

Contenido

Prefacio xxv

1 Introducción

1 *Qué es el comportamiento organizacional* 2

La importancia de las habilidades interpersonales 5

Administración y comportamiento organizacional 6

Roles gerenciales 7 • Habilidades gerenciales 8 • Actividades de una gerencia eficaz *versus* una gerencia exitosa 9

Complementación de la intuición con el estudio sistemático 11

Datos masivos (*big data*) 11

¿Mito o ciencia? La administración por paseo (*walking around*) es la más eficaz 12

Disciplinas que intervienen en el campo del CO 15

Psicología 15 • Psicología social 16 • Sociología 16 • Antropología 16

Hay pocos absolutos en el CO 16

Retos y oportunidades del CO 17

Presiones económicas 18 • La globalización continua 18 • Demografía de la fuerza laboral 19 • Diversidad de la fuerza de trabajo 21 • Servicio al cliente 21 • Habilidades interpersonales 21 • Organizaciones en red 22 • Social media 22 • Bienestar de los empleados en el trabajo 22 • Ambiente laboral positivo 23 • Comportamiento ético 24

Dilema ético Trastorno por déficit vacacional 25

Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo de CO 26

Un panorama general 26 • Insumos 26 • Procesos 27 • Resultados 27

Objetivos de carrera ¿Qué digo acerca de mi despido? 29

Resumen 32

Implicaciones para los gerentes 32

Punto/Contrapunto La batalla de los textos 33

Preguntas de repaso 34

Ejercicio Administración al estilo CO 34

Dilema ético Hay un dron en tu sopa 35

Caso 1 Apple se vuelve global 35

Caso 2 Datos masivos para principiantes 36

2

EL individuo

2 *La diversidad en las organizaciones* 40**Diversidad 43**

Características demográficas 43 • Niveles de diversidad 44

Dilema ético Acción afirmativa para los veteranos desempleados 45

Discriminación 45

Amenaza del estereotipo 46 • Discriminación en el centro de trabajo 47

Características biográficas 48

Edad 48

¿Mito o ciencia? Es mejor ser calvo 49

Género 50 • Raza y origen étnico 51 • Discapacidades 52 •

Discapacidades ocultas 53

Otras características distintivas 54

Antigüedad en el trabajo 54 • Religión 54 • Orientación sexual e identidad de género 55

Objetivos de carrera ¿Está bien ser homosexual en el trabajo? 56

Identidad cultural 57

Aptitudes 57

Capacidades intelectuales 58 • Aptitudes físicas 59

Implementación de estrategias para administrar la diversidad 60

Atracción, selección, desarrollo y conservación de empleados diversos 60 •

La diversidad en los grupos 61 • Programas efectivos para la diversidad 62

Resumen 63**Implicaciones para los gerentes 63**

Punto/Contrapunto Los programas de acción afirmativa han perdido su utilidad 64

Preguntas de repaso 65

Ejercicio Diferencias 65

Dilema ético Más mujeres para el consejo 65

Caso 1 Predicar con el ejemplo 66

Caso 2 La carrera permanente 67

3

Las actitudes y la satisfacción laboral 72**Actitudes 75****Las actitudes y el comportamiento 76**

Dilema ético Charlas de oficina 77

Actitudes hacia el trabajo 78

Satisfacción laboral e involucramiento en el trabajo 78 • Compromiso organizacional 78 • Apoyo organizacional percibido 78 • Compromiso del empleado 79 • ¿Estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas? 80

Satisfacción laboral 80

Medición de la satisfacción laboral 80 • ¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus puestos de trabajo? 81

¿A qué se debe la satisfacción laboral? 83

Condiciones laborales 83 • Personalidad 84 • Salario 84 • Responsabilidad social corporativa (RSC) 85

Los efectos de la satisfacción laboral 86

Desempeño laboral 86 • Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) 86 • Satisfacción del cliente 87 • Satisfacción de vida 87

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para mejorar mi trabajo? 88

Los efectos de la insatisfacción laboral 88

Conducta laboral contraproducente (CLC) 89

¿Mito o ciencia? Trabajadores felices significan utilidades felices 91

Es frecuente que los gerentes “no entiendan” 91

Resumen 92**Implicaciones para los gerentes 92**

Punto/Contrapunto La lealtad entre empleador y trabajador es un concepto obsoleto 93

Preguntas de repaso 94

Ejercicio ¿Qué aspectos de su trabajo de ensueño le satisfacen? 94

Dilema ético Sitios web reveladores 94

Caso 1 En búsqueda de la felicidad: Flexibilidad 95

Caso 2 Diseño de un mejor puesto de trabajo 96

4 *Las emociones y los estados de ánimo* 100

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo? 103

Las emociones básicas 103

¿Mito o ciencia? Sonría y el mundo laboral le sonreirá 104

Las emociones morales 104 • Los estados de ánimo básicos: Afecto positivo y afecto negativo 105 • Experimentación de estados de ánimo y emociones 106 • La función de las emociones 107

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo 108

Personalidad 108 • Hora del día 109 • Día de la semana 109 • El clima 109 • Estrés 112 • Actividades sociales 112 • Sueño 112 • Ejercicio 112 • Edad 112 • Género 113

Trabajo emocional 113**Teoría de los eventos afectivos 115****Inteligencia emocional 115**

Dilema ético ¿Los gerentes deben utilizar pruebas de inteligencia emocional (IE)? 117

Regulación emocional 118

Influencias y resultados de la regulación emocional 118 • Técnicas de regulación emocional 118 • Ética de la regulación emocional 120

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO 121

Selección 121 • Toma de decisiones 121 • Creatividad 122 • Motivación 122 • Liderazgo 122 • Negociación 123 • Servicio al cliente 123 • Actitudes hacia el trabajo 123

Objetivos de carrera ¿Cómo logro que mi jefe deje de gritar? 124

Conductas desviadas en el lugar de trabajo 124 • Seguridad y lesiones en el trabajo 125

Resumen 125**Implicaciones para los gerentes 125**

Punto/Contrapunto En ocasiones es recomendable estallar 126

Preguntas de repaso 127

Ejercicio La prueba de la felicidad 127

Dilema ético Minería de datos acerca de las emociones 127

Caso 1 Llorones 128

Caso 2 Síndrome de alta exposición 129

5 *La personalidad y los valores* 134

Personalidad 137

¿Qué es la personalidad? 137

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para obtener una buena puntuación en una prueba de personalidad? 138

Teorías de la personalidad 139

El indicador de tipos de Myers-Briggs 140 • El modelo de los cinco grandes de la personalidad 140 • La tríada oscura 144

Otros rasgos de personalidad que influyen en el CO 146

Autoevaluaciones esenciales (AEE) 146 • Autovigilancia 147

¿Mito o ciencia? Es posible juzgar con precisión la personalidad de los individuos pocos segundos después de conocerlos 148

Personalidad proactiva 148

La personalidad y las situaciones 149

Teoría del poder de la situación 149 • Teoría de la activación de los rasgos 150

Valores 151

Importancia y organización de los valores 151 • Los valores terminales frente a los valores instrumentales 152 • Valores generacionales 152

Dilema ético ¿Tiene usted una personalidad tramposa? 153

Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo 153

El ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo 154 • El ajuste entre el individuo y la organización 154 • Otras dimensiones de ajuste 155

Valores culturales 156

Modelo de Hofstede 156 • El esquema GLOBE 158 • Comparación entre el modelo de Hofstede y el esquema GLOBE 159

Resumen 159**Implicaciones para los gerentes 159**

Punto/Contrapunto Los miembros de la generación del milenio son más narcisistas que sus padres 160

Preguntas de repaso 161

Ejercicio Su mejor yo 161

Dilema ético Cambio de trabajo constante en la generación del milenio 162

Caso 1 El costo de ser agradable 162

Caso 2 El poder del silencio 163

6 *La percepción y la toma de decisiones individual* 168

¿Qué es la percepción? 171

Factores que influyen en la percepción 171

Percepción de los seres humanos: Hacer juicios acerca de los demás 172

Teoría de la atribución 173

Objetivos de carrera ¿Y qué si llego unos minutos tarde al trabajo? 175

Atajos comunes al juzgar a otros 175 • Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones 177

¿Mito o ciencia? Todos los estereotipos son negativos 178

El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual 178

La toma de decisiones en las organizaciones 179

El modelo racional, la racionalidad limitada y la intuición 179 • Sesgos y errores comunes en la toma de decisiones 181

Influencias sobre la toma de decisiones: Diferencias individuales y restricciones organizacionales 185

Diferencias individuales 185 • Restricciones organizacionales 187

¿Qué hay de la ética en cuanto a la toma de decisiones? 188

Tres criterios éticos de decisión 188 • Mentir 190

Dilema ético Decisión de mentir 191

Creatividad, toma de decisiones creativa e innovación en las organizaciones 191

Comportamiento creativo 191 • Causas del comportamiento creativo 193 • Resultados creativos (innovación) 195

Resumen 196

Implicaciones para los gerentes 196

Punto/Contrapunto Los estereotipos están muriendo 197

Preguntas de repaso 198

Ejercicio Buenos y malos mentirosos 198

Dilema ético Hacer trampa es una decisión 199

Caso 1 Demasiado de algo bueno 200

Caso 2 La multimillonaria más joven 201

7 *Conceptos de motivación* 206

La motivación y las primeras teorías 209

Primeras teorías sobre la motivación 210

Teoría de la jerarquía de las necesidades 210 • Teoría de los dos factores 211 • Teoría de las necesidades de McClelland 212

Objetivos de carrera ¿Por qué no siguen mi consejo? 214

Teorías contemporáneas de la motivación 214

Teoría de la autodeterminación 215

¿Mito o ciencia? Ayudar a los demás y ser un buen ciudadano es positivo para su carrera 216

Teoría del establecimiento de metas 216

Otras teorías contemporáneas acerca de la motivación 219

Teoría de la autoeficacia 220 • Teoría del reforzamiento 221

Dilema ético Motivado por el Gran Hermano 222

Teoría de la equidad y justicia organizacional 224 • Teoría de las expectativas 229

Compromiso con el puesto de trabajo 231

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 231

Resumen 233

Implicaciones para los gerentes 233

Punto/Contrapunto Las metas lo llevan a donde quiere llegar 234

Preguntas de repaso 235

Ejercicio práctico Tarea de justicia organizacional 235

Dilema ético La nueva calificación promedio 235

Caso 1 La desmotivación por el sueldo del director general 236

Caso 2 La epidemia de somnolencia 237

8 *Motivación: De los conceptos a las aplicaciones* 242

Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo: El modelo de las características del puesto 245

El modelo de las características del puesto de trabajo 245

Rediseño del puesto de trabajo 247

Rotación de puestos 247

¿Mito o ciencia? El dinero no puede comprar la felicidad 248

Diseño del puesto de trabajo por las relaciones 248

Diseños laborales alternativos 250

Horario flexible 250 • Puestos compartidos 252 • Trabajo a distancia 253

Objetivos de carrera ¿Cómo puedo conseguir un horario flexible? 254

Involucramiento y participación de los trabajadores 256

Ejemplos de programas de involucramiento de los trabajadores 256

Uso de las recompensas para motivar a los empleados 258

Qué pagar: Establecer una estructura salarial 258 • Cómo pagar: Recompensar a los empleados individuales mediante programas de salario variable 259

Dilema ético Organizaciones que sobreexplotan a los trabajadores y seguridad laboral 263

Uso de las prestaciones para motivar a la fuerza laboral 264

Prestaciones flexibles: Desarrollo de un paquete 264

Uso de recompensas intrínsecas para motivar a los trabajadores 265

Programas de reconocimiento de los empleados 265

Resumen 266**Implicaciones para los gerentes 266**

Punto/Contrapunto El "tiempo en persona" es importante 267

Preguntas de repaso 268

Ejercicio Ocupaciones y modelo de las características del puesto de trabajo 268

Dilema ético Se contratan reclusos 268

Caso 1 Motivación para el esparcimiento 269

Caso 2 Aumentos de salario todos los días 269

3**El grupo****9 Fundamentos del comportamiento de los grupos 274****Definición y clasificación de los grupos 277**

Identidad social 277 • Endogrupos y exogrupos 279 • Amenaza a la identidad social 279

Etapas del desarrollo de un grupo 279**Primera propiedad de los grupos: Roles 280**

Percepción del rol 281 • Expectativas del rol 281 • Conflicto de roles 282 • Juego de roles y asimilación 282

¿Mito o ciencia? Los chismes y la exclusión son dañinos para los grupos 283

Segunda propiedad de los grupos: Las normas 284

Las normas y las emociones 284 • Las normas y la conformidad 284

Dilema ético Uso de la presión de los pares como táctica de influencia 285

Las normas y el comportamiento 286 • Las normas positivas y los resultados grupales 287

• Las normas negativas y los resultados grupales 287 • Las normas y la cultura 289

Tercera propiedad de los grupos: el estatus; y cuarta propiedad de los grupos: el tamaño y la dinámica 289

Tercera propiedad de los grupos: El estatus 289 • Cuarta propiedad de los grupos: El tamaño y la dinámica 291

Quinta propiedad de los grupos: la cohesión; y sexta propiedad de los grupos: la diversidad 293

Quinta propiedad de los grupos: La cohesión 293 • Sexta propiedad de los grupos: La diversidad 293

Toma de decisiones en grupo 295

Grupos e individuos 295 • Pensamiento de grupo y desplazamiento del grupo 296

Objetivos de carrera ¿Es posible alterar las cifras y no ser considerado culpable? 297

Técnicas para la toma de decisiones en grupo 298

Resumen 299

Implicaciones para los gerentes 300

Punto/Contrapunto Las personas son más creativas cuando trabajan solas 301

Pregunta de repaso 302

Ejercicio Supervivencia salvaje: ¿Unirse a un grupo o trabajar solo? 302

Dilema ético ¿La pereza social es poco ética? 303

Caso 1 Las calamidades del consenso 304

Caso 2 Confianza dentro del grupo y supervivencia 305

10 *Los equipos de trabajo* 310

¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares? 313

Diferencias entre grupos y equipos 313

Tipos de equipos 314

Equipos para resolver problemas 315 • Equipos de trabajo autodirigidos 315 • Equipos transfuncionales 316 • Equipos virtuales 317 • Sistemas de equipos múltiples 317

Dilema ético El tamaño de la huella de carbono de sus reuniones 318

Creación de equipos eficaces 319

Contexto del equipo: ¿Qué factores determinan si los equipos son exitosos? 320 • Composición del equipo 321

¿Mito o ciencia? Los miembros de equipos que están “en una racha” deben hacer la jugada 322

Objetivos de carrera ¿Es malo que prefiera hombres en mi equipo? 325

Procesos de los equipos 326

Transformación de los individuos en hábiles miembros de equipos 330

Selección: Contratación de miembros de equipo hábiles 330 • Capacitación: Creación de miembros de equipo hábiles 330 • Recompensas: Dar incentivos para ser un hábil miembro del equipo 330

¡Cuidado! Los equipos no siempre son la respuesta 331

Resumen 332

Implicaciones para los gerentes 332

Punto/Contrapunto Para sacar el mayor provecho de los equipos, concédales facultades 333

Preguntas de repaso 334

Ejercicio práctico Creación del equipo “perfecto” **334**

Dilema ético La suma del equipo es menos que sus miembros **334**

Caso 1 Timidez en los equipos **336**

Caso 2 Equipos inteligentes y equipos torpes **336**

11 Comunicación 342

Funciones de la comunicación 345

Dirección de la comunicación 347

Comunicación descendente 347 • Comunicación ascendente 347 •
Comunicación lateral 348 • Redes formales de grupos pequeños 348 •
Los rumores 349

Modalidades de comunicación 350

Comunicación oral 350

Objetivos de carrera ¿Esta discapacidad requiere demasiados ajustes? 353
Comunicación escrita 354

¿Mito o ciencia? En la actualidad, las habilidades de escritura son más importantes que las habilidades de comunicación oral 357

Comunicación no verbal 358

Elección del canal de comunicación 359

Riqueza de canal 359 • Elección de los métodos de comunicación 360 •
Seguridad de la información 362

Dilema ético Uso de los empleados en la estrategia organizacional de social media 363

Comunicaciones persuasivas 363

Procesamiento automático y controlado 364

Barreras para la comunicación eficaz 365

Filtrado 365 • Percepción selectiva 365 • Sobrecarga de información 366 •
Emociones 366 • Lenguaje 366 • Silencio 367 • Miedo a la comunicación 367 • Mentiras 368

Factores culturales 368

Barreras culturales 368 • Contexto cultural 369 • Una guía cultural 370

Resumen 371

Implicaciones para los gerentes 371

Punto/Contrapunto Deberíamos utilizar la presencia de los empleados en los social media 372

Preguntas de repaso 373

Ejercicio Ausencia de comunicación no verbal **373**

Dilema ético TSPD **374**

Caso 1 Apalancamiento organizacional de los social media **375**

Caso 2 El purgatorio de PowerPoint **376**

12 Liderazgo 380

Teorías de los rasgos 383

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para que mi jefe sea un mejor líder? 385

Teorías conductuales 385

Resumen de las teorías de los rasgos y de las teorías conductuales 386

Teorías de contingencia 387

El modelo de Fiedler 387 • Teoría del liderazgo situacional 388 • Teoría del camino hacia la meta 389 • Modelo de participación del líder 389

Teorías contemporáneas del liderazgo 390

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM) 390 • Liderazgo carismático 391 • Liderazgo transaccional y transformacional 394

¿Mito o ciencia? Los grandes líderes sufren los mayores niveles de estrés 396

Liderazgo responsable 399

Liderazgo auténtico 399 • Liderazgo con ética 400

Dilema ético Asignación de líderes con responsabilidad ética 401

Liderazgo de servicio 402

Liderazgo positivo 402

Confianza 402 • Tutoría 405

Desafíos para entender el liderazgo 406

El liderazgo como atribución 406 • Sustitutos y neutralizadores del liderazgo 407 • Liderazgo en línea 408 • Selección de líderes 408 • Capacitación de los líderes 409

Resumen 410

Implicaciones para los gerentes 410

Punto/Contrapunto Los directores generales empiezan temprano 411

Preguntas de repaso 412

Ejercicio ¿Qué es el liderazgo?? 412

Dilema ético Éxito humeante 412

Caso 1 El liderazgo forjado en la batalla 413

Caso 2 Liderazgo por algoritmo 414

13 Poder y política 420

Poder y liderazgo 423

Bases del poder 424

Poder formal 424 • Poder personal 424 • ¿Cuáles bases del poder son más eficaces? 425

Dependencia: La clave del poder 426

El postulado general de la dependencia 426 • ¿Qué crea dependencia? 426 • Análisis de la red social: Una herramienta para evaluar los recursos 427

Tácticas del poder 428

Uso de las tácticas del poder 429 • Preferencias culturales de las tácticas del poder 430 • Aplicación de las tácticas del poder 430

Cómo afecta el poder a las personas 430

Variables del poder 431 • Acoso sexual: Poder desigual en el lugar de trabajo 432

Política: El poder en acción 433

Definición de política organizacional 433 • La realidad de la política 434

Causas y consecuencias del comportamiento político 435

Factores que contribuyen al comportamiento político 435

Objetivos de carrera ¿Debería volverme político? 437

¿Mito o ciencia? Los líderes poderosos mantienen a sus amigos-enemigos cerca de ellos 439

¿Cómo responden los individuos ante la política organizacional? 439 • Manejo de la impresión 440

Dilema ético ¿Qué tanto debería manejar las impresiones del entrevistador? 443

La ética del comportamiento político 444 • Dibuje el mapa de su carrera política 445

Resumen 446**Implicaciones para los gerentes 447**

Punto/Contrapunto Todos quieren el poder 448

Preguntas de repaso 449

Ejercicio Comparación de las tácticas de influencia 449

Dilema ético ¿Qué tanto debemos obedecer a quienes ocupan puestos de poder? 449

Caso 1 Todo para el poderoso 450

Caso 2 El colega de Barry se convierte en su jefe 451

14 *Conflicto y negociación* 456

Definición de conflicto 459

Tipos de conflictos 459 • *Loci* del conflicto 461

El proceso del conflicto 462

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial 462 •
Etapas II: Cognición y personalización 464 • Etapas III: Intenciones 464 •
Etapas IV: Comportamiento 466 • Etapas V: Resultados 467

Negociación 469

Estrategias para llegar a acuerdos 470

¿Mito o ciencia? Los equipos son mejores que los individuos para negociar en las culturas colectivistas 473

El proceso de negociación 473

Diferencias individuales en la eficacia de la negociación 475

Objetivos de carrera ¿Cómo podría obtener un mejor empleo? 476

Dilema ético Uso de la empatía para negociar con mayor ética 477

Las negociaciones en un contexto social 480

Negociaciones con terceros 481

Resumen 482

Implicaciones para los gerentes 482

Punto/Contrapunto Las huelgas en los deportes son originadas por propietarios codiciosos 483

Preguntas de repaso 484

Ejercicio Interpretación de una negociación 484

Dilema ético La aspirante poco ambiciosa 485

Caso 1 Conducta desordenada 485

Caso 2 *Twinkies, rubber rooms* y negociaciones colectivas 486

15 *Fundamentos de la estructura organizacional* 490

¿Qué es la estructura organizacional? 493

Especialización en el trabajo 493 • Departamentalización 495 • Cadena de mando 496 • Extensión del control 497 • Centralización y descentralización 498 • Formalización 499 • Extensión de los límites 499

Diseños y estructuras organizacionales comunes 500

La estructura simple 500 • La burocracia 501 • La estructura matricial 503

Alternativas de diseño 504

La estructura virtual 504 • La estructura de equipo 505

Objetivos de carrera ¿Qué estructura debo elegir? 506

Dilema ético Estructuras flexibles, lugares de trabajo sin escritorios 507

La estructura circular 507

La organización más esbelta: Reducción de personal 508

¿Por qué difieren las estructuras? 509

Estrategias organizacionales 509 • Tamaño de la organización 511 • Tecnología 512 • Ambiente 512 • Instituciones 513

Diseños organizacionales y conducta de los empleados 513

¿Mito o ciencia? Los empleados pueden realizar un buen trabajo desde su casa 514

Resumen 516

Implicaciones para los gerentes 516

Punto/Contrapunto El fin de la gerencia 517

Preguntas de repaso 518

Ejercicio La tienda de emparedados 518

Dilema ético Tensiones post-milenio en la organización flexible 519

Caso 1 Desviación creativa: ¿Resistencia ante la jerarquía? 519

Caso 2 Dreamliner de Boeing: ¿Pesadilla de ingeniería o desastre organizacional? 520

4

El sistema de la organización

16 *Cultura organizacional* 524**¿Qué es la cultura organizacional? 527**

Una definición de cultura organizacional 527 • La cultura es un término descriptivo 527 • ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes? 528

¿Mito o ciencia? La cultura de una organización es para siempre 529

Culturas fuertes frente a culturas débiles 529 • Cultura y formalización 530

¿Qué hacen las culturas? 530

Funciones de la cultura 530 • La cultura crea el ambiente 530 • La dimensión ética de la cultura 531 • Cultura y sustentabilidad 532 • Cultura e innovación 533 • La cultura como un activo 534 • La cultura como obstáculo 535

Creación y mantenimiento de la cultura 537

Cómo inicia una cultura 537 • Mantener viva una cultura 537 • Resumen: Cómo se forman las culturas 541

Cómo aprenden la cultura los empleados 541

Historias 541 • Rituales 541 • Símbolos 542

Dilema ético Una cultura de compasión 543

Lenguaje 543

Cómo influir en una cultura organizacional 544

Una cultura ética 544 • Una cultura positiva 544 • Una cultura espiritual 547

Objetivos de carrera ¿Cómo aprendo a dirigir? 549**El contexto global 549****Resumen 551****Implicaciones para los gerentes 551**

Punto/Contrapunto Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva 552

Preguntas de repaso 553

Ejercicio Bienvenida a los nuevos integrantes 553

Dilema ético Cultura del engaño 554

Caso 1 El lugar hace a la gente 555

Caso 2 Culturas activas 556

17 *Políticas y prácticas de recursos humanos* 560**Prácticas de reclutamiento 563****Prácticas de selección 563**

Cómo funciona el proceso de selección 563 • Selección inicial 564

Selección sustantiva y contingente 566

Pruebas escritas 566 • Pruebas de simulación del desempeño 568 • Entrevistas 569 • Pruebas de selección contingente 571

Programas de capacitación y desarrollo 571

Tipos de capacitación 571 • Métodos de capacitación 574 • Evaluación de la eficacia 575

Evaluación del desempeño 575

¿Qué es el desempeño? 575 • Objetivos de la evaluación del desempeño 576 • ¿Qué se evalúa? 576 • ¿Quién debería realizar la evaluación? 577 • Métodos de evaluación del desempeño 578 • Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño 579 • Retroalimentación sobre el desempeño 581

Objetivos de carrera ¿Cómo despedido a alguien? 582

Variaciones internacionales en la evaluación del desempeño 583

El rol de liderazgo de recursos humanos 583

Comunicación de las prácticas de RH 584 • Diseño y administración de los programas de prestaciones 585 • Diseño y cumplimiento de las políticas laborales 585

Dilema ético VIH/SIDA y la organización multinacional 586

Manejo de los conflictos entre el trabajo y la vida personal 587

¿Mito o ciencia? El centro laboral de 24 horas es dañino 587

Mediaciones, ceses temporales y despidos 588

Resumen 590**Implicaciones para los gerentes 590**

Punto/Contrapunto Los empleadores deberían verificar los antecedentes penales de los candidatos 592

Preguntas de repaso 593

Ejercicio Diseño de una entrevista de trabajo estructurada eficaz 593

Dilema ético ¿Los trabajadores por encargo son realmente empleados? 594

Caso 1 ¿Con el pie en la puerta? 595

Caso 2 Es probable que usted esté apoyando la esclavitud 595

18 *Cambio organizacional y manejo del estrés* 602

Cambio 605

Fuerzas para el cambio 605 • Cambio planeado 606

Resistencia al cambio 607

Superar la resistencia al cambio 609 • La política del cambio 611

Enfoques para administrar el cambio organizacional 611

Modelo de tres etapas de Lewin 611 • Plan de ocho pasos de Kotter 612 • Investigación de la acción 613 • Desarrollo organizacional 613

Creación de una cultura para el cambio 616

Manejo de la paradoja 617 • Estimulación de una cultura innovadora 617 • Creación de una organización que aprende 619 • Cambios organizacionales y estrés 620

Estrés laboral 621

¿Qué es el estrés? 621 • Fuentes potenciales de estrés laboral 623

Objetivos de carrera ¿Qué puedo hacer para reducir el nivel general de estrés de mi equipo? 625

Diferencias individuales 626 • Diferencias culturales 627

Consecuencias del estrés laboral 628

¿Mito o ciencia? Cuando se trabaja muy duro, dormir es opcional 629

Manejo del estrés 630

Métodos individuales 630 • Métodos organizacionales 631

Dilema ético Estrés de los gerentes y de los empleados durante el cambio organizacional 632

Resumen 634**Implicaciones para los gerentes 634**

Punto/Contrapunto Las compañías deberían promover la reducción del estrés 635

Preguntas de repaso 636

Ejercicio Conciencia plena en el trabajo 636

Dilema ético Todos presentes y rindiendo cuentas 637

Caso 1 Mejorar el aspecto de Walmart 638

Caso 2 Cuando las compañías no logran cambiar 639

Apéndice La investigación en el comportamiento organizacional 644

Casos extensos 651

Glosario 665

Índice de nombres 675

Índice de empresas 683

Índice analítico 687