

# CONTENIDO

Prefacio xxii  
Acerca del autor 1

## PARTE UNO • INTRODUCCIÓN 2

### Capítulo 1 ¿Qué es el comportamiento organizacional? 2

- Qué hacen los administradores 5  
Funciones administrativas 5 • Papeles administrativos 7 •  
Habilidades administrativas 8 • Las habilidades administrativas exitosas  
en comparación con las eficaces 8 • Un repaso al trabajo de administrador 9
- Ingreso al comportamiento organizacional 10  
El reemplazo de la intuición por el estudio sistemático 10  
Generalizaciones acerca del comportamiento 10 • La consistencia en  
comparación con las diferencias individuales 11
- Desafíos y oportunidades del CO 13  
Cómo mejorar la calidad y la productividad 13 • Cómo mejorar las habilidades  
de la gente 14 • La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo 15
- El CO en las noticias: Un estudio de la fuerza de trabajo revela que las  
divisiones por raza y sexo son profundas 16**  
La respuesta a la globalización 16 • Facultar a la gente para decidir  
y actuar 17 • Cómo estimular la innovación y el cambio 17 • El enfrentamiento  
con la "temporalidad" 18
- El CO en las noticias: La fuerza de trabajo flexible 19**  
Disminución de la lealtad de los empleados 19 • Cómo mejorar el  
comportamiento ético 20
- Disciplinas que contribuyen al campo del CO 21  
Psicología 21 • Sociología 22 • Psicología social 23 •  
Antropología 23 • Ciencia política 23
- Hay pocos absolutos en el CO 24
- Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo del CO 25  
Un panorama global 25 • Las variables dependientes 25 • Las variables  
independientes 28 • Hacia un modelo de contingencia del CO 30
- Resumen e implicaciones para los administradores 30*  
*Para repaso 31*  
*Para discusión 31*
- **A favor: Un caso para la explicación estructural del comportamiento  
organizacional 32**
- **En contra: Un caso para la explicación psicológica del comportamiento  
organizacional 33**

<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué calificación tiene su comportamiento ético?</i>	34
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio sobre la diversidad de la fuerza de trabajo</i>	34
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?</i>	36
<i>Caso práctico: Rosenbluth International Travel, Inc.</i>	37
<i>Tema de actualidad: El lugar de trabajo de los años noventa</i>	39
<i>Referencias bibliográficas</i>	40
<i>Notas</i>	40

## Capítulo 2 Respuesta a la diversidad global y cultural 42

Omnipresencia de la diversidad	44		
Diversidad internacional	44 • Diversidad intranacional	45	
Bienvenido a la aldea global	45		
Corporaciones multinacionales	46 • Acuerdos de cooperación regional	47	
Para enfrentar el desafío internacional	48		
Prejuicios estadounidenses	49 • Los extranjeros en Estados Unidos	49	
<b>El CO en las noticias: Con patrones japoneses, los estadounidenses encuentran el trabajo mejor y peor</b>	50		
La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?	51		
Evaluación de las diferencias entre países	52		
El marco Kluckhohn-Strodtbeck	52 • El marco de Hofstede	56	
La realidad del choque cultural	59		
<b>El CO en las noticias: ¿No son los canadienses exactamente como sus vecinos del sur?</b>	59		
Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo	60		
El sitio cambiante de trabajo	61 • Los orígenes del movimiento de la diversidad	62 • De "todos son iguales" a "reconocemos diferencias" y "evaluamos las diferencias"	62
<b>El CO en las noticias: Hewlett-Packard descubre que la diversidad es buena para los negocios</b>	63		
El manejo de la diversidad en las organizaciones	64		
Arreglos para el trabajo flexible	64 • Prestaciones para el cuidado de niños y ancianos	65 • Capacitación en la diversidad	65
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	66		
<i>Para repaso</i>	67		
<i>Para discusión</i>	67		
➤ <b>A favor: La capacitación transcultural no funciona</b>	68		
➤ <b>En contra: La capacitación transcultural es eficaz</b>	69		
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué conoce respecto de la cultura internacional?</i>	70		
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Aprendizaje acerca de las diferencias por medio del análisis de prejuicios</i>	71		
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: El movimiento de la diversidad: ¿qué hay de su impacto adverso sobre los hombres blancos?</i>	72		
<i>Caso práctico: Xerox de México</i>	72		
<i>Tema de actualidad: ¿Se trata a las mujeres de manera realmente diferente que a los hombres?</i>	74		
<i>Referencias bibliográficas</i>	75		
<i>Notas</i>	75		
<b>Caso progresivo: Parte Uno, Introducción, Rob Panco: La evolución de un administrador</b>	77		

### Capítulo 3 Fundamentos del comportamiento individual 80

- X Características biográficas 82
  - La edad 83 • Sexo 84 • Estado civil 85 • Número de dependientes 85 • Antigüedad en el puesto 85
- X Habilidad 86
  - Habilidades intelectuales 86 • Habilidades físicas 87 • El ajuste de la habilidad en el puesto 88
- X Personalidad 89
  - De los conceptos a las habilidades: Autoconocimiento: ¿se conoce usted? 89**
  - ¿Qué es la personalidad? 90 • Determinantes de la personalidad 90 • Características de la personalidad 92 •
  - Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO 94 •
  - Aumente su autoconocimiento: Evalúe su sitio de control 95 •
  - Aumente su autoconocimiento: ¿Qué tan maquiavélico es usted? 96 •
  - Aumente su autoconocimiento: ¿Cómo está su autoestima? 97 •
  - Aumente su autoconocimiento: ¿Tiene usted buen autocontrol? 99 •
  - Aumente su autoconocimiento: ¿Acepta usted riesgos? 100 •
  - Aumente su autoconocimiento: ¿Es usted un tipo A? 102 •
  - La personalidad y la cultura nacional 103 • Acomodar la personalidad al puesto 104
- X Aprendizaje 105
  - Una definición de aprendizaje 105 • Teorías del aprendizaje 106
  - El CO en las noticias: Programas de aprendizaje en Siemens 109**
  - El modelado: una herramienta administrativa 110 • Algunas aplicaciones organizacionales específicas 113
  - Resumen e implicaciones para los administradores 116*
  - Para repaso 118*
  - Para discusión 118*
  - **A favor: El valor de las características en la explicación de las actitudes y el comportamiento 119**
  - **En contra: El limitado poder de las características en las organizaciones 120**
  - Ejercicio de autoconocimiento: ¿Es el éxito importante para usted? 121*
  - Ejercicio para trabajo en grupo: Reforzamientos positivos y negativos 121*
  - Ejercicio sobre un dilema ético: El reforzamiento y el comportamiento falto de ética 122*
  - Caso práctico: Predicción del desempeño 123*
  - Tema de actualidad: ¿Por qué algunas personas tienen una personalidad "ganadora"? 125*
  - Referencias bibliográficas 126*
  - Notas 126*

### Capítulo 4 Percepción y toma individual de decisiones 130

- ¿Qué es la percepción y por qué es importante? 132
- Factores que influyen en la percepción 132
  - El perceptor 132 • El blanco 134 • La situación 134
- Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros 135
  - Teoría de la atribución 135 • Caminos fáciles utilizados con frecuencia al juzgar a otras personas 136
  - El CO en las noticias: Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso 137**
  - Aplicaciones específicas en las organizaciones 141
- El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones 143

El modelo para optimizar la toma de decisiones	144
Pasos del modelo para optimizar	144 • Supuestos del modelo para optimizar 147 • Predicciones del modelo para optimizar 148
<b>De los conceptos a las habilidades: Solución creativa de problemas</b>	<b>149</b>
Modelos alternativos para la toma de decisiones	150
El modelo satisfactor	150 • El modelo de favorito implícito 152 • El modelo intuitivo 154
<b>El CO en las noticias: Demasiados datos echan a perder la decisión</b>	<b>155</b>
Temas actuales en la toma de decisiones	156
El mejoramiento de la toma de decisiones éticas	156 • La toma de decisiones en diferentes culturas 158 • Escalada del compromiso o "echarle dinero bueno al malo" 159
Resumen e implicaciones para los administradores	160
Para repaso	162
Para discusión	162
<b>► A favor: Al contratar empleados, enfatice lo positivo</b>	<b>163</b>
<b>► En contra: Al contratar empleados, balancee lo positivo con lo negativo</b>	<b>164</b>
Ejercicio de autoconocimiento: Cuestionario acerca del estilo en la toma de decisiones	165
Ejercicio para trabajo en grupo: Evaluación de su percepción interpersonal	166
Ejercicio sobre un dilema ético: Cinco decisiones éticas: ¿qué haría usted?	166
Caso práctico: "Yo no tomo decisiones"	167
Tema de actualidad: ¿Qué hace esta gente de Wall Street?	169
Referencias bibliográficas	170
Notas	170
<b>Capítulo 5 Valores, actitudes y satisfacción con el puesto</b>	<b>172</b>
Valores	174
Importancia de los valores	174 • Fuentes de nuestros sistemas de valores 175 • Tipos de valores 176 • Valores, lealtad y comportamiento ético 179
Actitudes	180
Fuentes de actitudes	180 • Tipos de actitudes 181 • Actitudes y consistencia 182
<b>El CO en las noticias: ¿Cómo viven consigo mismos los ejecutivos tabacaleros?</b>	<b>183</b>
Teoría de la disonancia cognoscitiva	184 • Medición de la relación A-C 186 • Una aplicación: las encuestas de actitud 187
<b>De los conceptos a las habilidades: Cambio de actitudes</b>	<b>188</b>
Las actitudes y la diversidad de la fuerza de trabajo	189
Satisfacción en el puesto	190
Medición de la satisfacción en el puesto	190 • El estatus actual de la satisfacción en el puesto en el sitio de trabajo 191 • ¿Qué determina la satisfacción en el puesto? 192 • Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado 193 • Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción 196
Resumen e implicaciones para los administradores	197
Para repaso	198
Para discusión	198
<b>► A favor: La importancia de una alta satisfacción en el puesto</b>	<b>199</b>
<b>► En contra: Se ha enfatizado demasiado la satisfacción en el puesto</b>	<b>200</b>
Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué es lo que tiene valor para usted?	201
Ejercicio para trabajo en grupo: Evaluación de actitudes en el trabajo	201

Ejercicio sobre un dilema ético: Insatisfacción y delación 202

Caso práctico: Binney & Smith 203

Tema de actualidad: Entre dos mundos 204

Referencias bibliográficas 206

Notas 206

## Capítulo 6 Conceptos de motivación básica 210

¿Qué es la motivación? 212

Primeras teorías sobre la motivación 213

Teoría de la jerarquía de necesidades 213 • Teoría X y teoría Y 214 •

Teoría de la motivación-higiene 216

**El CO en las noticias: Gracias por el reconocimiento, pero ¿dónde está el dinero? 218**

Teorías contemporáneas de la motivación 218

Teoría ERC 218 • La teoría de las necesidades de McClelland 219 •

Teoría de la evaluación cognoscitiva 222 • Teoría de la fijación de

metas 224 • Teoría del reforzamiento 226 • Teoría de la equidad 226 •

Teoría de las expectativas 230

**El CO en las noticias: ¿Cómo motiva usted a los trabajadores estadounidenses para mejorar la calidad? 232**

No se olvide de la habilidad y la oportunidad 233

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 233

Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura 235

Resumen e implicaciones para los administradores 236

Resumen 237

Para repaso 238

Para discusión 238

► **A favor: ¡El dinero motiva! 239**

► **En contra: ¡El dinero no motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad! 240**

Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué lo motiva a usted? 241

Ejercicio para trabajo en grupo: ¿Qué desea la gente de sus puestos? 241

Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Es la "motivación" pura "manipulación" vestida de seda? 242

Caso práctico: Respuesta a la escasez de mano de obra: Nissan en comparación con USA Truck 243

Tema de actualidad: Ventajas que resultan de ser el gobernador de un estado 244

Referencias bibliográficas 246

Notas 246

## Capítulo 7 Motivación: de los conceptos a las aplicaciones 250

Administración por objetivos 252

¿Qué es la APO? 252 • Vinculación de la APO y la teoría de la fijación de metas 254 • La APO en la práctica 254

**El CO en las noticias: Muchos administradores todavía se quejan de una carencia de metas claras para los puestos 255**

Modificación del comportamiento 255

¿Qué es el modelo del CO? 256 • Vinculación del modelo del CO y la teoría del reforzamiento 257 • El modelo del CO en la práctica 257

Programas para el involucramiento de los empleados 258

¿Qué es el involucramiento de los empleados? 259 • Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados 259

- El CO en las noticias: "¡No sólo soy agente de reservaciones, soy uno de los dueños!"** 263
- Vinculación de los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación 263 • Los programas de involucramiento de los empleados en la práctica 264
- Programas de pagos variables** 264
- ¿Qué son los programas de pagos variables? 265 • Vinculación de los programas de pagos variables con la teoría de las expectativas 267 • Los programas de pagos variables en la práctica 267
- El CO en las noticias: La participación de ahorros sí funciona en Whirlpool** 268
- Planes de pago basado en las habilidades** 269
- ¿Qué son los planes de pago basado en las habilidades? 269 • Vinculación de los planes de pago con base en las habilidades con las teorías de la motivación 270 • El pago basado en las habilidades, en la práctica 271
- Prestaciones flexibles** 272
- ¿Qué son las prestaciones flexibles? 272 • Vinculación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas 272 • Las prestaciones flexibles en la práctica 273
- Valor comparable** 273
- ¿Qué es el valor comparable? 274 • El valor comparable y la teoría de la equidad 274 • El valor comparable en la práctica 274
- Temas especiales de la motivación** 275
- La motivación de los profesionales 275 • La motivación de trabajadores temporales 276 • La motivación de la fuerza de trabajo diversificada 277
- Resumen e implicaciones para los administradores* 277
- Para repaso* 278
- Para discusión* 278
- **A favor: Es mejor mantener en secreto lo que uno gana** 279
- **En contra: ¡Abramos la información sobre los sueldos para todos!** 280
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué tan sensible es usted ante la equidad?* 281
- Ejercicio para trabajo en grupo: Tarea de establecimiento de metas* 281
- Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Se les paga demasiado a los directores generales ejecutivos estadounidenses?* 282
- Caso práctico: "¿Qué voy a hacer con Stella McCarthy?"* 283
- Tema de actualidad: Compensación del ejecutivo como motivador* 284
- Referencias bibliográficas* 285
- Notas* 285
- Caso progresivo: Parte Dos, El individuo, Rob Panco: La dirección de individuos** 289

## PARTE TRES • EL GRUPO 292

### Capítulo 8 Fundamentos del comportamiento de los grupos 292

- Definición y clasificación de los grupos 294
- Etapas del desarrollo de los grupos 295
- El modelo de cinco etapas 295 • El modelo de equilibrio interrumpido 297
- Sociometría: análisis de la interacción de grupos 299
- Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo 300
- Condiciones externas impuestas a los grupos 301
- Estrategia organizacional 301 • Estructuras de autoridad 301 • Reglamentación formal 302 • Recursos organizacionales 302 • Proceso de selección del personal 302 • Sistema de evaluación y recompensas del desempeño 302 • Cultura organizacional 302 • Ambiente físico en el trabajo 303

Recursos de los miembros de un grupo 303  
 Habilidades 303 • Características de la personalidad 303

Estructura de los grupos 304  
 Liderazgo formal 304 • Papeles 304 • Normas 308 • Estatus 311 •  
 Tamaño 313 • Composición 315  
**El CO en las noticias: Diversidad y camarillas en la fuerza de trabajo 317**

Procesos de grupo 317

Tareas de grupo 318

Toma de decisiones en grupo 319  
 Grupos en comparación con los individuos 319 • Pensamiento y cambio  
 de grupo 321 • Técnicas para la toma de decisiones en grupo 323  
**De los conceptos a las habilidades: La conducción de una reunión  
 de grupo 327**

¿Debe buscar la administración grupos de trabajo cohesivos? 327  
 Determinantes de la cohesión 328 • Los efectos de la cohesión sobre  
 la productividad del grupo 329

*Resumen e implicaciones para los administradores* 330

*Para repaso* 332

*Para discusión* 332

➤ **A favor: El diseño de puestos en torno a los grupos 333**

➤ **En contra: Los puestos deben diseñarse en torno a los individuos 334**

*Ejercicio de autoconocimiento: ¿Lo atrae a usted el grupo?* 335

*Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio de la torre de papel* 336

*Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Debe usted manifestarse de acuerdo con su jefe aunque  
 no lo esté?* 337

*Caso práctico: Juegos que la gente juega en el departamento de embarques* 337

*Tema de actualidad: La prima donna* 339

*Referencias bibliográficas* 340

*Notas* 340

## Capítulo 9 Comprensión de los equipos de trabajo 344

¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos? 346  
**El CO en las noticias: La construcción del trabajo en equipo  
 en la administración de Clinton 347**

Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia? 347

Tipos de equipos 348  
 Equipos solucionadores de problemas 348 • Equipos de trabajo  
 autoadministrados 349 • Equipos transfuncionales 350  
**El CO en las noticias: Sólo porque uno es grande, no tiene que ser  
 lento 352**

La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos  
 de alto desempeño 352  
 Tamaño de los equipos de trabajo 352 • Las habilidades de los  
 miembros 352 • La asignación de papeles y la promoción de la  
 diversidad 353 • Tener un compromiso con un propósito  
 común 355 • Establecimiento de metas específicas 355 • Liderazgo y  
 estructura 356 • La holgazanería social y la responsabilidad 356 •  
 Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del  
 desempeño 356 • Desarrollo de alta confianza mutua 356

Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo 358  
 El desafío 358 • Cómo convertirse en jugadores de equipo 359

Temas contemporáneos en la administración de los equipos 360  
 Los equipos y el derecho laboral 360 • Los equipos y la administración de la  
 calidad total 362

## El CO en las noticias: Una visión de una de las plantas industriales de mejor desempeño en Estados Unidos 363

Los equipos y la diversidad de la fuerza de trabajo 364 • La revigorización de los equipos maduros 364

*Resumen e implicaciones para los administradores* 365

*Para repaso* 366

*Para discusión* 366

► **A favor: El valor de los equipos** 367

► **En contra: La tiranía de la ideología de equipos** 368

*Ejercicio de autoconocimiento: ¿Me perciben los otros como digno de confianza?* 369

*Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio de experiencia de equipo* 369

*Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Tengo que ser un jugador de equipo?* 370

*Caso práctico: XEL Communications* 370

*Tema de actualidad: Equipos en la línea de ensamble de Square D* 371

*Referencias bibliográficas* 372

*Notas* 372

## Capítulo 10 Comunicación 374

Las funciones de la comunicación 377

El proceso de la comunicación 378

Un modelo de comunicación 378 • Fuentes de distorsión 380 • Temor en la comunicación 380

Los fundamentos de la comunicación 380

Dirección de la comunicación 380 • Las redes formales en comparación con las redes informales 382 • Comunicaciones no verbales 384 • Elección del canal de comunicación 386 • Barreras a la comunicación eficaz 387

**De los conceptos a las habilidades: Escuchar eficazmente** 388

En la práctica: Comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos 390

El DGE debe estar comprometido con la importancia de la comunicación 390 • Los administradores sintonizan las acciones con las palabras 391 • Compromiso con la comunicación en ambos sentidos 391 • Énfasis en la comunicación cara a cara 391 • Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados 392 • El manejo de las malas noticias 392 • El mensaje está modelado para las personas que lo van a escuchar 392 • Trate la comunicación como un proceso continuo 392

**El CO en las noticias: La administración de libro abierto** 393

Temas actuales en la comunicación 394

Barreras a la comunicación entre mujeres y hombres 394 • La comunicación "políticamente correcta" 395 • Comunicación transcultural 396 • Comunicaciones electrónicas 397

*Resumen e implicaciones para los administradores* 399

*Para repaso* 400

*Para discusión* 400

► **A favor: El caso para la comprensión mutua: La ventana de Johari** 401

► **En contra: El argumento que defiende la comunicación ambigua** 402

*Ejercicio de autoconocimiento: Autoinventario de escucha* 403

*Ejercicio para trabajo en grupo: En ausencia de comunicación no verbal* 404

*Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Está mal mentir?* 404

*Caso práctico: Los grupos de afinidad en el sistema de mensajes electrónicos de Apple* 405

*Tema de actualidad: El lenguaje políticamente correcto* 406

*Referencias bibliográficas* 407

*Notas* 408



**Capítulo 11 El liderazgo 410**

¿Qué es el liderazgo? 412

Transición en las teorías de liderazgo 413

Teorías de los rasgos 414

Teorías del comportamiento 415

Estudios de Ohio State 415 • Estudios de la University of Michigan 417 • El grid administrativo 417 • Estudios escandinavos 417 • Resumen de teorías del comportamiento 419

Teorías de contingencia 419

**El CO en las noticias: Jack Croushore: De hombre tosco a flan 420**

Modelo de Fiedler 421 • La teoría situacional de Hersey y Blanchard 424 • Teoría de intercambio líder-miembro 426 • Teoría trayectoria-meta 426 • El modelo líder-participación 429 • ¡En ocasiones el liderazgo no viene al caso! 432

La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto? 433

Los enfoques más recientes sobre el liderazgo 435

Teoría de la atribución del liderazgo 435 • Teoría del liderazgo carismático 436 • El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional 438

**El CO en las noticias: El carismático líder de Southwest Airlines 440**

Temas contemporáneos sobre el liderazgo 440

Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres? 440

**De los conceptos a las habilidades: Entrenamiento 442**

El liderazgo mediante la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar 443 • ¿Qué hay acerca de la condición de los seguidores? 443 •

La cultura nacional como una variable agregada de contingencia 444 •

¿Existe una base biológica para el liderazgo? 445

*Resumen e implicaciones para los administradores 446**Para repaso 446**Para discusión 447***► A favor: ¡Los líderes representan una verdadera diferencia! 448****► En contra: Los líderes no representan una verdadera diferencia 449***Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su calificación de CMP? 450**Ejercicio para trabajo en grupo: La práctica de ser carismático 451**Ejercicio sobre un dilema ético: El uso de drogas para mejorar la sociabilidad y el desempeño de liderazgo 452**Caso práctico: El argumento en contra de la "visión" 452**Tema de actualidad: Richard Branson del Virgin Group 453**Referencias bibliográficas 455**Notas 455***Capítulo 12 El poder y la política 460**

Una definición del poder 462

El contraste entre el liderazgo y el poder 463

Las bases del poder 463

Poder coercitivo 464 • Poder de recompensa 465 • Poder legítimo 465 • Poder de expertos 466 • Poder de referencia 466

Dependencia: la clave del poder 467

El postulado general de dependencia 467 • ¿Qué es lo que crea la dependencia? 467

**El CO en las noticias: El poder de los subordinados 470**

La identificación de dónde está el poder 470

Tácticas del poder 471

- El poder en los grupos: coaliciones 473
- Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo 475
- La política: el poder en acción 476
- El CO en las noticias: Muchas compañías están procurando desterrar el acoso sexual 477**
- Definición 477 • La realidad de la política 479 • Factores que contribuyen al comportamiento político 479 • Manejo de la impresión (o de las apariencias) 483
- De los conceptos a las habilidades: La politiquería 484**
- Comportamientos defensivos 487 • La ética de comportarse políticamente 489
- Resumen e implicaciones para los administradores 490*
- Para repaso 491*
- Para discusión 491*
- **A favor: ¡Es una selva política lo que está allá afuera! 492**
- **En contra: Política corporativa: ¡Lo que usted ve es lo que obtiene! 493**
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿En qué grado es usted político? 494*
- Ejercicio para trabajo en grupo: La comprensión de la dinámica del poder 494*
- Ejercicio sobre un dilema ético: La ética en el uso del poder 495*
- Caso práctico: Condenado si lo hace; condenado si no lo hace 496*
- Tema de actualidad: Acoso sexual en el FBI 497*
- Referencias bibliográficas 499*
- Notas 499*

## Capítulo 13 El conflicto, la negociación y el comportamiento entre grupos 502

- Una definición de conflicto 504
- Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto 505
- El punto de vista tradicional 505 • El punto de vista de relaciones humanas 506 • El punto de vista interaccionista 506
- El conflicto funcional en comparación con el disfuncional 507
- El proceso de un conflicto 507
- Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial 507 • Etapa II: Conocimiento y personalización 510 • Etapa III: Intenciones 510 • Etapa IV: Comportamiento 512 • Etapa V: Resultados 514
- El CO en las noticias: Spectrum Associates integra el conflicto deliberadamente en su estructura 517**
- La negociación 518
- Estrategias de regateo 518 • El proceso de negociación 520 • Temas en la negociación 522
- De los conceptos a las habilidades: La negociación 524**
- El CO en las noticias: Los ombudsmen proliferan en el sitio de trabajo 526**
- Las relaciones entre grupos 527
- Factores que afectan las relaciones entre grupos 527 • Métodos para administrar las relaciones entre grupos 530 • Resumen 533
- Resumen e implicaciones para los administradores 533*
- Para repaso 535*
- Para discusión 535*
- **A favor: El conflicto es bueno para una organización 536**
- **En contra: ¡Todos los conflictos son disfuncionales! 537**
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su intención primordial en el manejo de conflictos? 538*
- Ejercicio para trabajo en grupo: Una obra con un papel de negociación 539*

<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Es falta de ética la estimulación de conflictos?</i>	540
<i>Caso práctico: Tip dice "de ninguna manera"</i>	541
<i>Tema de actualidad: Conflicto en las escuelas de la ciudad de Nueva York</i>	541
<i>Referencias bibliográficas</i>	543
<i>Notas</i>	543

**Caso progresivo: Parte Tres, El grupo, Rob Panco: La administración de grupos y equipos** 546

## **PARTE CUATRO • EL SISTEMA ORGANIZACIONAL 548**

### **Capítulo 14 Los fundamentos de la estructura organizacional 548**

<i>¿Qué es la estructura organizacional?</i>	550
Especialización del trabajo	551 • Departamentalización 552
<b>El CO en las noticias: La organización en torno a los procesos de trabajo</b>	554
Cadena de mando	555 • Tramo de control 556 • Centralización y descentralización 557
<b>De los conceptos a las habilidades: La delegación de autoridad</b>	558
Formalización	559
Los diseños organizacionales más comunes	559
La estructura simple	559 • La burocracia 560 • La estructura matricial 562
Nuevas opciones de diseño	564
La estructura de equipo	564 • La organización virtual 564 • La organización sin fronteras 565 • La organización femenina 567
<i>¿Por qué son diferentes las estructuras?</i>	568
Estrategia	569 • Tamaño de la organización 570 • Tecnología 571 • Ambiente 571 • Resumen 573
Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados	573
Resumen e implicaciones para los administradores	575
Para repaso	576
Para discusión	577
► <b>A favor: Lo pequeño es hermoso</b>	578
► <b>En contra: "Lo pequeño es hermoso" ¡es un mito!</b>	579
<i>Ejercicio de autoconocimiento: Prueba de orientación burocrática</i>	580
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Figuras de autoridad</i>	581
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: Control de empleados: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?</i>	582
<i>Caso práctico: La organización de la administración Clinton</i>	582
<i>Tema de actualidad: ¡El hermano mayor ESTÁ vigilándote!</i>	583
<i>Referencias bibliográficas</i>	585
<i>Notas</i>	586

### **Capítulo 15 Tecnología, diseño del trabajo y tensión 588**

La tecnología en el sitio de trabajo	590
La calidad y los procesos de mejoramiento continuo	591 • La reingeniería de los procesos de trabajo 592 • Sistemas de fabricación flexible 595 • Obsolescencia del trabajador 596
Diseño del trabajo	597
Teorías de características de las tareas	597
<b>El CO en las noticias: El incremento en la autonomía del puesto</b>	601

- Rediseño del trabajo 602 • Opciones de programas de trabajo alternativo 605 • Organizaciones amigables con la familia 609 • El cambio de la forma como vemos los puestos: una perspectiva estimulante 610
- Tensión en el trabajo 611
- ¿Qué es la tensión? 611
- El CO en las noticias: La tensión de ser administrador en la década de los 90 612**
- La comprensión de la tensión y sus consecuencias 613 • Fuentes potenciales de tensión 613 • Diferencias individuales 616 • Las consecuencias de la tensión 617 • El manejo de la tensión 619
- Resumen e implicaciones para los administradores 621*
- Para repaso 622*
- Para discusión 622*
- **A favor: ¡La tensión de los empleados no es un problema administrativo! 623**
- **En contra: La tensión causa verdaderos costos a las organizaciones 624**
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su personalidad de tensión? 625*
- Ejercicio para trabajo en grupo: El análisis y rediseño de puestos 626*
- Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Cuál es el equilibrio correcto entre el trabajo y la familia? 627*
- Caso práctico: La reingeniería de la experiencia universitaria 627*
- Tema de actualidad: ¡Los trabajadores de GM van a la huelga exigiendo menos dinero! 628*
- Referencias bibliográficas 629*
- Notas 630*

## Capítulo 16 Políticas y prácticas de recursos humanos 634

- Prácticas de selección 636
- Análisis del puesto 636 • Dispositivos de selección 637
- De los conceptos a las habilidades: Entrevistas de selección 639**
- Programas de capacitación y desarrollo 641
- Categorías de habilidades 642
- El CO en las noticias: La capacitación en la diversidad se desarrolla en las empresas pequeñas 643**
- Métodos de capacitación 643 • Desarrollo de carrera 645
- Evaluación del desempeño 649
- Los propósitos de la evaluación del desempeño 649 • Evaluación y motivación del desempeño 650 • ¿Qué es lo que evaluamos? 650 • ¿Quién debe realizar la evaluación? 651
- El CO en las noticias: En Hampton Pension Services, ¡todo el mundo evalúa a todo el mundo! 653**
- Métodos de evaluación del desempeño 653 • Problemas potenciales 655 • Para superar los problemas 657 • Proporcionar retroalimentación del desempeño 658 • ¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo? 659
- Sistemas de recompensas 659
- La interrelación sindicato-administración 662
- Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos 663
- Selección 664 • Evaluación del desempeño 664
- Resumen e implicaciones para los administradores 665*
- Para repaso 667*
- Para discusión 667*
- **A favor: El capitalismo, control y pérdida de habilidades de la mano de obra 668**
- **En contra: El mito de la pérdida de habilidades en las sociedades capitalistas 669**
- Ejercicio de autoconocimiento: Prueba para la evaluación de la carrera 670*
- Ejercicio para trabajo en grupo: La evaluación del desempeño y el suministro de retroalimentación 672*

- Ejercicio sobre un dilema ético: Capacitación en ética: ¿Humo o sustancia?* 673  
*Caso práctico: La lucha de CRST para contratar y conservar choferes* 673  
*Tema de actualidad: Will-Burt está educando a sus trabajadores* 675  
*Referencias bibliográficas* 675  
*Notas* 676

## Capítulo 17 La cultura organizacional 678

- Institucionalización: precursora de la cultura 680  
 ¿Qué es la cultura organizacional? 681  
 Una definición 681 • Tipologías culturales 683  
**El CO en las noticias: La creación de una cultura que asume riesgos** 683  
 La cultura es un término descriptivo 684 • ¿Tienen las organizaciones culturas uniformes? 684 • Las culturas fuertes en comparación con las débiles 685 • La cultura en comparación con la formalización 686 • La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional 686  
 ¿Qué hace la cultura? 687  
 Las funciones de la cultura 687 • La cultura como desventaja 687  
 La creación y el mantenimiento de la cultura 689  
 ¿Cómo comienza una cultura? 689  
**El CO en las noticias: Chung Ju Yung y la compañía que creó: Hyundai** 690  
 El mantenimiento vivo de una cultura 690 • Resumen: cómo se forman las culturas 694  
 Cómo aprenden la cultura los empleados 696  
 Historias 696 • Rituales 696 • Símbolos materiales 697 • Lenguaje 698  
 La cultura organizacional en acción 699  
 The Walt Disney Co. 699 • MCI Communications 700 • Time Warner 701  
*Resumen e implicaciones para los administradores* 702  
*Para repaso* 703  
*Para discusión* 703  
 ➤ **A favor: El caso contra el cambio cultural** 704  
 ➤ **En contra: Cómo cambiar la cultura de una organización** 705  
*Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué clase de cultura organizacional le queda mejor a usted?* 706  
*Ejercicio para trabajo en grupo: Califique la cultura en su salón de clases* 706  
*Ejercicio sobre un dilema ético: Los factores culturales y el comportamiento sin ética* 707  
*Caso práctico: La cultura de Levi Strauss* 708  
*Tema de actualidad: La cultura de trabajo compulsivo de Microsoft* 709  
*Referencias bibliográficas* 710  
*Notas* 710

**Caso progresivo: Parte Cuatro, El sistema organizacional, Rob Panco: Trabajar dentro del sistema organizacional** 712

## PARTE CINCO • DINÁMICA ORGANIZACIONAL 714

### Capítulo 18 Cambio y desarrollo organizacional 714

- Las fuerzas para el cambio 716  
 El manejo del cambio planeado 718  
 ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? 720  
 El cambio de estructura 720 • El cambio de tecnología 721  
**El CO en las noticias: La implantación de grandes cambios en Geon, Inc.** 722  
 El cambio del ambiente físico 723 • El cambio de las personas 723

- La resistencia al cambio 723  
 Resistencia individual 724 • Resistencia organizacional 725 •  
 Cómo vencer la resistencia al cambio 726 • La política del cambio 727  
**De los conceptos a las habilidades: La evaluación del clima para el  
 cambio 728**
- Enfoques para el manejo del cambio organizacional 729  
 El modelo de tres pasos de Lewin 729 • La investigación de la acción 730
- Temas de cambios clave para los administradores en los años 90 731  
 Innovación 731  
**El CO en las noticias: Rubbermaid sabe cómo innovar 733**  
 La creación de una organización de aprendizaje 734
- Desarrollo organizacional 736  
 Valores DO 736 • Intervenciones del DO 737
- Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¿Está limitado por  
 la cultura! 740
- Resumen e implicaciones para los administradores 741*  
*Para repaso 742*  
*Para discusión 742*
- **A favor: El cambio es una actividad por episodios 743**  
 ► **En contra: El cambio es una actividad continua 744**
- Ejercicio de autoconocimiento: Prueba de tolerancia a la administración en un mundo  
 turbulento 745*  
*Ejercicio para trabajo en grupo: The Beacon Aircraft Co. 747*  
*Ejercicio sobre un dilema ético: Temas éticos en las intervenciones del DO 748*  
*Caso práctico: Cambio cuántico en Alcoa 748*  
*Tema de actualidad: Los trabajadores del Departamento de Defensa y su futuro 749*  
*Referencias bibliográficas 750*  
*Notas 750*

**Caso progresivo: Parte cinco, Dinámica organizacional, Rob Panco: Cómo manejar el  
 cambio 752**

## **Apéndice A La evolución histórica del comportamiento organizacional A-1**

## **Apéndice B Investigación en comportamiento organizacional A-16**

## **Apéndice C Claves de calificación para los "Ejercicios de autoconocimiento" A-26**

## **Glosario G-1**

## **Créditos de las ilustraciones CI-1**

## **Índice onomástico I-1**

## **Índice organizacional I-9**

## **Índice analítico I-11**