

## Parte 1: Aprender el comportamiento organizacional 1

### Capítulo 1

#### Comportamiento organizacional y competencias clave 2

*Aprender de la experiencia: John Yokoyama, propietario de Pike Place Fish Market 3*

Marco del aprendizaje 5

El individuo en las organizaciones 6

Líderes y equipos en las organizaciones 6

La organización 6

Competencias clave 7

Competencia personal 8

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 8

*Competencia personal: La trayectoria del desarrollo de John Yokoyama 9*

Desarrollo de la carrera 9

Competencia para la comunicación 10

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 10

*Competencia para la comunicación: Tony Dungy y Lovie Smith 11*

Competencia para la diversidad 12

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 12

Categorías de la diversidad 13

*Competencia para la diversidad: Patricia Harris, directora de diversidad de McDonald's 15*

Competencia ética 16

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 16

Dilemas éticos 18

*Competencia ética: Ron James fomenta culturas éticas en los negocios 18*

Competencia transcultural 19

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 19

Evitar los estereotipos 20

*Competencia transcultural: Trabajar en una oficina en Hong Kong 20*

Competencia en equipos 21

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 22

Equipos e individualismo 22

*Competencia en equipos: Equipo de manejo de crisis en LaSalle Bank 23*

Competencia para el cambio 24

Conocimientos, habilidades y capacidades clave 24

Fuerzas tecnológicas 25

Cambio constante: blur (bruma) 25

*Competencia para el cambio: Drew Santin abraza la velocidad 26*

Resumen 26

Términos y conceptos clave 27

Preguntas para análisis 27

*Ejercicio y caso 28*

*Ejercicio: Competencia personal*

*Inventario para la autoevaluación de las competencias clave 28*

*Caso: Competencia para el cambio*

*Chiquita y Rainforest Alliance 31*

**Parte 2: El individuo en las organizaciones 33****Capítulo 2****Entender las diferencias individuales 34***Aprender de la experiencia: Richard Branson, presidente de Virgin Group, Ltd. 35*

Determinantes de la personalidad 36

Factores hereditarios 37

El entorno 38

*Competencia personal: David Neeleman de JetBlue 42*

Personalidad y comportamiento 43

Los cinco grandes factores de la personalidad 44

Autoestima 47

Locus de control 47

Inteligencia emocional 48

El rol de la personalidad en las organizaciones 50

*Competencia en equipos: Por qué es importante la personalidad en Starbucks 50*

Lineamientos gerenciales 51

Actitudes en el trabajo y comportamiento 51

Componentes de las actitudes 51

Actitudes clave relacionadas con el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización 52

*Competencia para la comunicación: Creación de actitudes positivas en The Container Store 57*

Manejo de las emociones en el trabajo 58

Un modelo de emociones 59

*Competencia transcultural Emociones en Japón 61*

Lineamientos gerenciales 61

Resumen 62

Términos y conceptos clave 62

Preguntas para análisis 63

**Ejercicios 63***Ejercicio: Competencia personal**¿Cuáles son sus valores culturales? 63**Ejercicio: Competencia personal**¿Cuál es su coeficiente de inteligencia emocional? 64***Capítulo 3****Percepciones y atribuciones 66***Aprender de la experiencia: Thia Breen, Presidenta de Estée Lauder Americas and Global Business Development 67*

El proceso de percepción 68

*Competencia transcultural: Feng shui en Singapur 70*

Selección perceptual 71

Factores externos 71

*Competencia para la comunicación: Justo mi tipo 73*

Factores internos 74

La percepción de las personas 75

El percibido 76

El perceptor 76

Situación en las asignaciones en el extranjero 77

*Competencia personal: Cómo hacer negocios en los países árabes 78*

Errores de percepción 79

Exactitud de la percepción 79

Defensa de la percepción 79

Estereotipos 80

27/08/2014

Efecto halo 80  
 Proyección 82  
 Manejo de las impresiones 82  
 Atribuciones: Por qué las personas se comportan como lo hacen 84  
 El proceso de atribución 84  
 Causas internas frente a causas externas del comportamiento 86  
**Competencia ética: Sanjay Kumar** 88  
 Atribuciones del éxito y el fracaso 88  
 Resumen 90  
 Términos y conceptos clave 91  
 Preguntas para análisis 91  
**Ejercicio y caso** 91  
*Ejercicio: Competencia personal*  
*El proceso de la percepción* 91  
*Caso: Competencia personal*  
*John Kerner* 93

Capítulo 4

12876

**Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad** 96  
**Aprender de la experiencia: Trabajar en United Parcel Service** 97  
 Aprendizaje por medio de recompensas y castigos 99  
 Condicionamiento clásico 99  
 Condicionamiento operante 100  
 Contingencias del reforzamiento 101  
 Reforzamiento positivo 102  
**Competencia para la diversidad: El coaching de los líderes de color** 104  
 Recompensas organizacionales 105  
 Reforzamiento negativo 106  
 Extinción 107  
 Castigo 107  
 Lineamientos gerenciales 111  
**Competencia personal: Trabajar en la línea de ensamble de BMW** 112  
 Programas de reforzamiento 112  
 Reforzamiento intermitente y continuo 113  
 Programa de intervalo fijo 113  
 Programa de intervalos variables 114  
 Programa de razón fija 114  
 Programa de razón variable 114  
**Competencia para el cambio: Pioneer Telephone Cooperative** 115  
 Teoría del aprendizaje social 116  
 Simbolización 117  
 Premeditación 117  
 Aprendizaje vicario 117  
 Autocontrol 117  
**Competencia en equipos: Steelcase, Inc.** 118  
 Autoeficacia 118  
 Lineamientos gerenciales 119  
 Resumen 120  
 Términos y conceptos clave 121  
 Preguntas para análisis 121  
**Ejercicio y caso** 121  
*Ejercicio: Competencia personal*  
*¿Cuánta es su autoeficacia?* 121  
*Caso: Competencia personal*  
*Marcar por dinero* 122

Donation

**Parte 3** Líderes y equipos en las organizaciones 223**Capítulo 8****Comunicación interpersonal en las organizaciones 224***Aprender de la experiencia: Kevin Sharer; aprender de los fracasos* 225

Elementos de la comunicación interpersonal 226

Emisor y receptor 226

Transmisores y receptores 227

Mensajes y canales 227

Riqueza de medios 228

Significado y retroalimentación 229

Barreras interpersonales 230

Barreras culturales 232

*Competencia transcultural: El enfoque de Nokia para entender el contexto cultural* 235

Comunicaciones interpersonales éticas 235

Apertura en la comunicación 237

Retroalimentación constructiva 238

Autorrevelación apropiada 240

Escuchar de forma activa 241

*Competencia para el cambio: El proceso de comunicación de**Sue Powers para introducir el cambio* 243

Comunicación no verbal 243

Tipos de señales no verbales 244

*Competencia para la comunicación: Viajar con agilidad* 246

Diferencias culturales 246

Diferencias de estatus 248

Redes de comunicación interpersonal 249

Red individual 249

Red de grupo informal 251

*Competencia personal: Andres Amezueta desarrolla redes en Mattel* 252

Red formal de los empleados 252

Lineamientos gerenciales 253

Efectos del correo electrónico 253

Resumen 255

Términos y conceptos clave 256

Preguntas para análisis 256

*Ejercicio y caso* 257*Ejercicio: Competencia personal**Inventario de habilidad política* 257*Caso: Competencia para la diversidad**El blog de Susan y la iniciativa Unique People Experience de PwC* 258**Capítulo 9****Liderazgo efectivo: Los fundamentos 260***Aprender de la experiencia: El liderazgo de Steve Bennett en Intuit* 261

Liderazgo frente a administración 262

Poder y comportamiento político 264

Cómo utilizan los líderes el poder 264

Uso del comportamiento político 267

*Competencia para la diversidad: Carol Bartz: Puntos de vista desde el nivel superior* 269

Modelos de liderazgo de legado 270

Modelo del liderazgo de rasgos 270

Modelo de la Teoría X y la Teoría Y 271

Modelo conductual del liderazgo 274

*Competencia personal: Douglas Conant, presidente de Campbell Soup* 277Modelo del Liderazgo Situacional<sup>R</sup> 278

Estilos de liderazgo	278
Contingencia situacional	279
Elección de un estilo de liderazgo	280
<b>Competencia para la comunicación:</b> <i>Michelle Miller, de Walgreens</i>	280
Lineamientos gerenciales	281
Modelo del liderazgo de Vroom-Jago	282
Estilos de liderazgo	282
Variables situacionales	282
Matriz de soluciones	283
<b>Competencia para el cambio:</b> <i>¿Cómo ejercería su liderazgo?</i>	285
Lineamientos gerenciales	285
Resumen	286
Términos y conceptos clave	287
Preguntas para análisis	287
<b>Ejercicio y caso</b>	288
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Inventario del poder personal</i>	288
<i>Caso: Competencia para la diversidad</i>	
<i>Georgette Mosbacher; presidenta y directora general de Borghese</i>	289
<b>Capítulo 10</b>	
<b>Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas</b>	292
<b>Aprender de la experiencia:</b> <i>Formación de líderes en GE</i>	293
Modelo de liderazgo transaccional	294
Componentes clave	295
Lineamientos gerenciales	295
<b>Competencia para el cambio:</b> <i>El liderazgo transaccional de Robert Nardelli en Home Depot</i>	296
Modelo de liderazgo auténtico	296
Componentes clave	297
Lineamientos gerenciales	299
<b>Competencia para la diversidad:</b> <i>Marilyn Carlson Nelson sobre el liderazgo y la diversidad</i>	300
Modelo de liderazgo transformacional	301
Componentes clave	301
Lineamientos gerenciales	305
<b>Competencia personal:</b> <i>Richard Branson, presidente de Virgin Group</i>	305
Modelo GLOBE	307
Componentes clave	307
Lineamientos gerenciales	310
<b>Competencia transcultural:</b> <i>Liderazgo y cultura en México: temas emergentes</i>	311
Resumen	312
Términos y conceptos clave	313
Preguntas para análisis	313
<b>Ejercicio y caso</b>	
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Instrumento GLOBE de las conductas del líder</i>	314
<i>Caso: Competencia para el cambio</i>	
<i>Meg Whitman, presidenta de eBay</i>	315
<b>Capítulo 11</b>	
<b>Desarrollo y liderazgo de equipos</b>	318
<b>Aprender de la experiencia:</b> <i>Equipo de liderazgo en TI de Regions Financial</i>	319
Introducción a los grupos y los equipos	320
Clasificaciones de los grupos	320
Grupo informal	320

Equipo	321
Equipos efectivos	321
Empowerment de los equipos	322
<b>Competencia en equipos: La solución sencilla de un equipo de ensamble de Toyota</b>	<b>322</b>
Cuándo usar equipos	324
Tipos de equipos de trabajo	324
Equipo funcional	325
Equipo de solución de problemas	326
Equipos interfuncionales	326
Equipos autodirigidos	327
Equipos virtuales	328
Equipos globales	330
<b>Competencia transcultural: Equipo Global Virtual de Logitech</b>	<b>331</b>
Etapas del desarrollo de un equipo	332
Etapa de formación	332
Etapa de tormentas	333
Etapa normativa	334
Etapa de desempeño	334
Etapa de terminación	335
Influencias centrales en la efectividad de un equipo	336
Contexto	336
Liderazgo	337
<b>Competencia personal: El liderazgo de equipo de Brian Catalde en NAHB</b>	<b>338</b>
Metas	339
Tamaño del equipo	339
Roles de los miembros del equipo	340
Diversidad de los miembros	341
<b>Competencia para la diversidad: Grupos de afinidad en Johnson &amp; Johnson</b>	<b>343</b>
Normas	344
Cohesión	346
Disfunciones potenciales de los equipos	346
Groupthink	347
El oportunismo	349
El efecto de la manzana podrida	349
Ausencia de confianza	349
Evasión de la responsabilidad de resultados	350
Resumen	350
Términos y conceptos clave	351
Preguntas para análisis	352
<b>Ejercicio y caso</b>	<b>352</b>
Ejercicio Competencia en equipos	
Inventario para la evaluación de un equipo	352
Caso: Competencia en equipos	
El liderazgo de equipos de Patrice Zagamé de Novartis Brazil	354
<b>Manejo del conflicto y negociación efectiva</b>	<b>356</b>
<b>Aprender de la experiencia: Sue Peschin y Amy Gearing</b>	<b>357</b>
Niveles de conflicto	359
Conflicto intrapersonal	359
Conflicto interpersonal	360
Conflicto intragrupal	361
Conflicto intergrupalo	361
<b>Competencia en equipos: Ejercicios para los equipos transversales en IBM</b>	<b>363</b>
Estilos para manejar los conflictos interpersonales	363
Estilo evasivo	364

Estilo impositivo	365
Estilo acomodaticio	366
Estilo colaborador	367
Estilo conciliador	367
Efectividad de los estilos	368
<b>Competencia personal:</b> <i>Kathryn Correia, manejo de conflictos en ThedaCare</i>	369
Negociación en el manejo del conflicto	369
Etapas de la negociación	370
Estrategia de negociaciones distributivas	371
Estrategia de negociaciones integradoras	372
Influencias comunes en las estrategias de negociación	373
<b>Competencia para el cambio:</b> <i>Andy Stern, liderar los cambios en las relaciones administración-trabajo</i>	376
Negociaciones transculturales	377
Diferencias de los negociadores	377
Inteligencia emocional transcultural	379
Proceso de negociación	380
<b>Competencia transcultural:</b> <i>Negociación con los chinos y puntos de vista de directivos de HP</i>	381
Resumen	382
Términos y conceptos clave	383
Preguntas para análisis	383
<b>Ejercicio y caso</b>	384
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>Estilos para el manejo del conflicto</i>	384
<i>Caso: Competencia para la comunicación</i>	
<i>Lee Johnson y la revisión de desempeño de Chris</i>	385

## Parte 4 La organización 387

### Capítulo 13

<b>Toma de decisiones gerenciales y éticas</b>	388
<i>Aprender de la experiencia: La ética de Jim Sinegal, cofundador y presidente de Costco</i>	389
Toma de decisiones éticas	390
Intensidad ética	392
Principios y reglas para la toma de decisiones	394
Interés por los individuos afectados	397
Beneficios y costos	399
Determinación de derechos	401
<b>Competencia ética:</b> <i>UN Global Compact: Principio de los derechos humanos</i>	402
Toma de decisiones gerenciales	403
Modelo racional	403
<b>Competencia para el cambio:</b> <i>Iniciativas racionales en St. Vincent's</i>	404
Modelo de la racionalidad limitada	405
Modelo de la administración basada en evidencias	408
<b>Competencia personal:</b> <i>Diane Schueneman, vicepresidenta senior y directora del Grupo de Soluciones de Infraestructura Global de Merrill Lynch</i>	410
Modelo político	411
Cómo estimular la creatividad en las organizaciones	412
Naturaleza de la creatividad organizacional	412
Método del pensamiento lateral	413
Método de la lluvia de ideas	415

<b>Competencia en equipos: Los equipos en Funcom fomentan la creatividad organizacional</b>	416
Resumen	417
Términos y conceptos clave	417
Preguntas para análisis	418
<b>Ejercicio y caso</b>	<b>418</b>
<i>Ejercicio: Competencia ética</i>	
<i>Usted decide</i>	418
<i>Caso: Competencia personal</i>	
<i>Bruce Moeller, presidente de DriveCam, Inc.: Mi forma de trabajar</i>	419

## Capítulo 14

<b>Diseño organizacional</b>	<b>422</b>
<b><i>Aprender de la experiencia: Lowe's Companies, Inc.</i></b>	<b>423</b>
Factores clave para el diseño organizacional	426
Factores del entorno	426
Factores estratégicos	428
<b>Competencia para la comunicación: Starbucks Coffe</b>	<b>430</b>
Factores tecnológicos	432
Organizaciones mecanicistas y orgánicas	433
Jerarquía de autoridad	436
División del trabajo	436
Reglas y procedimientos	436
Impersonalidad	437
Cadena de mando	437
Tramo de control	438
<b>Competencia transcultural: Cómo hacer que las fábricas jueguen limpio</b>	<b>438</b>
Diseños de organización fundamentales	439
Opciones del diseño organizacional	439
Diseño funcional	440
Diseño geográfico	441
Diseño por producto	442
Diseño multidivisional (forma M)	444
Diseños de organización contemporáneos	445
Diseño multinacional	445
<b>Competencia para el cambio: La realineación organizacional de Procter &amp; Gamble</b>	<b>446</b>
Diseño en red	448
<b>Competencia para el cambio: FedEx</b>	<b>450</b>
Resumen	451
Términos y conceptos clave	452
Preguntas para análisis	452
<b>Ejercicio y caso</b>	<b>452</b>
<i>Ejercicio: Competencia para la comunicación</i>	
<i>Analice el diseño de su organización</i>	452
<i>Caso: Competencia para el cambio</i>	
<i>La organización sobre ruedas: SEI</i>	454

## Capítulo 15

<b>Cultivar la cultura organizacional</b>	<b>456</b>
<b><i>Aprender de la experiencia: TDIndustries</i></b>	<b>457</b>
Dinámica de la cultura organizacional	458
Formar una cultura	461
<b>Competencia transcultural: La planta multicultural de Mercedes Benz</b>	<b>463</b>
Sostener una cultura: lineamientos gerenciales	463
Cambiar una cultura: lineamientos gerenciales	467
<b>Competencia para el cambio: Harley-Davidson</b>	<b>468</b>

Tipos de cultura organizacional	469
Cultura burocrática	469
Cultura de clan	470
Cultura emprendedora	471
<b>Competencia en equipos: 37signals</b>	471
Cultura de mercado	472
Relaciones entre cultura y desempeño	473
Comportamiento ético y cultura organizacional	474
Impacto de la cultura	474
Denuncia	474
<b>Competencia ética: ¿Usted qué haría?</b>	475
Lineamientos gerenciales	476
Propiciar la diversidad cultural	476
Desafíos	477
Programas de diversidad: lineamientos gerenciales	477
Socialización de los nuevos empleados	478
Proceso de socialización organizacional	479
Lineamientos gerenciales	480
Resumen	482
Términos y conceptos clave	483
Preguntas para análisis	483
<b>Ejercicio y caso</b>	483
Ejercicio: <i>Competencia personal</i>	
<i>Evaluación de la cultura de su organización</i>	484
Caso: <i>Competencia para el cambio</i>	
<i>El presidente de Ford lidera el cambio cultural</i>	485
<b>Capítulo 16</b>	
<b>Dirigir el cambio organizacional</b>	490
<b>Aprender de la experiencia: Microsoft en China</b>	491
Presiones para el cambio	492
El porqué del cambio	492
Globalización	493
Tecnología	494
Redes sociales	495
Diferencias generacionales	496
<b>Competencia para la diversidad: Administración de distintas generaciones</b>	497
Cambio organizacional planeado	497
Enfoque económico	498
Enfoque del desarrollo organizacional	498
Secuencia de los enfoques	499
Lineamientos gerenciales	499
Resistencia al cambio	501
Resistencia individual	501
<b>Competencia personal: ¿Está listo para cambiar?</b>	504
Resistencia organizacional	505
Análisis del campo de fuerzas	507
<b>Competencia para el cambio: Crocs</b>	509
Promover el cambio	510
Diagnóstico organizacional	510
Métodos interpersonales	512
Métodos de equipo	514
Métodos organizacionales	516
<b>Competencia para la comunicación: Cambios en la política de personal de IBM</b>	517
Resumen	518