

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
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>El proceso de la percepción</i>	91
<i>Caso: Competencia personal</i>	
<i>John Kerner</i>	93

12876

Donelson

Capítulo 4

Aplicación de los conceptos de reforzamiento y aprendizaje social para mejorar la efectividad	96
<i>Aprender de la experiencia: Trabajar en United Parcel Service</i>	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
<i>Ejercicio: Competencia personal</i>	
<i>¿Cuánta es su autoeficacia?</i>	121
<i>Caso: Competencia personal</i>	
<i>Marcar por dinero</i>	122

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^R 278

	Estilos de liderazgo	278
	Contingencia situacional	279
	Elección de un estilo de liderazgo	280
	Competencia para la comunicación: <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
	Competencia para el cambio: <i>¿Cómo ejercería su liderazgo?</i>	285
	Lineamientos gerenciales	285
	Resumen	286
	Términos y conceptos clave	287
	Preguntas para análisis	287
	Ejercicio y caso	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
Capítulo 10	Liderazgo efectivo: Nuevas perspectivas	292
	Aprender de la experiencia: <i>Formación de líderes en GE</i>	293
	Modelo de liderazgo transaccional	294
	Componentes clave	295
	Lineamientos gerenciales	295
	Competencia para el cambio: <i>El liderazgo transaccional de Robert Nardelli en Home Depot</i>	296
	Modelo de liderazgo auténtico	296
	Componentes clave	297
	Lineamientos gerenciales	299
	Competencia para la diversidad: <i>Marilyn Carlson Nelson sobre el liderazgo y la diversidad</i>	300
	Modelo de liderazgo transformacional	301
	Componentes clave	301
	Lineamientos gerenciales	305
	Competencia personal: <i>Richard Branson, presidente de Virgin Group</i>	305
	Modelo GLOBE	307
	Componentes clave	307
	Lineamientos gerenciales	310
	Competencia transcultural: <i>Liderazgo y cultura en México: temas emergentes</i>	311
	Resumen	312
	Términos y conceptos clave	313
	Preguntas para análisis	313
	Ejercicio y caso	
	<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
Capítulo 11	Desarrollo y liderazgo de equipos	318
	Aprender de la experiencia: <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
Competencia en equipos: La solución sencilla de un equipo de ensamble de Toyota	322
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
Competencia transcultural: Equipo Global Virtual de Logitech	331
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
Competencia personal: El liderazgo de equipo de Brian Catalde en NAHB	338
Metas	339
Tamaño del equipo	339
Roles de los miembros del equipo	340
Diversidad de los miembros	341
Competencia para la diversidad: Grupos de afinidad en Johnson & Johnson	343
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
Ejercicio y caso	352
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
Manejo del conflicto y negociación efectiva	356
Aprender de la experiencia: Sue Peschin y Amy Gearing	357
Niveles de conflicto	359
Conflicto intrapersonal	359
Conflicto interpersonal	360
Conflicto intragrupal	361
Conflicto intergrupalo	361
Competencia en equipos: Ejercicios para los equipos transversales en IBM	363
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
Competencia personal: <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
Competencia para el cambio: <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
Competencia transcultural: <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
Ejercicio y caso	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

Toma de decisiones gerenciales y éticas	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
Competencia ética: <i>UN Global Compact: Principio de los derechos humanos</i>	402
Toma de decisiones gerenciales	403
Modelo racional	403
Competencia para el cambio: <i>Iniciativas racionales en St. Vincent's</i>	404
Modelo de la racionalidad limitada	405
Modelo de la administración basada en evidencias	408
Competencia personal: <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

Competencia en equipos: Los equipos en Funcom fomentan la creatividad organizacional	416
Resumen	417
Términos y conceptos clave	417
Preguntas para análisis	418
Ejercicio y caso	418
<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

Diseño organizacional	422
<i>Aprender de la experiencia: Lowe's Companies, Inc.</i>	423
Factores clave para el diseño organizacional	426
Factores del entorno	426
Factores estratégicos	428
Competencia para la comunicación: Starbucks Coffe	430
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
Competencia transcultural: Cómo hacer que las fábricas jueguen limpio	438
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
Competencia para el cambio: La realineación organizacional de Procter & Gamble	446
Diseño en red	448
Competencia para el cambio: FedEx	450
Resumen	451
Términos y conceptos clave	452
Preguntas para análisis	452
Ejercicio y caso	452
<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

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

Tipos de cultura organizacional	469
Cultura burocrática	469
Cultura de clan	470
Cultura emprendedora	471
Competencia en equipos: 37signals	471
Cultura de mercado	472
Relaciones entre cultura y desempeño	473
Comportamiento ético y cultura organizacional	474
Impacto de la cultura	474
Denuncia	474
Competencia ética: ¿Usted qué haría?	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
Ejercicio y caso	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
Capítulo 16	
Dirigir el cambio organizacional	490
Aprender de la experiencia: Microsoft en China	491
Presiones para el cambio	492
El porqué del cambio	492
Globalización	493
Tecnología	494
Redes sociales	495
Diferencias generacionales	496
Competencia para la diversidad: Administración de distintas generaciones	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
Competencia personal: ¿Está listo para cambiar?	504
Resistencia organizacional	505
Análisis del campo de fuerzas	507
Competencia para el cambio: Crocs	509
Promover el cambio	510
Diagnóstico organizacional	510
Métodos interpersonales	512
Métodos de equipo	514
Métodos organizacionales	516
Competencia para la comunicación: Cambios en la política de personal de IBM	517
Resumen	518