

Contenido

Prefacio xvii

PRIMERA PARTE

CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 1

Capítulo 1

Introducción al comportamiento organizacional 3

Fuerzas ambientales que dan nueva forma a la práctica de la administración 5

Orígenes de la administración 8

Importancia del estudio del comportamiento organizacional 10

Líderes y comportamiento organizacional 10

Los Estudios Hawthorne 12

Marco del estudio del comportamiento organizacional 13

El ambiente organizacional 13

Procesos organizacionales 18

Proceso de comunicación 18

Proceso de toma de decisiones 18

Proceso de liderazgo 19

Estructura organizacional 19

Cambio organizacional y procesos de innovación 20

Efectividad en las organizaciones 20

La teoría de sistemas y la dimensión temporal de la eficacia 21

Criterios basados en el tiempo 23

Resumen de aspectos clave 26

Repaso y preguntas para discusión 26

Lectura 27

Ejercicio 35

Caso 36

Capítulo 2

Cultura organizacional 38

Cultura y sistemas de valores sociales 39

Cultura organizacional 41

Definición de cultura organizacional 41

La cultura organizacional y sus efectos 42

Creación de la cultura organizacional 44

Cómo influir en el cambio de cultura 46

Cómo sostener la cultura 47

Etapas de socialización 49

Características de la socialización efectiva 50

Mentoring 50

Diversidad cultural 52

Espiritualidad y cultura 55

Resumen de aspectos clave 58

Repaso y preguntas para discusión 58

Lectura 59

Ejercicios 67

Caso 69

Primera parte del caso en video 72

SEGUNDA PARTE

CÓMO ENTENDER Y MANEJAR EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL 75

Capítulo 3

Diferencias individuales y comportamiento en el trabajo 77

Por qué son importantes las diferencias individuales 77

Fundamentos para entender el comportamiento en el trabajo 78

Diferencias individuales que influyen en el comportamiento en el trabajo 79

Factores hereditarios 79

Capacidades y habilidades 81

Actitudes 83

Personalidad 88

La personalidad y el comportamiento en las organizaciones 90

Resumen de aspectos clave 96

Repaso y preguntas para discusión 97

Lectura 97

Ejercicio 102

Caso 104

Capítulo 4

Percepciones, atribuciones y emociones 109

El proceso perceptivo 109

Agrupación perceptiva 112

Estereotipos 114

Atención selectiva y dividida 115

Efecto de halo 115

Errores por semejanza 115

Factores situacionales 116

Necesidades y percepciones 116

Teoría de la atribución 116

Manejo de impresiones	119
<i>Proceso interpersonal</i>	119
<i>Modelo y práctica del manejo de impresiones</i>	119
Emociones	120
<i>Examen de las emociones</i>	121
<i>Emociones primarias</i>	121
<i>Expresiones</i>	121
<i>Lenguaje corporal: imitación</i>	122
<i>Retroalimentación facial</i>	122
<i>Trabajo emocional</i>	122
Inteligencia emocional	123
<i>Un concepto engañoso</i>	123
<i>Teoría de Goleman sobre la inteligencia emocional</i>	124
<i>El tema de Salovey y Mayer</i>	125
<i>Éxito profesional</i>	125
<i>La siguiente generación de IE</i>	126
Resumen de aspectos clave	126
Repaso y preguntas para discusión	127
Lectura	127
Ejercicios	132
Caso	134

Capítulo 5

Motivación 136

Punto de partida: El individuo	139
Modelos basados en el contenido	141
<i>Jerarquía de necesidades de Maslow</i>	141
<i>Teoría ERC de Alderfer</i>	143
<i>Teoría de dos factores de Herzberg</i>	144
<i>Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland</i>	147
<i>Sinopsis de las cuatro teorías de contenido</i>	148
Teorías de procesos	149
<i>Teoría de las expectativas</i>	149
<i>Teoría de la equidad</i>	152
<i>Procedimientos para restablecer la equidad</i>	152
<i>Investigaciones sobre la equidad</i>	153
<i>Establecimiento de metas</i>	154
<i>Investigaciones sobre el establecimiento de metas</i>	156
La motivación y el contrato psicológico	157
Repaso de la motivación	158
Resumen de aspectos clave	159
Repaso y preguntas para discusión	160
Lectura	161
Ejercicio	169
Caso	170

Capítulo 6

Diseño del puesto, trabajo y motivación 174

Diseño del puesto y calidad de vida laboral	175
Modelo conceptual del diseño del puesto	176
Resultados del desempeño laboral	176
<i>Resultados objetivos</i>	176
<i>Resultados conductuales personales</i>	176

<i>Resultados intrínsecos y extrínsecos</i>	177
<i>Resultados de satisfacción en el puesto</i>	177
Análisis del puesto	178
<i>Contenido del puesto</i>	178
<i>Requisitos del puesto</i>	178
<i>Contexto del puesto</i>	179
<i>El análisis de puesto en diferentes entornos</i>	179
Diseños de puesto: Resultados del análisis de puesto	181
<i>Rango y profundidad</i>	181
<i>Relaciones entre puestos</i>	183
La forma como las personas perciben su puesto	183
<i>Características del puesto</i>	184
<i>Diferencias individuales</i>	184
<i>Diferencias en el entorno social</i>	184
Diseño del rango del puesto: Rotación de puestos y ampliación del puesto	185
<i>Rotación de puestos</i>	185
<i>Ampliación del puesto</i>	186
Diseño de la profundidad del puesto: Enriquecimiento del puesto	187
<i>Equipos autoadministrados</i>	190
<i>Planes de trabajo alterno</i>	191
<i>Arraigo al puesto y diseño del puesto</i>	194
Administración de calidad total y diseño del puesto	195
Resumen de aspectos clave	196
Repaso y preguntas para discusión	197
Lectura	198
Ejercicio	201
Caso	202

Capítulo 7

Evaluación, retroalimentación y recompensas 205

Evaluación del desempeño	205
<i>Propósitos de la evaluación</i>	206
<i>Enfoque en la evaluación</i>	206
<i>Cómo mejorar las evaluaciones</i>	207
Retroalimentación durante la evaluación del desempeño	209
<i>Propósito de la retroalimentación durante la evaluación</i>	209
<i>Modelo de retroalimentación</i>	210
<i>Retroalimentación de fuentes múltiples: Modelo de 360 grados</i>	211
Teoría del reforzamiento	213
<i>Reforzamiento</i>	213
<i>Castigo</i>	213
<i>Extinción</i>	214
<i>Programas de reforzamiento</i>	214
Modelo de recompensas individuales	216
<i>Recompensas intrínsecas y extrínsecas</i>	217
<i>Recompensas extrínsecas</i>	218
<i>Recompensas intrínsecas</i>	219

Interacción de las recompensas 220
Aplicación de recompensas 221
 Las recompensas influyen en las preocupaciones organizacionales 223
 Rotación y ausentismo 223
 Desempeño en el puesto 223
 Compromiso organizacional 224
 Sistemas de recompensas innovadores 224
 Sueldo según habilidades 224
 Sistema de bandas generales 225
 Servicios de conserjería 226
 Recompensas por equipo 227
 Prestaciones de medio tiempo 228
 Participación de utilidades 228
 Planes de participación accionaria de los empleados 229
 Línea de visión: El aspecto clave 229
 Resumen de aspectos clave 230
 Repaso y preguntas para discusión 231
 Lectura 232
 Ejercicios 239
 Caso 243

Capítulo 8

Manejo del mal comportamiento 246

Manejo del mal comportamiento 246
 Surgimiento en la administración del estudio del mal comportamiento 247
 Antecedentes 249
 Mediadores 249
 Resultados 249
 Costos 249
 Intervenciones de la administración 250
 Comportamientos indebidos selectos 251
 Acoso sexual 251
 Agresión y violencia 252
 Intimidación 254
 Incivilidad 254
 Fraude 255
 Abuso de sustancias en el trabajo 256
 Holgazaneo cibernético 257
 Sabotaje 258
 Robo 259
 Privacidad 261
 Resumen de aspectos clave 264
 Repaso y preguntas para discusión 264
 Lectura 265
 Caso 278

Capítulo 9

Manejo individual del estrés 280

¿Qué es el estrés? 281
 Modelo del estrés 282

Estresores laborales: Individuales, grupales y organizacionales 283
 Estresores individuales 283
 Estresores grupales, organizacionales y no laborales 286
 Evaluación cognoscitiva 288
 Cómo afrontar el estrés 289
 Resultados del estrés 289
 Resultados individuales 290
 Consecuencias organizacionales 293
 Moderadores del estrés 294
 Personalidad 294
 Patrón de comportamiento tipo A 295
 Apoyo social 296
 Prevención y manejo del estrés 296
 Cómo optimizar la correspondencia entre persona y entorno 298
 Programas de prevención y manejo del estrés organizacional 299
 Resumen de aspectos clave 303
 Repaso y preguntas para discusión 304
 Lectura 305
 Ejercicio 310
 Caso 312
 Segunda parte del caso en video 314

TERCERA PARTE

COMPORTAMIENTO DE GRUPO E INFLUENCIA INTERPERSONAL 319

Capítulo 10

Grupos y equipos 321

Naturaleza de los grupos 322
 Modelo integral de formación y desarrollo de grupos 323
 Tipos de grupos 323
 Grupos formales 324
 Grupos informales 324
 Por qué las personas forman grupos 325
 Etapas de desarrollo de los grupos 326
 Formación 326
 Adaptación 326
 Regulación 327
 Desempeño 327
 Desintegración 327
 Características de los grupos 327
 Composición 328
 Condición en la jerarquía 328
 Funciones 328
 Normas 330
 Liderazgo 332
 Cohesión 333
 Resultados finales 335
 Equipos 336

Tipos de equipos 336
Efectividad del equipo 340
 Resumen de aspectos clave 342
 Repaso y preguntas para discusión 343
 Lectura 344
 Ejercicios 347
 Caso 352

Capítulo 11

Manejo de conflictos y negociaciones 356

Perspectiva contemporánea sobre el conflicto entre grupos 357
Conflicto funcional 357
Conflicto disfuncional 357
Conflictos y desempeño organizacional 358
Etapas de los conflictos 358
 ¿Qué causa el conflicto entre grupos? 360
Interdependencia del trabajo 360
Diferencias de metas 361
Diferencias de percepciones 362
 Consecuencias de los conflictos disfuncionales entre grupos 363
Cambios en los grupos 363
Cambios entre grupos 364
 Solución de conflictos entre grupos 365
Dominio 365
Adaptación 367
Resolución de problemas 367
Evitar 368
Convenir 368
 Estímulo de conflictos constructivos entre grupos 369
Introducir a individuos externos en el grupo 370
Alteración de la estructura de la organización 371
Estímulo de la competencia 371
Conflictos programados 371
 Negociaciones 372
Negociaciones de ganar o perder 372
Negociaciones ganadoras 373
 Tácticas de negociación 373
 Cómo aumentar la eficacia de las negociaciones 374
Negociaciones mediante terceros 375
La negociación en el mundo 375
Mejoramiento de las negociaciones 377
 Resumen de aspectos clave 377
 Repaso y preguntas para discusión 378
 Lectura 379
 Ejercicios 380
 Caso 382

Capítulo 12

Poder, política y facultamiento (*empowerment*) 387

El concepto del poder 387
 ¿De dónde viene el poder? 388

Poder personal 388
Poder estructural 390
 Facultamiento 394
 Poder entre departamentos 396
Manejo de la incertidumbre 396
Centralidad 397
Posibilidad de sustitución 398
 La ilusión de poder 398
 Estrategias y tácticas políticas 400
Investigación de la política 400
Actividades políticas 401
Jugar juegos 401
Tácticas de influencia política 402
Manejo de las impresiones 403
 Ética, poder y política 404
 Usar el poder para administrar bien 407
 Resumen de aspectos clave 408
 Repaso y preguntas para discusión 408
 Lectura 409
 Ejercicios 413
 Caso 415
 Tercera parte del caso en video 417

CUARTA PARTE

PROCESOS ORGANIZACIONALES 419

Capítulo 13

Comunicación 421

La importancia de la comunicación 421
 El proceso de la comunicación 422
Cómo funciona la comunicación 422
Elementos de la comunicación 423
Mensajes no verbales 425
 La comunicación con las organizaciones 426
Comunicación descendente 426
Comunicación ascendente 427
Comunicación horizontal 427
Comunicación en diagonal 427
Comunicación con el exterior 427
 Riqueza de la información 428
 Efecto de la tecnología en la información 429
Internet, Intranet y Extranet 429
Correo electrónico y mensajes instantáneos 429
Correo de voz 430
Videoconferencias y teleconferencias 431
Teléfonos inteligentes y computadoras manuales 431
Juntas electrónicas 431
 Comunicación entre personas 432
 Comunicación multicultural 432
Palabras 432
Espacio 433
Tiempo 433
 Barreras para la comunicación eficaz 434

Marco de referencia 434
Escucha selectiva 435
Juicios de valor 436
Credibilidad de la fuente 436
Filtrado 436
Jerga interna 436
Diferencias de posición 437
Presiones de tiempo 437
Sobrecarga de información 437

Mejoramiento de las comunicaciones en la organización 438
Seguimiento 439
Regular el flujo de la información 439
Pedir retroalimentación 439
Empatía 440
Repetición 440
Cultivar la confianza mutua 440
Oportunidad 440
Simplificar el lenguaje 440
El sistema de rumores 441

El fomento de las comunicaciones éticas 441
Inteligencia competitiva 442

Resumen de aspectos clave 443
Repaso y preguntas para discusión 444
Lectura 444
Ejercicio 452
Caso 454

Capítulo 14

Toma de decisiones 458

Tipos de decisiones 459

Un proceso racional de toma de decisiones 461
Establecimiento de metas y objetivos específicos, y medición de resultados 462
Identificación y definición del problema 462
Establecimiento de prioridades 463
Consideración de causas 463
Desarrollo de soluciones alternas 464
Evaluación de soluciones alternas 464
Selección de solución 465
Instrumentación 466
Seguimiento 466

Alternativas a la toma racional de decisiones 466
Toma de decisiones administrativa 466
Toma de decisiones intuitiva 467

Influencias del comportamiento en la toma de decisiones 467
Valores 468
Propensión al riesgo 470
Potencial de disonancia 470
Aumento del compromiso 472

Toma de decisiones en grupo 473
Toma de decisiones individual comparada con la de grupo 474

Creatividad en la toma de decisiones de grupo 475
Técnicas para estimular la creatividad 476

Resumen de aspectos clave 479
Repaso y preguntas para discusión 480
Lectura 481
Ejercicios 485
Caso 489

Capítulo 15

Liderazgo 491

¿Qué es el liderazgo? 491
¿Es importante el liderazgo? 492
Métodos de rasgos 494

Modelos conductuales 496
Liderazgo centrado en el empleo y en el empleado 496
La iniciación de estructura y la consideración 496
Por qué los métodos de rasgos y comportamiento son insuficientes 497

Modelos situacionales 497
Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler 498
Modelo de liderazgo de Vroom-Jago 500
Modelo de liderazgo camino-meta 502
Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard 504

Comparación de los modelos situacionales 506

Otras perspectivas, conceptos y problemas del liderazgo 506
Liderazgo carismático 507
Liderazgo transaccional y de transformación 510
Método de intercambio entre líder y miembro 512
Instrucción 514

Liderazgo multicultural 515
Investigación transcultural 515

Sustitutos del liderazgo 516

Resumen de aspectos clave 518
Repaso y preguntas para discusión 518
Lectura 519
Ejercicios 521
Caso 524
Cuarta parte del caso en video 528

QUINTA PARTE

DISEÑO ORGANIZACIONAL, CAMBIO E INNOVACIÓN 529

Capítulo 16

Estructura organizacional y diseño 531

Diseño de una estructura organizacional 532
División del trabajo 533
Delegación de autoridad 534
Razones para descentralizar la autoridad 535

<i>Razones para centralizar la autoridad</i>	535	<i>Resistencia al cambio</i>	585
<i>Pautas de decisión</i>	536	<i>Resistencia individual</i>	586
Bases departamentales	536	<i>Resistencia organizacional</i>	586
Departmentalización funcional	536	<i>Estrategias para vencer la resistencia al cambio</i>	587
<i>Departmentalización geográfica</i>	537	Modelo para dirigir el cambio organizacional	588
<i>Departmentalización por producto</i>	538	Fuerzas para el cambio	590
<i>Departmentalización por cliente</i>	539	<i>Fuerzas externas</i>	590
Margen de control	539	<i>Fuerzas internas</i>	591
<i>Contacto requerido</i>	540	Diagnóstico de un problema	591
<i>Grado de especialización</i>	540	Selección de métodos	592
<i>Capacidad de comunicación</i>	540	<i>Enfoques estructurales</i>	593
Dimensiones de estructura	540	<i>Métodos de tarea y tecnológicos</i>	594
<i>Formalización</i>	541	<i>Enfoques de activo humano</i>	595
<i>Centralización</i>	542	<i>Métodos multifacéticos</i>	599
<i>Complejidad</i>	542	<i>Indagación apreciativa</i>	600
Modelos de diseño organizacionales	543	Impedimentos y condiciones adversas	602
<i>Modelo mecanicista</i>	544	<i>Clima de liderazgo</i>	602
<i>Modelo orgánico</i>	546	<i>Organización formal</i>	602
<i>Modelo de matriz</i>	547	<i>Cultura organizacional</i>	602
Estructura y diseño multinacionales	550	Instrumentación del método	602
Organizaciones virtuales	552	Evaluación de la efectividad del programa	603
<i>Realidades de las organizaciones virtuales</i>	553	¿Qué tan efectivas son las intervenciones de cambio?	604
<i>Organizaciones ilimitadas</i>	555	Algunas pautas para dirigir el cambio	605
Resumen de aspectos clave	555	Resumen de aspectos clave	605
Repaso y preguntas para discusión	556	Repaso y preguntas para discusión	606
Lectura	557	Lectura	606
Ejercicio	566	Ejercicio	612
Caso	568	Caso	614
		Quinta parte del caso en video	620
Capítulo 17		Apéndice A	
Administración del cambio y la innovación	579	Técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para el estudio del comportamiento organizacional y el ejercicio de la administración	621
Enfoques alternos para administrar el cambio	581	Glosario	629
<i>Administración del cambio por medio del poder</i>	581	Notas finales	641
<i>Administración del cambio por medio de la razón</i>	582	Índice de nombres	675
<i>Administración del cambio por medio de la reeducación</i>	582	Índice de compañías	685
Principios de aprendizaje en la administración del cambio	582	Índice temático	688
Agentes del cambio: Formas de intervención	583		
<i>Agentes externos del cambio</i>	584		
<i>Agentes internos del cambio</i>	584		
<i>Agentes externos-internos del cambio</i>	584		