

CONTENIDO

Prefacio xvii

PARTE UNO

INTRODUCCION

1 ¿Qué es el comportamiento organizacional?	2
Sustitución de la intuición por el estudio sistemático.....	4
La “organización” y el comportamiento organizacional.....	5
¿Vale la pena estudiar el comportamiento organizacional? ...	6
Disciplinas relacionadas con el comportamiento	
organizacional	7
Psicología.....	8
Sociología.....	9
Psicología social.....	9
Antropología.....	9
Ciencia política.....	10
¿Son sinónimos el “comportamiento organizacional” y la	
“administración”	10
Hay pocos principios universales en el comportamiento	
organizacional	11
DEBATE: EL PRO: El comportamiento organizacional es una	
ciencia social	12
DEBATE: EL CONTRA: El comportamiento es de origen	
genético	13
Preguntas para discutir	14
Lecturas complementarias.....	14
2 Explicación y predicción del comportamiento.....	16
Investigación del comportamiento organizacional.....	17
Finalidad de la investigación.....	18
Evaluación de la investigación.....	18
Diseño de la investigación	19
Ambientes de investigación	23
Resumen.....	24
Creación de un modelo del comportamiento organizacional ...	25
¿Qué es un modelo?	25
Componentes básicos de un modelo.....	25
Componentes del modelo del comportamiento	
organizacional	27
Hacia la elaboración de un modelo de contingencia del	
comportamiento organizacional	33

DEBATE: EL CONTRA: La rotación de personal puede ser funcional	36
Preguntas para discusión.....	37
Lecturas complementarias.....	37
CASOS DE LA PARTE I	38
IA ¿Necesitan los contadores conocer el comportamiento organizacional?	38
IB “No siempre tengo razón, pero rara vez me equivoco”	40
IC Una tarde en la taberna “El león rojo”	41
ID Arnie Bentley, un hombre que se dedica a la labores de ama de casa	43
IE “Amo mi trabajo”	44

PARTE DOS

EL INDIVIDUO

3 Fundamentos del comportamiento individual.....	48
Características biográficas	
Edad.....	51
Sexo.....	51
Estado civil	52
Número de dependientes.....	52
Antigüedad.....	53
Personalidad.....	53
¿Qué es la personalidad	53
Determinantes de la personalidad.....	54
Rasgos de la personalidad.....	56
Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional	58
Adecuación entre personalidad y trabajos.....	61
Percepción.....	63
¿Qué significa la percepción y por qué es importante?	64
Factores que influyen en la percepción	64
La percepción y la toma de decisiones por el individuo.....	67
Percepción sobre la persona: Hacer juicios de los demás.....	68
Aprendizaje.....	75
Una definición del aprendizaje.....	75
Teoría del aprendizaje.....	76
Moldeamiento: Una herramienta administrativa.....	78
Algunas aplicaciones organizacionales específicas.....	81
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	82

Características biográficas	82
Personalidad	83
Percepción.....	83
Aprendizaje.....	84
DEBATE: EL PRO: La capacitación puede mejorar la exactitud perceptual	86
DEBATE: EL CONTRA: La captación no siempre mejora la exactitud perceptual	87
Preguntas para discusión.....	88
Lectura complementarias.....	88
4 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo.....	93
Valores.....	94
Importancia de los valores	95
Fuentes de los sistemas de valores	95
Tipos de valores	96
Cambio de los valores de los empleados.....	98
Actitudes.....	99
Fuentes de las actitudes.....	99
Tipos de actitudes.....	100
Actitudes y congruencia.....	101
Teoría de la disonancia cognoscitiva.....	101
Medición de la relación A-B	103
Una aplicación: Encuestas de actitudes.....	105
Satisfacción en el trabajo	106
Medición de la satisfacción en el trabajo.....	106
Satisfacción actual en el lugar de trabajo.....	107
La satisfacción en el trabajo como variable dependiente ..	108
La satisfacción en el trabajo como variable independiente	109
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	111
DEBATE: EL PRO: Importancia de una gran satisfacción en el trabajo	112
DEBATE: EL CONTRA: La importancia de la satisfacción en el trabajo ha sido exagerada	113
Preguntas para discusión.....	114
Lecturas complementarias.....	114
5 Habilidad y motivación.....	118
Habilidad.....	119
Habilidades intelectuales.....	120
Habilidades físicas.....	121
Adecuación entre habilidad y trabajo	121
Motivación.....	123
¿Qué es la motivación?	123

Teorías antiguas sobre la motivación.....	124
Teorías contemporáneas sobre la motivación.....	130
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	143
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	144
DEBATE: EL PRO: ¡el dinero motiva!	146
DEBATE: EL CONTRA: El dinero no motiva hoy a la mayor Parte de los empleados	147
Pregunta para discusión.....	148
Lectura complementarias.....	148

CASO DE LA PARTE II	153
IIA ¿Existe una personalidad contable?	153
IIB El desastre de Hi – Tech	154
IIC Las cosas marchan bien en Consolidated: ¡Cerciórese de que sea así!	155
IID Crisis de madurez de Tom.....	156
IIE Claro que el dinero no es todo.....	157
IIF La leyenda de los empacodote de Green Bay	159

EJERCICIOS DE LA PARTE DOS	160
IIA Test de medición de valores	160
IIB Determinación del locus de control.....	163
IIC Test de necesidades.....	165
IID Escala de actitudes del supervisor.....	166

PARTE TRES

EL GRUPO

6 Fundamentos del comportamiento del grupo.....	160
Definición y clasificación de los grupos.....	171
¿Por qué la gente se afilia a un grupo?	172
Seguridad.....	172
Estatus y autoestima	173
Interacción y afiliación.....	173
Poder.....	173
Obtención de metas	174
Etapas del desarrollo de un grupo	174
Estructura del grupo	176
Roles.....	176
Normas	180
Estatus.....	185

Variables de contingencia que afectan al comportamiento del grupo	192
Características de personalidad de los miembros.....	192
Tamaño del grupo.....	192
Heterogeneidad de los miembros.....	193
Características de los grupos eficaces.....	195
¿Debe la gerencia tratar de crear grupos cohesivos?	196
Determinantes de la cohesión.....	196
Efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo ..	198
Aplicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	200
Desempeño.....	200
Satisfacción.....	201
DEBATE: EL PRO: Diseño de trabajos a partir de los grupos.	202
DEBATE: EL CONTRA: Los trabajos deben diseñarse a partir del individuo	203
Preguntas para discusión.....	204
Lecturas complementarias.....	204
7 Comunicación y toma de decisiones en grupo.....	208
Funciones de la comunicación	209
Proceso de la comunicación	210
Un modelo de la comunicación	210
Fuentes de distorsión.....	210
Barreras contra una buena comunicación.....	214
Filtración.....	214
Percepción selectiva.....	214
Emociones.....	214
Lenguaje.....	214
Superación de las barreras.....	216
Usar la retroalimentación.....	216
Simplificar el lenguaje.....	216
Escuchar activamente.....	217
Controlar las emociones.....	217
Patrones de la comunicación.....	217
Dirección de la comunicación.....	218
Redes de la comunicación	220
Comunicación no verbal.....	223
Percepción y creación de significado	225
Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación.....	225
Búsqueda de señales de información.....	226

Toma de decisiones en grupo.....	227
Los grupos frente al individuo.....	227
Pensamiento y tendencia inicial del grupo.....	229
Técnicas de la toma de decisiones en grupos.....	232
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	234
DEBATE: EL PRO: Hacer juicios es la principal barrera contra la comunicación	237
DEBATE: EL CONTRA: El problema es la búsqueda de una mejor comunicación	238
Preguntas para discusión.....	239
Lecturas complementarias.....	239
8 Liderazgo.....	243
¿Qué es el liderazgo?	244
Transición en las teorías del liderazgo.....	245
Teorías de rasgos.....	245
Teoría conductuales.....	246
Estudios del grupo Ohio University.....	247
Estudios de la University of. Michigan	248
Cuadrícula (gris) gerencial.....	248
Resumen de las teorías conductuales.....	249
Teorías de contingencia.....	250
Modelo del continuo autocrático-democrático.....	250
El modelo de Fiedler	252
Teoría situacional de Hersey-Blanchard	255
Teoría de camino-meta.....	258
Modelo de líder-participación	260
Algunas veces el liderazgo es irrelevante.....	262
Búsqueda de elementos comunes: ¿qué significa todo esto?	263
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	265
DEBATE: EL PRO: Los líderes son un factor decisivo.....	266
DEBATE: EL CONTRA: Los líderes no son un factor decisivo	267
Preguntas para discusión.....	268
Lecturas complementarias.....	268
9 Poder y política.....	272
Una definición del poder	273
Comparaciones entre liderazgo y poder	275
Bases y fuentes del poder	275
Bases del poder	276
Fuentes del poder	278
Resumen.....	279
Dependencia: La clave del poder	280
El postulado general de la dependencia.....	280
¿Qué crea la dependencia?	281

Tácticas del poder	283
Poder en los grupos: Coaliciones.....	286
Política: El poder en acción	287
Definición.....	287
Importancia de una perspectiva política.....	288
Factores que favorecen el comportamiento político.....	288
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	290
DEBATE: EL PRO: Los gerentes eficientes están orientados al poder	292
DEBATE: EL CONTRA: Los buenos gerentes están Orientados a las relaciones interpersonales.....	293
Preguntas para discusión.....	294
Lecturas complementarias.....	294
10 Conflictos.....	297
Una definición del conflicto	298
Transiciones en el pensamiento acerca del conflicto.....	299
Concepto tradicional.....	292
Teoría conductual.....	300
Teoría interaccionista	300
Distinción entre conflicto funcional y disfuncional.....	300
La paradoja del conflicto	301
Proceso del conflicto	302
Etapa I: Oposición potencial.....	302
Etapa II: Cognición y personalización.....	304
Etapa II: Comportamiento.....	304
Etapa IV: Resultados	308
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	310
DEBATE: EL PRO: El conflicto es bueno para una organización	313
DEBATE: EL CONTRA: Todos los conflictos son disfuncionales	314
Preguntas para discusión.....	315
Lecturas complementarias.....	315
CASO DE LA PARTE III	317
IIIA Bienvenido al consejo escolar.....	317
IIIB El hombre debe conocer su lugar	318
IIIC Un no rotundo de Tip	320
IID Empezar bien la carrera	322
IIIE Juegos en que participan los del departamento de embarques	323
IIIF !Yo no soy quien toma las decisiones!	324
EJERCICIOS DE LA PARTE III	326
IIIA Test de clasificación del estatus.....	326

IIIB	Pruebe sus habilidades de comunicación gerencial ...	327
IIIC	Cuestionario del liderazgo.....	329
IIID	Test de orientación al poder	330

PARTE CUATRO

EL SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

11	Fundamentos de la estructura organizacional.....	334
	¿Qué es la estructura?	336
	Complejidad.....	336
	Formalización.....	337
	Centralización.....	337
	Clasificación de las estructuras de la organización.....	338
	Estructuras mecanicistas y orgánicas.....	338
	La estructura simple.....	341
	La estructura funcional.....	341
	Estructura por producto.....	342
	Estructura matricial	343
	¿Por qué difieren las estructuras?	344
	Tamaño de la organización.....	344
	Tecnología.....	346
	Ambiente	347
	El binomio poder-control.....	348
	Aplicación de los factores de contingencia.....	349
	Variables estructural básica y su relación con el comportamiento organizacional	351
	Tamaño de la organización.....	351
	Nivel organizacional.....	352
	Tramo de control	352
	Diferenciación horizontal.....	352
	Diferenciación vertical.....	353
	Centralización	353
	¿Son reales o imaginarias las estructuras de la organización?	353
	Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	354
	DEBATE: EL PRO: Las burocracias son una institución en extinción	357
	DEBATE: EL CONTRA: Las burocracias siguen vivas, dinámicas y en auge	358

	Preguntas para discusión.....	359
	Lecturas complementarias.....	359
12	Diseño del trabajo, ambientes de trabajo estrés en el trabajo	362
	Diseño del trabajo (puesto)	362
	¿Qué es el diseño del trabajo?	366
	Desarrollo histórico en el diseño del trabajo.....	366
	Opciones de rediseño individual.....	369
	Otras opciones del horario de trabajo.....	375
	Modelo de las características del trabajo.....	378
	Ambientes de trabajo	383
	Ambiente físico.....	384
	Diseño del espacio del trabajo	385
	Estrés en el trabajo	389
	¿Qué es el estrés?	389
	Hechos relativos al estrés y al trabajo	399
	Causas del estrés	391
	Síntomas del estrés.....	392
	Estrés y desempeño	393
	Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	396
	DEBATE: EL PRO: Un escenario del diseño de trabajo: Ruta uno	397
	DEBATE: EL CONTRA: Un escenario del diseño de trabajo: Ruta dos.....	398
	Preguntas para discusión.....	399
	Lecturas complementarias.....	399
13	Políticas y prácticas de recursos humanos.....	404
	Métodos de selección.....	405
	Análisis de puestos (trabajo)	405
	Instrumentos de selección.....	406
	Sistemas de evaluación del desempeño.....	408
	Finalidades de la evaluación del desempeño.....	409
	Evaluación del desempeño y motivación.....	410
	¿Qué es lo que se evalúa?	410
	Métodos de evaluación del desempeño.....	411
	Problemas potenciales.....	413
	Superación de los problemas.....	415
	Retroalimentación sobre el desempeño.....	417
	Sistemas de premio	418
	Determinantes de los premios.....	418
	Tipos de premios.....	421
	Sistemas de premios en la práctica: El caso de la remuneración o sueldo	423

Prácticas relativas al desarrollo de carreras.....	425
Etapas de la carrera.....	425
Métodos eficaces en el desarrollo de carreras.....	426
La relación entre sindicato y gerencia	427
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	429
Métodos de selección.....	429
Sistemas de evaluación del desempeño.....	429
Sistemas de premios.....	430
Métodos del desarrollo de carreras	430
Relación entre sindicato y gerencia	430
DEBATE: EL PRO: A los universitarios no debiera pedirseles calificar a sus profesores	432
DEBATE: EL CONTRA: Retos a la suposición de competencia	433
Preguntas para discusión.....	434
Lectura complementarias.....	434
14 Cultura organizacional.....	437
Preludio a la cultura: Institucionalización.....	439
¿Qué es la cultura?	439
Una definición.....	440
La cultura es un término descriptivo.....	440
¿Tienen culturas uniformes las organizaciones?	440
Culturas fuertes y débiles?. Cultura frente a formalización	443
¿Hay una cultura buena?	443
¿Qué hace una cultura?	444
Funciones de la cultura	444
La cultura como una desventaja	445
Creación y conservación de la cultura.....	445
Cómo comienza una cultura.....	446
Cómo mantener viva una cultura.....	446
Resumen: Cómo se forman las culturas	451
Cómo aprender la cultura los empleados.....	451
Historias.....	451
Rituales.....	452
Símbolos materiales.....	453
Lenguaje.....	453
La cultura en acción.....	454
GM y EDS: Cuando las culturas chocan	454
At&T: En busca de una nueva cultura.....	455
Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	456
DEBATE: EL PRO: Razones en contra del cambio cultural	458
DEBATE: EL CONTRA: Cómo cambiar la cultura de una organización	459
Preguntas para repaso	460
Lecturas complementarias.....	460

15	Cambio y desarrollo organizacional.....	463
	Algunas definiciones.....	465
	Resistencia al cambio	466
	El proceso del cambio	466
	Valores y objetivos del desarrollo organizacional.....	469
	Desarrollo organizacional y cultura organizacional.....	471
	Intervenciones del desarrollo organizacional.....	471
	Técnicas estructurales.....	472
	Técnicas del proceso humano	472
	Evaluación de la eficacia del desarrollo organizacional.....	476
	Examen de la investigación.....	476
	¿Está viciada la investigación?	478
	Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	478
	DEBATE: EL PRO: El desarrollo organizacional es una solución con una técnica	480
	DEBATE: EL CONTRA: En defensa de los métodos del desarrollo organizacional	481
	Preguntas para discusión.....	482
	Lecturas complementarias.....	482
	CASOS DE LA PARTE IV	485
	IVA Diferentes formas de manejar una reducción de costos	485
	IVB El nuevo taller de condiciones infrahumanas.....	486
	IVC Ha llegado el momento de evaluar el desempeño	487
	IVD Cultura organizacional de la IBM.....	488
	IVE En busca de un 50% de eficiencia.....	490
	IVF ¿Qué sucedió con el trabajo de equipo?	491
	EJERCICIOS DE LA PARTE IV	492
	IVA Test de orientación burocrática.....	492
	IVB Clasifique su potencial de motivación para el trabajo	494
	IVC Clasifique la cultura de su grupo escolar.....	494
	IVD Clasifique un test de cambio de vida.....	495

PARTE CINCO

EPILOGO

16	Resumen y algunos temas especiales	498
	Integración.....	499
	Productividad.....	500
	Asistencia.....	501
	Rotación de personal.....	502

Satisfacción.....	503
Comportamiento organizacional dentro de un contexto Internacional.....	504
Categorías internacionales.....	505
Dimensiones principales de las culturas nacionales.....	506
La cultura norteamericana: Un punto de arranque.....	507
Comparaciones entre Estados Unidos y los otros países ..	508
Algunas implicaciones.....	508
Respectivas facturas	510
Tecnología.....	511
Organizaciones en decadencia.....	512
Sistemas de pago desigual	512
Matrimonios de profesionales.....	513
Comentarios final.....	513
Preguntas para discusión.....	514
Lecturas complementarias.....	514
CASO DE LA PARTE V	516
VA Elaine, la secretaria inconforme.....	516
VB Evolución en el departamento de correspondencia ..	520
VC Cargadores frente a carniceros.....	524
Apéndice: Claves para clasificar los ejercicios.....	530
Glosario.....	538
Índice de nombres	549
Índice analítico.....	559