

# Contenido

## PARTE I EL ENTORNO

### ■ Capítulo 1

#### El comportamiento organizacional en el nuevo milenio 1

##### BUENAS IDEAS + ESPÍRITU EMPRENDEDOR = ÉXITO 1

- El comportamiento organizacional en el nuevo milenio 3
  - ¿Qué es comportamiento organizacional? 3
  - La ruptura de paradigmas en el comportamiento organizacional 4
  - El comportamiento organizacional y la diversidad 5
- Aprender acerca del comportamiento organizacional 5
  - El comportamiento organizacional y el imperativo del aprendizaje 5
  - Los fundamentos científicos del comportamiento organizacional 6
- Las organizaciones como escenarios de trabajo 8
  - El propósito, la misión y las estrategias de una organización 8
  - Las personas y los sistemas de trabajo 8
- El comportamiento organizacional y la administración 10
  - La naturaleza del trabajo administrativo 10
  - El proceso administrativo 10
  - Las funciones administrativas y las redes 11
  - Las habilidades y aptitudes administrativas 12
- La ética y el comportamiento organizacional 14
  - Puntos de vista acerca de la conducta ética 14
  - Dilemas éticos en el lugar de trabajo 15
  - La responsabilidad social en la organización 15
  - El trabajo y la calidad de vida 16

#### Guía de estudio del capítulo 1

Resumen 17    Términos clave 18    Autoevaluación 1 19

### ■ Capítulo 2

#### La organización de alto desempeño 21

##### ¿TIENE UN CÓDIGO SECRETO? 21

- El contexto de una organización de alto desempeño y su relación con el comportamiento organizacional 22
  - El comportamiento organizacional y los cambios en las expectativas del cliente 23

- El comportamiento organizacional y la evolución de la fuerza laboral 24
- El comportamiento organizacional y el desarrollo de organizaciones más flexibles 25

- ¿Qué es una organización de alto desempeño? 26
  - El énfasis en el capital intelectual 26
  - Los componentes clave de las organizaciones de alto desempeño 27
- Retos administrativos en las organizaciones de alto desempeño 29
  - Los enlaces con el medio ambiente 30
  - La evolución hacia la integración interna 30
  - La función de los gerentes medios 31
  - El liderazgo de alto nivel 32
  - Sitios vírgenes versus rediseños 32
- Caso ilustrativo: la creación de una organización de alto desempeño 33
  - El liderazgo y su constante evolución 33
  - El apoyo en los sistemas de información 34
  - Los procesos de implementación 34

#### Guía de estudio del capítulo 2

Resumen 36    Términos clave 37    Autoevaluación 2 37

### ■ Capítulo 3

#### Dimensiones globales del comportamiento organizacional 39

##### LA CULTURA Y LA VENTAJA COMPETITIVA 39

- Comportamiento organizacional y globalización 41
  - La economía global 41
  - Los bloques económicos en el mundo 42
  - Los estándares de calidad globales 42
  - Administradores globales 43
- Las culturas y la diversidad cultural 44
  - Las dimensiones populares de la cultura 44
  - Valores y culturas nacionales 46
  - El análisis de las diferencias culturales 48
- La globalización y las personas en el trabajo 49
  - Empleadores multinacionales 49
  - Fuerzas laborales multiculturales 50
  - Asignaciones de trabajo para expatriados 50
  - La conducta ética a través de las culturas 52

Una perspectiva global del aprendizaje organizacional 54  
 Las teorías de la administración y su aplicación 54  
 Las mejores prácticas alrededor del mundo 55

Guía de estudio del capítulo 3  
 Resumen 56 Términos clave 57 Autoevaluación 3 57

**PARTE 2 ADMINISTRACIÓN DE INDIVIDUOS**

**■ Capítulo 4**

**Diversidad y diferencias individuales 59**

LA GENERACIÓN Y 59

La diversidad de la fuerza laboral 61  
 Igualdad de oportunidades en el empleo 61  
 Administración de la diversidad 62

Diferencias demográficas 62  
 Género 62  
 Edad 63  
 Capacidad física 63  
 Grupos étnicos 63

Aptitud y capacidad 64

Personalidad 64  
 Determinantes de la personalidad y su desarrollo 65

Rasgos de la personalidad y su clasificación 67  
 Rasgos sociales 67  
 Rasgos de concepción personal 69  
 Rasgos de adaptación emocional 71  
 La personalidad y el concepto de sí mismo 72

Valores y actitudes 72  
 Los valores 72  
 Las actitudes 75

Administración de la diversidad y las diferencias individuales 77

Guía de estudio del capítulo 4  
 Resumen 79 Términos clave 80 Autoevaluación 4 81

**■ Capítulo 5**

**La percepción y la atribución 83**

CUANDO UNA MUJER TOMA EL TIMÓN 83

El proceso perceptual 84  
 Los factores que influyen en el proceso perceptual 85  
 Las etapas del proceso perceptual 87  
 Respuesta frente al proceso perceptual 90

Distorsiones perceptuales comunes 90  
 Estereotipos y prototipos 90  
 El efecto "halo" 91

La percepción selectiva 91  
 La proyección 92  
 Efectos de contraste 92  
 Profecías que se cumplen por ellas mismas 93

Administración del proceso perceptual 93  
 La manipulación de la impresión 94  
 La administración de la distorsión 94

La teoría de las atribuciones 95  
 Los errores más comunes de atribución 96  
 La atribución en las culturas 96

Guía de estudio del capítulo 5  
 Resumen 97 Términos clave 98 Autoevaluación 5 98

**■ Capítulo 6**

**Las teorías de motivación y reforzamiento 101**

LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN 101

¿Qué es la motivación? 102  
 Las teorías del reforzamiento, contenido y proceso 103  
 La motivación en las diferentes culturas 103

El reforzamiento 103  
 El condicionamiento clásico y operante 104  
 Las estrategias de reforzamiento 105  
 Las perspectivas del reforzamiento: utilización y aspectos éticos 110

Las teorías de contenido de la motivación 110  
 La jerarquía de necesidades de Maslow 111  
 La teoría ERG de Alderfer 112  
 La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland 112  
 La teoría de factores de Herzberg 113

Las teorías de proceso 115  
 La teoría de la equidad de Adams 115  
 La teoría de las expectativas de Vroom 116

La integración de las teorías de motivación 118  
 La satisfacción laboral 118  
 Satisfacción laboral, retención y desempeño 119  
 El modelo integrado de la motivación 121

Guía de estudio del capítulo 6  
 Resumen 122 Términos clave 124 Autoevaluación 6 124

**■ Capítulo 7**

**Los sistemas de administración de recursos humanos 127**

EL RECLUTAMIENTO DE EMPLEADOS CON TECNOLOGÍA DE PUNTA 127

La estrategia y práctica de recursos humanos 128  
 Análisis de puestos 129  
 Reclutamiento 130  
 Selección 131

Capacitación y desarrollo profesional	132
Capacitación	132
La planeación y el desarrollo profesional	133
La evaluación del desempeño	135
Los propósitos de la evaluación del desempeño	136
Evaluación del desempeño	137
Las dimensiones y las normas de la evaluación del desempeño	138
Los métodos de evaluación del desempeño	139
Los errores de medición más comunes en la evaluación del desempeño	142
Mejoras para la evaluación del desempeño	144
La evaluación de un grupo de trabajo	145
Recompensas y sistemas de recompensas	145
La remuneración como recompensa extrínseca	145
Las prácticas de remuneración creativas	146
<u>Guía de estudio del capítulo 7</u>	
Resumen	149
Términos clave	150
Autoevaluación 7	150

## ■ Capítulo 8

### Diseño de puestos de trabajo de alto desempeño 153

#### CÓMO DESARROLLAR UN LUGAR DE TRABAJO A LA MEDIDA 153

Enfoques del diseño de puestos	155
La administración científica	155
Ampliación de tareas y rotación de puestos	156
El proceso de enriquecimiento de un puesto de trabajo	156
Diseño de puestos de trabajo para aumentar la motivación	157
El modelo de las características del puesto de trabajo	157
El procesamiento de la información social	160
Las implicaciones administrativas y globales	160
La tecnología en el diseño de puestos de trabajo	160
Automatización y robótica	161
Los sistemas de fabricación flexible	161
Oficinas electrónicas	161
El flujo de trabajo y la reingeniería de procesos	162
El establecimiento de metas y el diseño de puestos de trabajo	162
La teoría sobre el establecimiento de metas	163
Los lineamientos para el establecimiento de metas	163
El establecimiento de metas y la APO	165
Acuerdos de trabajo alternativos	166
Las semanas laborales comprimidas	166
Los horarios de trabajo flexibles	167
Los puestos compartidos	167
El trabajo en casa y la oficina virtual	168
El trabajo de tiempo parcial	169

#### Guía de estudio del capítulo 8

Resumen	170	Términos clave	171	Autoevaluación 8	171
---------	-----	----------------	-----	------------------	-----

## PARTE 3 ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS

## ■ Capítulo 9

### La naturaleza de los grupos de trabajo 175

LOS GRUPOS PUEDEN DAR LO MEJOR	175
Los grupos de trabajo en las organizaciones	176
¿Qué es un grupo de trabajo eficaz?	177
Contribuciones singulares de los grupos	177
Grupos formales	179
Grupos informales	180
Etapas de desarrollo de un grupo	180
Etapa de formación	181
Etapa de tormenta	181
Etapa de normalización	181
Etapa de desempeño	182
Etapa de clausura	182
Entradas básicas de la eficacia del grupo	183
Tareas	183
Metas, recompensas y recursos	184
Tecnología	184
Características de membresía	184
Tamaño del grupo	185
Grupo y dinámica intergrupala	186
Qué pasa dentro de los grupos	186
Qué pasa entre los grupos	187
Toma de decisiones en los grupos	187
Cómo toman decisiones los grupos	187
Ventajas y desventajas de la toma de decisiones grupal	188
Opinión del grupo	189
Cómo mejorar la toma de decisiones grupal	190
<u>Guía de estudio del capítulo 9</u>	
Resumen	191
Términos clave	193
Autoevaluación 9	193

## ■ Capítulo 10

### El desarrollo de equipos de alto desempeño 195

ECHAR A ANDAR LA CREATIVIDAD	195
Equipos de alto desempeño	196
Tipos de equipos	197
La naturaleza del trabajo de equipo	198
La diversidad demográfica y el desempeño del equipo	199
Fortalecimiento de un equipo de trabajo	199
Cómo funciona el fortalecimiento de un equipo	200
Enfoques para el fortalecimiento de un equipo	200
El mejoramiento de los procesos de equipo	201

Los problemas más comunes con los nuevos miembros 202  
 Liderazgo de tarea y mantenimiento 203  
 Roles y dinámica de los roles 204  
 Normas positivas 205  
 Cohesión del grupo 205

Equipos y el lugar de trabajo de alto desempeño 207  
 Equipos orientados a solucionar problemas 207  
 Equipos interfuncionales 208  
 Equipos virtuales 208  
 Equipos autodirigidos 209

Guía de estudio del capítulo 10  
 Resumen 211    Términos clave 212    Autoevaluación 10 212

**PARTE 4 ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

**■ Capítulo 11**  
**La estrategia y los atributos básicos de las organizaciones 215**

LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS PARA MEJORAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS 215

La estrategia y los atributos básicos de las organizaciones 216  
 Estrategia, contribuciones y metas 217  
 Las contribuciones sociales de las organizaciones 217  
 Los principales beneficiarios 218  
 Metas estratégicas 218  
 Metas de sistemas y supervivencia organizacional 218

Estrategia, estructuras formales y la división del trabajo 219

Especialización vertical 220  
 Cadena de mando y el tramo de control 221  
 Unidades de línea y de staff 222  
 Qué hacer con el staff 223  
 Sistemas de información y técnicas gerenciales 224

El control 224  
 Controles de salidas 225  
 Controles de procesos 225  
 Reparto de la autoridad formal: centralización y descentralización 227

Especialización horizontal 229  
 Departamentalización por función 229  
 Departamentalización por divisiones 229  
 Departamentalización matricial 231  
 Formas mixtas de departamentalización 232

Coordinación 233  
 Métodos personales de coordinación 233  
 Métodos impersonales de coordinación 234

La burocracia en la empresa 234  
 Tipos de burocracias 235

Guía de estudio del capítulo 11  
 Resumen 237    Términos clave 239    Autoevaluación 11 239

**■ Capítulo 12**  
**Capacidad estratégica y diseño organizacional 243**

LA CAPACIDAD DEBE SOPORTAR LA ESTRATEGIA 243

Estrategia y diseño organizacional 245  
 Dos aspectos de la estrategia 245  
 Estrategia y coevolución 245  
 El diseño organizacional como parte de un patrón reconocible en las decisiones y la implementación 246  
 El diseño organizacional y el tamaño de la empresa 246  
 El diseño simple para las unidades y empresas más pequeñas 246

Tecnología de operaciones y diseño organizacional 247  
 Perspectiva de la tecnología de Thompson 247  
 Perspectiva de la tecnología de Woodward 248  
 El extremo intensivo de la tecnología: la adhocracia 248

La tecnología de la información y el diseño organizacional 249  
 La tecnología de la información como sustituto de procesos rígidos 249  
 La tecnología de la información y el aprendizaje continuo 250  
 La tecnología de la información como una capacidad estratégica 252  
 La tecnología de la información y el e-business 252  
 La tecnología de la información como capacidad estratégica de las firmas convencionales 253

El entorno y el diseño organizacional 254  
 La complejidad del entorno 254  
 La utilización de alianzas donde dominan los factores del entorno 256

Habilidad estratégica a través del aprendizaje 257  
 Adquisición de conocimientos 257  
 Distribución de la información 260  
 Interpretación de la información 260  
 Retención de la información 261

Ciclos estratégicos del aprendizaje organizacional 262  
 Los ciclos de déficit 263  
 Los ciclos de beneficio 263

Guía de estudio del capítulo 12  
 Resumen 264    Términos clave 265    Autoevaluación 12 265

**■ Capítulo 13**  
**Cultura organizacional de alto desempeño 267**

INTERNET CAMBIA TODO 267

El concepto de cultura organizacional 268 —  
 Funciones y componentes de la cultura organizacional 269  
 Cultura dominante, subculturas y contraculturas 271  
 Niveles del análisis cultural 273

Aspectos observables de la cultura organizacional 274

Relatos, ceremonias, códigos de ceremonias y símbolos	274
Reglas y esquemas culturales	275
La evolución de significados compartidos a partir de la cultura observable	276
Valores y cultura organizacional	276
Mitos organizacionales	277
La influencia de la cultura organizacional	277
Administración de la cultura organizacional	278
Filosofía gerencial y estratégica	278
La construcción, el reforzamiento y el cambio de cultura organizacional	279
El desarrollo cultural continuo	280
Procesos y aplicaciones del desarrollo organizacional	281
Suposiciones implícitas del desarrollo organizacional	281
Valores compartidos y principios implícitos del desarrollo organizacional	282
Fundamentos de investigación para la acción del desarrollo organizacional	282
Intervenciones en el desarrollo organizacional	283
<b>Guía de estudio del capítulo 13</b>	
Resumen	286
Términos clave	288
Autoevaluación	288

## PARTE 5 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

### ■ Capítulo 14

#### Liderazgo de alto desempeño 291

<b>EL TIEMPO DE RESPUESTA CREA VENTAJA COMPETITIVA</b>	291
El liderazgo y la administración	292
Perspectivas de las teorías de rasgos y las teorías conductistas	293
Teorías de los rasgos	293
Teorías conductistas	294
Teorías de contingencias situacionales	296
Teoría de Fiedler de contingencias del liderazgo	297
Teoría de House del liderazgo del camino hacia la meta	299
Sustitutos del liderazgo	303
Teoría de atribución al líder	304
Mapas cognitivos acerca de un líder	304
Exageración de la diferencia de liderazgo	305
La evolución del liderazgo en las organizaciones de alto desempeño	306
Los enfoques carismáticos	306
El enfoque transformacional y el enfoque transaccional	308
El liderazgo en los equipos de trabajo de alto desempeño	310
Aspectos del nuevo liderazgo	311

#### Guía de estudio del capítulo 14

Resumen	312	Términos clave	313	Autoevaluación	314
---------	-----	----------------	-----	----------------	-----

### ■ Capítulo 15

#### El poder y la política en la organización 317

##### LAS VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD 317

La influencia del poder	319
Poder del puesto	319
Poder personal	321
Adquisición y uso del poder y la influencia	322
Transformación del poder en influencia positiva	325
El poder, la autoridad formal y la obediencia	326
El <i>empowerment</i>	328
El fundamento del <i>empowerment</i>	329
La fuerza del poder	330
Política organizacional	330
Las dos tradiciones de la política organizacional	331
La espada de dos filos de la política organizacional	331
La política organizacional y la autoprotección	332
La acción política y el administrador	334
La acción política y el poder de la subunidad	335
La acción política en la oficina del director general	335
La dirección organizacional y la ética	338

#### Guía de estudio del capítulo 15

Resumen	339	Términos clave	340	Autoevaluación	340
---------	-----	----------------	-----	----------------	-----

### ■ Capítulo 16

#### Información y comunicación 343

##### LA FUERZA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 343

La naturaleza de la comunicación	345
El proceso de una comunicación eficaz	345
Retroalimentación y comunicación	346
Fundamentos de la comunicación interpersonal	347
Comunicación eficaz y eficiente	347
Comunicación no verbal	348
Escucha activa	349
Principales barreras de la comunicación	350
Distractores físicos	350
Problemas semánticos	350
Mensajes mezclados	351
Diferencias culturales	351
Ausencia de retroalimentación	351
Efectos del status	352
Comunicación organizacional	352
Canales formales e informales	353
Flujo y dirección de la comunicación	353

Redes de comunicación organizacional 354

La comunicación y el lugar de trabajo de alto desempeño 356

    Tecnologías cambiantes 356

    Contexto social complejo 357

Guía de estudio del capítulo 16

    Resumen 359    Términos clave 360    Autoevaluación 16 360

## ■ Capítulo 17

### **Toma de decisiones 363**

#### **DESCUBRIMIENTO CON PERSEVERANCIA Y CREATIVIDAD 363**

El proceso de toma de decisiones 364

    Entornos de decisión 365

    Tipos de decisiones 366

Modelos para la toma de decisiones 367

Teorías clásica y conductista de decisión 367

    El modelo de la urna 369

    Realidades de la toma de decisiones 370

Intuición, criterio y creatividad 370

    La heurística del criterio 371

    Factores de creatividad 372

Administración del proceso de toma de decisiones 373

    Selección de problemas por solucionar 373

    Decidir quién debe participar 374

    Cuándo renunciar; eliminación del compromiso sin límite 376

Tecnología, cultura y ética en la toma de decisiones 377

    La tecnología de la información y la toma de decisiones 377

    Los factores culturales y la toma de decisiones 378

    Aspectos éticos y la toma de decisiones 379

Guía de estudio del capítulo 17

    Resumen 380    Términos clave 382    Autoevaluación 17 382

## ■ Capítulo 18

### **Conflicto y negociación 385**

#### **TOME EL ASUNTO EN SUS PROPIAS MANOS 385**

El proceso para manejar un conflicto 386

    Tipos de conflicto 387

    Niveles de conflicto 387

    Conflictos funcionales y disfuncionales 388

    Cultura y conflicto 389

Manejo del conflicto 390

    Las etapas del conflicto 390

    Las causas posibles del conflicto 391

    Enfoques indirectos para el manejo de conflictos 392

    Enfoques directos para el manejo de conflictos 394

Negociación 396

    ¿Qué es la negociación? 396

    Metas y resultados de la negociación 396

    Aspectos éticos de la negociación 396

    Escenarios organizacionales para la negociación 397

    Cultura y negociación 397

Estrategias de negociación 397

    La negociación distributiva 398

    La negociación integradora 399

    Cómo obtener acuerdos integradores 399

    Trampas comunes de la negociación 400

    El rol de un tercer participante en la negociación 401

#### Guía de estudio del capítulo 18

Resumen 401    Términos clave 402    Autoevaluación 18 402

## ■ Capítulo 19

### **Cambio, innovación y estrés 405**

#### **LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO 405**

El cambio en las organizaciones 407

    Cambio planeado y no planeado 407

    Fuerzas organizacionales y "blancos" para el cambio 408

    Fases del cambio planeado 409

Estrategias del cambio planeado 410

    Fuerza-coerción 411

    Persuasión racional 411

    Poder compartido 412

Resistencia al cambio 412

    El porqué de la resistencia al cambio 413

    Cómo enfrentar la resistencia al cambio 414

La innovación en las organizaciones 414

    El proceso de innovación 415

    Características de las organizaciones innovadoras 416

Dinámica del estrés 417

    Fuentes de estrés 417

    Estrés y desempeño 418

    Estrés y salud 418

    Manejo del estrés 419

#### Guía de estudio del capítulo 19

Resumen 420    Términos clave 421    Autoevaluación 19 421

## ■ Módulo complementario

### **Fundamentos de investigación del comportamiento organizacional 425**

Teoría del comportamiento organizacional 425

El método científico 426

El vocabulario de investigación 427

xxiv ■ Contenido

Diseños de investigación	428
Experimentos de laboratorio	428
Experimentos de campo	429
Estudios de caso	429
Encuestas de campo	430
Recolección, análisis e interpretación de datos	430
Entrevistas	430
Observación	431
Cuestionarios	431
Mediciones no reactivas	431
Análisis e interpretación de datos	431
Consideraciones éticas en la investigación	432

**EL MANUAL DE HABILIDADES EN CO 433**

- La colección **FASTCOMPANY** 441
- Casos para análisis crítico 461
- Casos integrantes interfuncionales 503
- Ejercicios vivenciales 513
- Inventarios de autoevaluación 549

**Glosario G-1**

**Notas N-1**

**Créditos de las fotografías CF-1**

**Índice I-1**