

INDICE

Parte 1.	
Introducción	
Capítulo 1.	2
El Estudio de las Organizaciones	
Recuadro: Las personas en primer lugar	4
Estudiando el comportamiento organizacional	5
El comportamiento organizacional sigue los principios de comportamiento humano	7
Las organizaciones son sistemas sociales	7
Múltiples factores conforman el comportamiento organizacional	8
Estructura y procesos que influyen en el comportamiento organizacional y en la cultura emergente	8
Un Modelo para Dirigir Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos	9
El ambiente de la organización	10
Comportamiento dentro de las organizaciones	10
La estructura y diseño de las organizaciones	12
Los procesos de las organizaciones	13
Perspectivas sobre la Efectividad	15
Recuadro: ¿Es el enfoque ético de Levi Strauss & Co. Una administración segura?	15
La Naturaleza del Trabajo Administrativo	17
La planificación del desempeño efectivo	19
La organización de un desempeño efectivo	19
Liderando el desempeño efectivo	20
El control del desempeño efectivo	20
Tres Formas de Pensar sobre la Efectividad	21
El enfoque del objetivo aplicado a la efectividad	21
Enfoque de la teoría de sistemas aplicado a la efectividad	22
El enfoque de interés aplicado a la efectividad	25
Desarrollo organizacional y cambio	26
El trabajo administrativo y el comportamiento, estructura y proceso de las organizaciones	28
Resumen de puntos clave	29
Preguntas para revisar y comentar	30
Caso para análisis: Mc Donald's: ¿Puede recobrar su efectividad?	30
Capítulo 2.	32
Influencias Culturales en el Comportamiento Organizacional	
Cultura Organizacional	33
Organización cultural definida	34
Recuadro: Pfizer	36
Organización cultural y sus efectos	37
Crear una cultura organizacional	38
Influir en el cambio de cultura	39
Recuadro: Factores claves de la cultura organizacional	41
Socialización y cultura	42

Etapas de la socialización	43
Características de la socialización efectiva	45
Socialización anticipada efectiva	45
Socialización de adaptación efectiva	46
Socialización efectiva del rol gerencial	47
Mentores y socialización	48
Socializando una Fuerza Laboral Culturalmente diversas	50
Recuadro: Aprendiendo sobre diversidad	50
La habilidad de la administración para aprovechar la diversidad	51
Socialización como Estrategia de Integración	52
Resumen de puntos clave	53
Preguntas para revisar y comentar	53
Caso para Análisis: el caso de Consolidated Life: Atrapado entre culturas corporativas	54
Ejercicios Práctico: La apariencia personal podría significar algo	58
Capítulo 3.	60
Globalización	
Estrategia Global	62
Competencias estratégicas globales	64
Competencias/Aptitudes de formación de equipos	65
Competencias de organización	65
Competencias de comunicación	66
Transferencia de destreza de conocimiento	66
Cultura	67
Cultura nacional	67
Historia y cultura	68
Dimensiones culturales	68
La relación de las personas con la naturaleza	68
El individualismo versus el colectivismo	69
Recuadro: Diferencias éticas	69
Orientación temporal	70
Orientación a la actividad	70
Informalidad	70
Idiomas	71
Religión	71
Hallazgo de Investigaciones transculturales	72
La investigación de Hofstede	72
La investigación inspirada en Hofsted	75
La investigación de Laurent	80
Transiciones entre culturas	81
Los recursos humanos en los nombramientos internacionales	83
El gerente expatriado	83
El choque cultural y el gerente expatriado	86
Recuadro: Gerentes expatriados	86
Capacitación del gerente expatriado	88
El tema para la organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos	90
Resumen de punto clave	91
Preguntas para revisar y comentar	91

Caso para Análisis: Oportunidades laborales en empresas multinacionales	92
Ejercicio Práctico: Análisis sobre el conocimiento de la globalización	95
Caso para video: Southwest Airlines: Creando la cultura organizacional	97
Parte 2. El Comportamiento dentro de las Organizaciones: El individuo	
Capítulo 4. Comportamiento y Diferencias Individuales	102
Bases para la comprensión del comportamiento	103
Diferencias individuales	106
Habilidades y competencias	106
Demografía	108
Variables Psicológicas Individuales	110
Percepción	110
Atribución	114
Actitudes	116
Recuadro: Cambio de valores en el lugar de trabajo	120
Personalidad	125
Recuadro: El indicador de Tipos de Myers Brigg (MBTI). Preferido por los gerentes	128
El Contrato Psicológico	134
Violaciones del contrato psicologico	135
Resumen de puntos clave	136
Preguntas para revisar y comentar	137
Caso para Análisis: Una rueda de alfarero	138
Ejercicios Práctico: Aplicación de la teoría de la atribución	139
Caso para análisis: ¿Quién controla su vida? La escala interna – externa de Rotter	140
Capítulo 5. Motivación: Teorías de Contenido y Aplicaciones	142
¿Qué es motivación?	145
El punto de partida: el individuo	146
Teorías sobre la motivación: un sistema de clasificación	148
Jerarquías de necesidades de Maslow	149
Investigaciones escogidas sobre la jerarquía de necesidades	150
Teoría ERC de Alderfer	151
ERC: investigación limitada hasta e presente	152
Teoría de la dos factores de Hertzberg	154
Crítica de la teoría de Hertzberg	154
Teoría de necesidades aprendidas de McClelland	155
Investigación sobre necesidades aprendidas	157
Recuadro: Mujeres ejecutivas: ¿Mejores motivadoras que los hombres?	158
Hipnosis de las cuatro teorías de contenido	160
Recuadro: Ciudadanía organizacional: Esforzándose un poquito más allá	162
Resumen de puntos clave	163
Preguntas para revisar y comentar	164
Caso para análisis: Motivaciones de los empresarios: ¿Se explican por los teorías?	164

Ejercicio Práctico: Aplicación de la teoría de la motivacional	167
Capítulo 6.	168
Motivación: Teorías y Aplicaciones sobre este Proceso	
Aprendizaje	169
Aprendizaje social	170
Condicionamiento operante	171
Principios de condicionamiento operante	172
Modificación conductual: una perspectiva administrativa	175
Investigación en teorías del refuerzo	177
Críticas a la modificación conductual	178
Recuadro: La retroalimentación es motivadora	178
Automanejo conductual	180
Un modelo de autorregulación	181
Teoría de la expectativas	181
Terminología	182
Principios de la teoría de la expectativa	183
Implicancias de la teoría de las expectativas en los gerentes	184
Investigación sobre teoría de las expectativas	185
Críticas a la teoría de la expectativa	185
Teoría de la Equidad	186
Alternativas para restablecer la equidad	188
Teoría del establecimiento de metas	189
Proceso de fijación de metas	190
Recuadro: Equidad y deportes: ¿El juego no es la única cosa?	190
Investigación sobre fijación de metas	192
Críticas al establecimiento de metas	196
Repaso sobre Motivación	196
Resumen de puntos clave	199
Preguntas para evitar y comentar	199
Caso para Análisis: Jack Welch, de General Electric: ¿Una bomba de neutrones o un motivador?	200
Capítulo 7.	202
Recompensas de la Conducta Organizacional	
Sistemas de recompensa organizacional	203
Un modelo de recompensas individuales	204
Recompensas extrínsecas e intrínsecas	205
Recompensas extrínsecas	206
Recuadro: ¿Cuáles son las recompensas en las diversas fuerzas laborales?	206
Recompensas intrínsecas	208
La interacción de las recompensas intrínsecas y extrínsecas	210
Recompensas y rendimiento en el trabajo	211
Recompensas y compromiso con la organización	212
Sistemas de Recompensas no Tradicionales	212
Beneficios complementarios de tipo de cafetería	213
Acumulación de tiempo libre	214
Sueldos basados en las habilidades	214
Recuadro: Los programas de sueldos basados en habilidades pueden aumentar el aprendizaje	215

Participación en los beneficios	217
Resumen de puntos clave	218
Preguntas para revisar y comentar	218
Caso para análisis: La cuenta Windsor4	219
Ejercicio práctico: Eligiendo recompensas	220
Ejercicio Práctico: Valorando la diversidad	221
Caso para Video: Tellbas, Inc: Motivando a la organización	223
Parte 3.	
Comportamiento dentro de las Organizaciones: Grupos e Influencia Interpersonal	
Capítulo 8.	226
Comportamiento Grupal y Trabajo en Equipo	
El significado de un grupo	227
Tipos de grupos	227
Grupos formales	228
Grupos informales	228
¿Por qué las Personas forman grupos?	229
La satisfacción de necesidades	229
Proximidad y atracción	230
Economía	230
Etapas en el Desarrollo de un Grupo	231
Recuadro: Los equipos serán globales	231
Aceptación mutua	232
Comunicación y toma de decisiones	232
Motivación y productividad	232
Control y organización	232
Características de los grupos	232
Estructura	233
Jerarquía de estatus	233
Roles	233
Normas	234
Liderazgo	235
Cohesión	235
Naturaleza y tipos de equipos	238
Equipos para resolución de problemas	238
Equipo transfuncional	238
Equipos de trabajo autodirigidos	239
Por qué se forman los equipos	239
Aumento de la productividad	239
Nivelando las organizaciones	240
Necesidad de flexibilidad y decisiones rápidas	241
Diversidad de la fuerza laboral	241
Aumento de la calidad	241
Aumento de la satisfacción del usuario	241
Requerimientos para los Equipos Efectivos	242
Recuadro: Diversidad y dinámica de grupo	242
Compromiso de alto nivel y formación de metas claras	243
Confianza gerente – empleado	243
Voluntad para asumir riesgos y compartir información	243

Tiempo, recursos, y compromiso para capacitarse	244
Compartimiento y Conflicto Intergrupar	244
El concepto de rol	244
Roles múltiples y conjuntos de roles	245
Percepción del rol	245
Conflicto de rol	246
Resultados del conflicto de roles	246
Resumen de puntos clave	247
Preguntas para revisar y comentar	248
Caso para Análisis: Un almuerzo "Sin Martini"	249
Ejercicio Práctico: Observaciones y participación en el proceso de grupo	250
Capítulo 9.	
Comportamiento Intergrupar, Negociación, y Desarrollo de Equipo de Trabajo	254
Una revisión realista del conflicto intergrupar	256
Conflicto funcional	256
Conflicto disfuncional	256
Conflicto y desempeño organizacional	256
Puntos de vista acerca del conflicto intergrupar en la práctica	258
¿Por qué Ocorre el Conflicto Intergrupar?	258
Interdependencia laboral	258
Diferencias en las metas	259
Recursos limitados	260
Recuadro: Interdependencia en los deportes	260
Estructura de incentivo	261
Diferencias de percepciones	261
Diferentes metas	261
Diferentes horizontes de tiempo	261
Incongruencia de estatus	262
Percepción inexactas	262
Aumento de la demanda de especialistas	262
Consecuencias del Conflicto Intergrupar Disfuncional	262
Cambios dentro de los grupos	262
Cambios entre los grupos	263
Manejo de Conflicto Intergrupar a través de la Resolución	264
Solución de problemas	265
Metas superiores	265
Expansión de los recursos	265
Evasión	265
Suavización	266
Compromiso	266
Mandato autoritario	266
Alteración de la variable humana	266
La alteración de las variables estructurales	266
Identificación de un enemigo en común	267
Manejo del Conflicto Intergrupar a través de la Negociación	268
Negociaciones grupales	268
Tareas de prenegociación	268
Tácticas de negociación	269

El impacto de las personalidades en el proceso de la negociación	270
El rol de la confianza	270
Alternativas para dirigir negociaciones	271
Resolución de Conflicto Grupal a través de la Formación de Trabajo en Equipo	271
La formación de equipo como un proceso	272
Recuadro: Resolución de conflicto a través de la formación de equipos en una organización pequeña	273
El rol de la administración de la formación de equipos	274
Administración conflicto grupal a través de estimulación	275
Comunicación	275
Incorporado individuos al grupo	275
Cambiando la estructura organizacional	275
Estimulando la competencia	276
Resumen de puntos clave	276
Preguntas para revisar y comentar	277
Caso para análisis: Una asociación exitosa en Ford – Mazda	277
Ejercicio Práctico: El viejo problema de la chimenea	278
Capítulo 10.	282
La Realidad del Poder y la Política	
Poder y autoridad	283
Poder interpersonal	284
Poder legitimado	284
Poder de recompensa	285
Poder coercitivo	285
Poder experto	285
Poder referencial	286
Necesidades de poder	286
Recuadro: ¿Está en vías de extinción el ejecutivo todopoderoso?	287
Poder estructural y poder situacional	288
Recursos	288
Poder en la toma de decisiones	289
Poder de información	289
Flujo ascendente del poder	290
Poder interdepartamental	291
Superando la incertidumbre	291
Centralidad	293
Sustituibilidad	293
La ilusión de poder	294
Tácticas y estrategias políticas	296
Recuadro: Algunas realidades de las políticas	296
Investigación en política	297
Juegos políticos	298
Ética, Poder y Política	300
Resumen de puntos clave	301
Preguntas para revisar y comentar	302
Caso para Análisis: Un poderoso final para Armstrong	302
Ejercicio práctico: Diplomacia en la oficina: Qué hacer – y qué ¡No!	303
Capítulo 11.	306

Líderes: ¿Nacen, se hacen o son los que saben Responder Adecuadamente a una Situación?	
Definición de liderazgo	308
Características que aparecen identificar a los líderes	310
Habilidades	310
Rasgos de la personalidad	311
Motivación	311
Sinopsis de la teoría de los rasgos	312
Las Conductas de los Líderes Efectivos	313
Recuadro: Los líderes de negocios en la economía global	313
Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en el empleado	314
El liderazgo de estructura de iniciación y el de consideración	315
Comparación de las teorías de conducta de liderazgo efectivo	316
Recuadro: Estudios de liderazgo en Japón y China	316
Los Efectos de las Diferencias Situacionales	318
El modelo de liderazgo de contingencia	318
El modelo de camino – meta	323
La teoría de Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard (TLS)	326
La teoría de intercambio de líder – miembro (ILM)	328
Comparación de los enfoques situacionales	329
Resumen de puntos clave	331
Preguntas para revisar y comentar	331
Caso para Análisis: Una posición de liderazgo nueva	332
Ejercicio práctico: La adaptación de las destrezas de liderazgo a los problemas de las personas	333
Capítulo 12.	341
Liderazgo: Conceptos y Enfoques Emergentes	
Naturaleza del modelo Vroom – Jago	341
Recuadro: Los roles de los líderes de equipos automanejados	344
Aplicación del nuevo modelo	345
Validez del modelo Vroom – Jago	345
Investigación internacional	347
Limitaciones del modelo	347
Teoría a Atribución de Liderazgo	347
Atribuciones del líder	348
Percepción del líder respecto de la responsabilidad	348
Modelo atribucional de liderazgo	348
Comportamiento del líder: ¿Causa o efecto?	349
Liderazgo Carismático	350
Definir liderazgo carismático	351
El modelo de Conger	351
¿Qué constituye el comportamiento de liderazgo carismático?	352
Dos tipos de líderes carismáticos	352
Liderazgo Transaccional y Transformacional	354
Liderazgo transaccional	354
Recuadro: Responsabilidad éticas y líderes carismáticos	354
Liderazgo transformacional	356
Sustitutos de Liderazgo	357
Resumen de puntos clave	358

Preguntas para revisar y comentar	359
Caso para Análisis: Six Sigma en Motorola: todo acerca de ser el mejor en los mercados internacionales	360
Ejercicio Práctico: Análisis de estilo de liderazgo	361
Caso para video: Lou Gerstner: Liderando la organización	363
Parte 4.	
La Estructura y Diseño de las Organizaciones	
Capítulo 13.	366
Estructura Organizacional	
El concepto de Estructura Organizacional	367
La estructura como una influencia en el comportamiento	368
La estructura como actividades recurrentes	369
La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas	369
Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal	370
Diseñando una estructura organizacional	372
División del trabajo	372
Bases departamentales	373
Departamentalización funcional	374
Departamentalización territorial	375
Departamentalización por producto	376
Departamentalización por consumidor	377
Bases combinadas para la Departamentalización: la organización matricial	377
Departamentalización en corporaciones multinacionales (CMNs)	379
Recuadro: Rover Group utiliza organización matricial para lograr gran ventaja	380
Parámetros de control	382
Contacto requerido	382
Grado de especialización	383
Habilidad para comunicar	383
Delegación de la Autoridad	383
Razones para descentralizar la autoridad	384
Recuadro: Los efectos de reducción de tamaño en los parámetros de control de los gerentes	384
Razones para centralizar la autoridad	385
Guía para decisiones	386
Las Dimensiones de la Estructura	386
Formalización	387
Centralización	387
Complejidad	388
Resumen de punto clave	389
Preguntas para revisar y comentar	390
Caso para Análisis: Reestructuración de Motorola	391
Ejercicio Práctico: Diseñando la Nueva Empresa	392
Capítulo 14.	394
Diseñando Cargos Productivos y Motivantes	
Diseñando cargos para mejorar la calidad de la vida laboral	396
Los conceptos importantes del diseño de cargos	397

Resultados del desempeño laboral	397
Resultados objetivos	397
Resultados del comportamiento individual	398
Resultados intrínsecos y extrínsecos	398
Resultados de la satisfacción laboral	399
Describiendo Cargos a través del Análisis de Cargos	400
Contenido del cargo	400
Requerimientos del cargo	400
Contexto del cargo en distintas situaciones	401
Recuadro: Administración de calidad total y cargos flexibles en la práctica administrativa contemporánea	402
Diseños de Cargo: Los Resultados del Análisis de Cargo	403
Amplitud y profundidad	403
Relaciones laborales	405
La Manera cómo las Personas Perciben sus Cargos	406
Características de cargo	406
Diferencias individuales	407
Diferencias en los contextos sociales	407
Diseñando la Amplitud de Cargo: Rotación Laboral y Extensión del Cargo	408
Rotación laboral	408
Expansión del cargo	409
Diseñando la profundidad del Cargo: Enriquecimiento del Cargo	410
Recuadro: Rediseño del cargo a través de la aplicación de tareas modulares	413
Administración de Calidad Total (ACT) y Diseño del Cargo	414
Resumen de puntos clave	415
Preguntas para revisar y comentar	416
Caso para Análisis: Rediseño de cargos en i a Compañía de Seguros	417
Ejercicio Práctico: Preferencias personales	418
Capítulo 15.	420
Diseñando Organizaciones Efectivas	
Modelos Mecanicistas y Orgánicos del Diseño Organizacional	422
El modelo mecanicista	422
El modelo orgánico	424
Teorías del Diseño de Contingencia	427
La tecnología y el diseño organizacional	427
El estudio clásico de la tecnología y el diseño organizacional	427
Comprendiendo la relación entre la tecnología y la estructura	428
Tecnología de manufacturación flexible y diseño organizacional	429
Recuadro: Organizando para el desarrollo innovativo de producto en Ford Motor Company	430
El Entorno y el Diseño Organizacional	431
El estudio clásico de la relación entre el diseño organizacional y el entorno	431
Otras evidencias de la importancia de la incertidumbre del entorno	433
Incertidumbre del entorno y diseño organizacional en el sector de los servicios	433
Entiendo la relación entre la incertidumbre del entorno y la estructura	434

Incertidumbre del entorno, procesamiento de información, y estrategias de diseño adaptativo	435
Estrategias para reducir la necesidad de información	436
Recuadro: Unidades autónomas en la Compañía 3M	437
Estrategias para aumentar la capacidad de procesar la información	438
Un marco Integrado de Diseño Organizacional	439
Resumen de puntos clave	441
Preguntas para revisar y comentar	442
Caso para Análisis: Definiendo el rol de un oficial de enlace	442
Ejercicio Práctico: Identificar y cambiar el diseño organizacional	445
Caso para Video: El World Wide Web: Avanzando la organización	446
Parte 5.	448
Los Procesos de las Organizaciones	
Capítulo 16.	449
Administrando los Procesos de Comunicación Efectiva	
Recuadro: La comunicación puede hacer la diferencia	450
El proceso de comunicación	451
Un modelo contemporáneo	451
Mensajes no verbales	454
Comunicándose dentro de las Organizaciones	455
Direcciones de la comunicación	455
El racimo de la vid: un canal de comunicación informal	457
Comunicaciones Interpersonales	458
Estilos interpersonales	459
Estrategias interpersonales	459
Estilos gerenciales	460
Barreras para la Comunicación Efectiva	461
Marco de referencia	462
Escucha selectiva	463
Juicios de valor	463
Credibilidad de la fuente	463
Problema semánticos	463
Filtraje	464
Lenguaje interno del grupo	464
Diferencias de estatus	464
Conducta proxémica	465
Presiones de tiempo	466
Recuadro: Las intranet mejoran las comunicaciones internas	466
Sobrecarga comunicacional	467
Mejorando la Comunicación en las Organizaciones	468
Seguimiento	468
Regulando el flujo de la información	468
Utilizando la retroalimentación	468
Empatía	469
Repetición	469
Incentivando confianza mutua	469
Tiempo efectivo	470
Simplificando el lenguaje	470
Escucha efectiva	470

Resumen de puntos clave	471
Preguntas para revisar y comentar	472
Caso para Análisis: Leigh Randell	473
Ejercicio Práctico: Diferencias preceptuales	474
Capítulo 17.	476
Administrando los Procesos de Toma de Decisión Efectivos	
Tipos de decisiones	477
Recuadro: Enamorándose de la tecnología	479
El Proceso de la Toma de Decisión	480
Estableciendo metas y objetivos específicas y midiendo los resultados	481
Identificando los problemas	482
Desarrollando alternativas	482
Evaluando alternativas	483
Escogiendo alternativa	483
Implementando la decisión	484
Control y evaluación	484
Influencias Conductuales en la Toma de Decisión Individual	485
Valores	485
Personalidad	486
Propensión al riesgo	486
Recuadro: Nadie gana con las decisiones poco éticas	487
Potencial de disonancia	488
Toma de Decisión Grupal	488
Toma de decisión grupal versus individual	489
Técnicas para estimular la creatividad en la toma de decisión grupal	490
Resumen de punto clave	493
Preguntas para revisar y comentar	493
Caso para Análisis: Rompiendo la regla	494
Ejercicio Práctico: Perdido en la Luna: Un ejercicio de decisión grupal	495
Capítulo 18.	498
Administrando el cambio y el Desarrollo Organizacional	
Enfoques Alternativos de la Gestión del cambio	550
Gestión del cambio a través del poder	500
Gestión del cambio a través de la razón	500
Gestión del cambio a través de la reeducación	500
Desarrollo organizacional	501
Principios de aprendizaje en el contexto del DO	501
Agentes de cambio en el desarrollo organizacional: formas de intervención	502
Agentes externos de cambios	503
Agentes internos de cambio	503
Agentes internos – externos de cambio	503
Un modelo para Administrar el Desarrollo Organizacional	504
Fuerzas para el cambio	505
Fuerzas ambientales	505
Fuerzas internas	506
Diagnóstico de un Problema	507
Recuadro: AT & T responde a los cambios del medio competitivo a través de la creación de lugares de trabajo innovadores y alternativos	507

Intervenciones Alternativas	509
Profundidad del cambio deseado	509
Objetivos de las intervenciones	509
Superando las Condiciones limitantes	513
Clima de liderazgo	513
Recuadro: Organizaciones estadounidenses enfrentan la diversidad a través del desarrollo organizacional	513
Organización formal	514
Cultura organizacional	514
Implementando la intervención	514
Evaluación del programa	515
Aspectos éticos del desarrollo organizacional	516
Algunas Sugerencias para Administrar el Cambio a través del DO	517
Resumen de puntos clave	518
Preguntas para revisar y comentar	519
Caso para Análisis: Administrando el cambio en la corporación FMC	520
Ejercicio Práctico: Formas alternativas de iniciar el cambio	522
Caso para video: Motorola: construyendo la organización	522
Apéndice	
Procedimientos y Técnicas para Estudiar Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos	526
Método e investigación de las ciencias conductuales	527
Estudio de caso	529
Estudios de campo	529
Experimento	531
Diseños de investigación	532
Investigación cualitativa	535
Glosario	538
Notas finales	544
Índice de Compañías	585
Índice de materias	586