

PARTE I			
INTRODUCCIÓN	1	Referencias bibliográficas	17
CAPÍTULO 1		CAPÍTULO 2	
<i>El estudio de las organizaciones</i>	3	<i>La dirección eficaz del individuo, del grupo y de la organización</i>	19
Acercamiento: Calidad y dirección: una pareja inseparable	5	Disyuntiva para debate: La dirección establece la diferencia	20
Importancia del estudio del comportamiento en la organización	5	Perspectivas sobre la eficacia	23
El comportamiento en la organización sigue los principios del comportamiento humano	7	Acercamiento: La encuesta de <i>Fortune</i> sobre las empresas más admiradas	24
Las organizaciones son sistemas sociales	7	Tres enfoques importantes para evaluar la eficacia	26
Múltiples factores conforman el comportamiento en la organización	7	Acercamiento: La eficacia en los bancos pequeños	27
La estructura y los procesos afectan el comportamiento en la organización y la cultura emergente	7	El enfoque de las metas	27
Un modelo para dirigir organizaciones: comportamiento, estructura y procesos	8	Acercamiento: Mejora de la eficacia de los trabajadores "del conocimiento"	28
El entorno de la organización	8	El enfoque de la teoría de sistemas	31
El comportamiento en las organizaciones: el individuo	8	La teoría de los participantes múltiples	33
Acercamiento: Las singulares prácticas de recompensa de Semco	11	El modelo de la dimensión temporal de la eficacia de la organización	33
El comportamiento en las organizaciones:		Criterios de eficacia	34
los grupos y la influencia interpersonal	12	La producción	34
La estructura y el diseño de las organizaciones	13	La eficiencia	35
Los procesos en las organizaciones	14	La satisfacción	35
Los resultados del desempeño: del individuo, del grupo y de la organización	16	La adaptabilidad	35
El desarrollo y los cambios en la organización	16	El desarrollo	36
Conclusión	16	La naturaleza de la labor directiva	37
Preguntas para discusión y repaso	17	La planificación del desempeño eficaz	38
		La organización del desempeño eficaz	40
		El liderazgo del desempeño eficaz	41
		El control del desempeño eficaz	41

La labor directiva y el comportamiento, la estructura y los procesos de las organizaciones 42		Preguntas para discusión y repaso	84
La cultura de la organización	43	Referencias bibliográficas	84
Acercamiento: La lista de revisión de actividades de Bob Daniell para la gerencia en los años noventa	44	Análisis de un caso práctico: La violencia en el lugar de trabajo	86
Acercamiento: La rapidez salva empleos	48	Ejercicio: La autopercepción: ¿está usted en lo cierto?	88
Resumen de puntos clave	49	Ejercicio: ¿Quién controla su vida? La escala interna-externa de Rotter	90
Preguntas para discusión y repaso	49		
Referencias bibliográficas	50	CAPÍTULO 4	
		<i>La motivación: teorías del contenido y sus aplicaciones</i>	91
		Disyuntiva para debate: ¿Se puede lograr la autorrealización?	92
		¿Qué es la motivación?	94
		El punto de partida: el individuo	95
		Acercamiento: La motivación no es ni será una ciencia	96
		Teorías de la motivación: un sistema de clasificación	96
		La jerarquía de las necesidades de Maslow	99
		Algunas investigaciones acerca de la jerarquía de las necesidades	100
		La teoría ERC de Alderfer	101
		Acercamiento: Una evaluación de la importancia de las necesidades	102
		ERC: Hay pocas investigaciones hasta la fecha	103
		La teoría de dos factores de Herzberg	105
		Una crítica a la teoría de Herzberg	106
		La teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	107
		Acercamiento: Las necesidades de los trabajadores en el mundo: más similitudes que diferencias	108
<hr/>			
PARTE II			
<i>EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: EL INDIVIDUO</i>	51		
CAPÍTULO 3			
<i>El comportamiento y las diferencias individuales</i>	53		
Disyuntiva para debate: Teorías de la personalidad individual	54		
Bases para comprender el comportamiento	55		
Variables individuales	58		
capacidades y habilidades	582		
Variables psicológicas individuales	60		
La percepción	61		
Las actitudes	66		
La personalidad	73		
Acercamiento: Los gerentes prefieren el Indicador de Tipos Myer-Briggs (ITMB)	77		
Acercamiento: Experimentar y capacitar pueden fomentar la creatividad	81		
Acercamiento: Medición de tendencias maquiavélicas	82		
Resumen de puntos clave	84		

Investigaciones acerca de la n Log	110	Implicaciones gerenciales de la teoría de las expectativas	145
Sinopsis de las cuatro teorías de contenido	113	Investigaciones acerca de las expectativas	147
Acercamiento: El factor calidad	115	Críticas a la teoría de las expectativas	147
Resumen de puntos clave	116	La teoría de la equidad	158
Preguntas para discusión y repaso	116	Procedimientos de cambio para restablecer la equidad	149
Referencias bibliográficas	117	Investigaciones acerca de la equidad	149
Análisis de un caso práctico: Las motivaciones de los empresarios: ¿las explican las teorías?	118	La teoría de la fijación de metas	151
Ejercicio: Aplicación de las teorías de la motivación	121	El proceso de la fijación de metas	152
		Investigaciones acerca de la fijación de metas	153
		Acercamiento: Las franquicias de NutriSystem utilizan la fijación de metas	156
		Fijación de metas: una aplicación en Tenneco, Inc.	159
		Críticas a la fijación de metas	160
CAPÍTULO 5		Acercamiento: Metas autofijadas: algunas sugerencias útiles	161
<i>La motivación: Teorías del proceso y sus aplicaciones</i>	123	Repaso de la motivación	161
Disyuntiva para debate: La dirección participativa es un imperativo ético	124	Acercamiento: ¿Los gerentes deberían ser psicólogos? ¡No!	163
El aprendizaje	126	Resumen de puntos clave	164
El condicionamiento clásico	127	Preguntas para discusión y repaso	165
El condicionamiento operante	127	Referencias bibliográficas	165
El aprendizaje social	128	Análisis de un caso práctico: Jack Welch de General Electric: ¿bomba de neutrones o motivador?	166
La teoría del reforzamiento	130	Ejercicio: Fijación de metas: cómo se debe hacer y una crítica	169
Los principios del condicionamiento operante	130		
Los programas de reforzamiento	132	CAPÍTULO 6	
La modificación del comportamiento: una perspectiva gerencial	134	<i>Evaluación, recompensa y castigo del comportamiento</i>	171
Investigaciones acerca de la teoría del reforzamiento	138	Disyuntiva para debate: ¿Es eficaz la remuneración a cambio del rendimiento?	172
Críticas a la modificación del comportamiento	139	Evaluación de rendimiento	174
La autodirección del comportamiento	141	Criterios de rendimiento	175
Un modelo de autorregulación	141		
Investigaciones acerca de la autodirección del comportamiento	142		
La teoría de las expectativas	142		
Terminología	143		
Principios de la teoría de las expectativas	144		

Selección de los calificadores y de la programación/frecuencia de las evaluaciones	179	El castigo y el comportamiento	206
Métodos alternativos de evaluación	182	Argumentos en contra del empleo de castigos	207
Las escalas gráficas de calificación	182	Condiciones del castigo	207
Acercamiento: Proceda con cuidado	184	Resumen de puntos clave	208
Métodos de clasificación	185	Preguntas para discusión y repaso	209
Las listas de revisión ponderadas	186	Referencias bibliográficas	209
Los ensayos descriptivos	186	Análisis de un caso práctico: La política en la evaluación del rendimiento	210
Las escalas de calificación basadas en el comportamiento	186	Ejercicio: Selección de recompensas	214
Revisión de los métodos de evaluación del rendimiento	189		
Desarrollo de los empleados mediante la retroalimentación de las evaluaciones del rendimiento	189	CAPÍTULO 7	
Sistemas de recompensas de las organizaciones	191	<i>El estrés y el individuo</i>	217
Un modelo para las recompensas individuales	191	Disyuntiva para debate: Las empresas deberían reducir el estrés mediante la promoción de la salud	218
Recompensas intrínsecas y extrínsecas	192	¿Qué es el estrés?	219
Acercamiento: ¿Vale mil millones de dólares un director ejecutivo?	193	Una definición funcional	220
Las recompensas extrínsecas	194	La psicofisiología del estrés	220
Acercamiento: El mejor plan de recompensas de Estados Unidos	196	El síndrome de adaptación general	220
Las recompensas intrínsecas	198	El estrés y el trabajo: un modelo	222
Interacción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas	198	Estresores del entorno físico	223
Las recompensas, la rotación y el ausentismo	200	Estresores individuales	224
Las recompensas y el rendimiento del puesto	201	Acercamiento: El Exxon-Valdez: un complicado caso legal	225
Las recompensas y el compromiso con la organización	201	Estresores del grupo	227
Sistemas de recompensa innovadores	202	Estresores de la organización	227
Las prestaciones estilo cafetería	203	Estresores de los sucesos de la vida	229
Reserva de días de asueto	203	Diferencias individuales	231
El equipo asalariado en su totalidad	204	El patrón de comportamiento tipo A	231
La remuneración basada en las habilidades	204	La fortaleza	235
La participación en beneficios	204	El respaldo social	236
El castigo y la disciplina	205	Las consecuencias del estrés	237
		Los efectos más costosos del estrés	238
		Acercamiento: Una mirada cercana a los programas de asistencia para empleados	240
		La salud física y mental	242
		Programas para controlar el estrés en las organizaciones	243

Análisis y aclaración de papeles	244	La satisfacción de necesidades	264
Programas que se aplican en toda la empresa	244	Acercamiento: Cómo se evita la apatía en la Phillips Paper Corporation	265
Métodos individuales para controlar el estrés	245	Cercanía y atracción	265
El ejercicio	245	Metas de los grupos	266
Acercamiento: El bienestar en el trabajo	246	La economía	266
El relajamiento	248	Etapas de desarrollo de los grupos	266
El humor	248	La aceptación mutua	267
La biorretroalimentación	248	La comunicación y la toma de decisiones	267
Resumen de puntos clave	250	La motivación y la productividad	267
Preguntas para discusión y repaso	250	El control y la organización	267
Referencias bibliográficas	250	Características de los grupos	268
Análisis de un caso práctico: ¿Soy un éxito o soy un fracaso?	251	La estructura	268
Ejercicio: El análisis de sus tendencias de tipo A	252	La jerarquía de estatus	268
		Los papeles	268
		Las normas	269
		El liderazgo	270
		La cohesión	270
		Acercamiento: PRIDE significa un mejor trabajo y más utilidades	272
		Acercamiento: Cómo influir en la cohesión del grupo	274
		El conflicto intergrupal	275
		El concepto de papel	275
		Los papeles múltiples y el conjunto de papeles	275
		Acercamiento: El papel de seguidor	276
		La percepción de papeles	277
		El conflicto de papeles	277
		Un modelo integrado de la formación y el desarrollo de los grupos	279
		Resumen de puntos clave	280
		Preguntas para discusión y repaso	281
		Referencias bibliográficas	281
		Análisis de un caso práctico: Los almuerzos "sin martinis"	282
		Ejercicio: La participación en procesos de grupos, y su observación	284
<hr/>			
PARTE III			
<i>EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES: LOS GRUPOS Y LA INFLUENCIA INTERPERSONAL</i>	257		
CAPÍTULO 8			
<i>El comportamiento del grupo</i>	259		
Disyuntiva para debate: ¿Mejora el desempeño de los grupos de trabajo al otorgarles mayor libertad de acción?	260		
La naturaleza de los grupos	261		
El grupo en función de la percepción	261		
El grupo en función de la organización	262		
El grupo en función de la motivación	262		
El grupo en función de la interacción	262		
Tipos de grupos	263		
Grupos formales	263		
Grupos informales	263		
Por qué las personas forman grupos	264		

CAPÍTULO 9			
<i>El comportamiento intergrupar y el manejo de conflictos</i>	287	Manejo del conflicto intergrupar mediante la negociación	304
Disyuntiva para debate: ¿Debería tratar la gerencia de eliminar el conflicto?	288	Negociaciones intergrupales	305
Una opinión real acerca del conflicto intergrupar	289	Tareas previas a las negociaciones	306
El conflicto funcional	289	Tácticas de negociación	306
Acercamiento: El enfoque de trabajo en equipo de Kimberly-Clark	290	El impacto de las personalidades en el proceso de negociación	307
El conflicto disfuncional	290	El papel de la confianza	308
El conflicto y el desempeño de la organización	291	Alternativas a las negociaciones directas	308
Acercamiento: El conflicto disfuncional en los sistemas de franquicia	293	Manejo del conflicto intergrupar mediante el estímulo	309
Puntos de vista acerca del conflicto intergrupar en la práctica	293	Comunicación	309
Por qué ocurre el conflicto intergrupar	294	Incorporación de individuos ajenos al grupo	309
La interdependencia laboral	294	Alteración de la estructura de la organización	310
Las diferencias en las metas	295	Etimulación de la competencia	310
Acercamiento: La interdependencia en los deportes	296	Resumen de puntos clave	310
Diferencias en percepciones	297	Preguntas para discusión y repaso	311
Acercamiento: El conflicto entre la alta dirección y todos los demás	298	Referencias bibliográficas	311
Mayor demanda de especialistas	299	Análisis de dos casos prácticos: Cambio de la interdependencia laboral en la Ford	312
Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos	300	"Solamente les daremos la oportunidad de demostrar de lo que son capaces"	312
Cambios dentro de los grupos	300	Ejercicio: El problema de la chimenea vieja	315
Cambios entre los grupos	301		
Manejo del conflicto intergrupar mediante la resolución	301	CAPÍTULO 10	
La solución de los problemas	302	<i>Poder y política</i>	319
Metas de orden superior	302	Disyuntiva para debate: Compartir el poder: ¿posible o imposible?	320
Expansión de los recursos	302	Poder y autoridad	321
La evasión	302	El poder interpersonal	323
La mediación	303	El poder legítimo	323
El regateo	303	El poder de recompensa	323
El mando autoritario	303	El poder coercitivo	323
Alteración de la variable humana	303	Acercamiento: Jefes que confían en dos tipos de poder	324
Alteración de las variables estructurales	304	El poder de experto	324
Identificación del enemigo común	304	El poder referente	324

La necesidad de poder	325		
El poder de estructuras y situaciones	328	¿Es importante el liderazgo?	356
Recursos	328	Sustitutos del liderazgo	357
El poder para tomar decisiones	329	Acercamiento: La flexibilidad: un sustituto del liderazgo en la Harbor Sweets	358
El poder de la información	329		
El flujo ascendente de poder	329	Las teorías de los rasgos	360
El poder interdepartamental	331	Inteligencia	361
Acercamiento: ¿Los PAEE aumentarán el poder ascendente?	332	Personalidad	361
Manejo de la incertidumbre	334	Las características físicas	361
Centralidad	335	La capacidad de supervisión	362
Sustituibilidad	335	Acercamiento: Un rasgo del liderazgo: el enfoque de Quadracci hacia la asunción de riesgos en la Quad/Graphics	362
Ilusión de poder	336		
Estrategias y tácticas políticas	338	Las teorías del comportamiento personal (conductuales)	363
Acercamiento: ¿Quién tiene realmente el poder?	339	Los estudios de la University of Michigan: el liderazgo que se concentra en la tarea y en el empleado	364
Investigaciones acerca de la política	339	Los estudios de la Ohio State University: la iniciación de la estructura y la consideración	365
El juego de la política	341	Sinopsis de las teorías del comportamiento personal	366
Acercamiento: Tal vez no baste con el trabajo arduo	342	Las teorías de las situaciones	367
Ética, poder y política	345	El modelo de las contingencias del liderazgo	368
Resumen de puntos clave	346	Observaciones importantes	369
Preguntas para discusión y repaso	346	Investigaciones sobre el modelo de Fiedler	371
Referencias bibliográficas	347	Crítica del modelo de las contingencias	374
Análisis de un caso práctico: El centro de poder de la Geico Corporation	348	Modelo del camino-meta	375
Ejercicio: Diferencias y tácticas de poder de las ocupaciones	350	Las principales propuestas del camino-meta	376
CAPÍTULO 11		Los factores de la situación	376
<i>El liderazgo: teorías y modelos</i>	351	Crítica de la teoría del camino-meta	378
Disyuntiva para debate: ¿Se necesitan realmente los líderes?	352	Comparación de los enfoques de la situación	379
Acercamiento: El creciente número de mujeres en posiciones de liderazgo: un hecho incontrovertible	354	Resumen de puntos clave	379
Definición de liderazgo	354	Preguntas para discusión y repaso	380

Referencias bibliográficas	380	Preguntas para discusión y repaso	412
Análisis de un caso práctico: Una nueva posición de liderazgo	381	Referencias bibliográficas	413
Ejercicio: Adaptación de las habilidades del líder a los problemas de la gente	383	Análisis de un caso práctico: Seis sigmas en la Motorola: todo lo que se refiere a ser la mejor en los mercados internacionales	414
CAPÍTULO 12		Ejercicio: Análisis del estilo de liderazgo	416
<i>El liderazgo: los conceptos y aproximaciones más recientes</i>	387		
Disyuntiva para debate: ¿Existen diferencias significativas entre los líderes y las líderes?	388	<hr/>	
Acercamiento: El silencio no es una virtud de oro para los líderes	390	PARTE IV	
El modelo del liderazgo de Vroom-Jago, revisado	391	<i>LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES</i>	419
Naturaleza del modelo Vroom-Jago	391		
Aplicación del nuevo modelo	396	CAPÍTULO 13	
Validez del modelo de Vroom-Jago	397	<i>La estructura de la organización</i>	421
Acercamiento: El gerente de producción	398	Disyuntiva para debate: ¿Son necesarios los organigramas para una administración eficaz?	422
Teoría de la atribución del liderazgo	398	El concepto de la estructura de la organización	423
Atribuciones del líder	399	La estructura como influencia sobre el comportamiento	424
Percepción del líder de la responsabilidad	400	La estructura entendida como actividades recurrentes	425
Modelo de la atribución del liderazgo	400	La estructura tiene propósitos y se dirige hacia metas	426
El comportamiento del líder: ¿causa o efecto?	401	La importancia de la estructura de la organización	426
El liderazgo carismático	402	Acercamiento: La IBM se reorganiza	427
Acercamiento: La importación del liderazgo japonés	403	Efectos de la estructura en los comportamientos del individuo y del grupo	427
Definición de liderazgo carismático	404		
Dos tipos de líderes carismáticos	406	El diseño de la estructura de una organización	428
El liderazgo transaccional y transformador	407	La división del trabajo	429
El liderazgo transaccional	408	Bases de departamentalización	431
El tema transformador	409	Departamentalización funcional	431
Teorías del liderazgo: la necesidad de la investigación	411	Departamentalización territorial	432
Resumen de puntos clave	412	Departamentalización por productos	434

Acercamiento: La organización de las funciones de investigación y desarrollo de la 3M	435	CAPÍTULO 14 <i>El diseño de puestos</i>	455
Departamentalización por clientes	435	Disyuntiva para debate: ¿Tuvo éxito el rediseño de puestos en la General Foods?	456
La organización matricial: una combinación de bases	436	El diseño de puestos y la calidad de vida laboral	457
Departamentalización en las empresas multinacionales	437	Modelo conceptual para el diseño de puestos	458
El alcance del control	438	Análisis de puestos	459
Acercamiento: La reorganización de la Bayer AG	439	Definición de los tres aspectos universales de los puestos	459
Contacto requerido	440	El análisis de puestos en distintos ámbitos	461
Grado de especialización	440	Acercamiento: Los puestos flexibles de Motorola	462
Capacidad para comunicarse	440	Acercamiento: Los módulos de trabajo en la banca	463
Delegación de autoridad	440	Diseño de puestos	463
Acercamiento: El alcance del control en la Dana Corporation	441	Alcance y profundidad	463
Motivos para descentralizar la autoridad	441	Relaciones entre puestos	465
Motivos para la centralización	442	Contenido percibido del puesto	466
Pautas para la toma de decisiones	442	Medición del contenido percibido del puesto	467
Acercamiento: La descentralización en la Clairson International	443	Diferencias individuales	468
Acercamiento: La Hewlett-Packard se centraliza	444	Diferencias en los ámbitos sociales	469
Dimensiones de la estructura	444	Resultados del desempeño del puesto	469
Acercamiento: La descentralización en Domino's Pizza	445	Resultados objetivos	469
Formalización	445	Resultados del comportamiento personal	469
Centralización	446	Resultados intrínsecos y extrínsecos	470
Complejidad	447	Resultados de la satisfacción con el puesto	470
Resumen de puntos clave	448	El rediseño del alcance del puesto: la rotación y la ampliación de puestos	471
Preguntas para discusión y repaso	449	La rotación de puestos	471
Referencias bibliográficas	449	Acercamiento: La rotación de puestos de un fabricante pequeño	472
Análisis de un caso práctico: La reestructuración de Motorola	450	Acercamiento: La ampliación de puestos en una tienda minorista	473
Ejercicio: Diseño de una nueva iniciativa	452	La ampliación de los puestos	472

El rediseño de la profundidad del puesto: el enriquecimiento de puestos	474	La tecnología flexible de manufactura	499
Acercamiento: El enriquecimiento de puestos en el Citibank	475	Acercamiento: El cambio de rumbo de la Ford Motor Co.	500
El rediseño del alcance y la profundidad de puestos: el enfoque combinado	476	El entorno y el diseño de la organización	501
El diseño de puestos, la tecnología y el diseño de sistemas sociotécnicos	478	El estudio clásico de Lawrence y Lorsch	501
Acercamiento: El rediseño de puestos en la Volvo Corporation	479	Otras pruebas	503
Resumen de puntos clave	480	Comprensión de la relación entre la incertidumbre del entorno y la estructura	504
Preguntas para discusión y repaso	481	La incertidumbre del entorno y el diseño de la organización en el sector de los servicios	504
Referencias bibliográficas	481	La síntesis de las relaciones: estrategias de diseños adaptativos	505
Análisis de un caso práctico: El rediseño del trabajo en una compañía de seguros	482	Estrategias para reducir la necesidad de información	506
Ejercicio: Las preferencias personales	484	Estrategias para incrementar la capacidad del procesamiento de información	507
		Acercamiento: La innovación en la 3M	508
CAPÍTULO 15		Un marco integrador para el diseño de la organización	510
<i>El diseño de la organización</i>	487	Resumen de puntos clave	512
Disyuntiva para debate: El imperativo tecnológico	488	Preguntas para discusión y repaso	513
Los modelos mecanicista y orgánico de diseño de las organizaciones	489	Referencias bibliográficas	513
El modelo mecanicista	489	Análisis de un caso práctico: Definición del papel de un funcionario de enlace	515
Acercamiento: La estructura mecanicista de la Procter & Gamble	492	Ejercicio: Identificación y cambio del diseño de la organización	519
El modelo orgánico	492		
Acercamiento: La estructura orgánica de la Asociación de Asistencia Luterana	493		
Las teorías del diseño de contingencias	494	PARTE V	
La tecnología y el diseño de las organizaciones	494	LOS PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES	521
El estudio clásico de Woodward	496		
Otras pruebas	497	CAPÍTULO 16	
Comprensión de las relaciones entre tecnología y estructura	498	<i>Los procesos de comunicación</i>	523
		Disyuntiva para debate: ¿Sirven de algo los rumores?	524

La importancia de la comunicación	525	Análisis de un caso práctico: Leigh Randell	551
El proceso de comunicación	526	Ejercicio: Las diferencias de percepción	553
Un modelo actual	526		
Acercamiento: Cómo está cambiando el <i>fax</i> la comunicación en los negocios	528	CAPÍTULO 17	
Los mensajes no verbales	530	<i>Los procesos de toma de decisiones</i>	555
La comunicación dentro de las organizaciones	532	Disyuntiva para debate: Los sistemas expertos para aplicaciones empresariales	556
Las direcciones de la comunicación	532	Tipos de decisiones	557
La cadena de rumores: un canal de comunicación informal	533	Acercamiento: La toma de decisiones en el entorno internacional	558
Las comunicaciones interpersonales	534		
Las barreras para la comunicación eficaz	537	El proceso de toma de decisiones	560
Acercamiento: Para mejorar la comunicación, contrate a un instructor	538	Establecimiento de metas y objetivos específicos y medición de resultados	561
El marco de referencia	538	Identificación de problemas	561
La escucha selectiva	539	Desarrollo de alternativas	562
Los juicios de valor	539	Evaluación de alternativas	563
La credibilidad de la fuente	540	Selección de alternativas	563
Los problemas semánticos	540	Implantación de la decisión	564
La filtración	541	Control y evaluación	564
El lenguaje especial de grupo	541	Influencias del comportamiento en la toma de decisiones individuales	565
Las diferencias de estatus	541		
Acercamiento: La jerga de los negocios	542	Acercamiento: Facilitación del proceso de toma de decisiones	565
El comportamiento proxémico	542	Los valores	566
Las presiones de tiempo	544	La personalidad	566
La sobrecarga de comunicación	544	La propensión al riesgo	567
El mejoramiento de la comunicación en las organizaciones	544	Acercamiento: La actitud de un solo hombre hacia el riesgo	567
El seguimiento	545	El potencial para la disonancia	567
La regulación del flujo de información	545	Acercamiento: La empresa británica que se arriesgó demasiado	568
El uso de la retroalimentación	546		
La empatía	546	La toma de decisiones en grupo	569
La repetición	546	La toma de decisiones individual comparada con la de grupo	569
El fomento de la confianza mutua	547	Acercamiento: Mayor participación de los consejeros directivos	570
La programación temporal eficaz	547		
La simplificación del lenguaje	547	La creatividad en la toma de decisiones de grupo	572
La escucha eficaz	547	Técnicas para estimular la creatividad	572
Resumen de puntos clave	549		
Preguntas para discusión y repaso	549		
Referencias bibliográficas	550		

Resumen de puntos clave	574	Acercamiento: Ayuda para que los empleados manejen el conflicto entre el trabajo y la familia	599
Preguntas para discusión y repaso	575		
Referencias bibliográficas	575	Los resultados de la socialización	600
Análisis de un caso práctico: La decisión del claustro de profesores	576	Las características de los procesos eficaces de socialización y de progreso profesional	600
Ejercicio: Perdidos en la luna: un ejercicio de decisiones de grupo	578	La socialización anticipadora eficaz	601
		La socialización de la adaptación eficaz	602
		Acercamiento: Primero empleado, luego operador	603
CAPÍTULO 18			
<i>Los procesos de socialización y de progreso profesional</i>	581	Acercamiento: Las actividades de los mentores a favor de los empleados asignados al extranjero	605
Disyuntiva para debate: El desarrollo de la lealtad mediante la socialización	582		
Las carreras profesionales en la organización	584	Acercamiento: Las prácticas de socialización en el Morgan Guaranty Bank	606
Definición de carrera	584		
La elección de carrera	585	La socialización del manejo eficaz de papeles	607
Acercamiento: Orientación vocacional por correo	587	La socialización como estrategia de integración	608
La eficacia de la carrera	587	Resumen de puntos clave	609
El desempeño de la carrera	587	Preguntas para discusión y repaso	609
Actitud hacia la carrera profesional	588	Referencias bibliográficas	610
Adaptabilidad de la carrera	589		
La identidad de la carrera	589	Análisis de un caso práctico: El rechazo de un ascenso	611
Las etapas de una carrera	590	Ejercicio: Planificación de la carrera	613
Trayectoria de una carrera	593		
Planificación de la carrera	593		
Acercamiento: El centro para el desarrollo de carreras de la Syntex Corporation	594		
Las carreras de la organización en perspectiva	595	PARTE VI	
		EL DESARROLLO DE LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN	615
La socialización: un enlace entre la eficacia de la carrera y la efectividad de la organización	596	CAPÍTULO 19	
Las etapas de la socialización	596	<i>El desarrollo de la organización: la mejora del desempeño</i>	617
Acercamiento: Expectativas realistas en la industria minorista	598	Disyuntiva para debate: La práctica del desarrollo de la organización no es ética	618

Enfoques alternativos para administrar el cambio	620	CAPÍTULO 20	
El desarrollo de la organización	621	<i>Las intervenciones del desarrollo de la organización</i>	647
Los principios del aprendizaje en el contexto del DO	624	Disyuntiva para debate: Los equipos y el trabajo en equipo en el lugar de trabajo	648
Los agentes de cambio en el desarrollo de la organización	625	La profundidad del cambio pretendido	650
Acercamiento: El agente interno de cambio de la Honeywell	627	Los objetivos de las intervenciones	650
Un modelo para administrar el proceso de DO	628	Las intervenciones tecnoestructurales	653
Las fuerzas para el cambio	629	El rediseño de puestos	653
Acercamiento: La AT&T cambia su forma de competir	631	La dirección por objetivos	654
El diagnóstico del problema	632	El diseño del sistema sociotécnico	656
Acercamiento: El diagnóstico de los problemas en una caja de ahorros noruega	634	La organización del Sistema 4	658
La selección de las intervenciones	634	Las intervenciones en los procesos humanos	659
Acercamiento: Una alternativa para las encuestas de actitudes en una situación de reorientación	635	La parrilla gerencial	660
Las condiciones restrictivas	635	La formación de equipos	661
La implantación de la intervención	636	La capacitación de la sensibilidad	664
La evaluación del programa	637	La consulta sobre el proceso	665
Acercamiento: La Volvo supera las barreras para el cambio	638	Las intervenciones multifacéticas	666
Los pasos esenciales para la administración eficaz del cambio	639	¿Son efectivas las intervenciones de DO?	667
Resumen de puntos clave	640	Directrices para administrar el cambio por medio del DO	668
Preguntas para discusión y repaso	641	Resumen de puntos clave	669
Referencias bibliográficas	641	Preguntas para discusión y repaso	670
Análisis de un caso práctico: El desarrollo de la organización en una clínica médica	642	Referencias bibliográficas	670
Ejercicio: Maneras alternativas para iniciar el cambio	644	Análisis de un caso práctico: Administración del cambio en la FMC Corporation	671
		Ejercicio: La necesidad del cambio	673
		APÉNDICE A	
		<i>Procedimientos y técnicas para estudiar las organizaciones: el comportamiento, la estructura y los procesos</i>	675
		Fuentes de información acerca de las organizaciones	676

La historia 676			
La experiencia 677			
La ciencia 678			
Las investigaciones y los métodos de las ciencias del comportamiento	678		
La investigación 678			
El método científico 679			
Los métodos de investigación 680			
Los diseños de investigación	684		
El diseño de una sola vez 685			
El diseño de un solo grupo con pruebas previa y posterior 686			
El diseño de la comparación de un grupo estático 686			
El diseño del grupo de control con pruebas previa y posterior 687			
El diseño del grupo de control de la prueba posterior únicamente 687			
El diseño de los cuatro grupos de Solomon 688			
		Las investigaciones cualitativas	688
		APÉNDICE B	
		<i>Casos integrales</i>	691
		El método del caso: cómo analizar un caso	692
		Dick Spencer	693
		La Hovey and Beard Company	700
		La división de Administración de Patrimonios del Provident National Bank	703
		GLOSARIO	719
		ÍNDICE DE COMPAÑÍAS	731
		ÍNDICE ONOMÁSTICO	733
		ÍNDICE DE MATERIAS	743