

CONTENIDO

Prefacio

xxiii

PARTE UNO

Fundamentos del comportamiento organizacional	1
1 Dinámica de las personas y las organizaciones	2
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	2
Para comprender el comportamiento las organizacional	4
<i>Definición • Objetivos • Fuerzas • Características positivas del campo del comportamiento organizacional</i>	
Conceptos fundamentales	9
<i>Naturaleza de las personas • Naturaleza de las organizaciones</i>	
Enfoques básicos de esta obra	14
<i>Enfoque de recursos humanos (de apoyo) • Enfoque de contingencia • Enfoque orientado hacia los resultados • Enfoque de sistemas</i>	
Limitaciones del comportamiento organizacional	20
<i>Prejuicios respecto del comportamiento • Ley de los rendimientos decrecientes • Manipulación poco ética de las personas</i>	
Desafíos continuos	22
<i>Búsqueda de correcciones rápidas • Entornos variables • Carencia de una definición única</i>	
RESUMEN	24
Términos y conceptos para revisión	24
Preguntas para análisis	25
Evalúe sus propias habilidades	25
Incidente: el representante de ventas transferido	27
Ejercicio de experiencia: ética en el comportamiento organizacional	28
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	15
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	23
2 Modelos de comportamiento organizacional	30
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	30
Sistema de comportamiento organizacional	31
<i>Elementos del sistema</i>	
Modelos de comportamiento organizacional	35
<i>Modelo autocrático • Modelo de custodia • Modelo de apoyo • Modelo colegiado • Modelo sistémico • Conclusiones relativas a los modelos</i>	

RESUMEN	49
Términos y conceptos para revisión	50
Preguntas para análisis	50
Evalúe sus propias habilidades	51
Incidente: el nuevo gerente de planta	52
Ejercicio de experiencia: Rapid Corporation	53
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	46
ADMINISTRACIÓN FUERA DE LAS FRONTERAS	48
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	50
3 Administración de la comunicación	54
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	54
Fundamentos de la comunicación	55
<i>Importancia de la comunicación • El proceso de comunicación bidireccional</i>	
<i>• Problemas potenciales • Barreras a la comunicación • Símbolos de la comunicación • Efecto de las barreras en el proceso de comunicación</i>	
Comunicación descendente	68
<i>Requisitos y problemas • Necesidades de comunicación</i>	
Comunicación ascendente	71
<i>Dificultades • Prácticas de la comunicación ascendente</i>	
Otras formas de comunicación	76
<i>Comunicación lateral • Comunicación electrónica</i>	
Comunicación informal	81
<i>Características del chisme • Rumores</i>	
RESUMEN	84
Términos y conceptos para revisión	85
Preguntas para análisis	86
Evalúe sus propias habilidades	86
Incidente: una interrupción en la comunicación	88
Ejercicio de experiencia: estilo de comunicación	88
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	58
DIVERSIDAD EN LA COMUNICACIÓN	73
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	85
4 Sistemas sociales y cultura organizacional	90
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	90
Para comprender un sistema social	91
<i>Equilibrio social • Efectos funcionales y disfuncionales • Convenios psicológicos y contratos económicos</i>	
Cultura social	94
<i>Diversidad cultural • Valores de la cultura social</i>	

Roles	99
<i>Percepción de los roles • Mentores • Conflictos de roles • Ambigüedad de roles</i>	
Estatus	103
<i>Relaciones de estatus • Símbolos de estatus • Fuentes de estatus • Importancia del estatus</i>	
Cultura organizacional	107
<i>Características de la cultura organizacional • Medición de la cultura organizacional • Comunicación y cambio de la cultura</i>	
RESUMEN	114
Términos y conceptos para revisión	114
Preguntas para análisis	115
Evalúe sus propias habilidades	115
Incidente: Liberty Construction Company	117
Ejercicio de experiencia: percepciones de roles de los estudiantes y profesores	117
CUESTIÓN DE ÉTICA	98
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	109
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	114
PARTE DOS	
Sistemas de motivación y recompensa	119
5 Motivación	120
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	120
Un modelo de motivación	121
Impulsos motivacionales	122
<i>Motivación hacia el logro • Motivación hacia la afiliación • Motivación hacia el poder • Aplicación administrativa de los impulsos motivacionales</i>	
Necesidades humanas	124
<i>Tipos de necesidades • Jerarquía de necesidades de Maslow • Modelo de dos factores de Herzberg • Modelo E-R-G de Alderfer • Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer</i>	
Modificación del comportamiento	130
<i>Ley del efecto • Consecuencias alternas • Programas de refuerzo • Interpretación de la modificación del comportamiento</i>	
Definición de objetivos	136
<i>Elementos de la definición de objetivos</i>	
Modelo de expectativas	138
<i>Los tres factores • Cómo funciona el modelo • Interpretación del modelo de expectativas</i>	
El modelo de equidad	144
<i>Interpretación del modelo de inequidad</i>	

	Interpretación de los modelos motivacionales	147
	RESUMEN	148
	Términos y conceptos para revisión	149
	Preguntas para análisis	149
	Evalúe sus propias habilidades	150
	Representación de papeles: la compañía con reducción de personal	152
	Incidente: el fabricante de pianos	153
	Ejercicio de experiencia: ¿las calificaciones motivan?	154
	LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	136
	TRABAJADORES EVENTUALES: OTRA FORMA DE DIVERSIDAD	143
	CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	148
6	Evaluación y retribución del rendimiento	156
	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	156
	Un programa completo	157
	El dinero como medio para recompensar a los empleados	159
	<i>Aplicación de los modelos motivacionales • Consideraciones adicionales respecto al uso del dinero</i>	
	Comportamiento organizacional y evaluación del rendimiento	165
	<i>Filosofía de la evaluación • Entrevista de evaluación • Programas de retroalimentación de 360 grados</i>	
	Sistemas de incentivos económicos	175
	<i>Propósitos y tipos • Incentivos que vinculan la remuneración con el rendimiento • Incentivos de salarios • Reparto de utilidades • Ganancias compartidas • Pago basado en habilidades</i>	
	RESUMEN	184
	Términos y conceptos para revisión	185
	Preguntas para análisis	185
	Evalúe sus propias habilidades	186
	Incidente: Plaza Grocery	188
	Ejercicio de experiencia: filosofía de evaluación del rendimiento-recompensa	188
	LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	166
	CUESTIÓN DE ÉTICA	174
	CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	184
	PARTE TRES	
	Liderazgo y empowerment	191
7	Liderazgo	192
	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	192

Naturaleza del liderazgo	193
<i>Administración y liderazgo • Rasgos de los líderes efectivos</i>	
<i>• Comportamiento del líder • Aspectos situacionales • Seguidores</i>	
Enfoques de comportamiento del estilo de liderazgo	198
<i>Líderes positivos y negativos • Líderes autocráticos, consultativos</i>	
<i>y participativos • Uso de la consideración y la estructura por parte del líder</i>	
<i>• Grid gerencial de Blake y Mouton</i>	
Enfoques de contingencia del estilo de liderazgo	202
<i>Modelo de contingencia de Fiedler • Modelo de liderazgo situacional de Hersey y</i>	
<i>Blanchard • Modelo de liderazgo de trayecto-objetivos • Modelo de toma de</i>	
<i>decisiones de Vroom</i>	
Enfoques de liderazgo emergentes	209
<i>Sustitutos y mejoras del liderazgo • Autoliderazgo y superliderazgo</i>	
<i>• Entrenamiento • Otros enfoques</i>	
RESUMEN	214
Términos y conceptos para revisión	214
Preguntas para análisis	215
Evalúe sus propias habilidades	216
Incidente: la asignación de trabajo	216
Ejercicio de experiencia: aplicación de los modelos de liderazgo	217
CUESTIÓN DE ÉTICA	196
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	213
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	214
8 Empowerment y participación	218
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	218
La naturaleza del empowerment y la participación	219
<i>¿Qué es el empowerment • ¿Qué es la participación? • ¿Por qué se</i>	
<i>ha generalizado el uso de la participación? • Beneficios</i>	
<i>de la participación</i>	
Cómo funciona la participación	225
<i>El proceso participativo • Efectos en el poder de los administradores</i>	
<i>• Requisitos para la participación • Factores de contingencia</i>	
Programas de participación	231
<i>Programas de sugerencia • Énfasis en la calidad • Equipos autoadministrados</i>	
<i>• Planes de propiedad de acciones para los empleados</i>	
Consideraciones importantes de la participación	235
<i>Actitudes de los sindicatos hacia la participación • Límites de la participación •</i>	
<i>Preocupaciones gerenciales relativas a la participación • Pensamientos finales</i>	
RESUMEN	238
Términos y conceptos para revisión	238
Preguntas para análisis	239

Evalúe sus propias habilidades	239
Incidente: Joe Adams	241
Ejercicio de experiencia: <i>empowerment</i> mediante la participación	241
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	220
FORMAS INTERNACIONALES DE PARTICIPACIÓN	234
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	238
PARTE CUATRO	
Comportamiento individual e interpersonal	243
9 Actitudes de los empleados y sus efectos	244
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	244
Naturaleza de las actitudes de los empleados	246
<i>Satisfacción con el trabajo • Dedicación al trabajo • Compromiso organizacional • Estados de ánimo en el trabajo</i>	
Efectos de las actitudes de los empleados	251
<i>Rendimiento de los empleados • Rotación de personal • Ausentismo y llegadas tarde • Robos • Violencia • Otros efectos</i>	
Estudio de la satisfacción en el trabajo	258
<i>Beneficios de los estudios de la satisfacción en el trabajo • Condiciones ideales de encuesta • Uso de la información de satisfacción en el trabajo</i>	
Diseño y seguimiento de encuestas	260
<i>Tipos de preguntas en las encuestas • Incidentes críticos • Uso de la información de las encuestas</i>	
Cambio de las actitudes de los empleados	266
RESUMEN	268
Términos y conceptos para revisión	268
Preguntas para análisis	269
Evalúe sus propias habilidades	269
Incidente: Barry Niland	271
Ejercicio de experiencia: actitudes en el salón de clases	272
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	250
CUESTIÓN DE ÉTICA	251
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	267
10 Problemas entre las organizaciones e individuos	274
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	274
Áreas de influencia organizacional legítima	275
<i>Un modelo de legitimidad de la influencia organizacional • Comportamiento fuera del trabajo</i>	

Derechos a la vida privada	278
<i>Lineamientos de políticas relativas a la vida privada • Dispositivos de vigilancia • Pruebas de honradez • Tratamiento al alcoholismo • Consumo de drogas • Pruebas genéticas • Discriminación</i>	
Disciplina	287
Calidad de la vida en el trabajo	288
<i>Un fundamento • Ampliación del puesto contra enriquecimiento del puesto • Aplicación del enriquecimiento de puestos • Dimensiones centrales: un enfoque de las características del puesto • El potencial motivador de los puestos • Indicios sociales que afectan las percepciones • Factores de contingencia que afectan el enriquecimiento de puestos</i>	
Responsabilidades del individuo con la empresa	297
<i>Ciudadanía organizacional • Denuncias del comportamiento poco ético • Confianza mutua</i>	
RESUMEN	300
Términos y conceptos para revisión	301
Preguntas para análisis	301
Evalúe sus propias habilidades	302
Incidente: dos empleados de contabilidad	303
Ejercicio de experiencia: el estudiante enriquecido	304
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	278
PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN: ¿DEPENDEN DE LA ÉTICA O DE LA CONVENIENCIA?	285
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	300
11 Comportamiento interpersonal	306
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	306
Conflicto en las organizaciones	307
<i>Naturaleza de los conflictos • Niveles de conflictos • Fuentes de conflictos • Efectos del conflicto • Un modelo de conflicto</i>	
Comportamiento asertivo	317
<i>Orientaciones interpersonales • Reconocimiento</i>	
Poder y política	320
<i>Tipos de poder • Efecto de las bases del poder • Política organizacional • Influencia y poder político</i>	
RESUMEN	327
Términos y conceptos para revisión	327
Preguntas para análisis	328
Evalúe sus propias habilidades	328
Incidente: el pasajero enojado	330
Ejercicio de experiencia: evaluación de estrategias políticas	330

DIVERSIDAD DE PREFERENCIAS	315
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	325
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	326
PARTE CINCO	
Comportamiento grupal	333
12 Grupos informales y formales	334
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	334
Dinámica de grupo	335
<i>Tipos de grupos</i>	
Naturaleza de las organizaciones informales	336
<i>Comparación entre las organizaciones formales e informales</i>	
<i>• ¿Cómo surge la organización informal? • Estatus de miembro y líderes informales • Beneficios derivados de las organizaciones informales</i>	
<i>• Problemas relacionados con las organizaciones informales • Observación de las organizaciones informales • Cómo influir en las organizaciones informales</i>	
Grupos formales	345
<i>Comités • Factores sistémicos que deben considerarse • Enfoques estructurados • Resultados potenciales de los procesos de grupo formales</i>	
<i>• Consenso, un aspecto clave en los grupos de toma de decisiones</i>	
<i>• Debilidades de los comités • Direcciones emergentes</i>	
RESUMEN	361
Términos y conceptos para revisión	361
Preguntas para análisis	362
Evalúe sus propias habilidades	362
Incidente: Excelsior Department Store	364
Ejercicio de experiencia: elección de su líder	364
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	353
LA NECESIDAD DE DIVERSIDAD EN LOS GRUPOS	358
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	360
13 Equipos y construcción de equipos	366
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	366
Contexto organizacional de los equipos	367
<i>Conceptos clásicos • Los administradores como vínculos • Diseño organizacional contingente • Organización matricial</i>	
Trabajo de equipo	373
<i>Ciclo de vida de un equipo • Ingredientes de los equipos efectivos</i>	
<i>• Problemas potenciales en los equipos</i>	

Construcción de equipos	379
<i>Indicios de su necesidad • Proceso de construcción • Problemas específicos de la construcción de equipos • Habilidades útiles en la construcción de equipos • Características de los equipos maduros • Territorios individuales frente a espacios de equipo • Equipos autoadministrados</i>	
RESUMEN	387
Términos y conceptos para revisión	388
Preguntas para análisis	388
Evalúe sus propias habilidades	389
Incidente: conflicto en la división	390
Ejercicio de experiencia: disposición favorable hacia los equipos autoadministrados	390
Ejercicio de experiencia: construcción de equipos	391
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	378
DISYUNTIVAS ÉTICAS EN LOS EQUIPOS	385
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	387
PARTE SEIS	
Cambio y sus efectos	393
14 Administración del cambio	394
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	394
Cambios en el trabajo	395
<i>Naturaleza de los cambios • Respuestas al cambio • Costos y beneficios</i>	
Resistencia al cambio	401
<i>Naturaleza y efectos • Razones para la resistencia • Tipos de resistencia • Posibles beneficios de la resistencia</i>	
Implantación exitosa del cambio	404
<i>Liderazgo transformacional y cambio • Tres etapas del cambio • Manipulación de fuerzas • Construcción del apoyo al cambio</i>	
Comprensión del desarrollo organizacional (DO)	412
<i>Fundamentos del desarrollo organizacional • Características del desarrollo organizacional • Proceso de desarrollo organizacional • Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional</i>	
RESUMEN	420
Términos y conceptos para revisión	421
Preguntas para análisis	421
Evalúe sus propias habilidades	422
Incidente: el nuevo procedimiento de ventas	424
Ejercicio de experiencia: el cambio de ingeniería industrial	424
Ejercicio de experiencia: aplicación del análisis de campo de fuerzas	425

EFFECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL EN EL CAMBIO	398
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	417
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	420
15 Estrés y asesoría	426
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	426
Estrés en los empleados	427
<i>Naturaleza del estrés • Productos extremos del estrés • Causas del estrés • Causas de estrés relacionadas con el trabajo • Frustración • Estrés y rendimiento en el trabajo • Susceptibilidad al estrés • Enfoques de manejo del estrés</i>	
Asesoría a empleados	442
<i>Naturaleza de la orientación • Necesidad de asesoría • Qué pueden hacer los asesores • Función de asesoría de los administradores</i>	
Tipos de orientación	448
<i>Asesoría directiva • Asesoría no directiva • Asesoría participativa • Un punto de vista contingente</i>	
RESUMEN	387
Términos y conceptos para revisión	454
Preguntas para análisis	454
Evalúe sus propias habilidades	455
Incidente: Unit Electronics Company	456
Ejercicio de experiencia: evaluación de comportamientos relacionados con el estrés	457
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	435
CUESTIÓN DE ÉTICA	447
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	453
PARTE SIETE	
Aspectos emergentes del comportamiento organizacional	459
16 Comportamiento organizacional transcultural	460
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	460
Factores que afectan las operaciones multinacionales	462
<i>Condiciones sociales • Condiciones legales y éticas • Condiciones políticas • Condiciones económicas • Diferencias individuales</i>	
Administración de una fuerza laboral internacional	469
<i>Barreras para la adaptación cultural • Superación de las barreras para la adaptación cultural</i>	
Productividad y contingencias culturales	477
<i>El desafío de lograr productividad • Contingencias culturales</i>	

Comunicación transcultural	481
<i>Administradores transculturales</i>	
RESUMEN	483
Términos y conceptos para revisión	484
Preguntas para análisis	484
Evalúe sus propias habilidades	485
Incidente: Piedmont Company	486
Ejercicio de experiencia: adaptabilidad a una asignación multicultural	487
LO QUE LEEN LOS ADMINISTRADORES	482
CONSEJOS A FUTUROS ADMINISTRADORES	483
PARTE OCHO	
Problemas de casos	489
INTRODUCCIÓN	491
1 El equipo de trabajo virtual	492
2 El hospital escuela	496
3 Creative Toys Company	502
4 Eastern International Food Service Corporation	506
5 Goodman Company	510
6 Falcon Computer	518
7 Consolidated Life	520
8 Video Electronics Company	526
9 Elite Electric Company	530
10 La Operación Patterson	538
11 TRW-Oilwell Cable Division	544
<i>Glosario</i>	553
<i>Referencias</i>	577
<i>Índice onomástico</i>	603
<i>Índice de materias</i>	609