

CONTENIDO

Al estudiante	xxv
PARTE 1 INTRODUCCION	
1 ¿Qué es el comportamiento organizacional?	1
Qué hacen los administradores.....	3
Las funciones de la administración	3
Los roles de la administración.....	5
Las habilidades de la administración.....	6
Las actividades administrativas eficaces en relación con las exitosas	6
Repaso del trabajo del administrador	8
Introducción al comportamiento organizacional.....	8
El estudio sistemático reemplaza la intuición	8
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Habilidades de las personas: Una deficiencia básica de los Egresados de las escuelas de administración en la actualidad ..	9
Generalizaciones sobre el comportamiento.....	9
La consistencia en relación con las diferencias individuales.....	10
Desafío y oportunidades para el comportamiento organizacional en la década de 1990	11
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: Diversidad: La clave para conseguir y retener a los empleados..	12
La diversidad de los trabajadores.....	12
El ocaso de la lealtad.....	15
La escasez de mano de obra	15
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Cómo abordar los aspectos éticos del comportamiento organizacional	16
Las deficiencias de habilidades.....	17
La población económica activa bimodal	17
Estimular la innovación y el cambio.....	18
Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional	18
La psicología.....	19
La sociología.....	19
La psicología social.....	20
La antropología.....	21
Las ciencias políticas.....	21
Los absolutos del comportamiento organizacional son pocos.....	21
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Un mismo hecho visto con diferentes ojos.	22
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	23
▪ ANALISIS: EN PRO El comportamiento organizacional es una ciencia social	24

▪ ANALISIS: EN CONTRA La genética determina el comportamiento	25
EJERCICIO 1-A: Ejercicio sobre la diversidad de la población económicamente activa	26
CASO 1: Rosenbluth Travel, Inc.....	27
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	29
2 Cómo explicar y prever el comportamiento.....	31
Las investigaciones dentro del comportamiento organizacional.....	33
El objetivo de la investigación	34
Terminología de la investigación.....	35
Cómo evaluar las investigaciones.....	37
El diseño de la investigación	37
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿Es el comportamiento organizacional “la ciencia del estudiante universitario”?	42
▪ ASPECTOS ETICOS DELCOMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La ética en la investigación.....	43
Resumen.....	45
Cómo desarrollar un modelo de comportamiento organizacional.....	45
Panorama general.....	45
Las variables dependientes.....	45
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES:	
La gran rotación de los grupos de mujeres y de minorías.....	48
Las variables independientes.....	49
Hacia la elaboración de un modelo de contingencia del comportamiento organizacional	52
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	54
▪ ANALISIS: EN PRO La rotación de personal es disfuncional para la organización.....	55
▪ ANALISIS: EN CONTRA La rotación de personal puede ser funcional (buena) para las organización	56
EJERCICIO 2-A: La prueba de la memoria	57
EJERCICIO 2-B: El sexo y la diversidad.....	58
CASO 2: L a evaluación de En busca de la excelencia.....	58
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	60
3 El comportamiento organizacional en un contexto global.....	63
Bienvenido al pueblo universal	65
Las sociedades multinacionales.....	65
Arreglos regionales de cooperación.....	66
Cómo enfrentar el desafío internacional.....	68
Los prejuicios de los estadounidenses.....	69

Los extranjeros en Estados Unidos.....	70
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La relatividad de la cultura y la ética.....	71
Una pregunta relevante: ¿Se están homogeneizando las culturas nacionales?	71
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: La diversidad de los trabajadores es un tema de importancia mundial	72
Cómo determinar las diferencias de un país a otro.....	73
El marco Kluckholhn-Strodtbeck	74
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: No son los canadienses justo como sus vecinos del sur?	75
El marco de Hofstede	77
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿Cómo se trabaja en Japón en realidad? ..	81
La realidad del impacto cultural	81
Cómo mantener el comportamiento organizacional dentro de un Contexto global.....	82
Resumen.....	83
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	83
▪ ANALISIS: EN PRO La capacidad intercultural no sirve.....	85
▪ ANALISIS: EN CONTRA La capacitación intercultural sí sirve ...	86
EJERCICIO 3-A: Cómo saber más de las diferencias interculturales por medio el análisis de los prejuicios	87
EJERCICIO 3-B: El choque cultural: Bienvenido a Japón.....	87
CASO 3: General Electric en Hungría.....	89
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	91

PARTE 2 LA PERSONA

4 Las bases del comportamiento individual.....	93
Características biográficas.....	95
Edad.....	95
Sexo.....	97
Estado civil	98
Número de dependientes.....	98
Antigüedad.....	99
CAPACIDAD.....	99
Las facultades intelectuales.....	100
Las facultades físicas.....	101
Las integraciones de facultades y empleo.....	101
La personalidad.....	101
¿Qué es la personalidad?	101
Determinantes de la personalidad.....	102

▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Evidencia nueva que refuerza la importancia de la herencia	104
Los rasgos de la personalidad.....	104
▪ ACERACMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: El MBTI: Las pruebas de personalidad usadas para mejorar la comunicación	106
Los principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional	106
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Los atributos dominantes de la personalidad varían de una cultura nacional a otra.....	109
La integración de la personalidad y el empleo.....	111
El aprendizaje.....	113
Una definición de aprendizaje.....	113
Teorías del aprendizaje.....	114
La configuración: Un instrumento de la administración.....	117
Algunas aplicaciones específicas para la organización.....	119
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: el reforzamiento y la conducta ética.....	121
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	124
Características biográficas.....	124
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Los conceptos de l aprendizaje usados para la auto administración	125
Capacidad.....	125
Personalidad.....	126
Aprendizaje.....	126
TEMA PARA ESTUDIO Y ANALISIS.....	127
▪ DEBATE: EN PRO El valor de los rasgos para explicar actitudes y comportamientos	128
▪ DEBATE: EN CONTRA La fuerza limitada de los rasgos en las organizaciones	129
CASO 4: Cómo prever el rendimiento	130
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	131
La percepción y toma individual de decisiones.....	135
¿Qué es la percepción y por qué es importante?	137
El perceptor.....	137
El objetivo	138
La situación.....	140
La percepción de personas: Los juicios sobre los demás.....	141
La teoría de las atribuciones.....	141
Caminos frecuentes para juzgar a los demás.....	142
Aplicaciones específicas en las organizaciones.....	145
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: Un reto contra los estereotipos de los trabajadores viejos y las mujeres	146

El vinculo entre la percepción y la toma individual de de cisiones.....	148
El modelo de decisiones óptimas	149
Pasos del modelo de optimización	149
Supuestos del modelo de optimización	152
Previsiones del modelo de optimización.....	153
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Códigos éticos y reglas de decisión.....	154
Modelos alternativos para tomar decisiones	154
El modelo satisfactorio.....	155
El modelo favorito implícito.....	157
El modelo intuitivo.....	159
▪ ELCOMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: La toma de decisiones en diferentes culturas	161
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	161
La percepción.....	161
La toma individual de decisiones.....	162
TEMA PARA ESTUDIO Y ANALISIS	163
▪ ANALISIS: EN PRO Cuando contrate empleados, subraye lo positivo	164
▪ ANALISIS: EN CONTRA Cuando contrate empleados, equilibre lo positivo y lo negativo	165
EJERCICIO 5-A: Cómo conocerse a uno mismo	166
CASO 5: “Yo no tomo decisiones”	166
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	169
6 Valores, actitudes y satisfacción laboral.....	171
Los valores.....	173
La importancia de los valores	174
Las fuentes de los sistemas de valores.....	174
Tipos de valores	175
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Los valores, la lealtad y la conducta ética	178
Las fuentes de actitudes.....	179
Tipo de actitudes.....	180
Actitudes y consistencia.....	181
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Cuando la consistencia es disfuncional....	183
La medición de la relación entre A y B	184
Una aplicación: Las encuestas de actitudes.....	185
La satisfacción laboral	186
Cómo se mide la satisfacción laboral.....	186
La satisfacción laboral como variable dependiente.....	187
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La satisfacción laboral hoy, en el lugar de trabajo.....	189

La satisfacción laboral como variable independiente.....	190
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Panorámica intercultural de los valores y la satisfacción laboral.....	192
Cómo manifiestan insatisfacción los empleados.....	193
▪ ASPECTO ETICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La insatisfacción y los pitazos.....	194
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	194
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	195
▪ ANALISIS: EN PRO La importancia de la satisfacción laboral ...	196
▪ ANALISIS: EN CONTRA La satisfacción laboral ha recibido demasiada importancia	197
EJERCICIO 6-A: La prioridad de sus valores	198
EJERCICIO 6-B: Ejercicio sobre la actitud laboral.....	198
CASO 6: Las actitudes de los trabajadores dan forma a la productividad y a la calidad en dos plantas de GM	199
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	201

7 Conceptos básicos de la motivación..... 205

¿Qué es la motivación?	207
Las primeras teorías de la motivación.....	208
La teorías de la pirámide de las necesidades.....	208
Teoría X y Teoría Y	210
La teoría de la motivación-higiene.....	211
Teorías contemporáneas de la motivación.....	213
Teoría ERG	213
La teoría de McClelland de las necesidades.....	214
Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	217
Las teorías de las características de las actividades.....	218
La teoría de las metas	222
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿Deberían todos los empleados tener un trabajo con sentido?	223
La teoría del reforzamiento.....	225
Teoría de la igualdad.....	225
La teoría de las expectativas.....	228
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La mayor parte de los deportistas profesionales tienen un claro sentimiento de equidad.....	229
No se olvide de la capacidad y la oportunidad.....	231
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Características diferentes de individuos distintos.....	232

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación.....	233
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Las teorías de la motivación guardan relación con la cultura	235
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	236
Resumen.....	237
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	238
▪ ANALISIS: EN PRO ¡El dinero motiva!	239
▪ ANALISIS: EN CONTRA ¡en la actualidad, el dinero no motiva a muchos empleados!	240
EJERCICIO 7-A: A usted, ¿qué lo motiva?	241
EJERCICIO 7-B: ¿Es usted muy sensible a la igualdad?	241
CASO 7: Frank Pacetta inspira amor y miedo.....	242
LECTURA COMPLEMENTARIAS.....	244

8 La motivación: De conceptos a aplicaciones..... 251

La administración por objetivos.....	253
¿Qué es la administración por objetivos?	253
Los vínculos entre la administración por objetivos y la teoría de las metas	255
La APO en la práctica.....	255
La modificación del comportamiento.....	256
¿Qué es la Mod del CO?	256
El vínculo de la Mod del CO y la teoría del reforzamiento.....	258
La Mod del CO en la práctica.....	258
La administración participativa.....	259
¿Qué es la administración participativa?	259
Los círculos de calidad.....	260
El vínculo entre las teorías de la participación y la motivación..	260
La administración participativa en la práctica.....	261
La remuneración basada en el rendimiento	262
¿Qué es la remuneración basada en el rendimiento?	262
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La ética de la remuneración del director ejecutivo.....	263
El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas.....	264
La remuneración basada en el rendimiento en la práctica.....	264
Las prestaciones flexibles.....	265
¿Qué son las prestaciones flexibles?	265
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Los sueldos de ejecutivos en el mundo ...	266
El vínculo entre las prestaciones flexibles y la teoría de las expectativas	267
Las prestaciones flexibles en la práctica.....	267
El valor comparable.....	268
¿Qué es el valor comparable?	268
El valor comparable y la teoría de la igualdad.....	269
El valor comparable en la práctica.....	269

	270
Horarios alternativos de trabajo	
¿Qué son los horarios alternativos de trabajo?	271
Vinculación de los horarios alternativos de trabajo y las Teorías de la motivación.....	272
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿La telecomunicación: Lo último en horarios flexibles?	273
Horarios alternativos de trabajo en la práctica.....	273
Rediseño del trabajo	274
La rotación depuestos	274
La ampliación del puesto	275
Enriquecimiento del trabajo	275
Los equipos de trabajo auto administrados.....	277
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: Cómo motivar a trabajadores diversificados	278
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	278
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	279
▪ ANALISIS: EN PRO El caso a favor de los sueldos confidenciales	280
▪ ANALISIS: EN CONTRA ¡Pongámonos la información de los sueldos al alcance de todos!	281
EJERCICIOS 8-A: Comprenda mejor cómo motivar a los demás	282
EJERCICIOS 8-B: La actividad de definir metas	283
CASO 8: El experimento de Volvo: Donde los trabajadores felices no son trabajadores productivos	283
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	286

PARTE 3 EL GRUPO

9 Fundamentos del comportamiento del grupo.....	291
Definición y clasificación de los grupos.....	293
¿Por qué las personas se unen a los grupos?	294
Seguridad.....	294
Estatus.....	295
Autoestima.....	195
Afiliación.....	295
Poder.....	296
Obtención de metas	296
Etapas de desarrollo del grupo	296
El modelo de cinco etapas	296
El modelo del equilibrio y los puntos	298
Explicación del comportamiento del grupo de trabajo.....	299
Condiciones externas impuestas al grupo.....	300
Estrategias de la organización.....	300

Estructuras de autoridad	301
Reglamentos formales.....	301
Recursos de la organización.....	301
Procesos de selección de personal.....	301
Evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas.....	302
Cultura organizacional.....	302
Marco laboral físico.....	302
Recursos de los miembros del grupo.....	302
Capacidad.....	302
Características de la personalidad.....	303
Estructura del grupo	304
Liderazgo formal.....	304
Roles.....	304
Normas	308
Estatus.....	312
ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO	
ORGANIZACIONAL: ¿Debería uno manifestar aceptación aun cuando honesta de acuerdo con su jefe?	313
El tamaño.....	315
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTXTO GLOBAL: La flojera social podría ser un fenómeno cultural	317
La composición.....	317
Los proceso de grupo.....	319
Las actividades del grupo.....	320
¿Quiere la administración tener grupos unidos?	321
Determinantes de la cohesión.....	321
Efectos de la cohesión en la productividad del grupo.....	323
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	323
El rendimiento.....	324
La satisfacción.....	325
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	326
▪ ANALISIS: EN PRO El diseño de empleos con base en los grupos	327
▪ ANALISIS: EN CONTRA El diseño de empleos con base en los individuos	328
EJERCICIO 9-A: El ejercicio de la torre de papel.....	329
EJERCICIO 9-B: Ejercicio de evaluación del trabajo semestral.....	330
CASO 9: Los juegos que juegan en el departamento de embarques	331
LECTURA COMPLEMENTARIAS.....	333
10 La comunicación y la toma de decisiones en grupo.....	337
Las funciones de la comunicación	340
El proceso de comunicación	340

Un modelo de comunicación	341
▪ ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO	342
ORGANIZACIONAL: ¿Es malo decir mentiras?	
Fuentes de distorsión.....	342
Temor a la comunicación.....	343
Las funciones de la comunicación	343
La dirección de la comunicación.....	343
Las redes formales en relación con las informales.....	344
Comunicación no verbal.....	347
▪ ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO	348
ORGANIZACIONAL: Los administradores pueden aprovechar los chismes de la oficina	
Selección del canal de comunicación.....	349
▪ ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES:	
Barreras en la comunicación entre hombre y mujeres.....	350
Barrera para una comunicación eficaz.....	351
Las habilidades clave de la comunicación	353
Las habilidades para escuchar de manera activa.....	353
Las habilidades para proporcionar retroalimentación.....	356
▪ EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN	
CONTEXTO GLOBAL: Cuatro reglas para mejorar la comunicación intercultural	358
La toma de decisiones en grupo.....	359
Los grupos en comparación con las personas.....	360
La mentalidad del grupo y el giro del grupo.....	362
Técnicas para la toma de decisiones en grupo.....	364
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	367
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	368
• ANALISIS: EN PRO El caso a favor de una mejor comprensión.	369
• ANALISIS: EN CONTRA El caso a favor de la comunicación ambigua	370
EJERCICIO 10-A: La falta de comunicación no verbal.....	371
EJERCICIO 10-B: Ejercicio para la evaluación de un caso.....	372
CASO 10: Administración a libro abierto	373
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	375

11 Liderazgo..... 379

¿Qué es el liderazgo?	381
• ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO	
ORGANIZACIONAL: Las normas éticas se dan de arriba hacia abajo	382
Transición de las teorías del liderazgo.....	383
Teorías de los rasgos.....	383
Teorías de la conducta.....	384
Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.....	385
Los estudios de la Universidad de Michigan	385
El gris administrativo (gris gerencial)	386

<ul style="list-style-type: none"> • ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: El sexo: ¿Dirigen los hombres de manera distinta que las mujeres? 	387
Resumen de las teorías conductuales	387
Teorías de las contingencias.....	388
El modelo de Fiedler	388
Teoría situacional de Hersey y Blanchard	393
La teoría del intercambio entre líder y miembros.....	395
Teoría trayectoria-meta.....	395
El modelo del líder-participación	398
¡En ocasiones, el liderazgo es irrelevante!	402
<ul style="list-style-type: none"> • EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: La cultura nacional como variable importante de contingencia 	403
En busca de un campo común: ¿Qué significado tiene todo esto? ...	403
Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo.....	405
La teoría de los atributos del liderazgo.....	405
Teoría del liderazgo carismático.....	406
El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional	408
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	409
ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Mucho se habla de los líderes... pero ¿qué hay de los seguidores?	410
<ul style="list-style-type: none"> • TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS: • ANALISIS EN PRO ¡Los líderes sí hacen la diferencia! • ANALISIS: EN CONTRA ¡Los líderes no hacen diferencia alguna! 	413
EJERCICIO 11-A: Antes y después: Ejercicio de evaluación del liderazgo	414
CASO 11: El desarrollo de líderes en el Sembawang Group	414
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	416
12 Poder y política.....	421
Una definición de poder	423
Comparación entre liderazgo	424
Bases y fuentes del poder	424
Las bases del poder	425
Fuentes del poder	426
<ul style="list-style-type: none"> • ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: El poder para coaccionar y el hostigamiento sexual..... 	427
Resumen.....	428
Dependencia: La llave del poder	428
<ul style="list-style-type: none"> • ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La ética en el ejercicio del poder..... El postulado de la dependencia general..... • ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Previsiones de personas que tienen gran necesidad de poder 	430

¿Cómo nace la dependencia?	430
Las tácticas del poder	434
Poder de los grupos: Las coaliciones.....	436
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: El papel del poder en diferentes países..	437
Política: Poder en acción	438
Definición.....	438
La realidad de la política.....	439
• ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La política y el punto de vista del espectador	440
Factores que contribuyen a la conducta política.....	440
Administración de la impresión.....	443
Comportamientos defensivos.....	445
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	447
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	448
• ANALISIS: EN PRO ¡Vivimos en una selva política!	450
• ANALISIS: EN CONTRA El mito de la selva política en las sociedades.....	451
EJERCICIO 12-A: ¿Es usted muy político?	452
CASO 12: Malo si lo haces, malo si no lo haces	453
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	455
13 Conflicto, negociación y comportamiento intergrupal.....	459
Una definición de conflicto	461
Transiciones en le pensamiento acerca del conflicto.....	461
La posición tradicional.....	461
La posición de las relaciones humanas	462
La posición interactiva.....	462
• ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿Es ético estimular conflictos?	463
El conflicto funcional en comparación con el disfuncional.....	463
El proceso del conflicto	464
Etapa I: Posible oposición o incompatibilidad.....	464
• SPECTOS DE LA DIVERSIDAD DELOS TRABAJADORES: La diversidad usada para crear conflictos funcionales.....	466
Etapa II: El conocimiento y la personalización.....	467
Etapa III: Las intenciones.....	467
Etapa IV: La conducta.....	469
Etapa V: Los resultados	470
• ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Cómo crear conflictos funcionales.....	472
Negociación.....	473
Estrategias de la negociación.....	474

Ínter actuación entre negociador y opositor.....	475
El papel de los rasgos de la personalidad en las negociaciones	477
Negociaciones de terceros.....	477
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Las diferencias culturales en las negociaciones	479
Relaciones intergrupales.....	480
Factores que afectan las relaciones intergrupales.....	480
Métodos para administrar las relaciones intergrupales.....	483
Resumen.....	485
Implicaciones para el rendimiento y las satisfacción.....	486
TEMAS DE ESTUDIO Y ANALISIS	487
• ANALISIS: EN PRO El conflicto es bueno para la organización ..	488
• ANALISIS: EN CONTRA ¡Todos los conflictos son disfuncionales!	489
EJERCICIO 13-A: ¿Cuál es su intención primordial al manejar un conflicto?	490
CASO 13: Tip dice: “De ninguna manera”	490
LECTURA COMPLEMENTARIAS.....	492

PARTE 4 EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

14 Fundamentos de la estructura organizacional.....	495
¿Qué es una estructura?	497
Complejidad.....	497
Formalismo.....	498
Centralización.....	499
Conceptos básicos organizacionales.....	499
División del trabajo	500
Unidad de mando	501
Autoridad y responsabilidad.....	503
Tramo de control	505
• SPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ¿debe uno obedecer órdenes con las que no está de acuerdo?	506
Departa mentalización.....	507
Las variables estructurales y el comportamiento organizacional.....	511
División del trabajo	511
Unidad de mando	511
Autoridad y responsabilidad.....	512
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Las diferencias nacionales y la estructura de las organizaciones	513
Tramo de control	513
Departa mentalización.....	514

¿Son las estructura organizacionales reales o se las imagina la gente?	514
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	515
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	516
• ANALISIS: EN PRO Las organizaciones del mañana serán como grandes orquestas sinfónicas.....	517
EJERCICIO 14-A: Ejercicio de la división del trabajo.....	518
EJERCICIO 14-B: Figuras de autoridad	519
CASO 14: Celestial Seasonings	519
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	521
15 El diseño organizacional.....	523
Estructuras mecanicistas y su comparación con las orgánicas.....	525
¿Por qué difieren las estructuras?	525
La estrategia.....	526
El tamaño de la organización.....	528
La tecnología.....	529
El entorno.....	534
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: La cultura nacional es parte del entorno	538
Control de poder	539
Aplicación de los factores continentales.....	540
Cinco configuraciones del diseño de Mintzberg	541
• ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Las computadoras y el diseño de la organización	542
Elementos comunes de las organizaciones.....	542
La estructura simple.....	543
La burocracia mecánica.....	544
La burocracia profesional.....	547
• ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES:	
El modelo femenino de la organización	549
La estructura divisional.....	550
La adhocracia	552
Estructura matricial.....	554
La combinación de funciones y productos.....	554
Fortalezas y debilidades.....	555
Las organizaciones en movimiento: Crecimiento y declinación.....	556
La tendencia del crecimiento.....	556
Profesiones para la contracción	557
Consecuencias para los empleados	558
• SPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Los despidos durante la contratación.....	559
Implicaciones para el rendimiento y las satisfacción.....	560
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	562

• ANALISIS: EN PRO La administración puede controlar el entorno.....	563
• ANALISIS: EN CONTRA El entorno controla a la administración.....	564
EJERCICIO 15-A: Prueba de orientación burocrática.....	565
EJERCICIO 15-B: Análisis del fútbol americano.....	566
CASO 15: Honda va en contra de la tendencia.....	567
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	569
16 Políticas y prácticas de recursos humanos.....	573
Prácticas de selección.....	575
Análisis de puestos	575
Instrumentos de selección.....	576
Programas de capacitación y desarrollo	578
Categorías de las habilidades.....	578
Métodos de capacitación.....	579
• ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La ética de la capacitación, ¿humo o sustancia?	580
El desarrollo de carrera	581
• ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: Capacitación en la diversidad.....	584
Evaluación del rendimiento.....	587
Propósitos de la evaluación del rendimiento.....	587
Evaluación del rendimiento y la motivación.....	588
¿Qué evaluamos?	588
¿Quién debe evaluar?	589
Métodos para la evaluación del rendimiento.....	590
Problemas potenciales.....	593
Cómo superar los problemas.....	594
Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento.....	596
Sistemas de recompensa	597
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Algunos temas de los recursos humanos internacionales	600
La relación entre sindicato y administración	600
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	602
Las prácticas de selección.....	602
Los programas de capacitación y desarrollo.....	603
La evaluación del rendimiento.....	603
Sistemas de recompensas	604
La relación entre sindicato y administración.....	604
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	604
• ANALISIS: EN PRO El capitalismo, el control y la no-capacitación de los trabajadores.....	606
• ANALISIS: EN CONTRA El mito de la no-capacitación en las sociedades capitalista.....	607

EJERCICIO 16-A: Prueba para determinar carrera.....	608
EJERCICIO 16-B: Evaluación del rendimiento y retroalimentación ..	610
CASO 16: ¿Se ha terminado la luna de miel en Flat Rock?	610
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	613

17 Cultura organizacional..... 617

La institucionalización: Antecedente de cultura.....	619
¿Qué es la cultura organizacional?	619
Una definición.....	620
Las tipologías culturales.....	621
Cultura es un concepto descriptivo.....	623
¿Es uniforme la cultura organizacional?	623
• ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Factores culturales que dan origen a conductas poco éticas	525
Las culturas fuertes en comparación con las débiles.....	525
Cultura en comparación con formalismo.....	626
¿Qué hace la cultura?	626
Las funciones de la cultura	627
La cultura como un peso	627
Cómo crear y conservar una cultura.....	628
Cómo empieza una cultura.....	628
Cómo conservar viva una cultura.....	628
Resumen: Cómo se forman las culturas	633
Cómo aprenden la cultura los empleados.....	633
Los relatos de casos.....	633
• ASPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES:	
La paradoja de la diversidad.....	634
Los rituales.....	635
Los símbolos materiales.....	636
Lenguaje.....	636
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional.....	637
La cultura de la organización en acción.....	637
Walt Disney Co.	637
MCI	639
Time Warner	639
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	640
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	641
• ANALISIS: EN PRO La tesis contra el cambio cultural.....	643
• ANALISIS: EN CONTRA Cómo cambiar la cultura organizacional	644
EJERCICIO 17-A: ¿Qué tipo de cultura organizacional se adapta mejor a usted?	645

EJERCICIO 17-B: Califique la cultura de su grupo.....	645
CASO 17: La cultura de Nordstrom	646
LECTURA COMPLEMENTARIAS.....	648
El estrés laboral.....	651
¿Qué es el estrés?	653
¿Está generalizado el estrés laboral?	654
ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:	
Clasificación de ocupaciones por orden de estrés.....	655
Consecuencias del estrés.....	655
Fuentes potenciales de estrés.....	656
Factores del entorno	656
Factores organizacionales.....	658
• ASPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: El rendimiento de los empleados controlado por teléfono o computadora	659
Factores individuales.....	659
Los estresores se suman	660
Diferencias individuales.....	660
La percepción.....	660
La experiencia laboral.....	661
El respaldo social.....	661
El creer en un punto de control	662
La hostilidad.....	662
Consecuencias del estrés.....	663
Síntomas fisiológicos.....	663
Síntomas conductuales.....	664
• CERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Apagarse en el trabajo, ¿mal de nuestra era?	665
Estrategias para manejar el estrés	665
Los enfoques individuales.....	666
Enfoques organizacionales.....	667
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: El estrés laboral es un fenómeno mundial	669
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	669
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	670
• ANALISIS: EN PRO ¡El estrés de los empleados no es un problema de la administración!	671
• ANALISIS: EN CONTRA El estrés tiene costos reales para las organizaciones.....	672
EJERCICIO 18-A: Ejercicio de grupo sobre el tipo A y el tipo B	673
CASO 18: El estrés y las jornadas laborales largas en Japón.....	673
LECTURAS COMPLEMENTARIAS.....	675

PARTE 5 DINAMICAS ORGANIZACIONALES

19 El cambio y el desarrollo organizacional	679
Fuerzas del cambio	681
La naturaleza de la población económica activa.....	681
La tecnología.....	682
Los shocks económicos.....	683
Tendencias sociales.....	684
Política mundial.....	685
Competencia.....	686
Cómo administrar el cambio planeado.....	686
¿Qué pueden modificar los agentes de cambio?	688
Cambios de estructura	688
Cambios de tecnología.....	688
Cambios de personas	689
Resistencia al cambio	689
• ACERCAMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Cómo cambiar actitudes por medio de mensajes persuasivos	690
Resistencia individual.....	691
Resistencia de las organizaciones.....	692
Cómo superar la resistencia al cambio.....	694
Posiciones para manejar el cambio organizacional.....	695
El modelo de tres pasos de Lewin	695
• EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN CONTEXTO GLOBAL: Perspectiva internacional del cambio organizacional	696
Investigación de las acciones	698
Enfoque hacia el cambio en la década de 1990	699
La innovación.....	699
Poder de decir y actuar.....	701
• SPECTOS DE LA DIVERSIDAD DE LOS TRABAJADORES: Avon otorga facultades a las minorías.....	704
Desarrollo organizacional: El camino para dar a los empleados e poder de decidir y actuar	705
Los valores del desarrollo organizacional.....	706
Las intervenciones del desarrollo organizacional.....	706
• SPECTOS ETICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: La ética del control.....	710
Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.....	710
TEMAS PARA ESTUDIO Y ANALISIS	711
• ANALISIS: EN PRO El cambio es una actividad en episodios....	712
• ANALISIS: EN CONTRA El cambio es una actividad constante.	713
Ejercicio 19-A: Prueba de tolerancia de la administración en un mundo turbulento	714
EJERCICIO 19-B: Beacon Aircraft Co.	715
CASO 19: El desarrollo de líderes en Pacific Bell	716
LECTURA COMPLEMENTARIAS.....	718

APENDICE A: La evolución histórica del comportamiento organizacional	721
APENDICE B: Claves de calificaciones de los ejercicios.....	737
Glosario.....	743
Índice onomástico.....	755
Índice de organizaciones.....	767
Índice analítico.....	771