

CONTENIDO

Prefacio xxii
Acerca del autor 1

PARTE UNO • INTRODUCCIÓN 2

Capítulo 1 ¿Qué es el comportamiento organizacional? 2

- Qué hacen los administradores 5
 Funciones administrativas 5 • Papeles administrativos 7 •
 Habilidades administrativas 8 • Las habilidades administrativas exitosas
 en comparación con las eficaces 8 • Un repaso al trabajo de administrador 9
- Ingreso al comportamiento organizacional 10
- El reemplazo de la intuición por el estudio sistemático 10
 Generalizaciones acerca del comportamiento 10 • La consistencia en
 comparación con las diferencias individuales 11
- Desafíos y oportunidades del CO 13
 Cómo mejorar la calidad y la productividad 13 • Cómo mejorar las habilidades
 de la gente 14 • La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo 15
 El CO en las noticias: Un estudio de la fuerza de trabajo revela que las
 divisiones por raza y sexo son profundas 16
 La respuesta a la globalización 16 • Facultar a la gente para decidir
 y actuar 17 • Cómo estimular la innovación y el cambio 17 • El enfrentamiento
 con la "temporalidad" 18
 El CO en las noticias: La fuerza de trabajo flexible 19
 Disminución de la lealtad de los empleados 19 • Cómo mejorar el
 comportamiento ético 20
- Disciplinas que contribuyen al campo del CO 21
 Psicología 21 • Sociología 22 • Psicología social 23 •
 Antropología 23 • Ciencia política 23
- Hay pocos absolutos en el CO 24
- Próximas atracciones: Desarrollo de un modelo del CO 25
 Un panorama global 25 • Las variables dependientes 25 • Las variables
 independientes 28 • Hacia un modelo de contingencia del CO 30
- Resumen e implicaciones para los administradores 30*
- Para repaso 31*
- Para discusión 31*
- **A favor: Un caso para la explicación estructural del comportamiento organizacional 32**
- **En contra: Un caso para la explicación psicológica del comportamiento organizacional 33**

<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué calificación tiene su comportamiento ético?</i>	34
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio sobre la diversidad de la fuerza de trabajo</i>	34
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Puede una empresa comercial ser demasiado ética?</i>	36
<i>Caso práctico: Rosenbluth International Travel, Inc.</i>	37
<i>Tema de actualidad: El lugar de trabajo de los años noventa</i>	39
<i>Referencias bibliográficas</i>	40
<i>Notas</i>	40

Capítulo 2 Respuesta a la diversidad global y cultural 42

Omnipresencia de la diversidad	44
Diversidad internacional	44 • Diversidad intranacional 45
Bienvenido a la aldea global	45
Corporaciones multinacionales	46 • Acuerdos de cooperación regional 47
Para enfrentar el desafío internacional	48
Prejuicios estadounidenses	49 • Los extranjeros en Estados Unidos 49
El CO en las noticias: Con patrones japoneses, los estadounidenses encuentran el trabajo mejor y peor	50
La pregunta pertinente: ¿Se están volviendo más homogéneas las culturas nacionales?	51
Evaluación de las diferencias entre países	52
El marco Kluckhohn-Strodtbeck	52 • El marco de Hofstede 56
La realidad del choque cultural	59
El CO en las noticias: ¿No son los canadienses exactamente como sus vecinos del sur?	59
Dentro de la organización: El desafío de la diversidad de la fuerza de trabajo	60
El sitio cambiante de trabajo	61 • Los orígenes del movimiento de la diversidad 62 • De "todos son iguales" a "reconocemos diferencias" y "evaluamos las diferencias" 62
El CO en las noticias: Hewlett-Packard descubre que la diversidad es buena para los negocios	63
El manejo de la diversidad en las organizaciones	64
Arreglos para el trabajo flexible	64 • Prestaciones para el cuidado de niños y ancianos 65 • Capacitación en la diversidad 65
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	66
<i>Para repaso</i>	67
<i>Para discusión</i>	67
➤ A favor: La capacitación transcultural no funciona	68
➤ En contra: La capacitación transcultural es eficaz	69
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué conoce respecto de la cultura internacional?</i>	70
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Aprendizaje acerca de las diferencias por medio del análisis de prejuicios</i>	71
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: El movimiento de la diversidad: ¿qué hay de su impacto adverso sobre los hombres blancos?</i>	72
<i>Caso práctico: Xerox de México</i>	72
<i>Tema de actualidad: ¿Se trata a las mujeres de manera realmente diferente que a los hombres?</i>	74
<i>Referencias bibliográficas</i>	75
<i>Notas</i>	75
Caso progresivo: Parte Uno, Introducción, Rob Panco: La evolución de un administrador	77

PARTE DOS • EL INDIVIDUO 80**Capítulo 3 Fundamentos del comportamiento individual 80**

- Características biográficas 82
 La edad 83 • Sexo 84 • Estado civil 85 • Número de dependientes 85 • Antigüedad en el puesto 85
- Habilidad 86
 Habilidades intelectuales 86 • Habilidades físicas 87 • El ajuste de la habilidad en el puesto 88
- Personalidad 89
De los conceptos a las habilidades: Autoconocimiento: ¿se conoce usted? 89
 ¿Qué es la personalidad? 90 • Determinantes de la personalidad 90 • Características de la personalidad 92 •
 Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO 94 •
 Aumente su autoconocimiento: Evalúe su sitio de control 95 •
 Aumente su autoconocimiento: ¿Qué tan maquiavélico es usted? 96 •
 Aumente su autoconocimiento: ¿Cómo está su autoestima? 97 •
 Aumente su autoconocimiento: ¿Tiene usted buen autocontrol? 99 •
 Aumente su autoconocimiento: ¿Acepta usted riesgos? 100 •
 Aumente su autoconocimiento: ¿Es usted un tipo A? 102 •
 La personalidad y la cultura nacional 103 • Acomodar la personalidad al puesto 104
- Aprendizaje 105
 Una definición de aprendizaje 105 • Teorías del aprendizaje 106
El CO en las noticias: Programas de aprendizaje en Siemens 109
 El modelado: una herramienta administrativa 110 • Algunas aplicaciones organizacionales específicas 113
- Resumen e implicaciones para los administradores* 116
Para repaso 118
Para discusión 118
- **A favor: El valor de las características en la explicación de las actitudes y el comportamiento** 119
- **En contra: El limitado poder de las características en las organizaciones** 120
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Es el éxito importante para usted?* 121
Ejercicio para trabajo en grupo: Reforzamientos positivos y negativos 121
Ejercicio sobre un dilema ético: El reforzamiento y el comportamiento falto de ética 122
Caso práctico: Predicción del desempeño 123
Tema de actualidad: ¿Por qué algunas personas tienen una personalidad "ganadora"? 125
Referencias bibliográficas 126
Notas 126

Capítulo 4 Percepción y toma individual de decisiones 130

- ¿Qué es la percepción y por qué es importante? 132
 Factores que influyen en la percepción 132
 El perceptor 132 • El blanco 134 • La situación 134
- Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros 135
 Teoría de la atribución 135 • Caminos fáciles utilizados con frecuencia al juzgar a otras personas 136
El CO en las noticias: Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso 137
 Aplicaciones específicas en las organizaciones 141
 El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones 143

El modelo para optimizar la toma de decisiones	144
Pasos del modelo para optimizar	144 • Supuestos del modelo para optimizar 147 • Predicciones del modelo para optimizar 148
De los conceptos a las habilidades: Solución creativa de problemas	149
Modelos alternativos para la toma de decisiones	150
El modelo satisfactor	150 • El modelo de favorito implícito 152 • El modelo intuitivo 154
El CO en las noticias: Demasiados datos echan a perder la decisión	155
Temas actuales en la toma de decisiones	156
El mejoramiento de la toma de decisiones éticas	156 • La toma de decisiones en diferentes culturas 158 • Escalada del compromiso o "echarle dinero bueno al malo" 159
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	160
<i>Para repaso</i>	162
<i>Para discusión</i>	162
► A favor: Al contratar empleados, enfatice lo positivo	163
► En contra: Al contratar empleados, balancee lo positivo con lo negativo	164
<i>Ejercicio de autoconocimiento: Cuestionario acerca del estilo en la toma de decisiones</i>	165
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Evaluación de su percepción interpersonal</i>	166
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: Cinco decisiones éticas: ¿qué haría usted?</i>	166
<i>Caso práctico: "Yo no tomo decisiones"</i>	167
<i>Tema de actualidad: ¿Qué hace esta gente de Wall Street?</i>	169
<i>Referencias bibliográficas</i>	170
<i>Notas</i>	170

Capítulo 5 Valores, actitudes y satisfacción con el puesto 172

Valores	174
Importancia de los valores	174 • Fuentes de nuestros sistemas de valores 175 • Tipos de valores 176 • Valores, lealtad y comportamiento ético 179
Actitudes	180
Fuentes de actitudes	180 • Tipos de actitudes 181 • Actitudes y consistencia 182
El CO en las noticias: ¿Cómo viven consigo mismos los ejecutivos tabacaleros?	183
Teoría de la disonancia cognoscitiva	184 • Medición de la relación A-C 186 • Una aplicación: las encuestas de actitud 187
De los conceptos a las habilidades: Cambio de actitudes	188
Las actitudes y la diversidad de la fuerza de trabajo	189
Satisfacción en el puesto	190
Medición de la satisfacción en el puesto	190 • El estatus actual de la satisfacción en el puesto en el sitio de trabajo 191 • ¿Qué determina la satisfacción en el puesto? 192 • Efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado 193 • Cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción 196
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	197
<i>Para repaso</i>	198
<i>Para discusión</i>	198
► A favor: La importancia de una alta satisfacción en el puesto	199
► En contra: Se ha enfatizado demasiado la satisfacción en el puesto	200
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué es lo que tiene valor para usted?</i>	201
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Evaluación de actitudes en el trabajo</i>	201

<i>Ejercicio sobre un dilema ético: Insatisfacción y delación</i>	202
<i>Caso práctico: Binney & Smith</i>	203
<i>Tema de actualidad: Entre dos mundos</i>	204
<i>Referencias bibliográficas</i>	206
<i>Notas</i>	206

Capítulo 6 Conceptos de motivación básica 210

<i>¿Qué es la motivación?</i>	212
<i>Primeras teorías sobre la motivación</i>	213
Teoría de la jerarquía de necesidades 213 • Teoría X y teoría Y 214 •	
Teoría de la motivación-higiene 216	
El CO en las noticias: Gracias por el reconocimiento, pero ¿dónde está el dinero?	218
<i>Teorías contemporáneas de la motivación</i>	218
Teoría ERC 218 • La teoría de las necesidades de McClelland 219 •	
Teoría de la evaluación cognoscitiva 222 • Teoría de la fijación de metas 224 •	
Teoría del reforzamiento 226 • Teoría de la equidad 226 •	
Teoría de las expectativas 230	
El CO en las noticias: ¿Cómo motiva usted a los trabajadores estadounidenses para mejorar la calidad?	232
No se olvide de la habilidad y la oportunidad	233
<i>Integración de las teorías contemporáneas de la motivación</i>	233
<i>Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura</i>	235
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	236
<i>Resumen</i>	237
<i>Para repaso</i>	238
<i>Para discusión</i>	238
▶ <i>A favor: ¡El dinero motiva!</i>	239
▶ <i>En contra: ¡El dinero no motiva a la mayoría de los empleados en la actualidad!</i>	240
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué lo motiva a usted?</i>	241
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: ¿Qué desea la gente de sus puestos?</i>	241
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Es la "motivación" pura "manipulación" vestida de seda?</i>	242
<i>Caso práctico: Respuesta a la escasez de mano de obra: Nissan en comparación con USA Truck</i>	243
<i>Tema de actualidad: Ventajas que resultan de ser el gobernador de un estado</i>	244
<i>Referencias bibliográficas</i>	246
<i>Notas</i>	246

Capítulo 7 Motivación: de los conceptos a las aplicaciones 250

<i>Administración por objetivos</i>	252
¿Qué es la APO? 252 • Vinculación de la APO y la teoría de la fijación de metas 254 • La APO en la práctica 254	
El CO en las noticias: Muchos administradores todavía se quejan de una carencia de metas claras para los puestos	255
<i>Modificación del comportamiento</i>	255
¿Qué es el modelo del CO? 256 • Vinculación del modelo del CO y la teoría del reforzamiento 257 • El modelo del CO en la práctica 257	
<i>Programas para el involucramiento de los empleados</i>	258
¿Qué es el involucramiento de los empleados? 259 • Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados 259	

El CO en las noticias: "¡No sólo soy agente de reservaciones, soy uno de los dueños!"	263
Vinculación de los programas de involucramiento de los empleados con las teorías de la motivación	263 • Los programas de involucramiento de los empleados en la práctica
Programas de pagos variables	264
¿Qué son los programas de pagos variables?	265 • Vinculación de los programas de pagos variables con la teoría de las expectativas
Los programas de pagos variables en la práctica	267
El CO en las noticias: La participación de ahorros sí funciona en Whirlpool	268
Planes de pago basado en las habilidades	269
¿Qué son los planes de pago basado en las habilidades?	269 • Vinculación de los planes de pago con base en las habilidades con las teorías de la motivación
El pago basado en las habilidades, en la práctica	271
Prestaciones flexibles	272
¿Qué son las prestaciones flexibles?	272 • Vinculación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas
Las prestaciones flexibles en la práctica	273
Valor comparable	273
¿Qué es el valor comparable?	274 • El valor comparable y la teoría de la equidad
El valor comparable en la práctica	274
Temas especiales de la motivación	275
La motivación de los profesionales	275 • La motivación de trabajadores temporales
La motivación de la fuerza de trabajo diversificada	277
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	277
<i>Para repaso</i>	278
<i>Para discusión</i>	278
► A favor: Es mejor mantener en secreto lo que uno gana	279
► En contra: ¡Abramos la información sobre los sueldos para todos!	280
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué tan sensible es usted ante la equidad?</i>	281
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Tarea de establecimiento de metas</i>	281
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Se les paga demasiado a los directores generales ejecutivos estadounidenses?</i>	282
<i>Caso práctico: "¿Qué voy a hacer con Stella McCarthy?"</i>	283
<i>Tema de actualidad: Compensación del ejecutivo como motivador</i>	284
<i>Referencias bibliográficas</i>	285
<i>Notas</i>	285
Caso progresivo: Parte Dos, El individuo, Rob Panco: La dirección de individuos	289

PARTE TRES • EL GRUPO 292

Capítulo 8 Fundamentos del comportamiento de los grupos 292

Definición y clasificación de los grupos	294
Etapas del desarrollo de los grupos	295
El modelo de cinco etapas	295 • El modelo de equilibrio interrumpido
Sociometría: análisis de la interacción de grupos	299
Hacia una explicación del comportamiento de los grupos de trabajo	300
Condiciones externas impuestas a los grupos	301
Estrategia organizacional	301 • Estructuras de autoridad
Reglamentación formal	302 • Recursos organizacionales
Proceso de selección del personal	302 • Sistema de evaluación y recompensas del desempeño
Cultura organizacional	302 • Ambiente físico en el trabajo
	303

Recursos de los miembros de un grupo	303
Habilidades 303 • Características de la personalidad	303
Estructura de los grupos	304
Liderazgo formal 304 • Papeles 304 • Normas 308 • Estatus 311 •	
Tamaño 313 • Composición 315	
El CO en las noticias: Diversidad y camarillas en la fuerza de trabajo	317
Procesos de grupo	317
Tareas de grupo	318
Toma de decisiones en grupo	319
Grupos en comparación con los individuos 319 • Pensamiento y cambio	
de grupo 321 • Técnicas para la toma de decisiones en grupo	323
De los conceptos a las habilidades: La conducción de una reunión	
de grupo	327
¿Debe buscar la administración grupos de trabajo cohesivos?	327
Determinantes de la cohesión 328 • Los efectos de la cohesión sobre	
la productividad del grupo	329
<i>Resumen e implicaciones para los administradores</i>	330
<i>Para repaso</i>	332
<i>Para discusión</i>	332
▶ A favor: El diseño de puestos en torno a los grupos	333
▶ En contra: Los puestos deben diseñarse en torno a los individuos	334
<i>Ejercicio de autoconocimiento: ¿Lo atrae a usted el grupo?</i>	335
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio de la torre de papel</i>	336
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Debe usted manifestarse de acuerdo con su jefe aunque</i>	
<i>no lo esté?</i>	337
<i>Caso práctico: Juegos que la gente juega en el departamento de embarques</i>	337
<i>Tema de actualidad: La prima donna</i>	339
<i>Referencias bibliográficas</i>	340
<i>Notas</i>	340

Capítulo 9 Comprensión de los equipos de trabajo 344

¿Por qué se han vuelto tan populares los equipos?	346
El CO en las noticias: La construcción del trabajo en equipo	
en la administración de Clinton	347
Los equipos en comparación con los grupos: ¿cuál es la diferencia?	347
Tipos de equipos	348
Equipos solucionadores de problemas 348 • Equipos de trabajo	
autoadministrados 349 • Equipos transfuncionales 350	
El CO en las noticias: Sólo porque uno es grande, no tiene que ser	
lento	352
La vinculación de los conceptos de equipos y grupos: hacia la constitución de equipos	
de alto desempeño	352
Tamaño de los equipos de trabajo 352 • Las habilidades de los	
miembros 352 • La asignación de papeles y la promoción de la	
diversidad 353 • Tener un compromiso con un propósito	
común 355 • Establecimiento de metas específicas 355 • Liderazgo y	
estructura 356 • La holgazanería social y la responsabilidad 356 •	
Sistemas adecuados de evaluación y recompensa del	
desempeño 356 • Desarrollo de alta confianza mutua 356	
Cómo convertir a los individuos en jugadores de equipo	358
El desafío 358 • Cómo convertirse en jugadores de equipo	359
Temas contemporáneos en la administración de los equipos	360
Los equipos y el derecho laboral 360 • Los equipos y la administración de la	
calidad total	362

El CO en las noticias: Una visión de una de las plantas industriales de mejor desempeño en Estados Unidos 363

Los equipos y la diversidad de la fuerza de trabajo 364 • La revigorización de los equipos maduros 364

Resumen e implicaciones para los administradores 365

Para repaso 366

Para discusión 366

► **A favor: El valor de los equipos** 367

► **En contra: La tiranía de la ideología de equipos** 368

Ejercicio de autoconocimiento: ¿Me perciben los otros como digno de confianza? 369

Ejercicio para trabajo en grupo: Ejercicio de experiencia de equipo 369

Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Tengo que ser un jugador de equipo? 370

Caso práctico: XEL Communications 370

Tema de actualidad: Equipos en la línea de ensamble de Square D 371

Referencias bibliográficas 372

Notas 372

Capítulo 10 Comunicación 374

Las funciones de la comunicación 377

El proceso de la comunicación 378

Un modelo de comunicación 378 • Fuentes de distorsión 380 • Temor en la comunicación 380

Los fundamentos de la comunicación 380

Dirección de la comunicación 380 • Las redes formales en comparación con las redes informales 382 • Comunicaciones no verbales 384 • Elección del canal de comunicación 386 • Barreras a la comunicación eficaz 387

De los conceptos a las habilidades: Escuchar eficazmente 388

En la práctica: Comunicación eficaz con los empleados en las compañías importantes que están pasando por cambios drásticos 390

El DGE debe estar comprometido con la importancia de la comunicación 390 • Los administradores sintonizan las acciones con las palabras 391 • Compromiso con la comunicación en ambos sentidos 391 • Énfasis en la comunicación cara a cara 391 • Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados 392 • El manejo de las malas noticias 392 • El mensaje está modelado para las personas que lo van a escuchar 392 • Trate la comunicación como un proceso continuo 392

El CO en las noticias: La administración de libro abierto 393

Temas actuales en la comunicación 394

Barreras a la comunicación entre mujeres y hombres 394 • La comunicación "políticamente correcta" 395 • Comunicación transcultural 396 • Comunicaciones electrónicas 397

Resumen e implicaciones para los administradores 399

Para repaso 400

Para discusión 400

► **A favor: El caso para la comprensión mutua: La ventana de Johari** 401

► **En contra: El argumento que defiende la comunicación ambigua** 402

Ejercicio de autoconocimiento: Autoinventario de escucha 403

Ejercicio para trabajo en grupo: En ausencia de comunicación no verbal 404

Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Está mal mentir? 404

Caso práctico: Los grupos de afinidad en el sistema de mensajes electrónicos de Apple 405

Tema de actualidad: El lenguaje políticamente correcto 406

Referencias bibliográficas 407

Notas 408

Capítulo 11 El liderazgo 410

- ¿Qué es el liderazgo? 412
- Transición en las teorías de liderazgo 413
- Teorías de los rasgos 414
- Teorías del comportamiento 415
 - Estudios de Ohio State 415 • Estudios de la University of Michigan 417 • El grid administrativo 417 • Estudios escandinavos 417 • Resumen de teorías del comportamiento 419
- Teorías de contingencia 419
 - El CO en las noticias: Jack Croushore: De hombre tosco a flan 420
 - Modelo de Fiedler 421 • La teoría situacional de Hersey y Blanchard 424 • Teoría de intercambio líder-miembro 426 • Teoría trayectoria-meta 426 • El modelo líder-participación 429 • ¡En ocasiones el liderazgo no viene al caso! 432
- La búsqueda de un terreno común: ¿Qué significa todo esto? 433
- Los enfoques más recientes sobre el liderazgo 435
 - Teoría de la atribución del liderazgo 435 • Teoría del liderazgo carismático 436 • El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional 438
 - El CO en las noticias: El carismático líder de Southwest Airlines 440
- Temas contemporáneos sobre el liderazgo 440
 - Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres? 440
 - De los conceptos a las habilidades: Entrenamiento 442
 - El liderazgo mediante la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar 443 • ¿Qué hay acerca de la condición de los seguidores? 443 • La cultura nacional como una variable agregada de contingencia 444 • ¿Existe una base biológica para el liderazgo? 445
- Resumen e implicaciones para los administradores 446
- Para repaso 446
- Para discusión 447
- **A favor: ¡Los líderes representan una verdadera diferencia!** 448
- **En contra: Los líderes no representan una verdadera diferencia** 449
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su calificación de CMP? 450
- Ejercicio para trabajo en grupo: La práctica de ser carismático 451
- Ejercicio sobre un dilema ético: El uso de drogas para mejorar la sociabilidad y el desempeño de liderazgo 452
- Caso práctico: El argumento en contra de la "visión" 452
- Tema de actualidad: Richard Branson del Virgin Group 453
- Referencias bibliográficas 455
- Notas 455

Capítulo 12 El poder y la política 460

- Una definición del poder 462
- El contraste entre el liderazgo y el poder 463
- Las bases del poder 463
 - Poder coercitivo 464 • Poder de recompensa 465 • Poder legítimo 465 • Poder de expertos 466 • Poder de referencia 466
- Dependencia: la clave del poder 467
 - El postulado general de dependencia 467 • ¿Qué es lo que crea la dependencia? 467
 - El CO en las noticias: El poder de los subordinados 470
- La identificación de dónde está el poder 470
- Tácticas del poder 471

El poder en los grupos: coaliciones 473
 Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo 475
 La política: el poder en acción 476
 El CO en las noticias: Muchas compañías están procurando desterrar el acoso sexual 477
 Definición 477 • La realidad de la política 479 • Factores que contribuyen al comportamiento político 479 • Manejo de la impresión (o de las apariencias) 483
 De los conceptos a las habilidades: La politiquería 484
 Comportamientos defensivos 487 • La ética de comportarse políticamente 489
 Resumen e implicaciones para los administradores 490
 Para repaso 491
 Para discusión 491
 ► **A favor: ¡Es una selva política lo que está allá afuera! 492**
 ► **En contra: Política corporativa: ¡Lo que usted ve es lo que obtiene! 493**
 Ejercicio de autoconocimiento: ¿En qué grado es usted político? 494
 Ejercicio para trabajo en grupo: La comprensión de la dinámica del poder 494
 Ejercicio sobre un dilema ético: La ética en el uso del poder 495
 Caso práctico: Condenado si lo hace; condenado si no lo hace 496
 Tema de actualidad: Acoso sexual en el FBI 497
 Referencias bibliográficas 499
 Notas 499

Capítulo 13 El conflicto, la negociación y el comportamiento entre grupos 502

Una definición de conflicto 504
 Las transiciones en el pensamiento acerca del conflicto 505
 El punto de vista tradicional 505 • El punto de vista de relaciones humanas 506 • El punto de vista interaccionista 506
 El conflicto funcional en comparación con el disfuncional 507
 El proceso de un conflicto 507
 Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial 507 • Etapa II: Conocimiento y personalización 510 • Etapa III: Intenciones 510 • Etapa IV: Comportamiento 512 • Etapa V: Resultados 514
 El CO en las noticias: Spectrum Associates integra el conflicto deliberadamente en su estructura 517
 La negociación 518
 Estrategias de regateo 518 • El proceso de negociación 520 • Temas en la negociación 522
 De los conceptos a las habilidades: La negociación 524
 El CO en las noticias: Los ombudsmen proliferan en el sitio de trabajo 526
 Las relaciones entre grupos 527
 Factores que afectan las relaciones entre grupos 527 • Métodos para administrar las relaciones entre grupos 530 • Resumen 533
 Resumen e implicaciones para los administradores 533
 Para repaso 535
 Para discusión 535
 ► **A favor: El conflicto es bueno para una organización 536**
 ► **En contra: ¡Todos los conflictos son disfuncionales! 537**
 Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su intención primordial en el manejo de conflictos? 538
 Ejercicio para trabajo en grupo: Una obra con un papel de negociación 539

<i>Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Es falta de ética la estimulación de conflictos?</i>	540
<i>Caso práctico: Tip dice “de ninguna manera”</i>	541
<i>Tema de actualidad: Conflicto en las escuelas de la ciudad de Nueva York</i>	541
<i>Referencias bibliográficas</i>	543
<i>Notas</i>	543

Caso progresivo: Parte Tres, El grupo, Rob Panco: La administración de grupos y equipos 546

PARTE CUATRO • EL SISTEMA ORGANIZACIONAL 548

Capítulo 14 Los fundamentos de la estructura organizacional 548

¿Qué es la estructura organizacional?	550
Especialización del trabajo	551 • Departamentalización 552
El CO en las noticias: La organización en torno a los procesos de trabajo	554
Cadena de mando	555 • Tramo de control 556 • Centralización y descentralización 557
De los conceptos a las habilidades: La delegación de autoridad	558
Formalización	559
Los diseños organizacionales más comunes	559
La estructura simple	559 • La burocracia 560 • La estructura matricial 562
Nuevas opciones de diseño	564
La estructura de equipo	564 • La organización virtual 564 • La organización sin fronteras 565 • La organización femenina 567
¿Por qué son diferentes las estructuras?	568
Estrategia	569 • Tamaño de la organización 570 • Tecnología 571 • Ambiente 571 • Resumen 573
Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados	573
Resumen e implicaciones para los administradores	575
Para repaso	576
Para discusión	577
► A favor: Lo pequeño es hermoso	578
► En contra: “Lo pequeño es hermoso” ¡es un mito!	579
<i>Ejercicio de autoconocimiento: Prueba de orientación burocrática</i>	580
<i>Ejercicio para trabajo en grupo: Figuras de autoridad</i>	581
<i>Ejercicio sobre un dilema ético: Control de empleados: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?</i>	582
<i>Caso práctico: La organización de la administración Clinton</i>	582
<i>Tema de actualidad: ¡El hermano mayor ESTÁ vigilándote!</i>	583
<i>Referencias bibliográficas</i>	585
<i>Notas</i>	586

Capítulo 15 Tecnología, diseño del trabajo y tensión 588

La tecnología en el sitio de trabajo	590
La calidad y los procesos de mejoramiento continuo	591 • La reingeniería de los procesos de trabajo 592 • Sistemas de fabricación flexible 595 • Obsolescencia del trabajador 596
Diseño del trabajo	597
Teorías de características de las tareas	597
El CO en las noticias: El incremento en la autonomía del puesto	601

- Rediseño del trabajo 602 • Opciones de programas de trabajo alternativo 605 • Organizaciones amigables con la familia 609 • El cambio de la forma como vemos los puestos: una perspectiva estimulante 610
- Tensión en el trabajo 611
- ¿Qué es la tensión? 611
- El CO en las noticias: La tensión de ser administrador en la década de los 90 612**
- La comprensión de la tensión y sus consecuencias 613 • Fuentes potenciales de tensión 613 • Diferencias individuales 616 • Las consecuencias de la tensión 617 • El manejo de la tensión 619
- Resumen e implicaciones para los administradores 621*
- Para repaso 622*
- Para discusión 622*
- **A favor: ¡La tensión de los empleados no es un problema administrativo! 623**
- **En contra: La tensión causa verdaderos costos a las organizaciones 624**
- Ejercicio de autoconocimiento: ¿Cuál es su personalidad de tensión? 625*
- Ejercicio para trabajo en grupo: El análisis y rediseño de puestos 626*
- Ejercicio sobre un dilema ético: ¿Cuál es el equilibrio correcto entre el trabajo y la familia? 627*
- Caso práctico: La reingeniería de la experiencia universitaria 627*
- Tema de actualidad: ¡Los trabajadores de GM van a la huelga exigiendo menos dinero! 628*
- Referencias bibliográficas 629*
- Notas 630*

Capítulo 16 Políticas y prácticas de recursos humanos 634

- Prácticas de selección 636
- Análisis del puesto 636 • Dispositivos de selección 637
- De los conceptos a las habilidades: Entrevistas de selección 639**
- Programas de capacitación y desarrollo 641
- Categorías de habilidades 642
- El CO en las noticias: La capacitación en la diversidad se desarrolla en las empresas pequeñas 643**
- Métodos de capacitación 643 • Desarrollo de carrera 645
- Evaluación del desempeño 649
- Los propósitos de la evaluación del desempeño 649 • Evaluación y motivación del desempeño 650 • ¿Qué es lo que evaluamos? 650 • ¿Quién debe realizar la evaluación? 651
- El CO en las noticias: En Hampton Pension Services, ¡todo el mundo evalúa a todo el mundo! 653**
- Métodos de evaluación del desempeño 653 • Problemas potenciales 655 • Para superar los problemas 657 • Proporcionar retroalimentación del desempeño 658 • ¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo? 659
- Sistemas de recompensas 659
- La interrelación sindicato-administración 662
- Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos 663
- Selección 664 • Evaluación del desempeño 664
- Resumen e implicaciones para los administradores 665*
- Para repaso 667*
- Para discusión 667*
- **A favor: El capitalismo, control y pérdida de habilidades de la mano de obra 668**
- **En contra: El mito de la pérdida de habilidades en las sociedades capitalistas 669**
- Ejercicio de autoconocimiento: Prueba para la evaluación de la carrera 670*
- Ejercicio para trabajo en grupo: La evaluación del desempeño y el suministro de retroalimentación 672*

Ejercicio sobre un dilema ético: Capacitación en ética: ¿Humo o sustancia? 673
 Caso práctico: La lucha de CRST para contratar y conservar choferes 673
 Tema de actualidad: Will-Burt está educando a sus trabajadores 675
 Referencias bibliográficas 675
 Notas 676

Capítulo 17 La cultura organizacional 678

Institucionalización: precursora de la cultura 680
 ¿Qué es la cultura organizacional? 681
 Una definición 681 • Tipologías culturales 683
 El CO en las noticias: La creación de una cultura que asume riesgos 683
 La cultura es un término descriptivo 684 • ¿Tienen las organizaciones culturales uniformes? 684 • Las culturas fuertes en comparación con las débiles 685 • La cultura en comparación con la formalización 686 • La cultura organizacional en comparación con la cultura nacional 686
 ¿Qué hace la cultura? 687
 Las funciones de la cultura 687 • La cultura como desventaja 687
 La creación y el mantenimiento de la cultura 689
 ¿Cómo comienza una cultura? 689
 El CO en las noticias: Chung Ju Yung y la compañía que creó: Hyundai 690
 El mantenimiento vivo de una cultura 690 • Resumen: cómo se forman las culturas 694
 Cómo aprenden la cultura los empleados 696
 Historias 696 • Rituales 696 • Símbolos materiales 697 • Lenguaje 698
 La cultura organizacional en acción 699
 The Walt Disney Co. 699 • MCI Communications 700 • Time Warner 701
 Resumen e implicaciones para los administradores 702
 Para repaso 703
 Para discusión 703
 ► A favor: El caso contra el cambio cultural 704
 ► En contra: Cómo cambiar la cultura de una organización 705
 Ejercicio de autoconocimiento: ¿Qué clase de cultura organizacional le queda mejor a usted? 706
 Ejercicio para trabajo en grupo: Califique la cultura en su salón de clases 706
 Ejercicio sobre un dilema ético: Los factores culturales y el comportamiento sin ética 707
 Caso práctico: La cultura de Levi Strauss 708
 Tema de actualidad: La cultura de trabajo compulsivo de Microsoft 709
 Referencias bibliográficas 710
 Notas 710
 Caso progresivo: Parte Cuatro, El sistema organizacional, Rob Panco: Trabajar dentro del sistema organizacional 712

PARTE CINCO • DINÁMICA ORGANIZACIONAL 714

Capítulo 18 Cambio y desarrollo organizacional 714

Las fuerzas para el cambio 716
 El manejo del cambio planeado 718
 ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? 720
 El cambio de estructura 720 • El cambio de tecnología 721
 El CO en las noticias: La implantación de grandes cambios en Geon, Inc. 722
 El cambio del ambiente físico 723 • El cambio de las personas 723

- La resistencia al cambio 723
 Resistencia individual 724 • Resistencia organizacional 725 •
 Cómo vencer la resistencia al cambio 726 • La política del cambio 727
De los conceptos a las habilidades: La evaluación del clima para el cambio 728
- Enfoques para el manejo del cambio organizacional 729
 El modelo de tres pasos de Lewin 729 • La investigación de la acción 730
- Temas de cambios clave para los administradores en los años 90 731
 Innovación 731
El CO en las noticias: Rubbermaid sabe cómo innovar 733
 La creación de una organización de aprendizaje 734
- Desarrollo organizacional 736
 Valores DO 736 • Intervenciones del DO 737
- Un último pensamiento sobre la administración del cambio: ¡Está limitado por la cultura! 740
- Resumen e implicaciones para los administradores 741*
Para repaso 742
Para discusión 742
- **A favor: El cambio es una actividad por episodios 743**
 ► **En contra: El cambio es una actividad continua 744**
- Ejercicio de autoconocimiento: Prueba de tolerancia a la administración en un mundo turbulento 745*
- Ejercicio para trabajo en grupo: The Beacon Aircraft Co. 747*
Ejercicio sobre un dilema ético: Temas éticos en las intervenciones del DO 748
Caso práctico: Cambio cuántico en Alcoa 748
Tema de actualidad: Los trabajadores del Departamento de Defensa y su futuro 749
Referencias bibliográficas 750
Notas 750
- Caso progresivo: Parte cinco, Dinámica organizacional, Rob Panco: Cómo manejar el cambio 752**

Apéndice A La evolución histórica del comportamiento organizacional A-1

Apéndice B Investigación en comportamiento organizacional A-16

Apéndice C Claves de calificación para los "Ejercicios de autoconocimiento" A-26

Glosario G-1

Créditos de las ilustraciones CI-1

Índice onomástico I-1

Índice organizacional I-9

Índice analítico I-11