

Contenido

Prefacio xvii

Acerca del autor xxi

PRIMERA PARTE ■ INTRODUCCIÓN 1

Capítulo 1 ¿Qué es el comportamiento organizacional? 1

La labor de los gerentes 2

Funciones de la gerencia 2 • Papeles de la gerencia 4 •
Habilidades gerenciales 4 • Actividades gerenciales eficaces
versus exitosas 6 • Una revisión del trabajo del gerente 7

Introducción al comportamiento organizacional 7

El CO en las noticias —*Desarrollo de las habilidades
personales por medio de una capacitación ejecutiva 8*

Reemplazo de la intuición con el estudio sistemático 9

Generalizaciones acerca del comportamiento 9 • La consistencia
versus las diferencias individuales 10

Retos y oportunidades para el CO 12

La creación de una villa global 12 • Desde la "igualdad de
todos" hasta la diversidad de la fuerza laboral 13 • Hacia la
mejora de la calidad y la productividad 14 • Mejoramiento de
las habilidades interpersonales 16 • Del control gerencial a la
facultación 16 • De la estabilidad a la flexibilidad 17 •
Mejoramiento del comportamiento ético 17

Disciplinas que contribuyen al campo del CO 18

Psicología 18 • Sociología 20 • Psicología social 20 •
Antropología 20 • Ciencia política 20

Existencia de algunos principios absolutos en el CO 21

Nuevas atracciones: desarrollo de un modelo del CO 22

Resumen 22 • Las variables dependientes 23 • Las variables
independientes 26 • Hacia un modelo de contingencia del CO 27

Resumen e implicaciones para los gerentes 27

Para revisión 29

Para discusión 29

Punto Caso para la explicación estructural del comportamiento
organizacional 30

Contrapunto Caso para la explicación psicológica del comportamiento
organizacional 31

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo ¿Cuál es su
calificación en comportamiento ético? 32

Ejercicio de trabajo en grupo Ejercicio sobre la diversidad
de la fuerza laboral 32

Caso incidente Gracias por 24 años de servicio. Ahora... ¡aquí está
la puerta! 34

Reseña de caso La nueva carrera de David Vincent 35

Caso progresivo, Primera parte, Introducción—Rob Panco: antecedentes
y reflexiones 37

SEGUNDA PARTE ■ EL INDIVIDUO 40

Capítulo 2 Fundamentos del comportamiento individual 40

Características biográficas 42

Edad 42 • Género 44 • Estado civil 45 • Antigüedad 45

Habilidad 45

Habilidades intelectuales 46

El CO en las noticias — *La evidencia de la curva de campana* 47

Habilidades físicas 48 • Las habilidades y el ajuste al puesto 48

Personalidad 49

¿Qué es la personalidad? 50 • Determinantes de la personalidad

50 • De los conceptos a las habilidades *Autoconocimiento: ¿se conoce a usted mismo?* 51 • Características de la personalidad 53 •

Los atributos de personalidad de mayor influencia para el CO

56 • Incremente el conocimiento sobre usted mismo: *evalúe su locus de control* 57 • Incremente el conocimiento sobre usted

mismo: *¿qué tan maquiavélico es?* 59 • Incremente el

conocimiento sobre usted mismo: *¿cómo está su autoestima?* 60 •

Incremente el conocimiento sobre usted mismo: *¿califica usted*

alto en automonitoreo? 61 • Incremente el conocimiento sobre

usted mismo: *¿es usted un tomador de riesgos?* 62 • Incremente

el conocimiento sobre usted mismo: *¿es del tipo A?* 64 •

Personalidad y cultura nacional 65 • Acoplamiento entre las

personalidades y los trabajos 66

Aprendizaje 68

Una definición del aprendizaje 68 • Teorías sobre el aprendizaje

69 • Moldeamiento: una herramienta gerencial 71 • Algunas

aplicaciones organizacionales específicas 75 • De los conceptos

a las habilidades *Habilidades para disciplinar eficazmente* 77

Resumen e implicaciones para los gerentes 79

Para revisión 81

Para discusión 81

Punto *El valor de las características al explicar las actitudes y el*

comportamiento 82

Contrapunto *El poder limitado de las características en las*

organizaciones 83

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Cuál es su estilo*

de aprendizaje? 84

Ejercicio de trabajo en grupo *Reforzamiento positivo y negativo* 85

Caso incidente *Pronóstico del desempeño* 86

Reseña de caso *Inteligencia emocional* 87

Capítulo 3 PERCEPCIÓN Y TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES 88

¿Qué es la percepción y por qué es importante? 90

Factores que influyen en la percepción 91

El perceptor 91 • El objetivo 92 • La situación 93

La percepción personal: hacer juicios sobre

los demás 94

Teoría de la atribución 94 • Atajos frecuentemente usados al

juzgar a otros 96

El CO en las noticias — *Los gerentes explican qué los ha*

ayudado y qué ha obstruido su avance 97

Aplicaciones específicas en las organizaciones 100

La unión entre la percepción y la toma individual

de decisiones 103

¿Cómo deberían tomarse las decisiones? 104

El proceso racional de la toma de decisiones 104

Mejoramiento de la creatividad en la toma

de decisiones 105

El CO en las noticias — *Asesinos de la creatividad* 106

¿Cómo se toman realmente las decisiones

en las organizaciones? 107

Racionalidad limitada 108 • Intuición 109 • Identificación

del problema 110 • Desarrollo alternativo 110 • Elección de

Capítulo

Capítulo

opciones 111 • Diferencias individuales: estilos de toma de decisiones 113 • Restricciones organizacionales 114 • Diferencias culturales 116

¿Qué hay acerca de la ética en la toma de decisiones? 117

Tres criterios de decisión ética 117 • Factores que influyen en el comportamiento ético de la toma de decisiones 118 • Papel de la cultura nacional 120

Resumen e implicaciones para los gerentes 120

Percepción 120 • La toma individual de decisiones 121

Para revisión 122

Para discusión 122

Punto *Cuando contrate empleados: enfatice lo positivo* 123

Contrapunto *Cuando contrate empleados: equilibre lo positivo con lo negativo* 124

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *Cuestionario sobre el estilo de toma de decisiones* 125

Ejercicio de trabajo en grupo *Evaluación de su percepción interpersonal* 126

Ejercicio sobre un dilema ético *Cinco decisiones éticas: ¿qué haría usted?* 126

Caso incidente *Ben & Jerry's reevalúa su agenda social* 127

Reseña de caso *Toma de decisiones, estilo investigador* 128

Capítulo 4 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo 130

Valores 132

Importancia de los valores 133 • Fuentes de nuestros sistemas de valores 133 • Tipos de valores 135 • Valores, lealtad y comportamiento ético 137 • Los valores a través de las culturas 138
El CO en las noticias—*Ford utiliza “grupos de valores” generacionales para ayudar a desarrollar automóviles* 139

Actitudes 140

Fuentes de las actitudes 141 • Tipos de actitudes 142 • Actitudes y consistencia 143 • Teoría de la disonancia cognoscitiva 144
El CO en las noticias—*“¿Cómo viven los ejecutivos del tabaco con ellos mismos?”* 145
Medición de la relación A-B 146 • Una aplicación: encuestas de actitud 148 • Las actitudes y la diversidad de la fuerza laboral 149 • De los conceptos a las habilidades *Cambio de actitudes* 150

Satisfacción en el trabajo 151

Medición de la satisfacción en el trabajo 151 • ¿Qué determina la satisfacción en el trabajo? 152 • El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado 154 • ¿De qué manera los empleados expresan la insatisfacción? 156

Resumen e implicaciones para los gerentes 157

Para revisión 158

Para discusión 158

Punto *La importancia de una alta satisfacción en el trabajo* 160

Contrapunto *La satisfacción en el trabajo se ha enfatizado en forma excesiva* 161

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Qué valora usted?* 162

Ejercicio de trabajo en grupo *Evaluación de las actitudes de trabajo* 162

Caso incidente *Binney & Smith (Canadá)* 163

Reseña de caso *La edad y las actitudes* 164

Capítulo 5 Conceptos básicos de la motivación 166

¿Qué es la motivación? 168

Primeras teorías de la motivación 169

Teoría de la jerarquía de las necesidades 169 • Teoría X y teoría Y 170 • Teoría de la motivación-higiene 171

Teorías contemporáneas acerca de la motivación 174

La teoría ERG 174 • Teoría de las necesidades de McClelland 175 • Teoría de la evaluación cognoscitiva 178 • Teoría del establecimiento de las metas 180 • Teoría del reforzamiento 182 • Teoría de la equidad 182

El CO en las noticias—*Compensación en la NBA* 184

Teoría de las expectativas 187 • No olvide la habilidad y la oportunidad 189

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 190**Principio: las teorías de la motivación están ligadas a la cultura 192****Resumen e implicaciones para los gerentes 193**

Para revisión 195

Para discusión 195

Punto ¡El dinero motiva! 196

Contrapunto ¡El dinero no motiva a la mayoría de los empleados hoy en día! 197

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo ¿Qué lo motiva? 198

Ejercicio de trabajo en grupo ¿Qué quiere la gente de sus trabajos? 198

Caso incidente *Lincoln Electric* 199

Reseña de caso *El sueño de la clase media: ¿a dónde se fue?* 201

Capítulo 6 Motivación: de los conceptos a las aplicaciones 202**La administración por objetivos 204**

¿Qué es la APO? 204 • Enlazar la APO con la teoría del establecimiento de metas 206 • La APO en la práctica 206

Programas de reconocimiento del empleado 206

¿Qué son los programas de reconocimiento del empleado? 206 • Unir los programas de reconocimiento y la teoría del reforzamiento 207 • Los programas de reconocimiento del empleado en la práctica 207

Programas de participación del empleado 208

¿Qué es la participación del empleado? 208 • Ejemplos de programas de involucramiento del empleado 209 • Realización de los programas de involucramiento del empleado con las teorías de motivación 212

El CO en las noticias —*La propiedad del empleado está funcionando en United Airlines* 213

Programas de involucramiento del empleado en la práctica 214

Programas de paga variables 214

¿Qué son los programas de paga variable? 215 • Relación de los programas de paga variable con la teoría de las expectativas 217 • Programas de paga variable en la práctica 217

Planes de pago por habilidades 218

¿Qué son los planes de pago por habilidades? 218 • Relación de los planes de pago por habilidades con las teorías de la motivación 219 • El pago por habilidades en la práctica 220

Prestaciones flexibles 220

¿Cuáles son las prestaciones flexibles? 221 • Relación de las prestaciones flexibles con la teoría de las expectativas 222 • Las prestaciones flexibles en la práctica 222

Temas especiales sobre motivación 222

La labor de motivar a los profesionales 222 • La labor de motivar a trabajadores eventuales 223 • La labor de motivar a la fuerza laboral diversa 224 • La labor de motivar a trabajadores de servicio poco capacitados 225 • La labor de motivar a la gente que hace tareas repetitivas 225

en la comunicación cara a cara 327 • Responsabilidad compartida por las comunicaciones con los empleados 327 • El manejo de las malas noticias 327 • El mensaje se moldea para los receptores 328 • Tratar la comunicación como un proceso continuo 328

Temas actuales sobre comunicación 329

Las barreras de la comunicación entre las mujeres y los hombres 330 • La comunicación "políticamente correcta" 330 • Comunicación intercultural 332 • Comunicaciones electrónicas 334

Resumen e implicaciones para los gerentes 335

Para revisión 337

Para discusión 337

Punto *Hacia un entendimiento mutuo: la ventana Johari* 338

Contrapunto *En favor de la comunicación ambigua* 339

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *Autoinventario de escucha* 340

Ejercicio de trabajo en grupo *Una ausencia de la comunicación no verbal* 341

Caso incidente *¿Tenemos un problema de comunicación aquí?* 341

Reseña de caso *¿El estilo de comunicación femenino obstaculiza a las mujeres en los negocios?* 342

Capítulo 10 Liderazgo 344

¿Qué es el liderazgo? 346

Transición en las teorías del liderazgo 347

Teorías de las características 347

Teorías del comportamiento 349

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio 349 • Los estudios de la Universidad de Michigan 351 • La matriz gerencial 351 • Los estudios escandinavos 351 • Resumen de las teorías del comportamiento 353

Teorías de las contingencias 353

El modelo de Fiedler 354 • La teoría situacional de Hersey y Blanchard 357 • La teoría del intercambio líder-miembro 360 • Teoría del camino a la meta 361 • Modelo de la participación del líder 363 • ¡Algunas veces el liderazgo es irrelevante! 366

Búsqueda de un fundamento común: ¿qué significa lo anterior? 367

Los planteamientos más recientes del liderazgo 369

Teoría de la atribución del liderazgo 369 • Teoría del liderazgo carismático 370 • El liderazgo transaccional *versus* el transformacional 372

El CO en las noticias —*Herb Kelleher: el carismático líder de Southwest Airlines* 373

Liderazgo visionario 375

Temas contemporáneos sobre liderazgo 377

Sexo: ¿dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente? 377 • Proporcionar el liderazgo al equipo 378 • Dirigir a través de la facultación 379 • De los conceptos a las habilidades *Instrucción* 380 • ¿Qué hay acerca de los seguidores? 381 • La cultura nacional como una variable de contingencia agregada 382 • ¿Hay una base biológica para el liderazgo? 383 • ¿Hay una dimensión moral para el liderazgo? 384

Resumen e implicaciones para los gerentes 385

Para revisión 386

Para discusión 386

Punto *¿Los líderes hacen una diferencia real!* 387

- Contrapunto *¡Los líderes no hacen la diferencia!* 388
 Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Cuál es su estilo básico de liderazgo?* 389
 Ejercicio de trabajo en grupo *Práctica para ser carismático* 390
 Caso incidente *En contra de la visión* 391
 Reseña de caso *El liderazgo y Bill Gates* 392

Capítulo 11 Poder y política 394

Una definición de poder 396

El contraste entre el liderazgo y el poder 397

Bases del poder 397

Poder coercitivo 397 • Poder de recompensa 398 • Poder legítimo 399 • Poder de expertos 399 • Poder de referencia 400

Dependencia: la clave del poder 400

El postulado general de dependencia 400 • ¿Qué crea dependencia? 401

Identificación de dónde está el poder 402

El CO en las noticias — *El poder de los subordinados* 403

Tácticas de poder 405

El poder en los grupos: coaliciones 406

El acoso sexual: poder desigual en el lugar de trabajo 408

La política: poder en acción 410

Definición 410 • La realidad de la política 412 • Factores que contribuyen al comportamiento político 412 • Manejo de la imagen 416 • De los conceptos a las habilidades *La politiquería* 417 • Comportamientos defensivos 420 • La ética de comportarse políticamente 422

Resumen e implicaciones para los gerentes 423

Para revisión 424

Para discusión 424

Punto *¡La realidad es una selva política!* 425

Contrapunto *¡Política corporativa: lo que ve es lo que obtiene!* 426

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Cuán político es usted?* 427

Ejercicio de trabajo en grupo *La comprensión de la dinámica del poder* 427

Caso incidente *Condenada si lo hace; condenada si no lo hace* 428

Reseña de caso *El poder, el acoso sexual y la CIA* 430

Capítulo 12 Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos 432

Una definición de conflicto 434

Transiciones en las ideas sobre el conflicto 434

El punto de vista tradicional 435 • El punto de vista de las relaciones humanas 435 • El punto de vista interaccionista 435

El conflicto funcional versus el disfuncional 436

El proceso del conflicto 437

Etapa I: oposición o incompatibilidad potencial 437 • Etapa II: cognición y personalización 440 • Etapa III: intenciones 441 • Etapa IV: comportamiento 443 • Etapa V: resultados 445

El CO en las noticias— *Spectrum Associates genera a propósito el conflicto en su estructura* 448

Negociación 449

Estrategias de negociación 450 • El proceso de negociación 452 • De los conceptos a las habilidades *Negociar* 453 • Temas sobre la negociación 454

Relaciones intergrupales 456

Factores que afectan las relaciones intergrupales 457 • Métodos para manejar las relaciones entre grupos 460 • Resumen 463

Resumen e implicaciones para los gerentes 226

Para revisión 226

Para discusión 227

Punto *La defensa del secreto sobre el salario* 228Contrapunto *¡Pongamos la información sobre los salarios a disposición de todos!* 229Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Cuán sensible es usted a la equidad?* 230Ejercicio de trabajo en grupo *La tarea de establecer las metas* 230Ejercicio sobre un dilema ético *¿Se les paga demasiado a los directores generales de Estados Unidos?* 231Caso incidente *“¿Qué voy hacer con Stella McCarthy?”* 232Reseña de caso *¿Qué motiva a Elizabeth Dole?* 233Caso progresivo, Segunda parte, El individuo—*Rob Panco: dirección de personal* 234**TERCERA PARTE ■ EL GRUPO 238****Capítulo 7 Fundamentos del comportamiento de grupo 238****Definición y clasificación de los grupos 240 ✓****Etapas del desarrollo de grupo 241**

El modelo de las cinco etapas 241 • El modelo de pasos en equilibrio 243

Sociometría: análisis de la interacción del grupo 245**Hacia la explicación del comportamiento del grupo de trabajo 247****Las condiciones externas impuestas sobre el grupo 248**

Estrategia de la organización 248 • Estructuras de autoridad 248 • Regulaciones formales 248 • Recursos organizacionales 248 • El proceso de selección de recursos humanos 249 • La evaluación del desempeño y el sistema de recompensas 249 • La cultura organizacional 249 • Ambiente del trabajo físico 250

Recursos de los miembros del grupo 250

Habilidades 250 • Características de la personalidad 251

Estructura del grupo 251Liderazgo formal 251 • Papeles 252 • Normas 255 • Estatus 258 • Tamaño 260 • Composición 261 • Cohesión 263
El CO en las noticias—*La diversidad de la fuerza laboral y las camarillas* 264**Procesos de grupo 265 ✓****Tareas del grupo 266****Toma de decisiones en grupo 267**

Grupos o individuos 267 • Pensamiento de grupo y ajuste de grupo 268 • Técnicas de toma de decisiones en grupo 271

Resumen e implicaciones para los gerentes 273

Desempeño 273 • De los conceptos a las habilidades

Conducción de una reunión de grupo 274 • Satisfacción 275

Para revisión 276

Para discusión 276

Punto *Diseño de trabajos alrededor de grupos* 277Contrapunto *Los trabajos deberían diseñarse alrededor de individuos* 278Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Se siente usted atraído por el grupo?* 279Ejercicio de trabajo en grupo *Evaluar el estatus organizacional* 279Caso incidente *Los despachos jurídicos de Dickinson, Stilwell y Gardner (DSG)* 280Reseña de caso *Las presiones de grupo dentro de la FAA* 281

Capítulo 8	Comprensión de los equipos de trabajo	282
	<i>¿Por qué los equipos se han vuelto tan populares?</i>	284
	El CO en las noticias— <i>El trabajo en equipo en los campos petroleros</i>	285
	<i>Equipos versus grupos: ¿cuál es la diferencia?</i>	286
	Tipos de equipos	287
	Equipos de solución de problemas	287 • Los equipos autodirigidos 288 • Equipos interfuncionales 289
	Relacionar a los equipos con los conceptos de grupo: hacia la creación de equipos de alto rendimiento	290
	Tamaño de los equipos de trabajo	290 • Habilidades de los miembros 290 • Distribución de papeles y promoción de la diversidad 291 • El compromiso con un propósito común 292 • Establecimiento de metas específicas 292 • Liderazgo y estructura 292 • La holgazanería social y la responsabilidad 293 • Evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa adecuados 293 • Desarrollo de una gran confianza mutua 293
	Transformación de los individuos en elementos de equipo	294
	De los conceptos a las habilidades: fomento de la confianza	295 • El reto 295 • Formación de los miembros del equipo 297
	Temas actuales sobre la administración de los equipos	298
	Los equipos y la administración de la calidad total	298 • Los equipos y la diversidad de la fuerza laboral 299 • Revigorización de los equipos maduros 300
	Resumen e implicaciones para los gerentes	301
	Para revisión	302
	Para discusión	302
	Punto <i>El valor de los equipos</i>	303
	Contrapunto <i>La tiranía de la ideología del equipo</i>	304
	Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo <i>¿Los demás me consideran digno de confianza?</i>	305
	Ejercicio de trabajo en grupo <i>Cómo integrar equipos eficaces de trabajo</i>	305
	Caso incidente XEL Communications	306
	Reseña de caso <i>Los equipos de una línea de ensamble en Square D</i>	307
Capítulo 9	Comunicación	308
	Funciones de la comunicación	310
	El proceso de comunicación	311
	Un modelo de comunicación	311 • Fuentes de distorsión 313 • Aprensión de la comunicación 314
	Bases de la comunicación	315
	Dirección de la comunicación	315 • Las redes formales e informales 316
	El CO en las noticias— <i>Facultación a los empleados abriendo la comunicación</i>	317
	Comunicaciones no verbales	320 • Elegir el canal de comunicación 321 • Barreras para la comunicación eficaz 323 • De los conceptos a las habilidades Escucha eficaz 324
	En la práctica: las comunicaciones eficaces del empleado en compañías líderes sufren cambios drásticos	325
	El presidente ejecutivo debe involucrarse en la importancia de la comunicación	326 • Los gerentes asocian las acciones y las palabras 326 • Compromiso con la comunicación de dos vías 327 • Énfasis

Resumen e implicaciones para los gerentes 463

Para revisión 466

Para discusión 466

Punto *El conflicto es bueno para una organización* 467Contrapunto *¡Todos los conflictos son disfuncionales!* 468Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿Cuál es su primera intención en el manejo del conflicto?* 469Ejercicio de trabajo en grupo *Una escenificación de negociaciones* 469Caso incidente *No es un ensueño trabajar en equipo* 471Reseña de caso *Conflicto en los deportes profesionales* 472Caso progresivo, Tercera parte, El grupo —*Rob Panco: dirección de grupos y equipos* 474**CUARTA PARTE ■ EL SISTEMA ORGANIZACIONAL 476****Capítulo 13 Bases de la estructura de la organización 476****¿Qué es una estructura organizacional? 478**Especialización del trabajo 478 • Departamentalización 480 • Cadena de mando 482 • Tramo de control 483 • Centralización y descentralización 484 • De los conceptos a las habilidades *Delegar la autoridad* 486 • Formalización 487**Diseños organizacionales más comunes 487**

La estructura simple 488 • La burocracia 489 •

La estructura matricial o de matriz 490

El CO en las noticias—*Johnson & Johnson: ¡realmente son 160 compañías!* 492**Nuevas opciones de diseño 493**

La estructura de equipo 493 • La organizacional virtual 493 •

La organización sin fronteras 495

¿Por qué difieren las estructuras? 497

Estrategia 498 • Tamaño de la organización 499 • Tecnología 499 • Ambiente 500 • Resumen 502

Los diseños organizacionales y el comportamiento del empleado 502**Resumen e implicaciones para los gerentes 504**

Para revisión 506

Para discusión 506

Punto *Lo pequeño es hermoso* 507Contrapunto *¿Quién dice que “lo pequeño es hermoso”? ¡Es un mito!* 508Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *Examen de orientación burocrática* 509Ejercicio de trabajo en grupo *Figuras de autoridad* 510Ejercicio sobre un dilema ético *Monitoreo del empleado: ¿cuán lejos es demasiado lejos?* 510Caso incidente *La forma ABB* 511Reseña de caso *El distrito escolar de Palm Beach* 512**Capítulo 14 Diseño del trabajo 514****Marcos conceptuales para analizar las tareas de trabajo 516**

Teoría de los atributos requeridos en la tarea 516 • El modelo de las características del puesto 517 • El modelo del procesamiento social de la información 520

La tecnología y los nuevos diseños de trabajo 521

Procesos de mejoramiento continuo 522 • Reingeniería de los procesos de trabajo 523 • Sistemas de manufactura flexible 526 • Obsolescencia del trabajador 527

Condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo 528

Ambiente físico 529 • El diseño del lugar de trabajo 530 •
Resumen y un modelo de integración 532

Opciones para el rediseño del trabajo 533

Rotación de puestos 533 • Ampliación del puesto 534 •
Enriquecimiento del puesto 535 • Una nueva revisión de los
diseños de puesto basados en el equipo 535 • De los conceptos
a las habilidades *Diseño de puestos enriquecidos* 536

Opciones de programación de horario 536

Semana laboral comprimida 537 • Semana laboral más corta
537 • Tiempo flexible 538

El CO en las noticias—*La creciente popularidad de los
horarios de trabajo alternativos* 539

Puesto compartido 540 • Teleconmutación (teletrabajo
o teleenlace) 540

Resumen e implicaciones para los gerentes 541

Para revisión 542

Para discusión 542

Punto *La noción de puesto se está volviendo obsoleta* 543

Contrapunto *Los puestos son la esencia de la vida organizacional*
544

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿El puesto enriquecido
es para usted?* 545

Ejercicio de trabajo en grupo *Análisis y diseño de puestos* 546

Caso incidente *Una experiencia universitaria de reingeniería* 547

Reseña de caso *Espionaje dirigido a los empleados* 548

Capítulo 15 Políticas y prácticas de recursos humanos 550**Prácticas de selección 552**

Análisis del puesto 552 • Herramientas de selección 553 •

De los conceptos a las habilidades *Entrevista de selección* 555

Programas de capacitación y desarrollo 557

Categorías de habilidades 558 • Métodos de entrenamiento
559 • Individualizar la capacitación para ajustarla al estilo de
aprendizaje del empleado 561 • Desarrollo de la carrera 562

Evaluación del desempeño 564

Propósitos de la evaluación del desempeño 565 • Evaluación
del desempeño y motivación 565 • ¿Qué evaluamos? 566 •
¿Quién debe hacer la evaluación? 567 • Métodos de evaluación
del desempeño 569 • Problemas potenciales 571 • Superar
los problemas 573 • Proporcionar retroalimentación sobre
el desempeño 575 • ¿Qué hay acerca de las evaluaciones de
desempeño del equipo? 576

El CO en las noticias—*A los empleados les disgustan
las revisiones, aun cuando sean favorables* 577

La interfaz gerencia-sindicato 578**Prácticas internacionales de recursos humanos:
temas selectos 579**

Selección 579 • Evaluación del desempeño 580

Manejo de la diversidad en las organizaciones 580

Lugares de trabajo con interés en la familia 580 • Capacitación
sobre la diversidad 582 • Programas de mentoría 583

Resumen e implicaciones para los gerentes 583

Prácticas de selección 583 • Los programas de capacitación y
desarrollo 584 • Evaluación del desempeño 584 • Interfaz
gerencia-sindicato 585

- Para revisión 585
- Para discusión 585
- Punto *El entrenamiento intercultural no funciona* 586
- Contrapunto *El entrenamiento intercultural es eficaz* 587
- Ejercicio de aprendizaje acerca de usted mismo *¿Cuán eficaces son sus habilidades de entrevista?* 588
- Ejercicio de trabajo en grupo *Evalúe el desempeño y proporcione retroalimentación* 588
- Ejercicio de dilema ético *Capacitación en ética: ¿humo o sustancia química?* 589
- Caso incidente *“No puedo trabajar los domingos”* 590
- Reseña de caso *¿Contradiscriminación?* 591

Capítulo 16 La cultura organizacional 592

Institucionalización: un antecesor de la cultura 594

¿Qué es la cultura organizacional? 595

- Una definición 595 • La cultura es un término descriptivo 596 • ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes? 596 • Culturas fuertes en comparación con las débiles 598 • Cultura *versus* formalización 598 • De los conceptos a las habilidades *Cómo interpretar la cultura de una organización* 599 • Cultura organizacional *versus* cultura nacional 600

¿Qué hace la cultura? 601

- Funciones de la cultura 601 • La cultura como desventaja 602

La creación y el sostenimiento de una cultura 603

- Cómo comienza una cultura 603
- El CO en las noticias—*Chung Ju Yung y la compañía que creó: Hyundai* 604
- Cómo mantener viva una cultura 605 • Resumen: cómo se forman las culturas organizacionales 609

Cómo aprenden la cultura los empleados 610

- Historias 610 • Rituales 610 • Símbolos materiales 612 • Lenguaje 612

Resumen e implicaciones para los gerentes 613

- Para revisión 614
- Para discusión 614
- Punto *En contra del cambio cultural* 615
- Contrapunto *El cambio de la cultura de una organización* 616
- Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *¿En qué clase de cultura organizacional se ajusta mejor usted?* 617
- Ejercicio de trabajo en grupo *Califique la cultura de su salón de clases* 617
- Ejercicio sobre un dilema ético *Los factores culturales y el comportamiento no ético* 618
- Caso incidente *Los esfuerzos de cambio cultural en el servicio postal estadounidense* 619
- Reseña de caso *Cuando los buenos policías se vuelven malos* 620
- Caso progresivo, Cuarta parte, El sistema organizacional—*Rob Panco: el trabajo en el sistema organizacional* 622

QUINTA PARTE ■ DINÁMICA ORGANIZACIONAL 624

Capítulo 17 Cambio organizacional y manejo de la tensión 624

Fuerzas para el cambio 626

Administración del cambio planeado 628

¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio? 630

- Cambio en la estructura 630 • Cambio de la tecnología 631 • Cambio de la ubicación física 631 • Cambio en la gente 632

Resistencia al cambio 632

Resistencia individual 633 • Resistencia organizacional 634 •
 Cómo superar la resistencia al cambio 636 • La política del
 cambio 638

**Enfoques para administrar el cambio
 organizacional 638**

Modelo de los tres pasos de Lewin 638 • De los conceptos a las
 habilidades *Evaluar el clima para el cambio* 639 • Investigación
 de la acción 641 • Desarrollo organizacional 642

**Temas de cambio actuales para los gerentes
 de hoy 646**

Innovación 646 • Crear una organización de aprendizaje 648 •
 El CO en las noticias—*El ejército estadounidense se está
 convirtiendo en una organización de aprendizaje* 650
 La administración del cambio: ¿está ligada a la cultura! 651

La tensión en el trabajo y su manejo 652

¿Qué es la tensión? 653 • Entender la tensión y sus
 consecuencias 654 • Fuentes potenciales de la tensión 655 •
 Diferencias individuales 657 • Consecuencias de la tensión
 659 • Manejo de la tensión 661

Resumen e implicaciones para los gerentes 664

Para revisión 664

Para discusión 665

Punto *El cambio es una actividad episódica* 666

Contrapunto *El cambio es una actividad continua* 667

Ejercicio de aprendizaje sobre usted mismo *Prueba de tolerancia
 a dirigir en un mundo turbulento* 668

Ejercicio de trabajo en grupo *La compañía Beacon Aircraft* 670

Caso incidente *Los alemanes llegan a Alabama* 671

Reseña de caso *El mundo cambiante de la lealtad corporativa* 672

Caso progresivo, Quinta parte, Dinámica organizacional—*Rob Panco:
 manejo del cambio* 674

**Apéndice A La evolución histórica del comportamiento
 organizacional A-1****Apéndice B Investigación en el comportamiento organizacional A-15****Apéndice C Claves de calificación para los ejercicios de
 "aprendizaje sobre usted mismo" A-25****Apéndice D Caso para el final de cada parte del libro:
 The Knitting Factory A-31****Notas finales NF-1****Créditos de fotografías CF-1****Índices I-1****Índice de organizaciones I-13****Índice analítico y glosario I-16**