

- Seguridad, 172 Estatus y autoestima, 173 Interacción, y afiliación 173  
 Poder, 173 Obtención de metas, 174
- Etapas del desarrollo de un grupo 174***  
 Estructura del grupo, 176 Roles, 176 Normas, 180 Estatus, 185
- Variables de contingencia que afectan al comportamiento del grupo 192***  
 Características de personalidad de los miembros, 192 Tamaño del grupo, 192 Heterogeneidad de los miembros, 193
- Características de los grupos eficaces 195***
- ¿Debe la gerencia tratar de crear grupos cohesivos? 196***  
 Determinantes de la cohesión, 196 Efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo, 198
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 200***  
 Desempeño, 200 Satisfacción, 201
- DEBATE: EL PRO: Diseño de trabajos a partir de los grupos 202***
- DEBATE: EL CONTRA: Los trabajos deben diseñarse a partir del individuo 203***
- Preguntas para discusión 204***
- Lecturas complementarias 204***

## **7**

- Comunicación y toma de decisiones en grupo 208***
- Funciones de la comunicación 209***
- Proceso de la comunicación 210***  
 Un modelo de la comunicación, 210 Fuentes de distorsión, 212
- Barreras contra una buena comunicación 214***  
 Filtración, 214 Percepción selectiva, 214 Emociones, 214 Lenguaje, 214
- Superación de las barreras 216***  
 Usar la retroalimentación, 216 Simplificar el lenguaje, 216 Escuchar activamente, 217 Controlar las emociones, 217
- Patrones de la comunicación 217***  
 Dirección de la comunicación, 218 Redes de la comunicación, 220
- Comunicación no verbal 223***
- Percepción y creación de significado 225***  
 Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación, 225 Búsqueda de señales de información, 226
- Toma de decisiones en grupo 227***  
 Los grupos frente al individuo, 227 Pensamiento y tendencia inicial del grupo, 229 Técnicas de la toma de decisiones en grupo, 232
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 234***
- DEBATE: EL PRO: Hacer juicios es la principal barrera contra la comunicación 237***
- DEBATE: EL CONTRA: El problema es la búsqueda de una mejor***

*comunicación 238*

*Preguntas para discusión 239*

*Lecturas complementarias 239*

## **8 Liderazgo 243**

*¿Qué es el liderazgo? 244*

*Transición en las teorías del liderazgo 245*

*Teorías de rasgos 245*

*Teorías conductuales 246*

Estudios del grupo Ohio State University, 247 Estudios de la University of Michigan, 248 Cuadrícula (grid) gerencial, 248 Resumen de las teorías conductuales, 249

*Teorías de contingencia 250*

Modelo del continuo autocrático-democrático, 250 El modelo de Fiedler, 252 Teoría situacional de Hersey-Blanchard, 255 Teoría de camino-meta, 258 Modelo de líder-participación, 260 Algunas veces el liderazgo es irrelevante, 262

*Búsqueda de elementos comunes: ¿qué significa todo esto? 263*

*Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 265*

*DEBATE: EL PRO: Los líderes son un factor decisivo 266*

*DEBATE: EL CONTRA: Los líderes no son un factor decisivo 267*

*Preguntas para discusión 268*

*Lecturas complementarias 268*

## **9 Poder y política 272**

*Una definición del poder 273*

*Comparación entre liderazgo y poder 275*

*Bases y fuentes del poder 275*

Bases del poder, 276 Fuentes del poder, 278 Resumen, 279

*Dependencia: la clave del poder 280*

El postulado general de la dependencia, 280 ¿Qué crea la dependencia? 281

*Tácticas del poder 283*

*Poder en los grupos: coaliciones 286*

*Política: el poder en acción 287*

Definición, 287 Importancia de una perspectiva política, 288 Factores que favorecen el comportamiento político, 288

*Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 290*

*DEBATE: EL PRO: Los gerentes eficientes están orientados al poder 292*

*DEBATE: EL CONTRA: Los buenos gerentes están orientados a las relaciones interpersonales* 293

*Preguntas para discusión* 294

*Lecturas complementarias* 294

## **10** *Conflicto* 297

*Una definición del conflicto* 298

*Transiciones en el pensamiento acerca del conflicto* 299

Concepto tradicional, 299 Teoría conductual, 300 Teoría interaccionista, 300

*Distinción entre conflicto funcional y disfuncional* 300

*La paradoja del conflicto* 301

*Proceso del conflicto* 302

Etapa I: oposición potencial, 302 Etapa II: cognición y personalización, 304  
Etapa III: comportamiento, 304 Etapa IV: resultados, 308

*Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 310

*DEBATE: EL PRO: El conflicto es bueno para una organización* 313

*DEBATE: EL CONTRA: Todos los conflictos son disfuncionales* 314

*Preguntas para discusión* 315

*Lecturas complementarias* 315

**CASOS DE LA PARTE III** 317

**IIIA** *Bienvenido al consejo escolar* 317

**IIIB** *El hombre debe conocer su lugar* 318

**IIIC** *Un no rotundo de Tip* 320

**IIID** *Empezar bien la carrera* 322

**IIIE** *Juegos en que participan los del departamento de embarques* 323

**IIIF** *¡Yo no soy quien toma las decisiones!* 324

**EJERCICIOS DE LA PARTE III** 326

**IIIA** *Test de clasificación del estatus* 326

**IIIB** *Pruebe sus habilidades de comunicación gerencial* 327

**IIIC** *Cuestionario del liderazgo* 329

**IIID** *Test de orientación al poder* 330