

# Contenido

*Prefacio xvii*

## **PARTE UNO**

---

### **INTRODUCCION**

- 1** *¿Qué es el comportamiento organizacional? 2*
  - Sustitución de la intuición por el estudio sistemático 4*
  - La "organización" y el comportamiento organizacional 5*
  - ¿Vale la pena estudiar el comportamiento organizacional? 6*
  - Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional 7*
    - Psicología, 8    Sociología, 9    Psicología social, 9*
    - Antropología, 9    Ciencia política 10*
  - ¿Son sinónimos el "comportamiento organizacional" y la "administración"? 10*
  - Hay pocos principios universales en el comportamiento organizacional 11*
  - DEBATE: EL PRO: El comportamiento organizacional es una ciencia social 12*
  - DEBATE: EL CONTRA: El comportamiento es de origen genético 13*

## **2 Explicación y predicción del comportamiento 16**

### *Investigación del comportamiento organizacional 17*

Finalidad de la investigación, 18      Evaluación de la investigación, 18  
Diseño de la investigación, 19      Ambientes de investigación, 23  
Resumen, 24

### *Creación de un modelo del comportamiento organizacional 25*

¿Qué es un modelo?, 25      Componentes básicos de un modelo, 25  
Componentes del modelo del comportamiento organizacional, 27  
Hacia la elaboración de un modelo de contingencia del comportamiento organizacional, 33

**DEBATE: EL PRO:** *La rotación de personal es negativa para una organización 35*

**DEBATE: EL CONTRA:** *La rotación de personal puede ser funcional 36*

*Preguntas para discusión 37*

*Lecturas complementarias 37*

## **CASOS DE LA PARTE I 38**

**IA** *¿Necesitan los contadores conocer el comportamiento organizacional? 38*

**IB** *"No siempre tengo razón, pero rara vez me equivoco" 40*

**IC** *Una tarde en la taberna "El león rojo" 41*

**ID** *Arnie Bentley, un hombre que se dedica a labores de ama de casa 43*

**IE** *"Amo mi trabajo" 44*

## **PARTE DOS**

### **EL INDIVIDUO**

## **3 Fundamentos del comportamiento individual 48**

### *Características biográficas*

Edad, 51      Sexo, 51      Estado civil, 52

Número de dependientes, 52

Antigüedad, 53

### **Personalidad 53**

¿Qué es la personalidad?, 53    Determinantes de la personalidad, 54    Rasgos de la personalidad, 56    Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional, 58    Adecuación entre personalidad y trabajos, 61

### **Percepción 63**

¿Qué significa la percepción y por qué es importante?, 64    Factores que influyen en la percepción, 64    La percepción y la toma de decisiones por el individuo, 67    Percepción sobre la persona: hacer juicios de los demás, 68

### **Aprendizaje 75**

Una definición del aprendizaje, 75    Teorías del aprendizaje, 76    Moldeamiento: una herramienta administrativa, 78    Algunas aplicaciones organizacionales específicas, 81

### **Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 82**

Características biográficas, 82    Personalidad, 83    Percepción, 83    Aprendizaje, 84

### **DEBATE: EL PRO: La capacitación puede mejorar la exactitud perceptual 86**

### **DEBATE: EL CONTRA: La captación no siempre mejora la exactitud perceptual 87**

### **Preguntas para discusión 88**

### **Lecturas complementarias 88**

## **4 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo 93**

### **Valores 94**

Importancia de los valores, 95    Fuentes de los sistemas de valores, 95    Tipos de valores, 96    Cambio de los valores de los empleados, 98

### **Actitudes 99**

Fuentes de las actitudes, 99    Tipos de actitudes, 100    Actitudes y congruencia, 101    Teoría de la disonancia cognoscitiva, 101    Medición de la relación A-B, 103    Una aplicación: encuestas de actitudes, 105

### **Satisfacción en el trabajo 106**

Medición de la satisfacción en el trabajo, 106    Satisfacción actual en el lugar de trabajo, 107    La satisfacción en el trabajo como variable dependiente, 108    La satisfacción en el trabajo como variable independiente, 109

### **Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 111**

### **DEBATE: EL PRO: Importancia de una gran satisfacción en el trabajo 112**

### **DEBATE: EL CONTRA: La importancia de la satisfacción en el trabajo ha sido exagerada 113**

### **Preguntas para discusión 114**

### **Lecturas complementarias 114**

## **5** *Habilidad y motivación 118*

### *Habilidad 119*

Habilidades intelectuales, 120    Habilidades físicas, 121    Adecuación entre habilidad y trabajo, 121

### *Motivación 123*

¿Qué es la motivación?, 123    Teorías antiguas sobre la motivación, 124  
Teorías contemporáneas sobre la motivación, 130    Integración de las teorías contemporáneas de la motivación, 143

### *Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 144*

*DEBATE: EL PRO: ¡El dinero motiva! 146*

*DEBATE: EL CONTRA: El dinero no motiva hoy a la mayor parte de los empleados 147*

*Preguntas para discusión 148*

*Lecturas complementarias 148*

## **CASOS DE LA PARTE II 153**

*IIA ¿Existe una personalidad contable? 153*

*IIB El desastre de Hi-Tech 154*

*IIC Las cosas marchan bien en Consolidated: ¡Cerciórese de que sea así! 155*

*IID Crisis de madurez de Tom 156*

*IIE Claro que el dinero no es todo 157*

*IIF La leyenda de los empacadores de Green Bay, 159*

## **EJERCICIOS DE LA PARTE DOS 160**

*IIA Test de medición de valores 160*

*IIB Determinación del locus de control 163*

*IIC Test de necesidades 165*

*IID Escala de actitudes del supervisor 166*

## **PARTE TRES**

---

### **EL GRUPO**

## **6** *Fundamentos del comportamiento del grupo 170*

*Definición y clasificación de los grupos 171*

*¿Por qué la gente se afilia a un grupo? 172*

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

## **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

<i>DEBATE: EL CONTRA: Los buenos gerentes están orientados a las relaciones interpersonales</i>	293
<i>Preguntas para discusión</i>	294
<i>Lecturas complementarias</i>	294

## **10** *Conflicto* 297

<i>Una definición del conflicto</i>	298
<i>Transiciones en el pensamiento acerca del conflicto</i>	299
Concepto tradicional, 299 Teoría conductual, 300 Teoría interaccionista, 300	
<i>Distinción entre conflicto funcional y disfuncional</i>	300
<i>La paradoja del conflicto</i>	301
<i>Proceso del conflicto</i>	302
Etapa I: oposición potencial, 302 Etapa II: cognición y personalización, 304	
Etapa III: comportamiento, 304 Etapa IV: resultados, 308	
<i>Implicaciones para el desempeño y la satisfacción</i>	310
<i>DEBATE: EL PRO: El conflicto es bueno para una organización</i>	313
<i>DEBATE: EL CONTRA: Todos los conflictos son disfuncionales</i>	314
<i>Preguntas para discusión</i>	315
<i>Lecturas complementarias</i>	315
<b>CASOS DE LA PARTE III</b>	317
<b>IIIA</b> <i>Bienvenido al consejo escolar</i>	317
<b>IIIB</b> <i>El hombre debe conocer su lugar</i>	318
<b>IIIC</b> <i>Un no rotundo de Tip</i>	320
<b>IIID</b> <i>Empezar bien la carrera</i>	322
<b>IIIE</b> <i>Juegos en que participan los del departamento de embarques</i>	323
<b>IIIF</b> <i>¡Yo no soy quien toma las decisiones!</i>	324
<b>EJERCICIOS DE LA PARTE III</b>	326
<b>IIIA</b> <i>Test de clasificación del estatus</i>	326
<b>IIIB</b> <i>Prueba sus habilidades de comunicación gerencial</i>	327
<b>IIIC</b> <i>Cuestionario del liderazgo</i>	329
<b>IIID</b> <i>Test de orientación al poder</i>	330

**EL SISTEMA DE LA ORGANIZACION**

**11 Fundamentos de la estructura organizacional 334**  
*¿Qué es la estructura? 336*  
Complejidad, 336 Formalización, 337 Centralización, 337  
*Clasificación de las estructuras de la organización 338*  
Estructuras mecanicistas y orgánicas, 338 La estructura simple, 341  
La estructura funcional, 341 Estructura por producto, 342  
Estructura matricial, 343  
*¿Por qué difieren las estructuras? 344*  
Tamaño de la organización, 344 Tecnología, 346 Ambiente, 347 El binomio poder-control, 348 Aplicación de los factores de contingencia, 349  
*Variables estructurales básicas y su relación con el comportamiento organizacional 351*  
Tamaño de la organización, 351 Nivel organizacional, 352 Tramo de control, 352 Diferenciación horizontal, 352 Diferenciación vertical, 353 Centralización, 353  
*¿Son reales o imaginarias las estructuras de la organización? 353*  
*Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 354*  
*DEBATE: EL PRO: Las burocracias son una institución en extinción 357*  
*DEBATE: EL CONTRA: Las burocracias siguen vivas, dinámicas y en auge 358*  
*Preguntas para discusión 359*  
*Lecturas complementarias 359*

**12 Diseño del trabajo, ambientes de trabajo estrés en el trabajo 362**

*Diseño del trabajo (puesto) 365*  
*¿Qué es el diseño del trabajo?, 366* Desarrollo histórico en el diseño del trabajo, 366 Opciones de rediseño individual, 369 Otras opciones del horario de trabajo, 375 Modelo de las características del trabajo, 378  
*Ambientes de trabajo 383*  
Ambiente físico, 384 Diseño del espacio del trabajo, 385  
*Estrés en el trabajo 389*  
*¿Qué es el estrés?, 389* Hechos relativos al estrés y al trabajo, 399 Causas del estrés, 391 Síntomas del estrés, 392 Estrés y desempeño, 393



*Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 396  
*DEBATE: EL PRO: Un escenario del diseño de trabajo: ruta uno* 397  
*DEBATE: EL CONTRA: Un escenario del diseño de trabajo: ruta dos* 398  
*Preguntas para discusión* 399  
*Lecturas complementarias* 399

## **13** *Políticas y prácticas de recursos humanos* 404

### *Métodos de selección* 405

Análisis de puestos (trabajo), 405 Instrumentos de selección, 406

### *Sistemas de evaluación del desempeño* 408

Finalidades de la evaluación del desempeño, 409 Evaluación del desempeño y motivación, 410 ¿Qué es lo que se evalúa?, 410 Métodos de evaluación del desempeño, 411 Problemas potenciales, 413 Superación de los problemas, 415 Retroalimentación sobre el desempeño, 417

### *Sistemas de premio* 418

Determinantes de los premios, 418 Tipos de premios, 421 Sistemas de premios en la práctica: el caso de la remuneración o sueldo, 423

### *Prácticas relativas al desarrollo de carreras* 425

Etapas de la carrera, 425 Métodos eficaces en el desarrollo de carreras, 426

### *La relación entre sindicato y gerencia* 427

### *Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 429

Métodos de selección, 429 Sistemas de evaluación del desempeño, 429 Sistemas de premios, 430 Métodos del desarrollo de carreras, 430 Relación entre sindicato y gerencia, 430

### *DEBATE: EL PRO: A los universitarios no debiera pedírseles calificar a sus profesores* 432

### *DEBATE: EL CONTRA: Retos a la suposición de competencia* 433

### *Preguntas para discusión* 434

### *Lecturas complementarias* 434

## **14** *Cultura organizacional* 437

### *Preludio a la cultura: institucionalización* 439

### *¿Qué es la cultura?* 439

Una definición, 440 La cultura es un término descriptivo, 440 ¿Tienen culturas uniformes las organizaciones?, 440 Culturas fuertes y débiles?,

Cultura frente a formalización, 443 ¿Hay una cultura buena?, 443

### *¿Qué hace una cultura?* 444

Funciones de la cultura, 444 La cultura como una desventaja, 445

- Creación y conservación de la cultura 445**
  - Cómo comienza una cultura, 446
  - Cómo mantener viva una cultura, 446
  - Resumen: cómo se forman las culturas, 451
- Cómo aprenden la cultura los empleados 451**
  - Historias, 451
  - Rituales, 452
  - Símbolos materiales, 453
  - Lenguaje, 453
- La cultura en acción 454**
  - GM y EDS: cuando las culturas chocan, 454
  - AT&T: en busca de una nueva cultura, 455
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 456**
- DEBATE: EL PRO: Razones en contra del cambio cultural 458**
- DEBATE: EL CONTRA: Cómo cambiar la cultura de una organización 459**
- Preguntas para repaso 460**
- Lecturas complementarias 460**

## **15 Cambio y desarrollo organizacional 463**

- Algunas definiciones 465**
- Resistencia al cambio 466**
- El proceso del cambio 466**
- Valores y objetivos del desarrollo organizacional 469**
- Desarrollo organizacional y cultura organizacional 471**
- Intervenciones del desarrollo organizacional 471**
  - Técnicas estructurales, 472
  - Técnicas del proceso humano, 472
- Evaluación de la eficacia del desarrollo organizacional 476**
  - Examen de la investigación, 476
  - ¿Está viciada la investigación?, 478
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 478**
- DEBATE: EL PRO: El desarrollo organizacional es una solución con una técnica 480**
- DEBATE: EL CONTRA: En defensa de los métodos del desarrollo organizacional 481**
- Preguntas para discusión 482**
- Lecturas complementarias 482**

### **CASOS DE LA PARTE IV 485**

- IVA Diferentes formas de manejar una reducción de costos 485**
- IVB El nuevo taller de condiciones inhumanas 486**
- IVC Ha llegado el momento de evaluar el desempeño 487**
- IVD Cultura organizacional de la IBM 488**
- IVE En busca de un 50% de eficiencia 490**
- IVF ¿Qué sucedió con el trabajo de equipo? 491**

## **EJERCICIOS DE LA PARTE IV 492**

- IVA Test de orientación burocrática 492*
- IVB Clasifique su potencial de motivación para el trabajo 494*
- IVC Clasifique la cultura de su grupo escolar 494*
- IVD Clasifique un test de cambio de vida 495*

## **PARTE CINCO**

---

### **EPILOGO**

## **16 Resumen y algunos temas especiales 498**

### *Integración 499*

- Productividad, 500 Asistencia, 501 Rotación de personal, 502
- Satisfacción, 503

### *Comportamiento organizacional dentro de un contexto internacional 504*

- Categorías internacionales, 505 Dimensiones principales de las culturas nacionales, 506 La cultura norteamericana: un punto de arranque, 507
- Comparación entre Estados Unidos y los otros países, 508 Algunas implicaciones, 508

### *Perspectivas futuras 510*

- Tecnología, 511 Organizaciones en decadencia, 512 Sistemas de pago desigual, 512 Matrimonios de profesionales, 513

### *Comentario final 513*

### *Preguntas para discusión 514*

### *Lecturas complementarias 514*

## **CASOS DE LA PARTE V 516**

- VA Elaine, la secretaria inconforme 516*
- VB Evolución en el departamento de correspondencia 520*
- VC Cargadores frente a carniceros 524*

### **Apéndice: Claves para clasificar los ejercicios 530**

### **Glosario 538**

### **Índice de nombres 549**

### **Índice analítico 559**