

Índice



Reconocimientos	I
Sobre la autora	II
Prefacio	III

Capítulo 1

Definiciones Generales.	
El Comportamiento Organizacional y la Teoría de la Complejidad	1
1. Revisión de literatura	1
Algunas definiciones de CO	3
Características del CO	4
Disciplinas que guardan relación con el CO	4
Perspectivas del CO	4
Modelo convencional del CO	5
Teorías del CO	6
Primer enfoque o enfoque Clásico: orientación hacia las tareas	7
Segundo enfoque: orientación en la estructuras de la organización	7
Tercer enfoque: orientación en las personas	8
Cuarto enfoque: orientación en el entorno	9
La Teoría de la Complejidad	10
Retos y desafíos del CO	12
Acerca del Comportamiento Organizacional y la Complejidad	13
2. Clasificación de las teorías del CO	16
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	17
4. Conclusiones	17
5. Ejercicios	18
6. Casos peruanos	19
Universidad ESAN	19
OLTURSA S.A.	20
Referencias	20

Capítulo 2

La Personalidad y la Emoción 23

I. La Personalidad

1. Revisión de literatura	23
Evolución del concepto de personalidad	26
Determinantes de la personalidad	26
Principales Teorías de la Personalidad	28
Teorías Psicoanalíticas de la Personalidad	28
1. Teoría Psicoanalítica Clásica de Freud:	28
Teorías Neopsicoanalíticas de la Personalidad	30
1. Teoría de la Personalidad de Carl Jung	30
2. Teoría de la Personalidad de Alfred Adler	31
3. Teoría de la Personalidad Karen Horney	31
4. Teoría de la Personalidad de Erick Fromm	32
5. Teoría de la Personalidad de Murray y el TAT	33
6. Teoría del Ciclo Vital de Erik Erickson	34
Teorías de los Rasgos de Personalidad	34
1. La Teoría de la Personalidad de Allport y la Técnica de los Registros Personales	35
2. El Cuestionario Factorial de Personalidad de Cattell (16PF)	36
3. El Modelo PEN de Eysenck	37
4. Indicador de Tipos de Myers-Briggs (ITMB)	38
5. Modelo de los cinco grandes	39
6. El MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory)	40
Teorías Humanistas de la Personalidad	40
1. Teoría de la Personalidad de Abraham Maslow	41
2. Teoría de la Personalidad de Carl Rogers	41
3. Teoría Cognoscitiva de la Personalidad de George Kelly	42
Teorías Conductistas de la Personalidad	42
1. Teoría de John B. Watson	42
2. Teoría de Skinner	43
Teorías del Aprendizaje Social	44
1. La Teoría de Albert Bandura	44
2. La Teoría de Julián Rotter	44
3. La Teoría de la Personalidad de Walter Mischel	45
Principales atributos de la personalidad que influyen en el CO	45
Personalidad y cultura nacional	47
La concordancia de la personalidad	47
La Teoría de la Correspondencia entre Personalidad y Puesto de John Holland	47
Correspondencia entre persona y organización	49

II. Las Emociones

¿Qué son las emociones?	49
Dimensiones de las emociones	50
Restricciones externas en las emociones	51
Aplicaciones de las emociones al CO	51
Acerca de la personalidad y la complejidad	53
2. Clasificación de las Teorías de la Personalidad	54
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	56
4. Conclusiones	57
5. Ejercicios	59
6. Casos peruanos	60
Abimael Guzmán	60
Luis Castañeda Lossio	61
Mercedes Aráoz Fernández	62
Referencias	63

Capítulo 3

Los Valores	65
1. Revisión de literatura	65
La corriente subjetivista	66
La corriente objetivista	66
La corriente existencialista	67
Algunas definiciones contemporáneas sobre los valores	68
¿De dónde provienen los valores?	68
¿Cuáles son las características de los valores?	69
Importancia de los valores en las organizaciones	70
¿Cómo realizar una buena identificación de valores en una organización?	73
Tipos de valores:	74
Escala de Valores de Schwartz (EVS)	77
Estilos de vida y valores en el Perú	77
Acerca de los valores y la complejidad	79
2. Clasificación	81
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	82
4. Conclusiones	84
5. Ejercicios	84
Resultados: Ejercicio de autoanálisis: ¿qué es lo que usted valora?	86
6. Casos peruanos	87
Pedro Pablo Kuczynski	87
Fernando Belaúnde Terry	88
Grupo Interbank	88
Grupo Gloria	89
Referencias	90

Capítulo 4

Las Actitudes	93
1. Revisión de literatura	93
Algunas definiciones de Actitud	95
¿Cómo se forman las actitudes?	96
Características de las actitudes	96
Componentes de las actitudes	97
Tipos de actitudes	98
Teorías de las actitudes	99
1. La Teoría del Aprendizaje Temprano	99
2. Las teorías de la consistencia	100
<i>La Teoría del Equilibrio de Heider</i>	100
<i>La Teoría de la Congruencia de Osgood y Tannenbaum</i>	100
<i>Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger</i>	100
3. Teorías de Fishbein y Ajzen	102
<i>La Teoría de la Acción Razonada (TAR)</i>	102
<i>La Teoría de la Acción Planificada (TAP)</i>	103
<i>El Modelo de procesamiento espontáneo de Fazio</i>	104
<i>La Teoría de la Auto percepción de Bem</i>	104
La Teoría Funcionalista	105
La Teoría Unificada de la Cognición Social Implícita	106
La medición de las actitudes	106
Métodos de medición	107
Escala de actitud	107
1. Escalas de Thurstone o método de los intervalos que aparecen iguales	107
2. Escalas de Likert o el método de las calificaciones sumadas	108
3. Escala de distancia social o escala de Bogardus	110
4. Escalaje acumulativo o Escala de Guttman	111
5. Escala de Osgood o del Diferencial Semántico	111
6. Técnicas de discriminación escalar de Edwards y Kilpatrick	112
Acerca de las actitudes y la complejidad	113
2. Clasificación	114
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	115
4. Conclusiones	116
5. Ejercicios	117
6. Casos peruanos	118
Sodimac Perú	118
J&V Resguardo	119
Referencias	119

Capítulo 5

La Percepción y la Atribución	123
1. Revisión de literatura	123
Algunas definiciones de percepción	124
Factores que influyen en la percepción	124
Distorsiones de la percepción	126
La Teoría de la Atribución	128
El manejo de las impresiones	130
Teorías de la percepción	131
1. Teoría Clásica o Empirista	131
2. Teoría Psicofísica	132
3. Teoría Asociacionista	133
4. Teoría de la Gestalt	134
5. Teoría del Estímulo	137
6. Teoría Computacional de la Visión	138
7. Teoría de la Fusión	139
Acerca de la percepción y la complejidad	140
2. Clasificación	141
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	141
4. Conclusiones	143
5. Ejercicios	144
6. Casos peruanos	146
Campaña Cómprale al Perú	146
Los limeños ante la crisis	147
Referencias	148

Capítulo 6

La motivación	151
1. Revisión de literatura	151
Algunas definiciones de motivación	152
Componentes de la motivación	152
El proceso motivacional	153
Teorías de la motivación	154
I) Teorías del contenido	154
1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades	154
2. Teoría ERC	156
3. Teoría de los Dos Factores	156
4. Teoría de las Necesidades Adquiridas	158
II) Teorías del proceso	158
1. Teoría de las Expectativas	158
2. Teoría de la Equidad	160
3. Teoría del Establecimiento de Metas	162

4. <i>Teoría de la Eficacia Personal</i>	163
III) Teorías del refuerzo	164
Motivación y diseño de puestos	164
El Modelo de las Características del Trabajo (MCT)	165
El rediseño del trabajo	166
Motivación y acuerdos laborales	167
Motivación e involucramiento de los empleados	168
La motivación y las recompensas	168
1) Programas de pago variable	168
2) Planes de prestaciones flexibles	169
3) Programas de reconocimiento de empleados	170
Acerca de la motivación y la complejidad	170
2. Clasificación	171
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	172
4. Conclusiones	173
5. Ejercicios	173
6. Casos peruanos	175
Grupo Interbank	175
CinePlanet	176
Referencias	177

Capítulo 7

La Satisfacción laboral	181
1. Revisión de literatura	181
Algunas definiciones de satisfacción laboral	182
Fuentes de satisfacción en el puesto de trabajo	183
Teorías de la satisfacción	183
1. Teoría de March y Simon	184
2. Teoría X/Y	184
3. Teoría de Lawler y Porter	185
4. Teoría Z	186
Efectos de la satisfacción o insatisfacción laboral	186
Los trabajadores satisfechos e insatisfechos en el trabajo	187
Medición de la satisfacción laboral	188
Acerca de la satisfacción y la complejidad	189
2. Clasificación de las Teorías de la Satisfacción	190
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	191
4. Conclusiones	193
5. Ejercicios	193
6. Casos peruanos	195
Bembos	195
Grupo Nova	196
Referencias	197

Capítulo 8

El Liderazgo	201
1. Revisión de literatura	201
Liderazgo vs. Gerencia	201
Algunas definiciones de liderazgo	202
Modelos de Liderazgo	203
I) Modelos tradicionales de liderazgo	203
1. <i>El Modelo de los Rasgos</i>	203
<i>Algunas limitaciones sobre el Modelo de Rasgos de la Personalidad</i>	203
2. <i>El Modelo Conductual</i>	204
<i>Estudios de la Universidad Estatal de Ohio</i>	204
<i>Algunas limitaciones sobre el Modelo Conductual de la Universidad Estatal de Ohio</i>	204
<i>Estudios de la Universidad de Michigan</i>	205
<i>La Rejilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton</i>	205
<i>Algunas limitaciones de la Rejilla Gerencial</i>	206
<i>Estudios de Escandinavia</i>	206
II) Modelos Situacionales o de la Contingencia	207
1. <i>El Modelo de Contingencia de Fiedler</i>	207
<i>Algunas limitaciones del Modelo de Fiedler</i>	208
2. <i>El Modelo Situacional de Hersey y Blanchard</i>	208
<i>Algunas limitaciones del Modelo de Hersey y Blanchard</i>	209
3. <i>Teoría del Intercambio del Líder y sus Miembros</i>	209
4. <i>Teoría de la Trayectoria a la Meta</i>	210
<i>Algunas limitaciones de la Teoría de la Trayectoria a la Meta</i>	211
5. <i>El Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago</i>	211
<i>Limitaciones del Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago</i>	212
III) Modelos emergentes	212
1. <i>El liderazgo transaccional</i>	212
2. <i>El liderazgo carismático</i>	213
3. <i>El liderazgo transformacional</i>	214
4. <i>Liderazgo Estratégico</i>	215
Acerca del liderazgo y la complejidad	216
2. Clasificación de los modelos de liderazgo	218
3. Análisis y Determinación de la brecha de investigación	220
4. Conclusiones	221
5. Ejercicios	223
6. Casos peruanos	225
Grupo Perhusa	225
Alan García Pérez	226
Alejandro Toledo Manrique	227
Alberto Fujimori Fujimori	228
Fernando Belaúnde Terry	229
Referencias	230

Capítulo 09

El Manejo de Equipos	233
1. Revisión de literatura	233
Algunas definiciones de equipos	234
Equipos y grupos suelen confundirse	234
Tipos de equipos	236
1. Equipos de solución de problemas	236
2. Equipos de trabajo autodirigidos	236
3. Equipos multidisciplinarios	237
4. Equipos virtuales	237
Modelos teóricos del desarrollo de equipos	238
Modelo de la formación del equipo	238
La Teoría del Flujo	240
Equipos eficaces	241
¿Cómo transformar a las personas en jugadores de equipo?	244
¿Cómo fomentar la creatividad de los equipos?	245
Otros temas referentes al manejo de equipos	246
Equipos de alto desempeño	247
Acercas del manejo de equipos y la complejidad	248
2. Clasificación	249
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	249
4. Conclusiones	250
5. Ejercicios	251
6. Casos peruanos	253
CinePlanet	253
Interseguro	254
Referencias	254

Capítulo 10

El Manejo del Estrés, la Agresión y el Mobbing	257
1. Revisión de literatura	257
Tipos de estrés	258
Dinámica del estrés	258
Causas de estrés	259
Fuentes organizacionales	260
Factores ambientales	260
Factores individuales	260
Las diferencias individuales	261
Consecuencias del estrés	262
Manejo del estrés	263
Métodos individuales	263
Métodos organizacionales	263

Teorías del estrés	265
Modelo de la Escuela de Michigan	265
Modelo de demanda-control	265
Modelo transaccional del estrés	266
Modelo vitamínico de Warr	266
Modelo OSI	267
Modelo cibernético de estrés y afrontamiento	268
Modelo del afrontamiento proactivo	268
El Burn-out	268
La agresión	270
Tipos de agresión	270
El mobbing	272
Acerca del estrés y la complejidad	273
2. Clasificación de los modelos de estrés	274
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	275
4. Conclusiones	276
5. Ejercicios	277
6. Casos peruanos	279
César Hildebrandt	279
Los congresistas peruanos	280
Referencias	281

Capítulo 11

La Comunicación	283
1. Revisión de literatura	283
Funciones de la comunicación	284
Modelos del proceso de la comunicación	285
1. Modelo de aguja hipodérmica	285
2. Modelo descriptivo o lineal:	286
3. Modelo o Teoría de la Información	287
4. Modelo operativo sociológico	288
5. Modelo SMCR de Berlo	289
6. Modelo de comunicación colectiva	290
La comunicación interpersonal	290
La comunicación en las organizaciones	291
La comunicación multicultural	297
Barreras de la comunicación	298
¿Cómo mejorar las comunicaciones en la organización?	299
El fomento las comunicaciones éticas	300
La inteligencia competitiva	300
Acerca de la comunicación y la complejidad	300
2. Clasificación	301
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	302
4. Conclusiones	303

5. Ejercicios	303
6. Casos peruanos	305
Las Comunidades Indígenas Amazónicas	305
ProFuturo AFP	306
Supermercados Peruanos S.A.	307
Referencias	307

Capítulo 12

Toma de Decisiones	309
1. Revisión de literatura	309
Algunas definiciones de toma de decisiones	310
Tipos de decisiones	311
Ventajas de la toma de decisiones en equipo:	312
Desventajas de la toma de decisiones en equipo:	312
Fenómenos que alteran la toma de decisiones en equipo	313
Modelos de toma de decisiones	314
1. Modelo racional	314
2. Modelo de la racionalidad limitada	316
3. Modelo de la toma de decisiones administrativas	317
4. Modelo político	317
5. Modelo del cesto de basura	318
6. Modelo de aprendizaje	318
7. Modelo prospectivo	318
8. Modelo normativo-efectivo	319
9. Modelo de los estilos de decisión	320
10. Modelo adaptativo	321
Requerimientos en la toma de decisiones en equipo	322
Toma de decisiones éticas	322
La inteligencia emocional y la toma de decisiones	323
La creatividad organizacional y la toma de decisiones	323
Acerca de la toma de decisiones y la complejidad	324
2. Clasificación de los modelos de toma de decisiones	325
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	326
4. Conclusiones	327
5. Ejercicios	327
6. Casos peruanos	329
Supermercados Wong y Metro	329
Chocolates La Ibérica	330
Referencias	330

Capítulo 13

El Manejo de Conflictos y el poder	333
1. Revisión de literatura	333
Algunas definiciones de conflicto	334
Clasificación de los conflictos	334
Teorías del conflicto	335
1. Teoría Clásica	335
2. Teoría Liberal o de la Sociedad	335
3. Teoría Estructural Funcionalista	336
4. Teoría de la Frustración de Expectativas	336
5. Teorías modernas	336
Los niveles de conflictos en las organizaciones	337
El Proceso del conflicto	339
Estímulo de conflictos constructivos entre equipos	343
El poder	343
El poder en el manejo de conflictos	344
El poder estructural	345
El poder y la dependencia	346
El empowerment o empoderamiento	346
Las tácticas del poder	347
El buen uso del poder	348
Acerca del manejo de conflictos, el poder y la complejidad	348
2. Clasificación:	349
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	349
4. Conclusiones	351
5. Ejercicios	351
6. Casos peruanos	353
Vladimiro Montesinos	353
Compañía Minera San Ignacio de Morococha S.A. (SIMSA)	354
Referencias	354

Capítulo 14

La Negociación	357
1. Revisión de literatura	357
Algunas definiciones de negociación	358
Elementos de la negociación	359
El proceso de negociación	359
Teorías de la negociación	360
1. Teoría de los Incentivos	361
2. Teoría de las Negociaciones Laborales	361
3. Modelo de la Universidad de Harvard	364
4. Teoría de Lax y Sebenius	365

5. Modelo de las cuatro actividades	366
6. Modelo de la propiedad potencial	369
Negociaciones a través de terceros	370
¿Cómo negocian los peruanos?	371
El comportamiento negociador en los latinoamericanos	372
Mejoramiento de las negociaciones	373
Acerca de la negociación y la complejidad	374
2. Clasificación:	375
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	375
4. Conclusiones	376
5. Ejercicios	377
6. Casos peruanos	379
Javier Pérez de Cuellar	379
Mercedes Aráoz Fernández	380
Referencias	381

Capítulo 15

La Cultura y el Cambio Organizacional	385
1. Revisión de literatura	385
Algunas definiciones de cultura organizacional	386
Características de la cultura organizacional	387
Cultura débil y cultura fuerte	387
Formación de una cultura organizacional	388
Mantenimiento de la cultura	388
Tipos de cultura organizacional	389
La socialización organizacional	390
El cambio organizacional	391
Los agentes de cambio	392
El proceso de cambio	392
Resistencia al cambio	392
Modelos teóricos de cultura organizacional	393
1. Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede	393
2. Modelo de las tres perspectivas	394
3. Modelo antropológico	395
4. Modelo de Bass y Avolio	396
Acerca de la cultura, cambio organizacional y la complejidad	396
2. Clasificación	397
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	398
4. Conclusiones	398
5. Ejercicios	399
6. Casos peruanos	401
Grupo Ajeper	401
El Grupo Romero	402
Referencias	403

Capítulo 16

El Aprendizaje y el Reforzamiento	405
1. Revisión de literatura	405
El Aprendizaje Organizacional (AO)	405
Algunas definiciones de Aprendizaje Organizacional	406
El proceso de Aprendizaje Organizacional	408
Teorías del aprendizaje	408
1. Las Teorías Conductistas	408
<i>Condicionamiento clásico</i>	408
<i>Condicionamiento operante</i>	409
<i>Mecanismos del condicionamiento operante</i>	411
<i>Programas de reforzamiento</i>	412
<i>Modelo de recompensas individuales</i>	413
2. Las teorías cognitivas	415
<i>La Teoría Cognitiva de Piaget</i>	415
<i>La Teoría Cognitiva de Vigotsky</i>	416
<i>La Teoría del Aprendizaje por Descubrimiento de Bruner</i>	416
<i>Teoría del Aprendizaje Significativo de Ausubel</i>	418
<i>Teoría del Aprendizaje Acumulativo de Gagné</i>	418
3. Teoría del Aprendizaje Social de Bandura	419
4. Teoría de la Acción de Arguiris y Schon	420
Organizaciones de aprendizaje	421
Capital intelectual	422
Mecanismos de Aprendizaje Organizacional (MAOs)	423
La cultura de aprendizaje	424
Acerca del aprendizaje y la complejidad	425
2. Clasificación	427
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	428
4. Conclusiones	428
5. Ejercicios	429
6. Casos peruanos	431
Corporación Aceros Arequipa S.A.	431
El Grupo Interbank	432
Referencias	432

Capítulo 17

Estructura y Diseño Organizacional	435
1. Revisión de literatura	435
Algunas definiciones de estructura organizacional	436
Dimensiones de diseño de la organización	436
Las partes básicas de una organización	438
Mecanismos básicos de coordinación	441

Modelos de diseño organizacionales	443
1. Modelo mecanicista	443
2. Modelo burocrático	444
3. Modelo orgánico	444
4. Modelo funcional	445
5. Modelo divisional	445
6. Modelo adhocrático	446
7. Modelo matricial	446
8. Modelo de estructura en trébol	448
9. Modelo de estructura hipertexto	448
Acerca de la estructura organizacional y la complejidad	449
2. Clasificación	450
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	451
4. Conclusiones	452
5. Ejercicios	453
6. Casos peruanos	455
Universidad del Pacífico	455
Universidad de Lima	457
Referencias	459

Capítulo 18

La Ética	461
1. Revisión de literatura	461
Algunas definiciones de ética	462
Los dilemas éticos	462
Teorías éticas	463
1. Teoría Clásica	463
2. Teoría Hedonista	463
3. Teoría Emotivista	464
4. Teoría Kantiana	464
5. El Utilitarismo	465
6. Teoría Marxista	465
7. La ética discursiva	465
La ética en la toma de decisiones	466
La ética empresarial	470
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	471
Obstáculos y oportunidades para la inversión privada en RSE	471
Cultura organizacional ética	473
Nivel de compromiso del público interno con los programas de RSE que desarrolla la empresa	474
Los Códigos de Ética	474
Acerca de la ética y la complejidad	475
2. Clasificación	475
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	476

4. Conclusiones	477
5. Ejercicios	477
6. Casos peruanos	480
Los Vladivideos	480
Los Petroaudios	481
Referencias	482

Capítulo 19

La Empleabilidad	485
1. Revisión de literatura	485
Algunas definiciones sobre empleabilidad	486
Modelos teóricos sobre la empleabilidad	486
1. Teoría de Weber	487
2. Teoría Institucionalista	487
3. Teoría del Capital Humano	487
4. Teorías Segmentalistas	488
a) <i>Teoría de la Cola</i>	488
b) <i>Teoría de la Fila</i>	488
c) <i>Teoría del Filtro</i>	489
5. Teoría Regulacionista	489
Problemas y desafíos actuales para los profesionales	489
Necesidad de desarrollar competencias claves	490
Hacia una nueva cultura: la empleabilidad	491
Acerca de la empleabilidad y la complejidad	493
2. Clasificación	495
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	495
4. Conclusiones	496
5. Ejercicios	497
6. Casos peruanos	498
Gastón Acurio	498
GianMarco Zignago	499
Referencias	500

Capítulo 20

El Desarrollo Organizacional (DO)	503
1. Revisión de literatura	503
Algunas definiciones de DO	503
Técnicas de desarrollo organizacional (DO)	504
Modelos y teorías de DO	505
I. Modelos del cambio planificado	505
1. Modelo de Lewin	505
2. Modelo de cambio del sistema total	506

3. Modelo de análisis del flujo	506
4. Modelo de Burke-Litwin	507
II. La Teoría de los Sistemas	509
Importancia del estudio del DO	509
Administración del proceso de DO	510
Diagnóstico del sistema, sus subunidades y procesos	510
Intervenciones del DO	510
Administración de programas de DO	511
Consejos para la estructuración de intervenciones del DO	512
Resultados esperados de las intervenciones de DO	513
Clasificación de las intervenciones de DO	513
Acerca del DO y la complejidad	514
2. Clasificación	515
3. Análisis y determinación de la brecha de investigación	515
4. Conclusiones	516
5. Ejercicios	516
6. Casos peruanos	518
Grupo Brescia	518
Graña y Montero	519
Referencias	519