

---

# EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

*Comportamiento organizacional*

Octava edición (Tercera edición en español)

---

**KEITH DAVIS**

---

**JOHN W. NEWSTROM**

---

**Traductora:** Rosa Ma. Rosas Sánchez  
traductora técnica

**Revisor técnico:** Dr. Jaime R. Palavicini Esponda  
Doctor en tecnología educativa  
Concordia, University, Montreal, Canadá,  
profesor del Instituto Tecnológico  
y de Estudios Superiores de Monterrey  
(ITESM) y consultor de empresas

---

**McGRAW-HILL**

---

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK  
PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO  
AUCKLAN • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS  
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO

# CONTENIDO

PREFACIO      xxi

## PARTE 1

### *Fundamentos de comportamiento organizacional*

CAPÍTULO 1      **CÓMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**      5  
Cómo trabajar      *Definición*  
con la gente  
Página 3

**DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**      7

*Orígenes históricos*     *Desarrollo inicial*     *Estudios de investigación*

**CONCEPTOS FUNDAMENTALES**      10

*Naturaleza de las personas*     *Naturaleza de las organizaciones*      
*Comportamiento organizacional holístico*

**ENFOQUES BÁSICOS DEL LIBRO**      15

*Enfoque de recursos humanos*     *Enfoque de contingencia*     *Enfoque de productividad*     *Enfoque de sistemas*

**RESUMEN**      20

CAPÍTULO 2      **UN SISTEMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**      28  
Modelos del      *Elementos del sistema*     *El sistema social en acción*  
comportamiento  
organizacional  
Página 27

**MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**      33  
*Modelo autocrático*     *Modelo paternalista o de custodia*     *Modelo de apoyo*     *Modelo colegial*     *Conclusiones sobre los modelos*     *Un modelo híbrido: teoría Z*

**RESUMEN**      45

CAPÍTULO 3      **CÓMO ENTENDER UN SISTEMA SOCIAL**      52  
Sistemas sociales y      *Equilibrio social*     *Acciones funcionales y disfuncionales*     *Contratos  
cultura  
organizacional  
Página 51*

**CULTURA SOCIAL 54***Cambio cultural*  *Ética del trabajo*  *Responsabilidad social***EL PAPEL (EL ROL) 61***Percepciones del papel (rol)*  *Mentores*  *Conflicto de papeles*   
*Ambigüedad de papeles***EL ESTATUS O EL PRESTIGIO SOCIAL 65***Relaciones del estatus*  *Símbolos del estatus*  *Fuentes del estatus*   
*Importancia del estatus***CULTURA ORGANIZACIONAL 69***Características de las culturas*  *Medición de la cultura*  *Comunicación de la cultura***RESUMEN 74****CAPÍTULO 4**Administración de las comunicaciones  
Página 81**ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN 82***Importancia de la comunicación*  *El proceso de la comunicación en dos direcciones*  *Problemas posibles*  *Barreras de la comunicación*   
*Símbolos de la comunicación***COMUNICACIÓN DESCENDENTE 94***Requisitos y problemas*  *Necesidades de comunicación***COMUNICACIÓN ASCENDENTE 99***Problemas*  *Prácticas de la comunicación ascendente***OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN 103***Comunicación horizontal*  *Redes***RESUMEN 106****PARTE 2***Motivación y sistemas de recompensa***CAPÍTULO 5**Fundamentos de la motivación  
Página 115**UN MODELO DE MOTIVACIÓN 116****IMPULSOS MOTIVACIONALES 117***Motivación para el logro*  *Motivación por afiliación*  *Motivación por competencia*  *Motivación por poder***NECESIDADES HUMANAS 120***Tipos de necesidades*  *Variaciones en las necesidades*  *Jerarquía de necesidades de Maslow*  *Modelo de dos factores de Herzberg*  *Contenido y*

*contexto del puesto* □ *El modelo E-R-G de Alderfer* □ *Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer*

### **MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO 129**

*Ley de efecto* □ *Consecuencias alternativas* □ *Programas de reforzamiento* □  
*Interpretación de la modificación del comportamiento*

### **FIJACIÓN DE METAS 136**

*Elementos en la fijación de metas*

### **RESUMEN 138**

**CAPÍTULO 6**  
Motivación a los  
empleados  
Página 145

### **EL MODELO DE EXPECTATIVAS 146**

*Valencia* □ *Expectativa* □ *Instrumentalidad* □ *Cómo funciona el modelo* □  
*Interpretación del modelo de las expectativas*

### **MODELOS DE COMPARACIÓN 154**

*El modelo de equidad* □ *El modelo de atribución*

### **INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES 161**

*Micromotivación* □ *El modelo de la macromotivación*

### **RESUMEN 163**

**CAPÍTULO 7**  
Evaluación del  
desempeño y  
recompensas  
Página 169

### **EL DINERO COMO UN MEDIO PARA RECOMPENSAR A LOS EMPLEADOS 171**

*Aplicación de los modelos de motivación* □ *Consideraciones adicionales en el uso del dinero*

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 176**

*Filosofía de la evaluación* □ *La entrevista de evaluación*

### **SISTEMA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS 180**

*Incentivos que vinculan la paga con el desempeño*

### **USO DE INCENTIVOS SALARIALES 182**

*Más sueldo para mayor producción* □ *Dificultades con los incentivos salariales*

### **PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES 185**

*Algunas dificultades de la participación de utilidades*

**PLANES DE REPARTO DE AHORROS 188**

**SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD 189**

*Ventajas y desventajas*

**UN PROGRAMA COMPLETO 191**

*Clasificación de puestos, empleados y la organización* □ *Prestaciones flexibles*

**RESUMEN 193**

**CAPÍTULO 8 LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS 202**

Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos  
Página 201

*Satisfacción en el trabajo* □ *Participación en el empleo y compromiso organizacional*

**EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS 207**

**EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO 212**

*Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo* □ *Condiciones ideales para la encuesta* □ *Uso de la información existente sobre la satisfacción en el empleo*

**DISEÑO DE LA ENCUESTA 216**

*Tipos de preguntas de las encuestas* □ *Elementos críticos*

**USO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS 220**

*Retroalimentación de la encuesta* □ *Seguimiento administrativo* □ *Encuestas de satisfacción gerencial*

**RESUMEN 224**

### PARTE 3

### *Liderazgo y cambio organizacional*

**CAPÍTULO 9 LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO 234**

Liderazgo y supervisión  
Página 233

*Comportamiento del liderazgo* □ *Aspectos situacionales* □ *Los líderes como seguidores*

**MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META 237**

*Fijación de metas* □ *Mejoramiento de la trayectoria* □ *Poder y política* □ *Tipos de poder* □ *Tácticas utilizadas para obtener poder político*

**ESTILO DE LIDERAZGO 245**

*Teoría X y Teoría Y* □ *Tipos de estilo de liderazgo*

**ENFOQUES DE CONTINGENCIA HACIA EL ESTILO DE  
LIDERAZGO 249**

*Modelo de contingencia de Fiedler* □ *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard* □ *Sustitutos del liderazgo* □ *El papel único de liderazgo del supervisor* □ *¿Cuál es el papel de liderazgo del supervisor?*

**RESUMEN 256**

**CAPÍTULO 10**  
La naturaleza y el  
uso de la  
participación  
Página 265

**LA NATURALEZA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS  
EMPLEADOS 266**

*¿Qué es la participación?* □ *¿Por qué es tan popular la participación?* □  
*Problemas de la participación*

**CÓMO FUNCIONA LA PARTICIPACIÓN 270**

*El proceso participativo* □ *El impacto en el poder del supervisor* □  
*Requisitos de la participación* □ *Beneficios de la participación* □ *Factores de contingencia*

**PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN 278**

*Administración consultiva* □ *Administración democrática* □ *Círculos de calidad* □ *Programas de sugerencias* □ *Comités de gerencia media* □  
*Democracia industrial* □ *Planes de propiedad de los empleados*

**CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA PARTICIPACIÓN 284**

*Actitudes de los sindicatos hacia la participación* □ *Limitaciones de la participación* □ *Observaciones finales*

**RESUMEN 286**

**CAPÍTULO 11**  
Dinámica  
interpersonal y de  
grupos  
Página 295

**DINÁMICA INTERPERSONAL 296**

*Naturaleza del conflicto* □ *Efectos del conflicto* □ *Dos tipos de conflicto* □  
*Resultados y métodos de resolver el conflicto* □ *Comportamiento asertivo* □  
*Análisis transaccional*

**DINÁMICA DE GRUPOS 307**

**JUNTAS 308**

*Factores que deben considerarse* □ *Métodos estructurados* □ *Resultados posibles* □ *Otro aspecto* □ *Debilidad de los grupos* □ *Directrices emergentes*

**RESUMEN 317**

## CAPÍTULO 12

Administración del  
cambio

Página 325

**CAMBIO EN EL TRABAJO 326***Naturaleza del cambio en el trabajo* □ *Reacciones al cambio* □ *Costos y beneficios* □ *Costos psíquicos y salud* □ *Costos psíquicos de la promoción* □ *Costos psíquicos y reubicación de los empleados***RESISTENCIA AL CAMBIO 334***Naturaleza y efectos* □ *Tres clases de resistencia* □ *Posibles beneficios de la resistencia***IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL CAMBIO 337***Proceso de cambio en tres etapas* □ *Cómo alcanzar un nuevo equilibrio* □ *La curva de aprendizaje del cambio en la organización* □ *Creación del apoyo para el cambio***RESUMEN 347**

## CAPÍTULO 13

Desarrollo  
organizacional

Página 353

**CÓMO DEBE ENTENDERSE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN 354***Características del desarrollo organizacional* □ *El proceso del desarrollo organizacional***MÉTODOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADOS 361***Capacitación de laboratorio* □ *Juegos vivenciales* □ *Ejemplos de programas de DO***TRABAJO DE EQUIPO 370***Características de equipos eficientes* □ *Problemas posibles del equipo* □ *Formación de equipos* □ *Beneficios y limitaciones del DO***RESUMEN 376****PARTE 4***Ambiente organizacional*

## CAPÍTULO 14

Estructura,  
tecnología y  
personas

Página 385

**TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN 386***División del trabajo* □ *Delegación* □ *Eslabones* □ *Teoría de aceptación de la autoridad* □ *Especialización* □ *Tramo de administración* □ *Burocracia* □ *Interpretación de la teoría clásica de la organización***DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CONTINGENCIAS 393***Patrones de organización mecanicista y orgánico* □ *Tipos de tecnología de producción* □ *Ambientes estables e inestables* □ *Organización matricial***CAMBIO TECNOLÓGICO 399***Características de la tecnología* □ *Tecnología y ocupaciones* □ *Tecnología y educación* □ *Tecnología y trabajo*

**SISTEMAS DE TRABAJO Y LAS PERSONAS 404**

*Iniciación de la acción* □ *Diseño de sistemas para un mejor trabajo de equipo* □ *Patrones de comunicación* □ *Papeleo* □ *Alienación* □ *Efectos de los sistemas de trabajo*

**RESUMEN 410**

**CAPÍTULO 15**  
Organizaciones  
informales  
Página 417

**LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL 418**

*Comparación entre una organización informal y la organización formal* □  
*¿Cómo nace la organización informal?* □ *Estatus de miembro y líderes informales* □ *Beneficios de las organizaciones informales* □ *Problemas relacionados con las organizaciones informales* □ *Gráfica de la organización informal*

**COMUNICACIÓN INFORMAL 426**

*¿Qué tan precisa es la parra?* □ *El esquema de parra* □ *Causas del racimo* □  
*Características del racimo* □ *Respuesta gerencial a las parras* □ *Rumor* □  
*Control del rumor* □ *Influir en las organizaciones informales*

**RESUMEN 439**

**CAPÍTULO 16**  
Calidad de la vida  
laboral y los  
sistemas  
sociotécnicos  
Página 445

**NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 447**

*Alternativas para la dirección* □ *Trabajo humanizado*

**ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO 449**

*Aplicación del enriquecimiento del trabajo* □ *Dimensiones centrales del trabajo* □ *Potencial motivador de los empleados* □ *Impacto de estímulos sociales* □ *Limitaciones del enriquecimiento del trabajo*

**SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS DE TRABAJO MEJORADOS 461**

*Equipos de trabajo naturales* □ *Programas flexibles de trabajo* □  
*Experimentos sociotécnicos* □ *Volvo* □ *General Motors: Tarrytown* □  
*General Motors: Fremont* □ *Digital Equipment: Enfield* □ *Resultados de los experimentos sociotécnicos*

**RESUMEN 467**



## PARTE 5

*Ambiente social*

## CAPÍTULO 17

El individuo en la  
organización  
Página 475

**ACERCA DEL CONFORMISMO 476**

*Tesis básica del conformismo* □ *¿A qué se obedece?* □ *Áreas de influencia legítimas de la organización* □ *Un modelo de legitimidad de la influencia de la organización* □ *Conducta fuera del trabajo*

**DERECHOS DE PRIVACÍA 480**

*Lineamientos de política sobre privacidad* □ *Dispositivos de seguridad* □ *El polígrafo* □ *Tratamiento del alcoholismo* □ *Drogadicción* □ *Pruebas genéticas*

**DISCIPLINA 487**

*Disciplina preventiva* □ *Disciplina correctiva* □ *Proceso legal (derecho a ser oído)* □ *Regla de la “parrilla caliente”* □ *Disciplina progresiva* □ *Un enfoque de consultoría en materia de disciplina*

**LA RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO HACIA LA ORGANIZACIÓN 492**

*Ciudadanía organizacional*

**RESUMEN 493**

## CAPÍTULO 18

Trabajo con los  
sindicatos  
Página 501

**PAPEL DEL SINDICATO EN UNA ORGANIZACIÓN 502**

*Membresía de sindicatos* □ *Legislación laboral*

**NEGOCIACIÓN COLECTIVA 505**

*Un proceso continuo* □ *Planeación de las negociaciones* □ *Actitudes constructivas* □ *Procedimientos de negociación* □ *Tácticas de negociación* □ *Otras opciones* □ *Negociación para la solución de problemas* □ *Firma y seguimiento del contrato*

**SISTEMAS DE QUEJAS 514**

*Quejas* □ *Índices de quejas* □ *Beneficios de los sistemas de quejas* □ *Procedimientos de quejas* □ *Arbitraje de las quejas*

**REACCIÓN SINDICAL A LA FUERZA DE TRABAJO POSTINDUSTRIAL 521**

*La fuerza laboral postindustrial* □ *Necesidades individuales* □ *Necesidades de más alto orden* □ *Un estilo de vida en las relaciones laborales postindustriales*

**RESUMEN 523**

<b>CAPÍTULO 19</b> Igualdad de oportunidad de empleo Página 529	<b>LA IGUALDAD DE OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y LA LEY 530</b> <i>Beneficios sociales y problemas</i> <input type="checkbox"/> <i>Leyes federales de la IOE</i> <input type="checkbox"/> <i>Aplicación de la Ley</i> <input type="checkbox"/> <i>Grupos protegidos</i> <input type="checkbox"/> <i>Acción antidiscriminatoria</i> <input type="checkbox"/> <i>Discriminación inversa</i>  <b>PROGRAMAS DE IOE 538</b> <i>Requerimientos básicos</i> <input type="checkbox"/> <i>Raza, color y origen nacional</i> <input type="checkbox"/> <i>Sexo</i> <input type="checkbox"/> <i>Creencias religiosas</i> <input type="checkbox"/> <i>Empleados minusválidos</i> <input type="checkbox"/> <i>SIDA</i>  <b>TRABAJADORES DE EDAD MAYOR 546</b> <i>IOE</i> <input type="checkbox"/> <i>Adecuación del empleo de trabajadores de edad mayor</i> <input type="checkbox"/> <i>Facilidad de la transición hacia la jubilación</i>  <b>RESUMEN 550</b>
<hr/>	
<b>CAPÍTULO 20</b> Estrés y orientación Página 557	<b>ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS 558</b> <i>Estrés</i> <input type="checkbox"/> <i>Duración e intensidad del estrés</i> <input type="checkbox"/> <i>Causas del estrés</i> <input type="checkbox"/> <i>Causas de estrés en el trabajo</i> <input type="checkbox"/> <i>Frustración</i> <input type="checkbox"/> <i>Estrés y desempeño en el trabajo</i> <input type="checkbox"/> <i>Umbral del estrés</i> <input type="checkbox"/> <i>Personalidades de tipo A y de tipo B</i> <input type="checkbox"/> <i>Métodos de manejar el estrés</i>  <b>ASESORÍA DE LOS EMPLEADOS 570</b> <i>Definición</i> <input type="checkbox"/> <i>Necesidad de la asesoría</i> <input type="checkbox"/> <i>Lo que puede hacer la asesoría</i> <input type="checkbox"/> <i>Papel de asesoría del gerente</i>  <b>TIPOS DE ASESORÍA 576</b> <i>Asesoría directiva</i> <input type="checkbox"/> <i>Asesoría no directiva</i>  <b>USO DE LA ASESORÍA NO DIRECTIVA POR PROFESIONALES 578</b> <i>Asesoría participativa</i> <input type="checkbox"/> <i>Un enfoque de contingencia</i> <input type="checkbox"/> <i>Cooperación con los organismos y asociaciones de la comunidad</i>  <b>RESUMEN 581</b>
<hr/>	
<b>CAPÍTULO 21</b> Dimensiones internacionales del comportamiento organizacional Página 589	<b>CONDICIONES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS INTERNACIONALES 591</b> <i>Condiciones sociales</i> <input type="checkbox"/> <i>Condiciones políticas</i> <input type="checkbox"/> <i>Condiciones económicas</i>  <b>ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL 596</b> <i>Barreras contra la adaptación cultural</i> <input type="checkbox"/> <i>Cómo superar las barreras contra la adaptación cultural</i>

**INCENTIVOS Y GARANTÍAS** 602

**PRODUCTIVIDAD Y CONTINGENCIAS CULTURALES** 603  
*Contingencias culturales*  *Administradores transculturales*

**RESUMEN** 608

**PARTE 6**

*Conclusiones*

**CAPÍTULO 22**

Perspectivas del  
comportamiento  
organizacional  
Página 617

**MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** 618

*Importancia de las necesidades de orden superior*  *Un enfoque de sistemas*   
*Un enfoque de contingencia*  *Un enfoque social*  *Contabilidad de  
recursos humanos*

**LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL** 625

*Desviación del comportamiento*  *La ley de beneficios decrecientes*   
*Manipulación de las personas*

**EL FUTURO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** 630  
*Teoría, investigación y práctica*

**LA PROMESA DE UN MAÑANA MEJOR** 633

**PARTE 7**

*Problemas de casos*

**INTRODUCCIÓN** 640

**1. DUDLEY LODGE** 641

**2. LA CONSOLIDATED LIFE COMPANY** 649

**3. LA VIDEO ELECTRONICS COMPANY** 657

**4. ELITE ELECTRIC COMPANY** 661

**5. LA OPERACIÓN PATTERSON** 669

**6. TRW: OILWELL CABLE/DIVISION** 675

<b>7. UNITED MUTUAL INSURANCE COMPANY</b>	<b>685</b>
<b>8. EL SITIO DE EXPORTACIONES PALMER</b>	<b>693</b>

---

<b>GLOSARIO</b>	<b>697</b>
-----------------	------------

<b>ÍNDICES</b>	<b>717</b>
----------------	------------

*Índice de nombres* □ *Índice analítico*