

CONTENIDO

PREFACIO xxi

PARTE 1

Fundamentos de comportamiento organizacional

CAPÍTULO 1
Cómo trabajar
con la gente
Página 3

CÓMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 5

Definición

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
Modelos del
comportamiento
organizacional
Página 27

UN SISTEMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 28

Elementos del sistema □ *El sistema social en acción*

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
Sistemas sociales y
cultura
organizacional
Página 51

CÓMO ENTENDER UN SISTEMA SOCIAL 52

Equilibrio social □ *Acciones funcionales y disfuncionales* □ *Contratos psicológicos y contratos económicos*

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*

CONTENIDO

XI

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
SÚELDO BASADO EN LA HABILIDAD	189
<i>Ventajas y desventajas</i>	
UN PROGRAMA COMPLETO	191
<i>Clasificación de puestos, empleados y la organización</i>	<input type="checkbox"/> <i>Prestaciones flexibles</i>
RESUMEN	193

CAPÍTULO 8	LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	202
Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos	<i>Satisfacción en el trabajo</i>	<input type="checkbox"/> <i>Participación en el empleo y compromiso organizacional</i>
Página 201	EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	207
	EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO	212
	<i>Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo</i>	<input type="checkbox"/> <i>Condiciones ideales para la encuesta</i>
	<input type="checkbox"/> <i>Uso de la información existente sobre la satisfacción en el empleo</i>	
	DISEÑO DE LA ENCUESTA	216
	<i>Tipos de preguntas de las encuestas</i>	<input type="checkbox"/> <i>Elementos críticos</i>
	USO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS	220
	<i>Retroalimentación de la encuesta</i>	<input type="checkbox"/> <i>Seguimiento administrativo</i>
	<i>Encuestas de satisfacción gerencial</i>	<input type="checkbox"/>
	RESUMEN	224

PARTE 3*Liderazgo y cambio organizacional*

CAPÍTULO 9	LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO	234
Liderazgo y supervisión	<i>Comportamiento del liderazgo</i>	<input type="checkbox"/> <i>Aspectos situacionales</i>
Página 233	como seguidores	<input type="checkbox"/> <i>Los líderes</i>
	MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META	237
	<i>Fijación de metas</i>	<input type="checkbox"/> <i>Mejoramiento de la trayectoria</i>
	<input type="checkbox"/> <i>Poder y política</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Tipos de poder</i>	<input type="checkbox"/> <i>Tácticas utilizadas para obtener poder político</i>
	ESTILO DE LIDERAZGO	245
	<i>Teoría X y Teoría Y</i>	<input type="checkbox"/> <i>Tipos de estilo de liderazgo</i>

**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

CAPÍTULO 19
Igualdad de
oportunidad de
empleo
Página 529

LA IGUALDAD DE OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y LA LEY 530
Beneficios sociales y problemas *Leyes federales de la IOE* *Aplicación de la Ley* *Grupos protegidos* *Acción antidiscriminatoria*
Discriminación inversa

PROGRAMAS DE IOE 538
Requerimientos básicos *Raza, color y origen nacional* *Sexo*
Creencias religiosas *Empleados minusválidos* *SIDA*

TRABAJADORES DE EDAD MAYOR 546
IOE *Adecuación del empleo de trabajadores de edad mayor* *Facilidad de la transición hacia la jubilación*

RESUMEN 550

CAPÍTULO 20
Estrés y
orientación
Página 557

ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS 558
Estrés *Duración e intensidad del estrés* *Causas del estrés* *Causas de estrés en el trabajo* *Frustración* *Estrés y desempeño en el trabajo*
Umbral del estrés *Personalidades de tipo A y de tipo B* *Métodos de manejar el estrés*

ASESORÍA DE LOS EMPLEADOS 570
Definición *Necesidad de la asesoría* *Lo que puede hacer la asesoría*
Papel de asesoría del gerente

TIPOS DE ASESORÍA 576
Asesoría directiva *Asesoría no directiva*

USO DE LA ASESORÍA NO DIRECTIVA POR PROFESIONALES 578
Asesoría participativa *Un enfoque de contingencia* *Cooperación con los organismos y asociaciones de la comunidad*

RESUMEN 581

CAPÍTULO 21
Dimensiones
internacionales del
comportamiento
organizacional
Página 589

CONDICIONES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS INTERNACIONALES 591
Condiciones sociales *Condiciones políticas* *Condiciones económicas*

ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL 596
Barreras contra la adaptación cultural *Cómo superar las barreras contra la adaptación cultural*

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

7. UNITED MUTUAL INSURANCE COMPANY 685

8. EL SITIO DE EXPORTACIONES PALMER 693

GLOSARIO 697

ÍNDICES 717

Índice de nombres □ *Índice analítico*