

# contenido

## parte 1 los individuos y sus oficios

### 1 el significado del trabajo; necesidades y satisfacciones del trabajador 2

El impacto de la revolución industrial, 3. Necesidades que satisface el trabajo, 5. Necesidades principalmente físicas y de seguridad, 6. Necesidades sociales primarias, 9. Necesidades egocéntricas, 9. Importancia relativa de varias necesidades, 13. Determinación de la satisfacción en el empleo, 17. ¿Qué importancia tiene el trabajo satisfactorio? 18. Conclusión, 26. Problema: Engineering Construction Company, 27.

### 2 motivación para el trabajo 28

Enfoque tradicional, 29. Relaciones humanas, 33. Negociación implícita, 37. Competencia, 39. Motivación interiorizada, 41. Teoría de la expectativa, 44. Conclusión, 47. Problema: La carta del presidente, 49.

### 3 innovaciones en el diseño y programación de oficios 51

La naturaleza del trabajo de producción en masa, 53. Rediseño de oficios, 58. Fijación de metas, 68. Nuevos programas de trabajo, 71. Conclusión, 76. Problemas: Trasferencias de dinero, 78; Las botellas sucias; Las envolvedoras de dulces, 79.

## parte 2 grupos, supervisores y sindicatos

### 4 comportamiento del supervisor: equilibrio estructura-apoyo 81

Callejones sin salida, 82. La estructura, 88. Apoyo, 90. Estructura y apoyo: cuándo utilizarlos, 94. Conclusión, 99. Problemas: Ann Dixon; La guarda de seguridad, 100.

## **5 comportamiento del grupo: consecuencias para la organización 101**

Por qué se forman grupos, 101. Cómo se forman los grupos de trabajo, 105. Sistemas de posición social, 110. Cohesión de los grupos, 116. Conclusión, 119. Problemas: Los vendedores frustrados; Las "viejas" del departamento infantil, 120; Lo nuevo contra lo viejo, 121.

## **6 el supervisor como líder de grupo 123**

La legitimidad, 124. Organización de un equipo de trabajo, 130. La participación de grupos, 131. El trabajo con la organización informal, 139. Conclusión, 142. Problemas: Tiempo para dormir, 142; El remplazo del capataz, 143; Materiales inflamables, 144.

## **7 el impacto de los sindicatos 145**

Por qué los problemas sindicales no son únicos, 145. Por qué los trabajadores forman sindicatos, 147. Organización interna del sindicato, 149. Relaciones entre el sindicato y la administración, 153. Impacto del sindicato en la administración, 157. Evolución de buenas relaciones con el sindicato, 159. Conclusión, 161. Problemas: Huelga no autorizada; Cambio de horario, 162; ¿qué prerrogativas tiene la gerencia? 163.

# **parte 3 destrezas gerenciales**

## **8 las comunicaciones: transmisión de la información 165**

Por qué fallan las comunicaciones, 166. Cómo vencer las barreras en la comunicación, 173. Conclusión, 182. Problemas: Bienvenido, 184; La desaparición de los muebles; Política de no discriminación, 185.

## **9 comunicaciones: el proceso de solución de problemas 186**

La entrevista no dirigida, 190. Las técnicas de la entrevista, 192. Cosas que se deben evitar, 194. Conclusión, 196. Problema: Ejercicio de entrevista, 197.

## **10 cómo introducir los cambios: problemas gerenciales 199**

Tipos de resistencia a los cambios, 199. ¿Qué produce la resistencia a los cambios? 200. Reducción de la resistencia al cambio, 208. Conclusión, 218. Problemas: La pequeña tienda de lujo; El master en administración de negocios, 219.

## **11 la disciplina, instrumento de rendimiento efectivo 221**

Tipos de disciplina, 223. La "regla de la estufa caliente", 224. El papel del sindicato, 233. Conclusión, 235. Problemas: Discusión de errores; El obrero borracho, 235. El robo de un automóvil; Riña; Juegos de azar; Los corredores de apuestas; Las barbas, 236.

## **parte 4 la estructura**

### **12 la toma de decisiones y los niveles organizacionales 239**

Naturaleza de las jerarquías, 239. Las jerarquías crean mandos medios, 243. La delegación, 245. Tramo de control, 256. Conclusión, 257. Problemas: La no-jerarquía, 258; La guarnición defectuosa, 259; Dilema del asistente, 260.

### **13 flujos de información por la jerarquía 262**

Toma de decisiones críticas, 262. Representación, 264. Manejo de las comunicaciones hacia abajo, 266. Patrones de comunicación hacia arriba, 269. Controles estadísticos, 273. Conclusión, 279. Problemas: Aumento de niveles, 280; Empleo de informadores; La carta al presidente; La hora de salida, 281.

### **14 diseño de la organización: estructuras internas 282**

Relaciones laterales, 282. Relaciones laterales gerenciales, 282. El papel de la estructura, 283. Diseño de las principales subdivisiones, 285. Equipos para el circuito de la producción, 297. Interdependencia de las unidades, 302. Mecanismos de integración, 304. Relaciones de servicio y asesoría, 308. Conclusión, 312. Problemas: Empresa de envases; El caso Dooley, 314; La concentración de técnicos, 317.

### **15 administración de la función de personal 318**

Fondo histórico, 319. Cómo ejerce influencia el Departamento de Personal, 322. Relaciones de auditoría, 323. Relaciones de estabilización, 327. Relaciones de asesoría, 329. Relaciones de servicio, 333. Equilibrio de las funciones de estado mayor, 336. Conclusión, 338. Problemas: Evaluando a los ingenieros, 339; Departamento de personal influyente, 240; Un caso de representación de papeles, 341.

## **parte 5 desarrollo y protección del trabajador**

### **16 planeación de los recursos humanos 343**

Pronóstico de recursos humanos, 343. Análisis de cargos y descripciones de cargos, 347. El diseño de trayectos dentro de la empresa, 351. Promoción interna y alistamiento externo, 355. Administración de los trayectos en la empresa, 358. Selección de los candidatos a promoción, 359. Administración del programa de promoción, 362. Traslados, 364. Estabilidad del empleo, 365. Reducción de los empleos, 366. Un enfoque de sistemas a la planeación de recursos humanos, 370. Conclusión, 373. Problemas: La promoción informal, 373; Trabajadores capacitados y no capacitados, 374.

### **17 técnicas de selección 375**

El alistamiento, 376. Criterios de selección, 381. Instrumentos de selección, 383. Pruebas formales, 386. El desarrollo de los procedimientos de pruebas, 389.

Selección de jefes ejecutivos, 398. El papel del gerente, 400. Conclusión, 401. Problemas: Cómo encontrar un buen redactor de anuncios: El solicitante, 403; Se necesitan sastres de modas; Un punto de vista de Personal, 404.

## **18 aprendizaje, adiestramiento y modificación de la conducta 405**

La naturaleza del adiestramiento, 406. Objetivos del adiestramiento, 407. Aplicación de la teoría del aprendizaje, 412. Tipos de adiestramiento, 417. ¿Cuánto adiestramiento? 420. Conclusión, 421. Problemas: Recompensa del empleado diligente; Rendimiento no satisfactorio; Adiestramiento que fracasa, 422.

## **19 salud y seguridad del trabajador 424**

Magnitud del problema, 424. Mejoramiento de la seguridad, 426. Enfermedades profesionales, 435. El departamento médico y los problemas de personal, 438. Relaciones síndico-patronales, 440. Conclusión, 441. Problemas: El caso del ejecutivo alcohólico; ¿Qué peso es excesivo?; Responsabilidad por la seguridad, 443; El médico de la compañía, 444.

# **parte 6 la administración y el desarrollo organizacional**

## **20 desarrollo gerencial 446**

Algunos problemas básicos, 447. Características de los altos gerentes, 450. Planeación del desarrollo, 451. Patrones de carrera gerencial, 454. El desarrollo como responsabilidad organizacional, 463. Conclusión, 464. Problema: La compañía Bemus, 465.

## **21 evaluación del rendimiento y administración por objetivos 466**

Calificaciones tradicionales de rendimiento, 467. Métodos modernos de evaluación, 472. La entrevista de evaluación, 474. La administración por objetivos, 478. Conclusión, 482. Problema: Robert Jackson, 483.

## **22 adiestramiento gerencial y desarrollo organizacional 484**

Requisitos para un adiestramiento efectivo, 485. Técnicas convencionales de adiestramiento, 489. Adiestramiento en grupos T, 492. Desarrollo organizacional, 495. Evaluación del adiestramiento, 501. Conclusión, 502. Problema: El programa de adiestramiento, 503.

# **parte 7 la remuneración**

## **23 administración de jornales y sueldos 507**

Aspectos de la administración de sueldos, 508. Determinación del nivel global de sueldos y salarios, 508. Evaluación de oficios, 510. El sistema de puntos, 511.

Problemas de política, 517. La administración, 525. Calificación del mérito, 528. Administración de sueldos para ejecutivos, 531. Administración de sueldos para ingenieros y científicos, 537. Compensación no monetaria; 539. Conclusión, 540. Problemas: Manual de evaluación de oficios, 540; Descripción de oficio, 542; Sueldos en la fundición; Sueldos de un banco en Bemus Bay, 543.

## **24 programas de prestaciones 544**

Por qué se han extendido las prestaciones sociales, 545. Los principales programas de prestaciones, 547. Pago suplementario, 548. Protección de la salud y seguro de vida, 551. Jubilación, 554. Planes de ahorro, compra de acciones y primas, 557. Prerrogativas y alicientes, 558. Administración de programas de prestaciones, 559. Conclusión, 561. Problemas: El empleado y el derecho de reserva; Discreción de los empleados respecto a su cargo, 563; Los valores religiosos y la empresa; Alzas en los costos; Ayuda para las madres trabajadoras, 546.

## **25 incentivos y normas de rendimiento 566**

Por qué es importante medir el rendimiento, 566. Normas de carga de trabajo para empleados y gerentes, 568. Normas e incentivos para el trabajo de producción, 570. Reacciones de los trabajadores contra los planes de incentivos. 575. La posición del supervisor, 580. Incentivos para empleados auxiliares, 582. Problemas para la administración, 582. Incentivos para empleados y para obreros, 584. Conclusión, 585. Problemas: El ocio como incentivo; ¿Cuándo se pueden omitir los incentivos? 586; A quiénes se deben dar los oficios "duros" o "flojos"; Cuotas de ventas, 587.

## **26 incentivos organizacionales y participación por productividad 589**

Incentivos de grupo, 590. Participación en las utilidades, 591. Sistemas de sugerencias, 593. Comités consultivos, 595. El Plan Scanlon, 597. Participación obrera en otros países, 599. Conclusión, 600.

# **parte 8 conclusión**

## **27 problemas del futuro 602**

Nuevas presiones y restricciones, 602. Nuevas expectativas y demandas, 604. Las organizaciones del futuro, 607. La gerencia como fuerza laboral, 608. El problema de personal: enfoque de sistemas, 608. Conclusión, 610. Problemas: ¿Discriminación o pugnacidad? 610; Un cuerpo selecto de nuevos consultores, 611.

# **índices 612**