

Contenido

Prólogo xiii

CAPÍTULO 1 Comportamiento organizativo 1

Definición del concepto de comportamiento organizativo	5
Comportamiento microorganizativo	6
Comportamiento mesoorganizativo	6
Comportamiento macroorganizativo	8
Temas de especial relevancia	8
Diversidad de la población activa	8
Trabajo en equipo	9
Flexibilidad organizativa	9
Deslocalización y globalización	9
Aplicación práctica de los principios del comportamiento organizativo	10
Diagnóstico	11
Solución	11
Acción	12
Evaluación	12
Cómo convertirse en un decisor eficaz	13
Descripción del libro	14
Resumen	14
Revisión	15
Notas Capítulo 1	15

CAPÍTULO 2 Dirección y directivos 19

Definición del concepto de administración y dirección de empresas	21
Los tres atributos de las organizaciones	21
Definición formal	22

Qué hacen los directivos	27
Tareas directivas	27
Cualidades directivas	30
Roles directivos	31
La naturaleza del trabajo directivo	34
Revisión de las perspectivas sobre administración y dirección de empresas	35
1890-1940: perspectiva de la dirección científica	37
1900-1950: perspectiva de los principios administrativos	40
1930-1970: perspectiva de las relaciones humanas	43
1960-actualidad: perspectiva de los sistemas abiertos	47
Un marco de contingencia	49
Resumen	51
Revisión	52
Notas Capítulo 2	53

CAPÍTULO 3 Poder, política y conflicto 57

El poder en las organizaciones	59
Fuentes de poder interpersonal	61
Reacciones ante el ejercicio del poder interpersonal	62
Análisis de un modelo de poder interpersonal	64
Fuentes de poder estructural	67
Análisis del modelo de las contingencias estratégicas	69
La política y los procesos políticos	72
Personalidad y política	72
Condiciones que estimulan la política	73
Tácticas políticas	74
Cómo tratar la política destructiva	76
El conflicto en las organizaciones	77
¿Es el conflicto un mal necesario?	78
Condiciones que estimulan el conflicto	79
Efectos del conflicto	81
Negociación y reestructuración	82
Gestión de los intereses divergentes	82
Gestión de la interdependencia estructural	84
Resumen	88
Revisión	89

Aprender a través de la experiencia	89
Preguntas de diagnóstico 3.1: poder, política y conflicto	89
Ejercicio 3.1 Elaboración de listas de clientes: ¿cooperar o competir?	90
Notas Capítulo 3	94

CAPÍTULO 4 La estructura de la organización 99

Coordinación e integración	101
Mecanismos de coordinación básicos	102
Elección de los mecanismos de coordinación	106
Departamentalización	110
Jerarquía y centralización	113
Tipos de estructuras organizativas	115
Estructuras preburocráticas	115
Estructuras burocráticas	119
Estructuras postburocráticas	127
Resumen	129
Revisión	129
Aprender a través de la experiencia	130
Preguntas de diagnóstico 4.1: estructura de la organización	130
Caso 4.1 0 Canadá	131
Notas Capítulo 4	140

CAPÍTULO 5 Tecnología, entorno y diseño de la organización 143

Enfoque contingente de diseño de las organizaciones	145
Efectividad organizativa	145
Alternativas estructurales	147
Contingencias estructurales	150
Contingencias relativas al ciclo de vida: edad y etapa de desarrollo	150
Contingencias asociadas a la etapa de inicio	153
Contingencias asociadas a la etapa de complejidad y las necesidades de formalización	154
La Tecnología básica	155
El entorno	162
Contingencias asociadas a la etapa de transformación	170
Turbulencias del entorno	172

Costes de transacción	173
Modelos de transición	174
Resumen	175
Revisión	176
Aprender a través de la experiencia	177
Preguntas de diagnóstico 5.1: diseño de la organización	177
Ejercicio 5.1 Sistema de planificación abiertos (SPA)	178
Caso 5.1 Biblioteca Pública Dumas	182
Notas Capítulo 5	204

CAPÍTULO 6 Cultura, cambio y desarrollo organizativo 209

Cultura organizativa	211
Elementos de la cultura organizativa	212
Gestión de la cultura organizativa	216
Cambio y desarrollo organizativo	219
Resistencia al cambio	221
Investigación de acciones	224
Acciones de desarrollo organizativo	226
Acciones interpersonales	227
Acciones intragrupalas	230
Acciones intergrupales	232
Acciones a escala organizativa	234
Evaluación del cambio y desarrollo	238
Resumen	238
Revisión	241
Aprender a través de la experiencia	242
Preguntas de diagnóstico 6.1: cultura, cambio y desarrollo organizativo (DO)	242
Ejercicio 6.1 Reflejo intergrupales	243
Notas Capítulo 6	246

CAPÍTULO 7 Eficiencia, motivación y calidad en el diseño del trabajo 251

La perspectiva de la eficiencia	253
El estudio de métodos	253
Medición del trabajo: estudios de métodos y tiempos	257

Evaluación de la ingeniería industrial y de la perspectiva de la eficiencia	259
La perspectiva de la motivación	260
Ampliación horizontal del puesto	261
Enriquecimiento vertical del puesto	262
Enriquecimiento integral del puesto	265
Enriquecimiento sociotécnico	268
Evaluación de la perspectiva de la motivación	271
La perspectiva de la calidad	272
Círculos de calidad	273
Equipos autodirigidos	274
Automatización y robótica	275
Evaluación de la perspectiva de la calidad	277
Resumen	279
Revisión	279
Aprender a través de la experiencia	280
Preguntas de diagnóstico 7.1: diseño del trabajo	280
Ejercicio 7.1 Rediseño de un trabajo simplificado	281
Caso 7.1 La planta de Lordstown de General Motors	285
Notas Capítulo 7	295

CAPÍTULO 8 Interdependencia y relaciones interpersonales 301

Modelos de interdependencia	304
Tipos de interdependencia	304
Implicaciones de la interdependencia	306
Roles organizativos	307
Asunción de roles y creación de roles	308
Normas y episodios de rol	310
Procesos de comunicación en las relaciones de interdependencia	314
Mensajes y medios de comunicación	314
Barreras a la comunicación efectiva	317
Socialización en los nuevos roles	318
Objetivos y medidas de socialización	322
Diseño de programas de socialización	325
Calidad de las relaciones entre los roles interpersonales	326
Equidad y comparaciones sociales	327
Justicia distributiva, procedimental e interactiva	327

Respuestas ante el sentimiento de injusticia	330
Gestión de las situaciones consideradas injustas	332
Resumen	333
Revisión	333
Aprender a través de la experiencia	334
Preguntas de diagnóstico 8.1: interdependencia y roles interpersonales	334
Notas Capítulo 8	335

CAPÍTULO 9 Dinámica de los grupos y efectividad de los equipos 339

Formación y desarrollo de grupos	342
Formación del grupo	343
Desarrollo del grupo	347
Productividad del grupo frente a productividad individual	349
Costes de coordinación y control	349
Sinergia del grupo	351
Grupos y equipos	353
Claves para la efectividad de los equipos: establecimiento del escenario	354
Estructura de las tareas	354
Estructura de las comunicaciones	357
Tamaño del grupo	359
Composición del grupo	361
Claves para la efectividad de los equipos: gestión del proceso	364
Motivación en los grupos	364
Cohesión del grupo	367
Conflicto de grupo	369
Resumen	370
Revisión	371
Aprender a través de la experiencia	372
Preguntas de diagnóstico 9.1: gestión de la efectividad y de la productividad de los grupos	372
Ejercicio 9.1 Recyclers, Inc.: un ejercicio de grupo nominal	373
Caso 9.1 Campamento para ejecutivos: un caso de fallo del grupo	376
Notas Capítulo 9	384

CAPÍTULO 10 Liderazgo de grupos y de organizaciones 389

El liderazgo y el modelo transaccional	392
Enfoques universales del liderazgo	395
Rasgos de personalidad del líder	395
Estilos de toma de decisiones del líder	396
Comportamientos del líder	397
Irrelevancia del líder	399
Características de los seguidores y las situaciones	400
Patrón de motivación del liderazgo	400
Vinculación diádica vertical	403
Modelo del ciclo de vida	404
Sustitutos del liderazgo	405
Teorías integradoras del liderazgo	407
Teoría de la contingencia de Fiedler	408
Modelo Vroom-Yetton del árbol de decisión	410
Teoría del camino-meta	414
El modelo transaccional revisado	416
Resumen	418
Revisión	419
Aprender a través de la experiencia	420
Preguntas de diagnóstico 10.1: aplicación del modelo transaccional en los análisis del rendimiento	420
Ejercicio 10.1 Elección de un estilo de liderazgo: compartir la influencia	421
Caso 10.1 Bob Collins	423
Caso 10.2 El caso de Dick Spencer	428
Noras Capítulo 10	437

Índice alfabético 443