



Contenido

PRIMERA PARTE INTRODUCCION

1. Las organizaciones en la sociedad 3

Introducción: *Las organizaciones en la sociedad. Necesidad de administradores en las organizaciones.* Marco de referencia para el estudio de las organizaciones: *Propósito del libro. Las organizaciones y sus condiciones técnicas.* Estudios sobre organizaciones. Resumen e introducción

2. El estudio de las organizaciones 11

Introducción. El estudio de las organizaciones: *La historia como medio para comprender a las organizaciones. La experiencia como medio para comprender a las organizaciones. La ciencia como medio para comprender a las organizaciones.* Las ciencias conductuales: *La investigación en las ciencias conductuales. El enfoque científico. Métodos de indagación aplicados por los científicos de la conducta.* Fuentes de conocimiento de las organizaciones. Resumen y expectativas.

3. La administración del desempeño organizacional 26

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS CONDUCE AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, 26*

Introducción. La teoría de los sistemas: *La teoría de los sistemas y la retroalimentación. Ejemplos del ciclo insumo-proceso-producto.* Criterios de eficacia organizacional: *La producción. La eficiencia. La satisfacción. La adaptabilidad. El progreso.* La perspectiva administrativa sobre la eficacia. Un modelo para administrar las organizaciones: *conducta, estructura, procesos. La sociedad y las organizaciones. Características personales. Variables grupales e intergrupales. El liderazgo. La motivación. El diseño macroorganizacional. El diseño microorganizacional. El proceso de las recompensas. El proceso de toma de decisiones. El proceso de comunicación. Proceso de evaluación del desempeño. Productos del desempeño: personales, grupales y de organización. El cambio y la evolu-*

ción de la organización. El clima organizacional. La naturaleza del trabajo administrativo. Las funciones administrativas. El trabajo administrativo y el comportamiento, la estructura y los procesos de las organizaciones. Los valores del administrador. La importancia de los valores. Los valores y los administradores del mañana. Resumen.

CASOS PARA ANALISIS

Eficacia de un programa de planificación familiar, 55
Orientaciones de valores compatibles, 57

SEGUNDA PARTE
LA CONDUCTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

4. Características individuales, la conducta y el estrés 61

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *EVITAR EL ESTRES Y MANTENERSE SALUDABLE*, 61

Introducción. Un marco de referencia para analizar las diferencias individuales. *Modelos de conducta. Diferencias individuales. La percepción. Organización de la percepción. El factor situacional. Necesidades y percepciones. Las emociones y las percepciones. Actitudes: Las actitudes: cognición y afecto. Formación de actitudes. Cambio de actitudes. Personalidad. Evaluación de la personalidad. Personalidad y conducta. El aprendizaje. El proceso de aprendizaje: condicionamiento clásico y operante. Principios de aprendizaje. El estrés en las organizaciones. Definición del estrés. La personalidad en estrés: patrones de conducta de tipo A y tipo B. Métodos para reducir el estrés.*

CASOS PARA ANALISIS

El rechazo de un ascenso, 93

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Análisis del estrés relacionado con el puesto, 95

5. Motivación, comportamiento y desempeño 97

UN TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *COMO ENFOCA SKINNER EL REFORZAMIENTO*, 97

Introducción: *El dilema de la motivación. El punto de partida: el individuo. El proceso motivacional. Las teorías de la motivación y la investigación. Teorías del contenido. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Algunas investigaciones escogidas acerca de la satisfacción de necesidades. La teoría de dos factores de Herzberg. La teoría de McClelland acerca de las necesidades aprendidas. Sinopsis de tres teorías del contenido. Teorías del proceso. La teoría de las expectativas. La teoría de la equidad. Fijación de metas. Sinopsis de las teorías del proceso. La aplicación de la teoría de la motivación en las organizaciones. La modificación de la conducta. La semana laboral modificada.*

CASOS PARA ANALISIS

Hay que sustituir a un motivador de los trabajadores: consecuencias, 132

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Práctica de la administración y aplicación de la teoría de la motivación, 134

6. Conducta grupal 137

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: OTORGAR MAYOR LIBERTAD A LOS GRUPOS DE TRABAJO, ¿MEJORA EL DESEMPEÑO GRUPAL?, 137

Introducción. *El grupo desde el punto de vista de la percepción. El grupo desde el punto de vista de la organización. El grupo desde el punto de vista de la motivación. El grupo desde el punto de vista de la interacción.* Tipos de grupos: *Grupos formales. Grupos informales.* Por qué forma grupos la gente. *La satisfacción de necesidades. La proximidad y la atracción. Metas grupales. Razones económicas.* Etapas del desarrollo grupal. *Desarrollo de un grupo para solucionar problemas. Desarrollo de un grupo de entrenamiento.* Características de los grupos. *Estructura. Jerarquía de status. Los papeles. Normas. Liderazgo. Cohesión. Conflicto intergrupalo.* El concepto del papel. *Papeles múltiples y conjuntos de papeles. Percepción del papel. Conflicto entre papeles. Los resultados del conflicto entre papeles.* Un modelo integrado de la formación y el desarrollo de grupos.

CASOS PARA ANALISIS

La comida "sin martini", 160

7. La conducta intergrupalo y el manejo de conflictos 163

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: ¿DEBE ESFORZARSE LA ADMINISTRACION POR ELIMINAR LOS CONFLICTOS?, 163

Introducción. Un concepto realista del conflicto intergrupalo. *El conflicto funcional. El conflicto disfuncional. El conflicto y el desempeño organizacional. Puntos de vista acerca del conflicto intergrupalo en la práctica.* Por qué surge el conflicto intergrupalo. *La interdependencia. Diferencias de las metas. Diferencia en las percepciones. La creciente demanda de especialistas.* Las consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos. *Cambios dentro de los grupos. Cambios entre grupos.* El manejo de conflictos intergrupales con resolución. *La solución de problemas. Metas de orden superior. Incremento de los recursos. Evitación. Suavizamiento. Componenda. Orden de la autoridad. Modificación de la variable humana. Modificación de las variables estructurales. Identificación de un enemigo común.* El manejo de los conflictos intergrupales mediante estimulación. *La comunicación. Introducir en el grupo individuos de fuera. Modificar la estructura organizacional. Estimular la competencia.*

CASOS PARA ANALISIS

Dejemos que nos enseñen lo que tienen dentro, 182

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Perdidos en la luna: un ejercicio de decisión grupal, 183

8. El liderazgo: enfoques de las características conductual-personal 188

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *DESCRIPCION GENERAL DEL LIDERAZGO*, 188

Introducción. El liderazgo en la organización. Las bases del poder. *El flujo bidireccional del poder. El poder y la política*. Definición del liderazgo. Teorías de las características. *La inteligencia*. La personalidad. Características físicas. Capacidad supervisora. Teorías conductual-personal. *Los estudios de la Universidad de Michigan: centrados en el puesto y centrados en el empleado. Los estudios de Ohio State: iniciar estructura y consideración. Malla administrativa (Managerial Grid): interés en las personas e interés en la producción. El enfoque de cuatro factores del liderazgo. Sinopsis de las teorías conductual-personal.*

CASOS PARA ANALISIS

El despido de un líder informal, 207

9. Liderazgo: enfoques situacionales 210

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *¿PUEDEN APRENDER LOS LIDERES A DIRIGIR?*, 210

Introducción. La variable situacional. La teoría del ciclo de vida. El modelo de contingencia para el liderazgo. *Los factores situacionales. Carácter favorable de la situación. El colaborador menos preferido (CMP). Algunas investigaciones pertinentes. ¿Puede entrenarse a los líderes?* El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton. *Eficacia de la decisión: calidad y aceptación. Cinco estilos de líderes en cuanto a la toma de decisiones. El procedimiento de diagnóstico para líderes.* Aplicación del enfoque del Modelo B. *Investigación sobre el modelo de Vroom y Yetton.* El modelo trayectoria-meta. *Las principales proposiciones de la trayectoria-meta. Los factores situacionales.* Un modelo integrativo del liderazgo.

CASOS PARA ANALISIS

Una nueva posición de liderazgo, 234

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Análisis del estilo de liderazgo, 235

**TERCERA PARTE
ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

10. La anatomía de las organizaciones 242

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *ESFERA OPTIMA DE CONTROL FIJA*, 242

Introducción. Diseño de la organización: conceptualización del problema. División del trabajo. Departamentalización. *Departamentalización funcional. Departamentalización territorial. Departamentalización por productos. Departamentalización por clientes. Departamentalización mixta: organización divisional.* Esfera de control. *Relaciones potenciales entre*

gerente y subordinados. Un enfoque para determinar la esfera óptima de control. Delegación de autoridad. Las ventajas de la autoridad descentralizada. Descentralización en General Electric. Diseño de organización matricial. Formas diferentes de la organización matricial.

CASOS PARA ANALISIS

Selección entre función y producto como bases para la departamentalización, 263

Principios de organización en una compañía petrolera, 264

11. Diseño de la microorganización 267

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *REDISEÑO DE PUESTO; ¿TUVO ÉXITO?*, 267

Introducción. Calidad de la vida laboral. Un modelo conceptual de diseño de puestos. Diseño del campo de acción del puesto y relaciones entre puestos. *Campo de acción del puesto. Relaciones entre puestos. Administración científica y campo objetivo de acción del puesto. Contenido del puesto y diferencias individuales.* Contenido percibido del puesto y resultados del rendimiento. *Desempeño. Resultados. Satisfacción.* Propiedades motivacionales de los puestos. *Teoría de los dos factores. Teoría de las necesidades aprendidas. Teoría de las expectativas.* Rediseño del alcance del puesto: rotación y ampliación. *Rotación de puestos. Ampliación del puesto.* Rediseño del fondo del puesto: enriquecimiento del puesto. *El método de la comisión especial. El método de fijación de metas para la resolución de problemas.* Rediseño del alcance y fondo del puesto: método combinado. Algunas aplicaciones del rediseño de puestos. *La experiencia de Volvo. La experiencia de General Motors. La experiencia de General Foods. Otras experiencias con el rediseño de puestos.*

CASOS PARA ANALISIS

Rediseño del trabajo en una compañía de seguros, 303

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Preferencias personales, 304

12. Diseño de la macroorganización 308

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *EL IMPERATIVO TECNOLÓGICO*, 308

Introducción. Teorías universales de diseño. *Teoría clásica de la organización. Teoría de la organización burocrática. Organización de sistema 4.* Teoría del diseño de contingencia. La tecnología y el diseño organizacional. *Los resultados de las investigaciones de Joan Woodward. Una interpretación de los resultados de Woodward.* El ambiente y el diseño de la organización. *Los resultados de Lawrence y Lorsch. Diferenciación, integración y eficacia. Una interpretación de los resultados de Lawrence y Lorsch.* Incertidumbre ambiental, procesamiento de la información y estrategias para diseño adaptable. *Estrategias para reducir la necesidad de información. Estrategias para aumentar la capacidad de procesamiento de información. Papeles que trascienden los límites.* Un modelo ambiental-contingente para diseño de la organización. *El subam-*

biente de productos. El subambiente de insumos. El subambiente de tecnología. El subambiente de los conocimientos. Una estructura integradora.

CASOS PARA ANALISIS

Definición de la función de un jefe de coordinación e intercomunicación, 342

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Organización de un negocio nuevo, 246

**CUARTA PARTE
ORGANIZACION DE PROCESOS**

13. Evaluación del desempeño 350

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *USO DE UNA EVALUACION DE DESEMPEÑO ORIENTADA HACIA LOS RASGOS*, 350

Introducción. Evaluación del desempeño: inevitable. Propósitos de la evaluación del desempeño: *Propósitos específicos*. Desempeño del puesto: sus conceptos. Criterio de desempeño para la evaluación. *Requisitos de un criterio para la evaluación. ¿Criterio o criterios? Algunos otros aspectos que incluyen los criterios*. Análisis de puestos y evaluación del desempeño. *Criterios objetivos para la evaluación. Criterios de personal para la evaluación. Criterios de juicio para la evaluación*. Métodos para la evaluación del desempeño: tradicionales. *Escalas gráficas para calificación. Métodos de clasificación. Listas de comprobación ponderadas. Ensayos descriptivos*. Errores de apreciación. Métodos de evaluación del desempeño: BARS y MBO. *Escalas de clasificación basadas en la conducta. Desarrollo de una BARS. Ventajas propuestas de las BARS. Evaluaciones del logro de objetivos o metas*. Evaluación del desempeño: el centro de evaluación. *Propósitos de los centros de evaluación. Dimensiones medidas en los centros de evaluación. Un programa típico. Problemas importantes. Un resumen de los programas potenciales para evaluación de rendimiento*. El programa de evaluación del desempeño en la práctica. *¿Quién debe evaluar? ¿Cuándo se debe evaluar?* La entrevista formal para la evaluación.

CASOS PARA ANALISIS

La evaluación de un programa de evaluación de desempeño, 383

EJERCICIO EXPERIMENTAL

La realidad de la vida organizacional, 384

14. Procesos para recompensas 388

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *LA CONTROVERSIA DE LA REMUNERACION POR EL DESEMPEÑO*, 388

Introducción. *Objetivos del proceso de recompensa. Un modelo para recompensas individuales*. Recompensas y satisfacción. Recompensas in-

trínsecas y extrínsecas. *Recompensas extrínsecas. Recompensas intrínsecas. Recompensas y desempeño del puesto. El valor de las recompensas. La relación del desempeño con la recompensa. Otorgamiento de las recompensas. Reforzamiento positivo. Emulación e imitación social. Teoría de la expectativa. Recompensas y membresía organizacional. Recompensas, rotación y ausentismo. Recompensas y compromiso organizacional. Diferentes sistemas de recompensa iniciados por la empresa. Prestaciones marginales de opción personal ("autoservicio"). Asueto acumulable. Pago de sueldo mensual a todo el equipo.*

CASOS PARA ANALISIS

El dilema del esfuerzo, desempeño y remuneración en Justis Corporation, 410

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Para hacer selección de recompensas, 412

15. El proceso de la comunicación 415

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *EL VALOR DE LA COMUNICACION ASCENDENTE*, 415

Introducción. *La importancia de la comunicación. El proceso de la comunicación. Cómo funciona la comunicación. Los elementos de la comunicación. Comunicación dentro de las organizaciones. Barreras para la comunicación organizacional eficaz. Marcos de referencia. Escucha selectiva. Juicios de valor. Credibilidad de la fuente. Problemas de semántica. Filtrado. Lenguaje grupal. Diferencias de status. Presiones de tiempo. Sobrecarga de comunicaciones. Mejoramiento de la comunicación en las organizaciones. Seguimiento. Regulación del flujo de información. Uso de la retroalimentación. Empatía. Repetición. Estimulo de la confianza mutua. Oportunidad. Simplificación del lenguaje. Escucha eficaz. Uso del runrún.*

CASOS PARA ANALISIS

Leigh Randell, 434

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Frustración, claridad, exactitud, 436

16. El proceso de toma de decisiones 437

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *LA CONTROVERSIA DE LA PARTICIPACION EN LAS DECISIONES*, 439

Introducción. Tipos de decisiones. El proceso de toma de decisiones. *Establecimiento de objetivos específicos y medición de los resultados. Identificación de problemas. Desarrollo de soluciones alternas. Evaluación de posibles soluciones. Elección de una solución alterna. Implantación de la decisión. Control y evaluación. Influencias conductuales en la toma individual de decisiones. Valores. Personalidad. Propensión al riesgo. Potencial de disonancia. Toma de decisiones en grupo. Toma de*

decisiones individual, o en grupos. Manejo de las decisiones del grupo. Mejoramiento de las decisiones del grupo.

CASOS PARA ANALISIS

La decisión de la facultad, 457

**QUINTA PARTE
DESARROLLO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

17. Desarrollo organizacional; mejora del rendimiento 461

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *LOS AGENTES EXTERNOS DEL CAMBIO SON NECESARIOS PARA UN EXITOSO DO*, 463

Introducción. Principios de aprendizaje en el contexto de los programas de DO (Desarrollo de la organización). *Expectativas y motivaciones. Reforzamiento y retroalimentación. Transferencia del aprendizaje.* Un modelo para la administración del desarrollo organizacional. Fuerzas para el cambio. *Fuerzas ambientales. Fuerzas internas.* Diagnóstico de un problema. *El grado de participación de los subordinados. La función de los agentes del cambio.* Técnicas alternas para el desarrollo. Reconocimiento de las condiciones restrictivas. Aplicación del método. Evaluación del programa.

CASOS PARA ANALISIS

Evaluación de un programa de MBO

18. Métodos y aplicaciones del desarrollo organizacional 490

TEMA ORGANIZACIONAL PARA DEBATE: *EL ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION COMO TECNICA EFICAZ PARA EL DO*, 490

Introducción. Profundidad del cambio pretendido. Métodos de desarrollo estructural. *Administración por objetivos. Organización de sistema 4. Horarios laborales flexibles.* Métodos para desarrollo de habilidades y actitudes. *Entrenamiento en el trabajo. Entrenamiento fuera del trabajo.* Métodos para desarrollo Conductual. *La malla gerencial. Formación de equipos. Planeación de la carrera. Entrenamiento en sensibilización.* Un panorama. *Las fuerzas del cambio. Reconocimiento de la necesidad del cambio. Diagnóstico del problema. Reconocimiento de condiciones restrictivas. Selección del método. Implantación del método. Evaluación del método.*

CASOS PARA ANALISIS

Desarrollo de equipos de trabajo eficaces, 519

EJERCICIO EXPERIMENTAL

Reorientación de un empleado de excelente desempeño, 521

SEXTA PARTE
UN CONCEPTO DE INTEGRACION

19. Clima organizacional	527
Introducción. Clima, conducta, estructura, procesos y desempeño organizacionales. <i>Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional. Algunas propiedades del clima organizacional. Medición del clima organizacional. Algunas determinaciones específicas del clima organizacional.</i> Dos estudios de campo del clima organizacional. <i>Clima organizacional en la oficina de una empresa de servicios públicos. Clima organizacional en un hospital.</i> Cambio de clima organizacional. Una posdata.	
Apéndice A.	
Experimentación en las ciencias conductuales	543
Introducción. <i>Diseño de un solo intento. Diseño de un grupo, con preprueba y posprueba. Diseño de comparación estática. Diseño con grupo de control, con preprueba y posprueba. Diseño con grupo control y posprueba. Diseño Solomon de cuatro grupos.</i>	
Apéndice B.	
Casos adicionales seleccionados	549
Glenn Taylor, 550	
Didk Spencer, 554	
Excelsior Bakeries, Inc., 560	
Un caso de mal entendimiento: al Sr. Hart y el Sr. Bing, 565	
Glosario	569
Indice alfabético	581

