

INDICE

Parte 1 Los individuos a 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	
Necesidades egocéntricas	9
Importancia relativa de varias necesidades	13
Determinación de la satisfacción del empleo	17
¿Que importancia tiene el trabajo satisfactorio?	18
Conclusión	26
Problem: engineering construcción 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: transferencias 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 de apoyo: cuando utilizarlo	94
Conclusión	99
Problemas: Ann Dixon; la guarda de seguridad	100
5 Comportamiento del grupo: consecuencias para la organización	
Por que se forman grupos	101
Como se forman 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 en la organización informal	139
Conclusión	142
Problemas: tiempo para dormir	
El remplazo del capataz	143
Materiales inflables	144
7 El impacto de s sindicatos	
Por que los problemas sindicales no son únicos	145
Por que 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 autoriza; cambio de horario	162
¿Que prerrogativas tiene la gerencia?	163
Parte 3 Destrezas gerenciales	
8 Las comunicaciones: transmisión de la información	165
Por que fallan las comunicaciones	166
Como 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
Problemas: ejercicio de entrevista	197
10 Como introducir los cambios: problemas gerenciales	199
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	
Problemas: discusión de errores; el obrero borracho	235
El robo de un automóvil; Riña, juegos de zara; Los corredores apuestas; las barbas	236
Parte 4 La estructura	
12 La toma de decisiones y los niveles organizacionales	239
Naturaleza de las jerarquías	
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	
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 interna	
Relaciones laterales	282
Relaciones laterales gerenciales	
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
Como ejerce influencia el departamento de personal	322
Relaciones de auditoria	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	340
Un caso de representación de papeles	341
Parte 5 Desarrollo y protección del trabajador	
16 Planeación de los recursos humaos	343
Análisis de cargos y descripciones de cargos	347
El diseño de trayectos dentro de la empresa	351
Promoción interna y asilamiento 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 empleo	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 aislamiento	376
Criterios de selección	381
Instrumentos de selección	383
Pruebas formales	386
El desarrollo de los procedimientos de pruebas	389
Selección de ejecutivos	398
El papel del gerente	400
Conclusión	401
Problemas: como 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	
Magnitud del problema	424
Mejoramiento de la seguridad	426
Enfermedades de profesionales	435
El departamento medico y los problemas de personal	438
Relaciones sindico-patronales	440
Conclusión	441
Problemas: el caso del ejecutivo alcohólico; ¿Qué peso es excesivo?; responsabilidad por la seguridad	443
El medico 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
Problemas: 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	
Determinación del nivel gomal de sueldos y salarios	508
Evaluación de oficios	510
El sistema de puntos	511
Problemas de política	517
La administración	525
Calificación del merito	528
Administración de sueldos para ejecutivos	531
Administración de sueldos para ingenieros y científicos	537
Compensación no monetaria	539
Conclusión	
Problemas: Manual de evaluación de oficios	540
Descripción de oficios	542
Sueldos en la fundición; Sueldos de un banco en Bemus Bay	543
24 Programas de prestaciones	544
Por que se ha 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; alazas en los costos, ayuda para las madres trabajadoras	546
25 Incentivos y normas de rendimiento	
Por que es importante medir el rendimiento	566
Normas de carga de bajo 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 de supervisor	580
Incentivos para empleados auxiliares	
Problemas para la administración	582
Incentivos para empleados y para obreros	584
Conclusión	585
Problemas: el ocio como incentivo; ¿cuando se pueden omitir los incentivos?	586
A quienes 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 de otros países	599
Conclusión	600
Parte 8 Conclusión	
27 Problemas del futuro	602
Nuevas precisiones y restricciones	
Nuevas expectativas y demandas	604
Las organizaciones del futuro	607
La gerencia como fuerza laboral	608
El problemas de personal	
Conclusión	
Problemas: ¿discriminación o pugnacidad?	610
Un cuerpo selecto de nuevos consultores	611
Índices	612