

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 |