INDICE

Primera parte **Introducción** **1. Las organizaciones en la sociedad** Introducción: las organizaciones en a 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	3
2. El estudio de las organizaciones 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	11
3. La administración del desempeño organizacional Tema organizacional para debate: la satisfacción 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 macrooganizacional. El diseño microorganizacional. El proceso de las recompensas. El proceso de toma de decisiones. El proceso de comunicación. Procesos de evaluación del desempeño. Productos del desempeño: personales, grupales y de organización. El cambio y la evolución de la organización. El clima organizacional. La naturaleza del trabajo administrativo. Las funciones administrativas. El trabajo administrativo y el conocimiento, 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 análisis Eficacia de un programa de planificación familiar, 55 Orientaciones de valores compatibles, 57	26
Segundarte **La conducta dentro de las organizaciones** **4. Características individuales, la conducta y el estrés** Tema organizacional para debate: evitar el estrés y mantenerse saludable Introducción: un marco de referencia para analizar las diferencias individuales. Modelos de conducta. Diferencias individuales. La percepción. Organización de a percepción. El factor situacional.	61

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 análisis Ejercicio experimental Análisis del estrés relacionado con el puesto, 95	
5. Motivación, comportamiento y desempeño 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 a motivación y la investigación. Teorías del contenido. Jerarquía de las necesidades, de Maslow. Algunas investigaciones escogidas acerca de a satisfacción de necesidades. La teoría de dos factores de Herzberg. La teoría de MacClelland acerca de las necesidades aprendidas. Sinopsis de tres teorías del contenido. Teorías del proceso. Las teorías 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 análisis 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	97
6. Conducta grupal Tema organizacional para este debate: otorgar mayor libertad a los grupos de trabajo, ¿mejora el desempeño grupal?, 137 Introducción: el grupo desde le 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 que 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 intergrupal. 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 análisis La comida sin martín, 160	137
7. La conducta intergrupal y el manejo de conflictos Tema organizacional para debate: ¿Debe esforzarse la administración por eliminar los conflictos?, 163	163

Introducción: un concepto realista del conflicto intergrupal. El conflicto funcional. El conflicto disfuncional. El conflicto y el desempeño organizacional. Puntos de vista acerca del conflicto intergrupal en la práctica. Por que surge el conflicto intergrupal. La interdependencia. Diferencias de las metas. Diferencia en las percepciones. La creciente demanda de especialistas. Las consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos. Cambios entre grupos. El manejo de conflictos intergrupales con resolución. La solución de problemas. Metas de orden superior. Incremento de los recursos. Habitación. Suavizamiento. Componenda. Orden de l autoridad. Modificación de la variable humana. Modificación de las variables estructurales. Identificación de un enemigo común. El manejo de los conflictos intergrupales medianotes estimulación. La comunicación. Introducir en el grupo individuos fuera. Modificar la estructura organizacional. Estimular las competencia Casos para análisis Dejemos que nos enseñen lo que tienen duro, 182 Ejercicio experimental Perdidos en la luna: un ejercicio de decisión grupal, 183	
8.- Liderazgo enfoque de las características conductual-personal Tema organizacional para debate: descripción general del liderazgo, 18 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 intereses en la producción. El enfoque de cuarto factores del liderazgo. Sinopsis de la teorías conductual-personal Casos para análisis El despido de un líder informal, 207	188
8. Liderazgo: enfoques situacionales 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 a situación. El colaborador menos preferido (CMP). Algunas investigaciones pertinentes. ¿Pueden entrenarse a los lideres? El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton. Eficacia de la decisión: calidad y aceptación. Cinco estímulos de líderes en cuanto a la toma de decisiones. El procedimiento de diagnostico para líderes. Aplicación del enfoque del Modelo B. Investigación sobre le modelo de Vroom y Yetton. El modelo trayectoria-meta las principales proposiciones de la trayectoria-meta. Los factores situacionales. Un modelo interactivo del liderazgo Casos para análisis Una posición de liderazgo, 234 Ejercicio experimental Análisis del estilo de liderzazo, 235	210

Tercera parte **Estructura de las organizaciones** **9. La anatomía de las organizaciones** Tema organizacional para debate: esfera optima de control fija, 242 Introducción: Diseño de la organización: conceptuación 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 gerentes y subordinados. Un enfoque para determinar la esfera optima de control. Delegación de autoridad. Las ventajas de al autoridad descentralizada. Descentralización en general Electric. Diseño de organización matricial. Formas diferentes de la organización matricial Casos para análisis Selección entre función y producto como bases para la deparatamentalización, 263 Principios de organización en una compañía petrolera, 264	242
10. Diseño de la microorganización 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 depuesto 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. Al experiencia de General Foods. Otras experiencias con le rediseño de puestos. Casos para análisis Rediseño del trabajo en una compañía de seguros, 303 Ejercicio experimental Preferencias personales, 304	267
11. Diseño de la macroorganización 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 le 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 bs resultados de Lawrence y Lorsch. Incertidumbre ambiental, procesamiento de la información y estrategias para diseño adaptable.	308

Estrategias para reducir la necesidad de información. Estrategias para aumentar la capacidad de procesamiento de información. Papeles que transcienden los límites. Un modelo ambiental-contingente para diseño de la organización. El subambiente de productos. El subambiente de insumos. El subambiente de tecnología. El subambiente de los conocimientos. Una estructura integradora Casos para análisis Definición de la función de un eje de coordinación e intercomunicación, 342 Ejercicio experimental Organización de un negocio nuevo, 246	
Cuarta parte **Organización de procesos** **12. Evaluación del desempeño** Tema organizacional para debate: uso de una evaluación de desempeño orientada hacia los rasgos, 350 Introducción: evaluación del desempeño: inevitable. Propósitos de la evaluaron del desempeño. Propósitos específicos. Desempeño del impuesto: 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 graficas para clasificación. 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. ¿Quien debe evaluar? ¿Cuándo se debe evaluar? La evaluación formal para la evaluación Casos para análisis La evaluación de un programa de evaluación de desempeño, 383 Ejercicio experimental La realidad de la vida organizacional, 384	350
13. Procesos para recompensas Tema organizacional para debate: la controversia de la remuneración por el desempeño, 388 Introducción: objetivos del proceso de recompensa. Un modelo para recompensas individuales. Recompensas y satisfacción. Recompensas intrínsecas y extrísencas. Recompensa extrísencas. Recompensa 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	388

organizacional. Recompensas, rotación y ausentismo. Recompensas y compromisos organizacionales. 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 análisis El dilema del esfuerzo, desempeño y remuneración en Jusis Corporation, 410 Ejercicio experimental Para hacer selección de recompensas, 412	
14. El proceso de la comunicación Tema organizacional para debate: el valor de la comunicación ascendente, 415 Introducción: la importancia de la combinación. El proceso de la comunicación. Como 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. Empata. Repetición. Estimulo de la confianza, mutua. Oportunidad. Simplificación del lenguaje. Escucha eficaz. Uso del runrún Casos para análisis Leigh Randell, 434 Ejercicio experimental Frustración, claridad, exactitud, 436	415
15. El proceso de toma de decisiones Tema organizacional para debate: la controversia de la participación 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 Alcione alternas. Evaluaron 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 gruido. Toma de decisiones individuales, o en grupos. Manejo de decisiones individual, o en grupos. Manejo de las decisiones del grupo. Mejoramiento de las decisiones del grupo Casos para análisis La decisión de la facultad, 457	437
Quinta parte **Desarrollo de la eficiencia organizacional** **16. Desarrollo organizacional; mejora del rendimiento** Tema organizacional para debate: los agentes externos del cambio son necesarios para un exitoso DO, 463 Introducción: Principio de aprendizaje en el contexto de los programas de DO (Desarrollo de la organización). Expectativas y motivaciones.	461

Reforzamiento y retroalimentación. Transferencia del aprendizaje. Un modelo para la administración del desarrollo organizacional. Fuerzas para el cambio. Fuerzas ambientales. Fuerzas internas. Diagnostico 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 análisis Evaluación de un programa de MBO	
17. Métodos y aplicaciones del desarrollo organizacional Tema organizacional para debate: el entrenamiento en sensibilización como técnica 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. Diagnostico del problema. Reconocimiento de condiciones restrictivas. Selección del método. Implantación del método. Evaluación del método Casos para análisis Desarrollo de equipos de trabajo eficaces, 519 Ejercicio experimental Reorientación de un empleando de excelente desempeño, 521	490
Sexta parte **Un concepto de integración** **19. Clima organizacional** Introducción: clima, conducta, estructura, proceso y desempeño organizacionales. Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional. Algunas propiedades del clima organizacional. Medición del clima organizacional. Algunas determinaciones especificas del clima organizacional. Dos estudios de campo del clima organizacional. Clima organizacional en la oficina de una empresa de servicios publicáis. Clima organizacional en un hospital. Cambio de clima organizacional. Una posdata	527
Apéndice A. Experimentación en las ciencias conductuales Introducción: 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	543
Apéndice B. **Casos adicionales seleccionados** **Gleen Taylor, 550** **Didk Spencer, 554** **Excelsior Bakeries, Inc. 560** **Un caso de mal entendimiento: al Sr. Hart y el Sr. Bing, 565**	549
Glosario	569