

Contenido

Prefacio

Capítulo 1. Introducción	21
Hipótesis acerca de las organizaciones de trabajo	22
Hipótesis acerca de la gente en el trabajo	23
Hipótesis acerca de quienes administran	25
Hipótesis acerca de los objetivos de un libro de administración de personal	25
Las finalidades de este libro	26
El plan del libro	27
SECCION I. INFLUENCIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO. II	29
Capítulo 2. La unidad básica de las relaciones humanas — el individuo	32
Dos casos breves a considerar antes de leer el capítulo 2	33
Saúl Morales, el graduado que se negó a desplazarse	33
Marcos Quiroz, el graduado que se desplazó por todo el país	34
La explicación freudiana del comportamiento	35
Una teoría basada en la homeóstasis	38
La tipología del cuerpo, de Sheldon y su modelo del temperamento	40
Experiencias de éxito y de fracaso	41
La iniciativa individual como una determinante del comportamiento	45
Un modelo de productividad personal	46
Un modelo integrativo del comportamiento	48
El individuo y la naturaleza humana	48
Resumen	52
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 2	52
Casos relacionados con el capítulo	53
Lecturas complementarias	53

12 Contenido

Capítulo 3. Influencias ambientales y experienciales sobre el comportamiento individual	54
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 3	55
Guillermo Sáinz – un empleado que fue valioso	55
Las instituciones sociales – su naturaleza y sus funciones	58
Condiciones ambientales y personales	62
Efectos del ambiente y la experiencia sobre el comportamiento en el trabajo	65
Responsabilidades del administrador	68
Resumen	69
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 3	70
Casos relacionados con el capítulo	70
Lecturas suplementarias	71
Capítulo 4. El impacto de la tecnología	74
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 4	75
Joel Macotela, un trabajador descontento de la línea de ensamble	75
Efectos en la sociedad y la economía	78
Efectos en los negocios y la industria	80
Efectos del cambio tecnológico sobre la gente en el trabajo	81
Efectos de la tecnología sobre el administrador	86
El efecto de las prácticas y políticas de la fuerza de trabajo	87
Resumen	90
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 4	90
Casos relacionados con el capítulo	90
Lecturas complementarias	91
Capítulo 5. La estructura de una organización formal y el comportamiento organizacional	94
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 5	95
Administración en la oficina de servicios para la comunidad	95
El proceso de organización	98
Conceptos de la estructura de la organización	100
Funciones de la estructura de la organización formal	104
Otros diseños organizacionales	106
Hacia la estructura organizacional adecuada	107
Resumen	118
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 5	119
Casos relacionados con el capítulo	122
Lecturas complementarias	122

Capítulo 6. El grupo informal de trabajo	124
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 6	125
Los tres vigilantes	125
Funciones de las organizaciones informales	130
Características y actividades	131
Relación de la administración en la organización informal	136
Resumen	140
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 6	141
Casos relacionados con el capítulo	141
Lecturas complementarias	141
 SECCION II. LAS EXPECTATIVAS DE LA GENTE EN EL TRABAJO	143
 Capítulo 7. ¿Qué espera el empleado de su trabajo?	146
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 7	147
Carlos Sábado, un administrador que tiene todo lo que siempre deseó	147
¿Qué son las necesidades humanas?	150
La naturaleza cambiante de las necesidades humanas	159
La función del administrador y la satisfacción de las necesidades	163
Resumen	165
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 7	165
Casos relacionados con el capítulo	165
Lecturas complementarias	166
 Capítulo 8. Lo que el administrador espera de su trabajo	167
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 8	169
Basilio Medina, administrador de personal en problemas	169
El punto de vista de presión de la administración	173
Acción administrativa ante la presión	174
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los administradores	175
Resumen	181
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 8	182
Casos relacionados con el capítulo 8	182
Lecturas complementarias	183
 SECCION III. RESPONSABILIDADES Y RETOS ADMINISTRATIVOS	185
 Capítulo 9. La función del líder en la organización	188
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 9	189
Tulio García – el supervisor de construcción	189

14 Contenido

Responsabilidades del líder-supervisor	191
La autoridad para el liderazgo	192
Criterios para seleccionar al líder	195
Estilos de liderazgo	198
La elección de un estilo de liderazgo	200
Resumen	208
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 9	208
Casos relacionados con el capítulo	209
Lecturas complementarias	209
Capítulo 10. Motivando al trabajador	212
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 10	213
Bernardo Terán, el dibujante sin inspiración	213
Un modelo de motivación	217
Un modelo de motivación negativa	227
Resumen	229
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 10	230
Casos relacionados con el capítulo	231
Lecturas adicionales	231
Capítulo 11. El dinero, la moral y otras influencias sobre el comportamiento del trabajador	232
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 11	233
Nueva administración en la compañía Garden-Rite	233
El dinero como fuerza motivadora	235
Incentivos no monetarios	244
La moral – sus determinantes y sus efectos	245
Otros factores que influyen en el comportamiento del trabajador	250
Resumen	251
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 11	251
Casos relacionados con el capítulo	252
Lecturas complementarias	252
Capítulo 12. Conceptos y conocimiento de la comunicación	254
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 12	255
Comunicación de políticas en la Compañía Central Procesadora de Alimentos	255
Las funciones de la comunicación	257
El proceso de la comunicación	259
Creación de las condiciones para obtener una comunicación eficaz	264
Resumen	270

Preguntas a considerar después de leer el capítulo 12	270
Casos relacionados con el capítulo	270
Lecturas complementarias	271
Capítulo 13. Control del desempeño del trabajador	272
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 13	273
El director Steele y su sistema de evaluación	274
El proceso de control	276
Implantación del proceso de evaluación	279
Relaciones del trabajador hacia las técnicas de control	284
Tendencias en el proceso de control	284
Resumen	285
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 13	286
Casos relacionados con el capítulo	286
Lecturas complementarias	287
Capítulo 14. Cuando la acción disciplinaria se vuelve necesaria	288
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 14	289
Marina Campos, la enfermera de tiempo completo que rara vez logra serlo	289
Una filosofía de la disciplina	292
Toma de decisiones respecto a la disciplina	294
Disciplina sin sanciones	298
Acción disciplinaria de otras fuentes	299
Resumen	299
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 14	300
Casos relacionados con el capítulo	300
Lecturas complementarias	300
Capítulo 15. Manejo de casos de empleados problema	302
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 15	303
Farmacia Martínez	303
Causas de los problemas de los empleados	308
Soluciones a los problemas relacionados con el trabajo	309
Tratamiento de los problemas fuera del trabajo	313
Resumen	316
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 15	316
Casos relacionados con el capítulo	317
Lecturas complementarias	317

16 Contenido

Capítulo 16. Problemas crónicos de los empleados – alcoholismo, drogadicción y robo	320
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 16	321
La transferencia de Belisario Blanco a un puesto de menor categoría	321
Los problemas del alcoholismo	324
Los problemas de drogadicción	326
Tratamiento de problemas de drogadicción y alcoholismo	328
Deshonestidad y robo	332
Resumen	335
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 16	335
Casos relacionados con el capítulo	335
Lecturas complementarias	336
Capítulo 17. Orientación a los empleados	338
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 17	339
Daniel Téllez, el vendedor que no admite sus problemas	339
¿Quién debe conducir la orientación?	344
Condiciones para una orientación	345
Dos tipos de orientación	348
Aplicación de la teoría de contingencia para la orientación	354
La ética en la orientación	354
Resumen	356
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 17	358
Casos relacionados con el capítulo	358
Lecturas complementarias	359
Capítulo 18. Manejo de conflictos	360
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 18	361
Elisa Reyes, la secretaria más solicitada	361
Objetivos de la administración cuando surge el conflicto	363
Las fuentes del conflicto	365
Tratamiento del conflicto	367
Resumen	373
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 18	373
Casos relacionados con el capítulo	374
Lecturas complementarias	374
Capítulo 19. Trabajo de equipo	376
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 19	377
Andrés Osuna, el director que desea una decisión de grupo	377

Características de los equipos formalizados	380
Grupos formados para tomar decisiones y resolver problemas	382
El líder y el desempeño del equipo	388
Equipos funcionales	391
Resumen	394
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 19	394
Casos relacionados con el capítulo	395
Lecturas complementarias	395
Capítulo 20. El manejo y la innovación en las organizaciones	398
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 20	399
Carlos Landa, el director que llegó de la oficina central	399
¿Por qué es necesario el cambio?	402
Los efectos del cambio sobre los empleados	404
Cuando se presenta la resistencia al cambio	406
Metas administrativas del cambio	410
Guías administrativas	411
Algunas anécdotas relacionadas con el cambio	414
Resumen	415
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 20	416
Casos relacionados con el capítulo	416
Lecturas complementarias	417
Capítulo 21. Capacitación y desarrollo organizacional	418
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 21	419
Germán Haro y sus supervisores con título universitario	419
Análisis de las necesidades de capacitación	422
Creación del deseo por la capacitación	425
Teoría del aprendizaje y programas de capacitación	427
¿Se pueden modificar las relaciones interpersonales?	429
Mejoramiento de la eficacia de capacitación	431
Selección de técnicas de capacitación	433
La eficacia de las técnicas de capacitación	439
Desarrollo organizacional	443
Resumen	445
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 21	446
Casos relacionados con el capítulo	446
Lecturas complementarias	447
SECCION IV. PROBLEMAS DE HOY Y RETOS DEL MAÑANA	449
Capítulo 22. La fuerza de trabajo norteamericana	452
Preguntas a considerar antes de leer el capítulo 22	453
Análisis de la hipótesis	454

18 Contenido

Los hechos correctos respecto a la fuerza laboral	473
Resumen	474
Casos relacionados con el capítulo	474
Capítulo 23. Enfrentándose a los retos de hoy	476
Un caso a considerar antes de leer el capítulo 23	477
Elena Castro, una empleada de Banco insatisfecha	477
La brecha generacional	479
La mujer en la fuerza de trabajo	482
Minorías raciales en la fuerza de trabajo	487
Rechazo de los métodos organizacionales tradicionales	491
Resumen	492
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 23	493
Casos relacionados con el capítulo	493
Lecturas complementarias	493
Capítulo 24. Administrando en el futuro	496
Al público al que se debe servir	497
Relaciones interpersonales	499
Organizaciones del futuro	503
Administración en el futuro	504
Reto final	507
Preguntas a considerar después de leer el capítulo 24	507
Casos relacionados con el capítulo	508
Lecturas complementarias	508
Casos adicionales	509
Benito Salas, un administrador sin autoridad	509
Martín Williams, un director de empleados disidentes	513
Sergio López, un líder con un problema de brecha generacional	516
H. Gerardo Preudes, el pronosticador del tiempo durante los fines de semana	525
Edith Carpio y Juana Tudor, dos compañeras que no pueden trabajar juntas	529
Ernesto Fernández, un supervisor independiente	535
Benjamín Contreras, el administrador renuente	541
Bartolomé Salinas, el trabajador que hace lo que se le indica	545
Kurt Bravo, un nuevo administrador que se autoafirma	547
Susana Sánchez, la secretaria infeliz	553
Graciela Lara, una administradora de oficina que consultó con sus trabajadores	561
Bill Cadena, el asesor que pierde su oficina	563
Ricardo Jiménez, el guardia que trabajó en el Día del Trabajo	569

Walter Gómez, el aspirante sensible	573
Abigail Santos y Trinidad Pérez, escuchados en la cafetería	577
Alejandro Puerto, el jefe de sección que es ignorado	579
Índice	581

08/06/01

Contenido

PREFACIO 7

PARTE UNO DEFINICION E HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL 27

CAPITULO 1 DEFINICION Y PERSPECTIVA 29

- Un subsistema principal de organizaciones 29
- La efectividad de la administración de personal 29
- Una función frecuentemente mal entendida y mal administrada 30
- Tendencias sobresalientes que afectan a la administración de personal 31
- Algunos problemas contemporáneos 32
 - Responsabilidad social 32
 - Diseño del trabajo y reglas del trabajo 32
 - Colocación de personal 33
 - Liderazgo y supervisión 33
 - Justicia organizacional 33
 - Evaluación del desempeño 34
 - Compensación y recompensa 34
 - Negociación colectiva 34
 - Capacitación y desarrollo de empleados 34
 - Desarrollo organizacional 35
- Resumen 35
- Preguntas de repaso y análisis 36
- Referencias complementarias 36

CAPITULO 2 HISTORIA DE LA MODERNA ADMINISTRACION DE PERSONAL 37

- La revolución industrial 37

33512

completa

8 CONTENIDO

División del trabajo	38
Condiciones de la fábrica	39
Trabajo de menores	40
Consecuencias de la Revolución Industrial	41
Surgimiento de la negociación colectiva libre	41
La doctrina de conspiración y su supresión	41
Violencia laboral	42
Apoyo a la negociación colectiva durante la primera Guerra Mundial	42
Legislación de principios de siglo XX	42
El movimiento de la administración científica	42
Principios de la psicología industrial	45
Contribuciones de Munsterberg	45
Otros progresos	46
Administración de personal	46
El servicio civil federal	46
Especialistas en personal en la industria privada	47
Secretarías sociales o de bienestar	47
Especialistas del departamento	48
Administradores de pensiones y salarios	48
Especialistas en capacitación	48
Especialistas en seguridad y médicos de empresa	48
El departamento de personal	48
El movimiento de las relaciones humanas	49
Las ciencias de la conducta y la teoría general de sistemas	50
La legislación social de las décadas de los años 60 y 70	52
Resumen	52
Preguntas de repaso y análisis	52
Referencias complementarias	53

PARTE DOS UN MODELO DE PROCESO—SISTEMAS Y CONTINGENCIAS IMPORTANTES 55

CAPITULO 3 UN MODELO DE PROCESO—SISTEMAS DE LA ORGANIZACION 57

El concepto de proceso	57
Definición de proceso	57
Ejemplos y características de procesos	58
Definición de sistema y contraste con proceso	58
Una definición de sistema	58
Ejemplos de sistemas	59
Algunas características de los sistemas	60
Conceptos de Fayol	62
El concepto de recursos organizacionales	62
Hacia un modelo de la organización	63
Resumen	66
Preguntas de repaso y análisis	66
Referencias complementarias	66

CAPITULO 4 EL MODELO APLICADO A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL 69

Proceso de liderazgo	71
----------------------	----

Proceso de determinación de justicia	71
Proceso de especialización en tareas	71
Proceso de colocación	72
Proceso de evaluación del desempeño	72
Proceso de capacitación y desarrollo	72
Proceso de compensación y recompensa	72
El proceso de negociación colectiva	73
El proceso de desarrollo organizacional	73
Estructura de los capítulos	73
Resumen	76
Preguntas de repaso y análisis	76
Referencias complementarias	76

CAPITULO 5 PRINCIPALES CONTINGENCIAS: AUTORIDAD, ESTRUCTURA Y TECNOLOGIA 79

Poder y autoridad	79
Estructura	82
De confianza y de línea	83
Organización funcional	84
Subdivisión por otros criterios	84
Proyectos y organizaciones matriciales	84
Problemas en la administración por proyectos	87
La tecnología como contingencia principal	89
Sistemas mecánicos y orgánicos	90
Resumen	93
Preguntas de repaso y análisis	94
Referencias complementarias	94

PARTE TRES CONCEPTOS Y SUPOSICIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA 97

CAPITULO 6 MOTIVACION, SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD 99

Diferencias individuales	99
La jerarquía de necesidades	99
Necesidades fisiológicas	100
Necesidades de seguridad	100
Necesidades de pertenencia y afecto	100
Necesidades de estima	101
Necesidades de integración	101
Necesidades de autorrealización, de llegar a ser, o de progreso	101
Interrelación de necesidades	101
Apoyo de la investigación para la teoría de la jerarquía de necesidades	102
La universalidad de las necesidades	102
La investigación de McClelland	102
Motivación basada en necesidades	104
Teoría de la expectación (V-I-E)	105

10 CONTENIDO

Apoyo de la investigación para la teoría de la expectación	108
Consecuencias de la frustración	108
Satisfacción e insatisfacción del empleado	109
Factores en la satisfacción	109
La teoría de Herzberg de motivación de higiene	110
Otros factores en la satisfacción e insatisfacción	112
La extrema insatisfacción no es general	113
Relación entre satisfacción y desempeño	115
Descubrimientos de la investigación	115
Situaciones de relación inversa	116
La satisfacción: un factor no causal	117
La hipótesis de necesidad-camino-objetivo	117
Ley de efecto y el condicionamiento operante	118
Actitudes y productividad de grupo	119
Importancia de la tecnología en la productividad	120
Satisfacción del trabajador ¿un objetivo valioso?	120
Resumen	121
Preguntas de repaso y análisis	122
Referencias complementarias	123

CAPITULO 7 PATRONES DE LIDERAZGO Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL 127

Terminología de liderazgo	128
Liderazgo de Laissez-faire	128
Liderazgo autocrático	128
Liderazgo burocrático	128
Liderazgo democrático	128
Estructura de iniciación y consideración	129
Suposiciones de la teoría X y de la teoría Y	129
Sistema 1, sistema 4 y el Grid gerencial	131
Resultados de la investigación	135
Resultados de liderazgo de laissez-faire	135
Resultados del liderazgo autocrático	135
Resultados de liderazgo democrático y participativo	137
La estructura y la consideración: opuestos no polares	140
Capacidad administrativa y técnica	141
Contingencias en el liderazgo efectivo	142
La función de enlace y el superior del supervisor	142
Características de los subordinados	144
Modelo de contingencias de Fiedler	146
Estudios de contingencias de Harvard	147
Teoría de camino-objetivo de liderazgo	147
Ambiente organizacional	148
Resumen	151
Características	151
Conducta	151

Clima organizacional	152
Preguntas de repaso y análisis	153
Referencias complementarias	153

CAPITULO 8 JUSTICIA ORGANIZACIONAL 157

Hacia el significado de justicia	157
Justicia distributiva	159
Hipótesis e investigación	159
Complejidades de la medición	162
Relación de la justicia con otros procesos de la administración de personal	163
Relación de la justicia con la satisfacción de necesidades	163
Justicia distributiva: práctica y problemas actuales	164
Interdependencia de factores	164
Diferentes opiniones acerca de la justicia	164
Discriminación	165
Recompensas no monetarias	166
Disciplina	167
Justicia correctiva: el proceso organizacional debido	168
Procedimientos de quejas y arbitraje	169
Negociaciones de contrato	170
Revisión administrativa	170
Administración de sueldos y salarios	170
El papel del supervisor	170
El gestor corporativo	170
Impacto del medio en la justicia distributiva y correctiva	171
Actitudes de los empleados y de la comunidad	171
Leyes federales y estatales	171
Acceso a organismos gubernamentales y a tribunales	172
Relaciones y arbitraje entre sindicato y administración	172
Autoridad y responsabilidad	172
Comentario final	173
Preguntas de repaso y análisis	173
Referencias complementarias	173

PARTE CUATRO EL PROCESO DE ESPECIALIZACION DE FUNCIONES 177

CAPITULO 9 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DISEÑO DE PUESTOS 179

Determinación de objetivos organizacionales	179
Relación entre objetivos organizacionales y otros procesos administrativos	180
Impacto del medio en los objetivos organizacionales	180
Autoridad para determinar los objetivos organizacionales	182
La importancia de objetivos claros	182
Planeación organizacional y diseño de puestos	182
Propósito y descripción	182
Prácticas y problemas actuales	183
Relación de la planeación con otros procesos	183

12 CONTENIDO

Fuerzas que afectan la planeación organizacional y al diseño de puestos	184
La computadora y otros desarrollos tecnológicos	184
Automatización	185
Relaciones laborales	186
Otros Factores	187
Enriquecimiento y ampliación del puesto	188
Enfoque de equipo	188
Enfoque del trabajo individual	191
Efecto del diseño de puestos en la satisfacción de necesidades	192
Efecto del diseño de puestos en la productividad y la eficiencia	195
Responsabilidad en la planeación organizacional y el diseño de puestos	199
Resumen	200
Apéndice: Frederick Taylor en el enriquecimiento del puesto	201
Preguntas de repaso y discusión	202
Referencias complementarias	202

CAPITULO 10 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS, ESTANDARES DE DESEMPEÑO Y CONDICIONES Y REGLAS DE TRABAJO 205

Análisis de puestos y descripciones de puestos	205
Definición y propósito	205
Prácticas y problemas actuales	208
El responsable del análisis de puestos y de la descripción de puestos	210
Validez de las descripciones de puestos	210
Especificaciones de puestos	210
Definición y propósito	210
Prácticas y problemas actuales con las especificaciones de puestos	210
Validez de las especificaciones de puestos	211
Responsabilidad de las especificaciones de puestos	212
Estándares de desempeño	213
Definición y propósito	213
Prácticas y problemas actuales con los estándares de desempeño	213
Programas de desempeño óptimo: una forma especializada de estándares de desempeño	214
Reglas de trabajo y condiciones de trabajo	215
Definición y propósito	215
Práctica y problemas actuales	215
Violaciones de las reglas de trabajo	215
El día de trabajo y la semana de trabajo	216
La semana de trabajo reducida	216
Trabajo parcial permanente	220
Ley de salud y seguridad ocupacional de 1970	221
Relación de las reglas de trabajo con diversos procesos administrativos	222
Efectos de las reglas de trabajo y de las condiciones en la satisfacción de necesidades	224
Autoridad y responsabilidad	224
Resumen	225
Preguntas de repaso y análisis	225
Referencias complementarias	226

PARTE 5 EL PROCESO DE COLOCACION 229

CAPITULO 11 PLANEACION Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS 231

Planeación de recursos humanos	231
Prácticas y problemas actuales	231

Relaciones con otros procesos organizacionales	232
Relaciones con el medio externo	235
El impacto de la legislación y los reglamentos federales	236
Ley de derechos civiles y ley de pago igual	236
Trabajador de edad madura y la ley de discriminación por edad en el empleo	241
El trabajador minusválido y la ley de rehabilitación vocacional	243
Otras fuerzas que afectan a la planeación de los recursos humanos	243
Autoridad y responsabilidad en la planeación de los recursos humanos	243
Autorización para la colocación	244
Creación de fuentes de solicitantes	245
Descripción y propósito	245
Prácticas y problemas actuales	245
Relación con otros procesos organizacionales	249
Impacto del medio	249
Autoridad y responsabilidad	250
Utilidad de los sistemas	250
Resumen	250
Apéndice: E.L. Thorndike en la discriminación por sexo	251
Preguntas de repaso y análisis	251
Referencias complementarias	252

CAPITULO 12 EL PROCESO DE SELECCION DE EMPLEADOS 255

La forma de solicitud	255
Propósito	255
Prácticas y problemas actuales	255
Confiabilidad de los datos de la solicitud	257
Conclusiones acerca de la solicitud	261
La entrevista	261
Propósito	261
Autoridad y responsabilidad	262
Impacto del medio	262
Efectos en la satisfacción de necesidades	263
Tipos de entrevistas por número de participantes	263
Tipos de entrevista técnica	264
Problemas al entrevistar	265
Confiabilidad	265
Validez	266
Conclusiones acerca de la entrevista	268
Pruebas psicológicas	268
Definición y propósito	268
Prácticas y problemas actuales	268
Validez	270
Enfoque clínico-estadístico	272

14 CONTENIDO

Confiabilidad	272
Impacto del medio	272
Crítica e ingenuidad	272
Leyes de derechos civiles y decisiones de tribunales	273
Relaciones entre administración y trabajadores	278
Tecnología y ciencia	278
Mercado de fuerza de trabajo	278
Efecto en la satisfacción de necesidades	279
Autoridad y responsabilidad	279
Conclusiones acerca de las pruebas	279
Exámenes físicos	280
Verificación de referencias	281
Decisiones y ofertas de empleo	282
Definición y propósito	282
Práctica y problemas actuales	282
La oferta de empleo	282
Relación con otros procesos	283
Impacto del medio	283
Efecto en la satisfacción de necesidades	283
Utilidad de los sistemas	284
Conclusiones acerca de decisiones u ofertas de empleo	284
Preguntas de repaso y análisis	284
Referencias complementarias	284

CAPITULO 13 ADMINISTRADORES EFECTIVOS: SUS CARACTERISTICAS Y SELECCION 287

El problema de criterio	288
Comentario acerca del carácter	289
Unas palabras acerca de la precaución	289
Diferencias entre administradores y otros grupos	289
Inteligencia	289
Personalidad	290
Intereses	292
Conocimientos y otros antecedentes	293
Interacción entre niveles ocupacionales	293
Diferencias entre los administradores que triunfan y administradores que fracasan	296
Diferencias entre administradores exitosos y no exitosos dentro de diversas especialidades	298
Ejecutivos de ingeniería y desarrollo e investigación	298
Ejecutivos de ventas	298
Ejecutivos administrativos y contables	299
Ejecutivos de producción	299
Evaluaciones de compañeros y superiores como predictores de efectividad en la supervisión	299
Concepto de centro de evaluación	300
Administradores de minorías	303
Mujeres ejecutivas	304
Resumen	306
Preguntas de repaso y análisis	307
Referencias complementarias	307

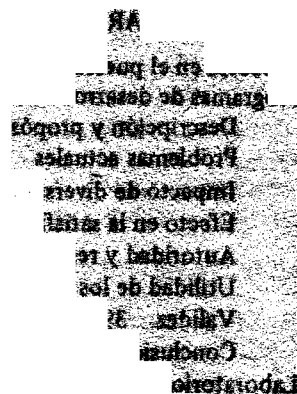
CAPITULO 14 INDUCCION, TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES, DEGRADACIONES Y SEPARACIONES 311

- Inducción y orientación 311
 - Descripción y propósito 311
 - Prácticas y problemas actuales 311
 - Impacto del medio 312
 - Efecto en la satisfacción de necesidades 312
 - Utilidad y validez de los sistemas de orientación e inducción 314
 - Autoridad y responsabilidad 314
- Transferencias, degradaciones y promociones 315
 - Descripción y propósito 315
 - Prácticas y problemas actuales 315
 - Efectos en la satisfacción de necesidades 319
 - Autoridad y responsabilidad 321
 - Confiabilidad y validez 321
 - Conclusiones acerca de transferencias, degradaciones y promociones 321
- Separaciones: renuncias, despidos temporales, despido, jubilación 322
 - Renuncia 322
 - Despidos temporales y trabajo compartido 323
 - Despido 326
 - Jubilación 326
- Algunos comentarios de resumen, parte cinco 328
- Preguntas de repaso y análisis 330
- Referencias complementarias 330

PARTE SEIS LOS PROCESOS DE CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO 333

CAPITULO 15 EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y ADMINISTRACION POR OBJETIVOS 337

- Evaluación de méritos 337
 - Dispositivos tradicionales de evaluación de méritos 339
 - Problemas con la calificación de méritos 342
 - Evaluaciones de compañeros y subordinados 343
 - Evaluación por comités o en grupos 345
 - Efecto en la satisfacción de necesidades 345
 - Impacto del medio 346
 - Autoridad y responsabilidad 346
 - Utilidad de la sistematización 347
 - Confiabilidad 347
 - Validez 348
 - Validez de evaluaciones de subordinados 349
 - Escalas de evaluación basadas en la conducta 350
- La entrevista de evaluación 350
 - Descripción y propósito 350



18 CONTENIDO

Evaluación de puestos	429
Investigaciones de salarios	434
Análisis de problemas organizacionales importantes	434
Determinación de la estructura de salarios	435
Reglas de administración	439
Curvas de madurez	441
Salarios anuales garantizados	444
Posición de salario versus sueldo	445
Impacto en la satisfacción de necesidades	446
Relaciones con otros procesos organizacionales	449
Impacto del medio ambiente	450
Sueldos prevalecientes	450
Legislación federal y estatal	450
Tecnología y ciencia	452
Negociación colectiva y políticas sindicales	452
Actitudes administrativas	453
Condiciones del mercado laboral	453
Autoridad y responsabilidad	454
Utilidad de los sistemas	455
Confiabilidad de los sistemas	456
Validez de diversas prácticas de compensación	457
Resumen	460
Preguntas de repaso y análisis	461
Referencias complementarias	461

CAPITULO 20 PRESTACIONES 465

Descripción	465
Prácticas y problemas actuales	465
Investigaciones sobre prestaciones	466
Análisis de problemas organizacionales importantes	467
Estructura y regulación en las prestaciones	469
Relación con otros procesos organizacionales	469
Impacto del medio	470
Efecto en la satisfacción de necesidades	473
Autoridad y responsabilidad	474
Utilidad de los sistemas	474
Confiabilidad de las investigaciones	474
Valor de las prestaciones	475
Resumen	476
Preguntas de repaso y análisis	477
Referencias complementarias	477

CAPITULO 21 SISTEMAS DE INCENTIVOS 479

Descripción general y propósitos	479
Prácticas y problemas actuales	480
Planes individuales de incentivos	481

Plan de sugerencias	485
Planes de incentivos en grupo	486
Planes de productividad en la planta	487
“El refuerzo positivo” y los planes de incentivos	488
Planes de reparto de utilidades	489
Impacto del medio	490
Legislación federal y estatal	490
Tecnología, producto y otras influencias	491
Actitudes de los empleados de los sindicatos y de la administración	491
Efectos en la satisfacción de necesidades	493
Autoridad y responsabilidad	493
Utilidad de los sistemas	494
Confiabilidad	495
Validez	496
Sistemas individuales y grupales	496
Sistemas de sugerencias	498
Planes de incentivos de productividad en la planta	499
Reparto de utilidades	500
Participación de los empleados como una variable importante	501
Resumen	502
Pregunta de repaso y análisis	503
Referencias complementarias	503

PARTE OCHO EL PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA 507

CAPITULO 22 ESTADO ACTUAL Y PROBLEMAS DEL MOVIMIENTO LABORAL NORTEAMERICANO 509

Membresía sindical de los Estados Unidos	509
Tendencias en la membresía en sindicatos	511
Miembros mujeres	512
Distribución industrial de la membresía en sindicatos	512
Sindicalización de trabajadores de oficina	512
Importancia del movimiento laboral	512
Variaciones por industria en la sindicalización de empleados de oficina	517
Problemas y puntos importantes que aporta el movimiento laboral	517
Interés gubernamental y general en la negociación colectiva	517
Leyes de derecho al trabajo y seguridad sindical	519
Cambios tecnológicos, reglamento de trabajo y productividad	520
Membresía de minorías	522
Resumen	523
Preguntas de repaso y análisis	524
Referencias complementarias	524

CAPITULO 23 EL PROCESO DE SINDICALIZACION 527

Por qué se sindicalizan los trabajadores	527
El proceso de sindicalización	528

20 CONTENIDO

Comienza la gestión	528
La elección NLRB	529
La naturaleza emocional del impulso	530
Impacto de la ley sobre el proceso de sindicalización	530
Restricciones legales al sindicato	531
Restricciones legales a la gerencia	531
Impacto de otras variables en el proceso de sindicalización	532
Actitudes de los trabajadores	532
Conducta y actitudes de la administración	533
Tecnología y ciencia	534
Impacto de la sindicalización en los procesos organizacionales y en la administración	534
La gestión sindical y el departamento de personal	536
Resumen	537
Preguntas de repaso y análisis	537
Referencias complementarias	538

CAPITULO 24 EL PROCESO DE NEGOCIACION 539

Número y alcance de los acuerdos colectivos	539
Tipos de negociación	540
Categorías de Selekman	540
Estructura analítica de Walton y McKersie	541
Ejemplos de negociación distributiva	541
Ejemplos de negociación integrativa	544
Las negociaciones	545
Membresía en equipos de negociación	545
Autoridad y responsabilidad en las negociaciones	545
Puntos de negociación importantes actuales	546
Negociación de la productividad	546
Validez de diversos sistemas de negociación	547
Mediación y conciliación	548
Determinación de hechos	550
Huelgas y cierres	550
Alcance de los paros laborales	550
Puntos principales en las huelgas	550
Preparación de la huelga y problemas	552
Impacto de factores del medio	554
Legislación federal y reglamentos gubernamentales	554
Obligación de negociar	554
Qué es negociable	555
Derechos de la dirección	556
Huelgas	556
Disputas de emergencia nacional	558
Otros factores del medio	558
Relación con otros procesos organizacionales	559
Efecto en la satisfacción de necesidades	559
Utilidad de los sistemas	560
Resumen	560

Preguntas de repaso y análisis 560

Referencias complementarias 561

CAPITULO 25 EL PROCESO DE QUEJAS Y ARBITRAJE 563

Descripción y propósito 563

Prácticas y problemas actuales 564

Extensión de su uso 564

Problemas al manejar quejas 565

Tipos de asuntos que requieren arbitraje 566

Número de miembros en los paneles 566

Duración del nombramiento de un árbitro 566

Selección y compensación de árbitros 566

Los papeles del árbitro y los tribunales 568

Precedente en mandatos arbitrales 569

Diferentes tipos de arbitraje 570

Impactos del medio 572

Leyes 572

El procedimiento de quejas 572 Capacidad de arbitraje 572

Derechos de la administración 572 Juicios de daños 573

Otros factores del medio 573

Prácticas anteriores e intento de las partes 573 Costumbre y moral social 573

Presiones sobre el procedimiento de quejas y el árbitro, 573

Capacidades y aptitudes de la administración 573

Relación con otros procesos 574

Efecto en la satisfacción de necesidades 574

Autoridad y responsabilidad 575

Consecuencias de la sistematización 575

Validez y confiabilidad de los procedimientos de arbitraje y quejas 575

Confiabilidad 575

Validez 576

Resumen 577

Preguntas de repaso y análisis 577

Referencias complementarias 577

PARTE NUEVE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL 581

CAPITULO 26. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVES DE INVESTIGACION DE ACCIONES 583

Una definición 583

Historia 584

Objetivos de programas típicos de desarrollo organizacional 585

Dificultades para categorizar 585

Suposiciones básicas 586

Acerca de las personas 586

Acerca de las personas en grupos 586

Acerca de las personas en sistemas organizacionales 586

22 CONTENIDO

Valores y creencias de los agentes de cambio	587
Estrategia de desarrollo organizacional: un modelo de investigación e intervención	588
Diagnóstico	590
Recopilación de datos	590
Retroalimentación, análisis de los datos y el papel del consultor	592
Principales tipos de intervenciones de D.O.	593
Relevancia para diferentes tecnologías y subunidades organizacionales	596
Condiciones y técnicas para el desarrollo organizacional eficaz	597
Resumen	600
Preguntas de repaso y análisis	600
Referencias complementarias	600

CAPITULO 27 EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL: SU PAPEL NACIENTE 605

Departamento de personal	606
Cuándo surge el departamento	606
El título del administrador	607
A quién informa el ejecutivo de personal	607
La organización y las funciones asignadas al departamento de personal	607
Nuevas funciones	609
Administración de personal en organizaciones multiunitarias	609
El concepto de generalista en personal	611
El papel del departamento de personal en los diversos subsistemas de personal	611
Liderazgo y ambiente organizacional	611
Papel contemporáneo	611
Papel naciente	612
Especialización en tareas	613
Papel contemporáneo	613
Papel naciente	613
Colocación	614
Papel contemporáneo	614
Papel naciente	614
Evaluación	615
Papel contemporáneo	615
Papel naciente	615
Compensación	615
Papel contemporáneo	615
Papel naciente	616
Negociación colectiva	617
Papel contemporáneo	617
Papel naciente	617
Justicia organizacional	617
Papel contemporáneo	617
Papel naciente	618
Capacitación y desarrollo	618
Papel contemporáneo	618
Papel naciente	619
Desarrollo organizacional	619
Resumen	620
Preguntas de repaso y análisis	620
Referencias complementarias	620

APENDICE, UNA HISTORIA CRONOLOGICA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LOS ESTADOS UNIDOS 625

Fuentes	636
---------	-----