

CONTENIDO



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS

PREFACIO xxi

PARTE 1

Fundamentos de comportamiento organizacional

CAPÍTULO 1
Cómo trabajar
con la gente
Página 3

CÓMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 5

Definición

DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 7

Orígenes históricos □ *Desarrollo inicial* □ *Estudios de investigación*

CONCEPTOS FUNDAMENTALES 10

Naturaleza de las personas □ *Naturaleza de las organizaciones* □
Comportamiento organizacional holístico

ENFOQUES BÁSICOS DEL LIBRO 15

Enfoque de recursos humanos □ *Enfoque de contingencia* □ *Enfoque de productividad* □ *Enfoque de sistemas*

RESUMEN 20

CAPÍTULO 2
Modelos del
comportamiento
organizacional
Página 27

UN SISTEMA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 28

Elementos del sistema □ *El sistema social en acción*

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 33

Modelo autocrático □ *Modelo paternalista o de custodia* □ *Modelo de apoyo* □ *Modelo colegial* □ *Conclusiones sobre los modelos* □ *Un modelo híbrido: teoría Z*

RESUMEN 45

CAPÍTULO 3
Sistemas sociales y
cultura
organizacional
Página 51

CÓMO ENTENDER UN SISTEMA SOCIAL 52

Equilibrio social □ *Acciones funcionales y disfuncionales* □ *Contratos psicológicos y contratos económicos*

CULTURA SOCIAL 54*Cambio cultural* □ *Ética del trabajo* □ *Responsabilidad social***EL PAPEL (EL ROL) 61***Percepciones del papel (rol)* □ *Mentores* □ *Conflicto de papeles* □
*Ambigüedad de papeles***EL ESTATUS O EL PRESTIGIO SOCIAL 65***Relaciones del estatus* □ *Símbolos del estatus* □ *Fuentes del estatus* □
*Importancia del estatus***CULTURA ORGANIZACIONAL 69***Características de las culturas* □ *Medición de la cultura* □ *Comunicación de la cultura***RESUMEN 74****CAPÍTULO 4**Administración de las comunicaciones
Página 81**ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN 82***Importancia de la comunicación* □ *El proceso de la comunicación en dos direcciones* □ *Problemas posibles* □ *Barreras de la comunicación* □
*Símbolos de la comunicación***COMUNICACIÓN DESCENDENTE 94***Requisitos y problemas* □ *Necesidades de comunicación***COMUNICACIÓN ASCENDENTE 99***Problemas* □ *Prácticas de la comunicación ascendente***OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN 103***Comunicación horizontal* □ *Redes***RESUMEN 106****PARTE 2***Motivación y sistemas de recompensa***CAPÍTULO 5**Fundamentos de la motivación
Página 115**UN MODELO DE MOTIVACIÓN 116****IMPULSOS MOTIVACIONALES 117***Motivación para el logro* □ *Motivación por afiliación* □ *Motivación por competencia* □ *Motivación por poder***NECESIDADES HUMANAS 120***Tipos de necesidades* □ *Variaciones en las necesidades* □ *Jerarquía de necesidades de Maslow* □ *Modelo de dos factores de Herzberg* □ *Contenido y*

contexto del puesto □ *El modelo E-R-G de Alderfer* □ *Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer*

MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO 129

Ley de efecto □ *Consecuencias alternativas* □ *Programas de reforzamiento* □
Interpretación de la modificación del comportamiento

FIJACIÓN DE METAS 136

Elementos en la fijación de metas

RESUMEN 138

CAPÍTULO 6
Motivación a los
empleados
Página 145

EL MODELO DE EXPECTATIVAS 146

Valencia □ *Expectativa* □ *Instrumentalidad* □ *Cómo funciona el modelo* □
Interpretación del modelo de las expectativas

MODELOS DE COMPARACIÓN 154

El modelo de equidad □ *El modelo de atribución*

INTERPRETACIÓN DE LOS MODELOS MOTIVACIONALES 161

Micromotivación □ *El modelo de la macromotivación*

RESUMEN 163

CAPÍTULO 7
Evaluación del
desempeño y
recompensas
Página 169

EL DINERO COMO UN MEDIO PARA RECOMPENSAR A LOS EMPLEADOS 171

Aplicación de los modelos de motivación □ *Consideraciones adicionales en el uso del dinero*

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 176

Filosofía de la evaluación □ *La entrevista de evaluación*

SISTEMA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS 180

Incentivos que vinculan la paga con el desempeño

USO DE INCENTIVOS SALARIALES 182

Más sueldo para mayor producción □ *Dificultades con los incentivos salariales*

PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES 185

Algunas dificultades de la participación de utilidades

PLANES DE REPARTO DE AHORROS 188

SUELDO BASADO EN LA HABILIDAD 189

Ventajas y desventajas

UN PROGRAMA COMPLETO 191

Clasificación de puestos, empleados y la organización □ *Prestaciones flexibles*

RESUMEN 193

CAPÍTULO 8

Las actitudes de los empleados en el trabajo y sus efectos

Página 201

LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS 202

Satisfacción en el trabajo □ *Participación en el empleo y compromiso organizacional*

EFFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS 207

EL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO 212

Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo □ *Condiciones ideales para la encuesta* □ *Uso de la información existente sobre la satisfacción en el empleo*

DISEÑO DE LA ENCUESTA 216

Tipos de preguntas de las encuestas □ *Elementos críticos*

USO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ENCUESTAS 220

Retroalimentación de la encuesta □ *Seguimiento administrativo* □ *Encuestas de satisfacción gerencial*

RESUMEN 224

PARTE 3

Liderazgo y cambio organizacional

CAPÍTULO 9

Liderazgo y supervisión

Página 233

LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO 234

Comportamiento del liderazgo □ *Aspectos situacionales* □ *Los líderes como seguidores*

MODELO DEL LIDERAZGO DE TRAYECTORIA-META 237

Fijación de metas □ *Mejoramiento de la trayectoria* □ *Poder y política* □ *Tipos de poder* □ *Tácticas utilizadas para obtener poder político*

ESTILO DE LIDERAZGO 245

Teoría X y Teoría Y □ *Tipos de estilo de liderazgo*

ENFOQUES DE CONTINGENCIA HACIA EL ESTILO DE LIDERAZGO 249

Modelo de contingencia de Fiedler □ *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard* □ *Sustitutos del liderazgo* □ *El papel único de liderazgo del supervisor* □ *¿Cuál es el papel de liderazgo del supervisor?*

RESUMEN 256

CAPÍTULO 10

La naturaleza y el uso de la participación
Página 265

LA NATURALEZA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS 266

¿Qué es la participación? □ *¿Por qué es tan popular la participación?* □ *Problemas de la participación*

CÓMO FUNCIONA LA PARTICIPACIÓN 270

El proceso participativo □ *El impacto en el poder del supervisor* □ *Requisitos de la participación* □ *Beneficios de la participación* □ *Factores de contingencia*

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN 278

Administración consultiva □ *Administración democrática* □ *Círculos de calidad* □ *Programas de sugerencias* □ *Comités de gerencia media* □ *Democracia industrial* □ *Planes de propiedad de los empleados*

CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA PARTICIPACIÓN 284

Actitudes de los sindicatos hacia la participación □ *Limitaciones de la participación* □ *Observaciones finales*

RESUMEN 286

CAPÍTULO 11

Dinámica interpersonal y de grupos
Página 295

DINÁMICA INTERPERSONAL 296

Naturaleza del conflicto □ *Efectos del conflicto* □ *Dos tipos de conflicto* □ *Resultados y métodos de resolver el conflicto* □ *Comportamiento asertivo* □ *Análisis transaccional*

DINÁMICA DE GRUPOS 307

JUNTAS 308

Factores que deben considerarse □ *Métodos estructurados* □ *Resultados posibles* □ *Otro aspecto* □ *Debilidad de los grupos* □ *Directrices emergentes*

RESUMEN 317

CAPÍTULO 12	CAMBIO EN EL TRABAJO	326
Administración del cambio	<i>Naturaleza del cambio en el trabajo</i> □ <i>Reacciones al cambio</i> □ <i>Costos y beneficios</i> □ <i>Costos psíquicos y salud</i> □ <i>Costos psíquicos de la promoción</i> □ <i>Costos psíquicos y reubicación de los empleados</i>	
Página 325		
	RESISTENCIA AL CAMBIO	334
	<i>Naturaleza y efectos</i> □ <i>Tres clases de resistencia</i> □ <i>Posibles beneficios de la resistencia</i>	
	IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL CAMBIO	337
	<i>Proceso de cambio en tres etapas</i> □ <i>Cómo alcanzar un nuevo equilibrio</i> □ <i>La curva de aprendizaje del cambio en la organización</i> □ <i>Creación del apoyo para el cambio</i>	
	RESUMEN	347

CAPÍTULO 13	CÓMO DEBE ENTENDERSE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	354
Desarrollo organizacional	<i>Características del desarrollo organizacional</i> □ <i>El proceso del desarrollo organizacional</i>	
Página 353		
	MÉTODOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADOS	361
	<i>Capacitación de laboratorio</i> □ <i>Juegos vivenciales</i> □ <i>Ejemplos de programas de DO</i>	
	TRABAJO DE EQUIPO	370
	<i>Características de equipos eficientes</i> □ <i>Problemas posibles del equipo</i> □ <i>Formación de equipos</i> □ <i>Beneficios y limitaciones del DO</i>	
	RESUMEN	376

PARTE 4*Ambiente organizacional*

CAPÍTULO 14	TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN	386
Estructura, tecnología y personas	<i>División del trabajo</i> □ <i>Delegación</i> □ <i>Eslabones</i> □ <i>Teoría de aceptación de la autoridad</i> □ <i>Especialización</i> □ <i>Tramo de administración</i> □ <i>Burocracia</i> □ <i>Interpretación de la teoría clásica de la organización</i>	
Página 385		
	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE CONTINGENCIAS	393
	<i>Patrones de organización mecanicista y orgánico</i> □ <i>Tipos de tecnología de producción</i> □ <i>Ambientes estables e inestables</i> □ <i>Organización matricial</i>	
	CAMBIO TECNOLÓGICO	399
	<i>Características de la tecnología</i> □ <i>Tecnología y ocupaciones</i> □ <i>Tecnología y educación</i> □ <i>Tecnología y trabajo</i>	

SISTEMAS DE TRABAJO Y LAS PERSONAS 404

Iniciación de la acción □ *Diseño de sistemas para un mejor trabajo de equipo* □ *Patrones de comunicación* □ *Papeleo* □ *Alienación* □ *Efectos de los sistemas de trabajo*

RESUMEN 410**LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL 418**

Comparación entre una organización informal y la organización formal □ *¿Cómo nace la organización informal?* □ *Estatus de miembro y líderes informales* □ *Beneficios de las organizaciones informales* □ *Problemas relacionados con las organizaciones informales* □ *Gráfica de la organización informal*

COMUNICACIÓN INFORMAL 426

¿Qué tan precisa es la parra? □ *El esquema de parra* □ *Causas del racimo* □ *Características del racimo* □ *Respuesta gerencial a las parras* □ *Rumor* □ *Control del rumor* □ *Influir en las organizaciones informales*

RESUMEN 439**NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 447**

Alternativas para la dirección □ *Trabajo humanizado*

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO 449

Aplicación del enriquecimiento del trabajo □ *Dimensiones centrales del trabajo* □ *Potencial motivador de los empleados* □ *Impacto de estímulos sociales* □ *Limitaciones del enriquecimiento del trabajo*

SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS DE TRABAJO MEJORADOS 461

Equipos de trabajo naturales □ *Programas flexibles de trabajo* □ *Experimentos sociotécnicos* □ *Volvo* □ *General Motors: Tarrytown* □ *General Motors: Fremont* □ *Digital Equipment: Enfield* □ *Resultados de los experimentos sociotécnicos*

RESUMEN 467

PARTE 5

Ambiente social

CAPÍTULO 17 El individuo en la organización Página 475	ACERCA DEL CONFORMISMO 476 <i>Tesis básica del conformismo</i> <input type="checkbox"/> <i>¿A qué se obedece?</i> <input type="checkbox"/> <i>Áreas de influencia legítimas de la organización</i> <input type="checkbox"/> <i>Un modelo de legitimidad de la influencia de la organización</i> <input type="checkbox"/> <i>Conducta fuera del trabajo</i>
	DERECHOS DE PRIVACÍA 480 <i>Lineamientos de política sobre privacidad</i> <input type="checkbox"/> <i>Dispositivos de seguridad</i> <input type="checkbox"/> <i>El polígrafo</i> <input type="checkbox"/> <i>Tratamiento del alcoholismo</i> <input type="checkbox"/> <i>Drogadicción</i> <input type="checkbox"/> <i>Pruebas genéticas</i>
	DISCIPLINA 487 <i>Disciplina preventiva</i> <input type="checkbox"/> <i>Disciplina correctiva</i> <input type="checkbox"/> <i>Proceso legal (derecho a ser oído)</i> <input type="checkbox"/> <i>Regla de la "parrilla caliente"</i> <input type="checkbox"/> <i>Disciplina progresiva</i> <input type="checkbox"/> <i>Un enfoque de consultoría en materia de disciplina</i>
	LA RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO HACIA LA ORGANIZACIÓN 492 <i>Ciudadanía organizacional</i>
	RESUMEN 493
CAPÍTULO 18 Trabajo con los sindicatos Página 501	PAPEL DEL SINDICATO EN UNA ORGANIZACIÓN 502 <i>Membresía de sindicatos</i> <input type="checkbox"/> <i>Legislación laboral</i>
	NEGOCIACIÓN COLECTIVA 505 <i>Un proceso continuo</i> <input type="checkbox"/> <i>Planeación de las negociaciones</i> <input type="checkbox"/> <i>Actitudes constructivas</i> <input type="checkbox"/> <i>Procedimientos de negociación</i> <input type="checkbox"/> <i>Tácticas de negociación</i> <input type="checkbox"/> <i>Otras opciones</i> <input type="checkbox"/> <i>Negociación para la solución de problemas</i> <input type="checkbox"/> <i>Firma y seguimiento del contrato</i>
	SISTEMAS DE QUEJAS 514 <i>Quejas</i> <input type="checkbox"/> <i>Índices de quejas</i> <input type="checkbox"/> <i>Beneficios de los sistemas de quejas</i> <input type="checkbox"/> <i>Procedimientos de quejas</i> <input type="checkbox"/> <i>Arbitraje de las quejas</i>
	REACCIÓN SINDICAL A LA FUERZA DE TRABAJO POSTINDUSTRIAL 521 <i>La fuerza laboral postindustrial</i> <input type="checkbox"/> <i>Necesidades individuales</i> <input type="checkbox"/> <i>Necesidades de más alto orden</i> <input type="checkbox"/> <i>Un estilo de vida en las relaciones laborales postindustriales</i>
	RESUMEN 523

CAPÍTULO 19 Igualdad de oportunidad de empleo Página 529	LA IGUALDAD DE OPORTUNIDAD DE EMPLEO Y LA LEY 530 <i>Beneficios sociales y problemas</i> □ <i>Leyes federales de la IOE</i> □ <i>Aplicación de la Ley</i> □ <i>Grupos protegidos</i> □ <i>Acción antidiscriminatoria</i> □ <i>Discriminación inversa</i> PROGRAMAS DE IOE 538 <i>Requerimientos básicos</i> □ <i>Raza, color y origen nacional</i> □ <i>Sexo</i> □ <i>Creencias religiosas</i> □ <i>Empleados minusválidos</i> □ <i>SIDA</i> <hr/> TRABAJADORES DE EDAD MAYOR 546 <i>IOE</i> □ <i>Adecuación del empleo de trabajadores de edad mayor</i> □ <i>Facilidad de la transición hacia la jubilación</i> RESUMEN 550
CAPÍTULO 20 Estrés y orientación Página 557	ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS 558 <i>Estrés</i> □ <i>Duración e intensidad del estrés</i> □ <i>Causas del estrés</i> □ <i>Causas de estrés en el trabajo</i> □ <i>Frustración</i> □ <i>Estrés y desempeño en el trabajo</i> □ <i>Umbral del estrés</i> □ <i>Personalidades de tipo A y de tipo B</i> □ <i>Métodos de manejar el estrés</i> ASESORÍA DE LOS EMPLEADOS 570 <i>Definición</i> □ <i>Necesidad de la asesoría</i> □ <i>Lo que puede hacer la asesoría</i> □ <i>Papel de asesoría del gerente</i> TIPOS DE ASESORÍA 576 <i>Asesoría directiva</i> □ <i>Asesoría no directiva</i> USO DE LA ASESORÍA NO DIRECTIVA POR PROFESIONALES 578 <i>Asesoría participativa</i> □ <i>Un enfoque de contingencia</i> □ <i>Cooperación con los organismos y asociaciones de la comunidad</i> RESUMEN 581
CAPÍTULO 21 Dimensiones internacionales del comportamiento organizacional Página 589	CONDICIONES QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS INTERNACIONALES 591 <i>Condiciones sociales</i> □ <i>Condiciones políticas</i> □ <i>Condiciones económicas</i> ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL INTERNACIONAL 596 <i>Barreras contra la adaptación cultural</i> □ <i>Cómo superar las barreras contra la adaptación cultural</i>

INCENTIVOS Y GARANTÍAS 602

PRODUCTIVIDAD Y CONTINGENCIAS CULTURALES 603

Contingencias culturales □ *Administradores transculturales*

RESUMEN 608

PARTE 6

Conclusiones

CAPÍTULO 22

Perspectivas del
comportamiento
organizacional

Página 617

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 618

Importancia de las necesidades de orden superior □ *Un enfoque de sistemas* □

Un enfoque de contingencia □ *Un enfoque social* □ *Contabilidad de recursos humanos*

LIMITACIONES DEL COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL 625

Desviación del comportamiento □ *La ley de beneficios decrecientes* □

Manipulación de las personas

EL FUTURO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 630

Teoría, investigación y práctica

LA PROMESA DE UN MAÑANA MEJOR 633

PARTE 7

Problemas de casos

INTRODUCCIÓN 640

1. DUDLEY LODGE 641

2. LA CONSOLIDATED LIFE COMPANY 649

3. LA VIDEO ELECTRONICS COMPANY 657

4. ELITE ELECTRIC COMPANY 661

5. LA OPERACIÓN PATTERSON 669

6. TRW: OILWELL CABLE/DIVISION 675

7. UNITED MUTUAL INSURANCE COMPANY 685

8. EL SITIO DE EXPORTACIONES PALMER 693

GLOSARIO 697

ÍNDICES 717

Índice de nombres □ *Índice analítico*



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS