

EL SISTEMA DE LA ORGANIZACION

11 Fundamentos de la estructura organizacional 334

¿Qué es la estructura? 336

Complejidad, 336 Formalización, 337 Centralización, 337

Clasificación de las estructuras de la organización 338

Estructuras mecanicistas y orgánicas, 338 La estructura simple, 341

La estructura funcional, 341 Estructura por producto, 342

Estructura matricial, 343

¿Por qué difieren las estructuras? 344

Tamaño de la organización, 344 Tecnología, 346 Ambiente, 347 El

binomio poder-control, 348 Aplicación de los factores de contingencia, 349

Variables estructurales básicas y su relación con el

comportamiento organizacional 351

Tamaño de la organización, 351 Nivel organizacional, 352 Tramo de

control, 352 Diferenciación horizontal, 352 Diferenciación vertical, 353

Centralización, 353

¿Son reales o imaginarias las estructuras de la organización? 353

Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 354

DEBATE: EL PRO: Las burocracias son una institución en extinción 357

DEBATE: EL CONTRA: Las burocracias siguen vivas, dinámicas y en auge 358

Preguntas para discusión 359

Lecturas complementarias 359

12 Diseño del trabajo, ambientes de trabajo estrés en el trabajo 362

Diseño del trabajo (puesto) 365

¿Qué es el diseño del trabajo?, 366 Desarrollo histórico en el diseño del

trabajo, 366 Opciones de rediseño individual, 369 Otras opciones del

horario de trabajo, 375 Modelo de las características del trabajo, 378

Ambientes de trabajo 383

Ambiente físico, 384 Diseño del espacio del trabajo, 385

Estrés en el trabajo 389

¿Qué es el estrés?, 389 Hechos relativos al estrés y al trabajo, 399 Causas

del estrés, 391 Síntomas del estrés, 392 Estrés y desempeño, 393

- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 396
DEBATE: EL PRO: Un escenario del diseño de trabajo: ruta uno 397
DEBATE: EL CONTRA: Un escenario del diseño de trabajo: ruta dos 398
Preguntas para discusión 399
Lecturas complementarias 399

13 Políticas y prácticas de recursos humanos 404

Métodos de selección 405

Análisis de puestos (trabajo), 405 Instrumentos de selección, 406

Sistemas de evaluación del desempeño 408

Finalidades de la evaluación del desempeño, 409 Evaluación del desempeño y motivación, 410 ¿Qué es lo que se evalúa?, 410 Métodos de evaluación del desempeño, 411 Problemas potenciales, 413 Superación de los problemas, 415 Retroalimentación sobre el desempeño, 417

Sistemas de premio 418

Determinantes de los premios, 418 Tipos de premios, 421 Sistemas de premios en la práctica: el caso de la remuneración o sueldo, 423

Prácticas relativas al desarrollo de carreras 425

Etapas de la carrera, 425 Métodos eficaces en el desarrollo de carreras, 426

La relación entre sindicato y gerencia 427

Implicaciones para el desempeño y la satisfacción 429

Métodos de selección, 429 Sistemas de evaluación del desempeño, 429

Sistemas de premios, 430 Métodos del desarrollo de carreras, 430 Relación entre sindicato y gerencia, 430

DEBATE: EL PRO: A los universitarios no debiera pedírseles calificar a sus profesores 432

DEBATE: EL CONTRA: Retos a la suposición de competencia 433

Preguntas para discusión 434

Lecturas complementarias 434

14 Cultura organizacional 437

Preludio a la cultura: institucionalización 439

¿Qué es la cultura? 439

Una definición, 440 La cultura es un término descriptivo, 440 ¿Tienen culturas uniformes las organizaciones?, 440 Culturas fuertes y débiles?,

Cultura frente a formalización, 443 ¿Hay una cultura buena?, 443

¿Qué hace una cultura? 444

Funciones de la cultura, 444 La cultura como una desventaja, 445

- Creación y conservación de la cultura* 445
 Cómo comienza una cultura, 446 Cómo mantener viva una cultura, 446
 Resumen: cómo se forman las culturas, 451
- Cómo aprenden la cultura los empleados* 451
 Historias, 451 Rituales, 452 Símbolos materiales, 453 Lenguaje, 453
- La cultura en acción* 454
 GM y EDS: cuando las culturas chocan, 454 At&T: en busca de una nueva cultura, 455
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 456
- DEBATE: EL PRO: Razones en contra del cambio cultural* 458
- DEBATE: EL CONTRA: Cómo cambiar la cultura de una organización* 459
- Preguntas para repaso* 460
- Lecturas complementarias* 460

15 *Cambio y desarrollo organizacional* 463

- Algunas definiciones* 465
- Resistencia al cambio* 466
- El proceso del cambio* 466
- Valores y objetivos del desarrollo organizacional* 469
- Desarrollo organizacional y cultura organizacional* 471
- Intervenciones del desarrollo organizacional* 471
 Técnicas estructurales, 472 Técnicas del proceso humano, 472
- Evaluación de la eficacia del desarrollo organizacional* 476
 Examen de la investigación, 476 ¿Está viciada la investigación?, 478
- Implicaciones para el desempeño y la satisfacción* 478
- DEBATE: EL PRO: El desarrollo organizacional es una solución con una técnica* 480
- DEBATE: EL CONTRA: En defensa de los métodos del desarrollo organizacional* 481
- Preguntas para discusión* 482
- Lecturas complementarias* 482

CASOS DE LA PARTE IV 485

- IVA Diferentes formas de manejar una reducción de costos* 485
- IVB El nuevo taller de condiciones inhumanas* 486
- IVC Ha llegado el momento de evaluar el desempeño* 487
- IVD Cultura organizacional de la IBM* 488
- IVE En busca de un 50% de eficiencia* 490
- IVF ¿Qué sucedió con el trabajo de equipo?* 491

EJERCICIOS DE LA PARTE IV 492

- IVA Test de orientación burocrática 492*
- IVB Clasifique su potencial de motivación para el trabajo 494*
- IVC Clasifique la cultura de su grupo escolar 494*
- IVD Clasifique un test de cambio de vida 495*

PARTE CINCO

EPILOGO

16 Resumen y algunos temas especiales 498

Integración 499

- Productividad, 500 Asistencia, 501 Rotación de personal, 502
- Satisfacción, 503

Comportamiento organizacional dentro de un contexto internacional 504

- Categorías internacionales, 505 Dimensiones principales de las culturas nacionales, 506 La cultura norteamericana: un punto de arranque, 507
- Comparación entre Estados Unidos y los otros países, 508 Algunas implicaciones, 508

Perspectivas futuras 510

- Tecnología, 511 Organizaciones en decadencia, 512 Sistemas de pago desigual, 512 Matrimonios de profesionales, 513

Comentario final 513

Preguntas para discusión 514

Lecturas complementarias 514

CASOS DE LA PARTE V 516

- VA Elaine, la secretaria inconforme 516*
- VB Evolución en el departamento de correspondencia 520*
- VC Cargadores frente a carniceros 524*

Apéndice: Claves para clasificar los ejercicios 530

Glosario 538

Índice de nombres 549

Índice analítico 559