

## INDICE

<b>Parte I.</b> <b>Introducción a las Organizaciones</b>	1
<b>Capítulo 1.</b> <b>Organización Teoría y Diseño</b>	
La teoría de la organización en acción	6
Temas	6
Desafíos actuales	6
Propósito de este capítulo	10
¿Qué es una organización	10
Definición	11
Tipos de organizaciones	11
La importancia de las organizaciones	12
Perspectivas en las organizaciones	14
Sistemas abiertos	14
Configuración en la organización	15
Dimensiones del diseño de la organización	17
Dimensiones estructurales	17
Dimensiones contextuales	18
Desempeño y eficacia de resultados	22
La evolución de la teoría y el diseño organizacional	24
Perspectivas históricas	24
Diseño de organización contemporánea	26
Desempeño eficiente vs. la organización de aprendizaje	28
Marco de referencia del libro	32
Niveles de análisis	33
Plan del libro	34
Plan de cada capítulo	36
Resumen e interpretación	36
<b>Parte 2. Propuestas Organizacionales y Diseño Estructural</b>	49
<b>Capítulo 2.</b> <b>Estrategia y Diseño de la Organización y Efectividad</b>	50
El papel de la dirección estratégica en el diseño de la organización	52
Objetivos organizacionales	55
Misión	55
Objetivos operativos	55
La importancia de los objetivos	59
Estructura para seleccionar diseño y estrategia	59
Estrategias competitivas de Porter	60
Tipología de la estrategia de Miles y Snow	62
¿Cómo afectan las estrategias de diseño de organización o el diseño organizacional?	63
Otros factores afectando el diseño organizacional o de la organización	64
Aseguramiento de la efectividad organizacional	65
Enfoque de contingencias de efectividad	66
Enfoque de objetivos	66
Enfoque basado en recursos	69
Enfoque de proceso interno	69

Un modelo de efectividad integrado	70
Resumen e interpretación	74
<b>Capítulo 3.</b>	84
<b>Fundamentos de Estructura Organizacional</b>	
Estructura organizacional	86
La perspectiva de procesamiento de la información en la estructura	88
Enlaces de información vertical	89
Enlaces de información horizontal	91
Opciones para el diseño de la organización	96
Actividades de trabajo requeridas	96
Líneas de reporte	96
Opciones de agrupaciones departamental	97
Diseños funcional, divisional y geográfico	99
Estructura funcional	99
Estructura funcional con enlaces horizontales	101
Estructura divisional	101
Estructura geográfica	104
Estructura matricial	105
Condiciones para la matriz	105
Fortaleza y debilidades	107
Estructura horizontal	110
Características	111
Fuerzas y debilidades	113
Estructura modular	114
¿Cómo trabaja la estructura?	114
Fuerzas y debilidades	115
Estructura híbrida	117
Aplicación del diseño estructural	119
Alineamiento estructural	119
Síntomas de deficiencia estructural	120
Resumen e interpretación	120
<b>Parte 3.</b>	
<b>Elementos de Diseño de Sistemas Abiertos</b>	
<b>Capítulo 4.</b>	134
<b>El Ambiente Externo</b>	
El dominio ambiental	136
El ambiente de tareas	136
El ambiente general	138
El contexto internacional	139
Incertidumbre ambiental	140
Dimensión simple – compleja	141
Dimensión estable – inestable	142
Marco de referencia	142
Adaptación a la incertidumbre ambiental	144
Puestos y departamentos	144
Protección y enlaces sobre los límites	144
Diferenciación e integración	146
Procesos de administración orgánicos contra mecánicos	148
Planeando, pronosticando y respondiendo	149

Marco de referencia para las reacciones organizacionales a la incertidumbre	152
Dependencia de recursos	153
Control de los recursos ambientales	154
Establecimiento de enlaces interorgacizacionales	155
El control del dominio ambiental	157
Marco integrador de referencia de organización – entorno	159
Resumen e interpretación	159
<b>Capítulo 5.</b>	170
<b>Relaciones Interorganizacionales</b>	
Ecosistemas organizacionales	172
¿La competencia está muerta?	172
La función cambiante de la administración	175
Marco de referencia interorganizacional	175
Dependencia de recursos	176
Estrategias de recursos	177
Estrategias de poder	177
Redes de colaboración	178
¿Por qué colaborar?	178
De adversarios a socios	179
Ecología de la población	182
Forma y nicho organizacionales	184
Proceso del cambio ecológico	184
Estrategias para supervivencia	186
Institucionalismo	188
La vista institucional y el diseño organizacional	189
Similitudes institucionales	190
Resumen e interpretación	192
<b>Capítulo 6.</b>	204
<b>Diseño de Organizaciones por el Entorno Internacional</b>	
Enterando en la arena global	206
Motivos para una expansión global	206
Etapas en el desarrollo internacional	208
Expansión global a través de alianzas estratégicas globales	209
Diseñando una estructura apropiada para la estrategia locales	211
Modelo de oportunidades globales versus las oportunidades locales	211
División internacional	213
Estructura de división de producto global	214
Estructura de división geográfica y global	214
Estructura matricial global	217
Construyendo capacidades globales	219
El reto global de las organizaciones	219
Mecanismos globales de coordinación	222
Diferencias culturales en coordinación y control	224
Sistemas nacionales de valores	224
Tres enfoques nacionales para la coordinación y el control	224
El modelo transnacional de organización	226
Resumen e interpretación	230
<b>Parte 4.</b>	241

<b>Elementos de Diseño Interno</b>	
<b>Capítulo 7.</b>	
<b>Manufactura y Tecnología de Servicios</b>	242
Tecnología central de producción de la organización	246
Empresas de manufactura	246
Producción flexible	250
Centro de la organización y servicios de tecnología	255
Compañías de servicio	255
Diseñando la organización de servicios	257
Tecnología departamental	259
Diversidad	259
Análisis	260
Marco de referencia	260
Diseño departamental	262
Interdependencia en el flujo de trabajo entre departamentos	264
Tipos	265
Prioridad estructural	267
Consecuencias estructurales	267
Impacto de la tecnología en el diseño de puestos	269
El diseño de trabajo	269
Sistemas sociotécnicos	270
Resumen e interpretación	272
<b>Capítulo 8.</b>	284
<b>Información, Tecnología y Control</b>	
Evolución de la tecnología de información	286
Información para la toma de decisiones y control	288
Sistemas de toma de decisiones organizacionales	289
El modelo de control de realimentación	290
Sistema de control de los administradores	290
Balance Scorecard	293
La información como instrumento estratégico	295
Intranet	295
Planeación de recursos para la empresa	295
Administración del conocimiento	297
La información como instrumento estratégico	301
Intercambio de información electrónica y extranets	301
La empresa integrada	303
Diseño de la organización para los E – Business	305
El impacto en el diseño de la organización	307
Re3sumen e interpretación	310
<b>Capítulo 9.</b>	318
<b>Tamaño de la Organización, Ciclo de Vida y Declive</b>	
El tamaño de la organización: ¿Es mejor más grande?	320
Presiones para el crecimiento	320
Dilema del tamaño grande	321
El ciclo de vida organizacional	325
Etapas del desarrollo del ciclo de vida	325
Características organizacionales durante el ciclo de vida	329
Burocracia y control organizacional	331

¿Qué es burocracia?	331
Tamaño y control estructural	333
La burocracia en un mundo cambiante	334
Organizando sistemas temporales para la flexibilidad y la innovación	335
Otros enfoques para reducir la burocracia	336
Estrategias de control organizacional	338
Control burocrático	338
Control de mercados	339
Control del clan	340
Declive organizacional y downsizing	342
Un modelo de etapas de declive	343
Implantación de la reducción de tamaño	345
Resumen e interpretación	347
<b>Parte 5.</b>	357
<b>Proceso Dinámico de Manejo</b>	
<b>Capítulo 10.</b>	358
<b>Cultura Organizacional y Valore Éticos</b>	
Cultura organizacional	361
¿Qué es cultura?	361
Surgimiento y propósito de la cultura	361
Interpretación de la cultura	362
Diseño y cultura de la organización	366
La cultura de adaptabilidad	367
La cultura de misión	268
La cultura burocrática	369
La fuerza de la cultura y subculturas organizacionales	370
Cultura y la organización de aprendizaje	371
Los valores éticos en las organizaciones	373
Fuentes de valores éticos en las organizaciones	376
La ética personal	377
Cultura organizacional	377
Sistemas organizacionales	378
Interesados externos	378
Cómo los líderes modelan la cultura y la ética	379
Liderazgo basado en valores	380
Estructura y sistemas formales	381
Cultura corporativa y ética en el ambiente global	385
Resumen e interpretación	386
<b>Capítulo 11.</b>	398
<b>Innovación y Cambio</b>	
Innovarse o parecer: la función estratégica del cambio	400
El cambio incremental en comparación con el cambio radical	400
Tipos estratégicos de cambio	402
Elementos para un cambio exitoso	404
Cambio de tecnología	407
El enfoque ambidextro o ambidiestro	407
Técnicas para estimular el cambio de tecnología	408
Nuevos productos y servicios	411
Tasa de éxito de nuevos productos	412

Razones para el éxito de nuevos productos	412
Modelos de enlaces horizontales	413
Obteniendo ventajas competitivas: la necesidad por la velocidad	415
Cambio de estrategias y estructura	416
El enfoque del núcleo dual	417
Diseño de organización para implementar los cambios administrativos	417
Cambio cultural	420
Fuerzas para el cambio cultural	420
DO intervención en los cambios de cultura	422
Estrategias para la implementación del cambio	423
Liderazgo para el cambio	423
Barreras para el cambio	426
Técnicas de implementación	426
Resumen e interpretación	428
<b>Capítulo 12.</b>	444
<b>Proceso de Toma de Decisiones</b>	
Definiciones	446
Toma de decisiones individuales	447
Enfoque racional	448
Perspectiva de la racionalidad limitada	451
Toma de decisiones organizacionales	455
Enfoque científico gerencial	455
Modelo de Carnegie	458
Modelo de proceso de decisiones progresivas	460
La organización de aprendizaje	464
Combinando el modelo Carnegie y el modelo de proceso progresivo	464
El modelo de bote de basura	465
Marco de referencia de la toma de decisiones de contingencia	469
Consejo de problema	470
Conocimiento técnico acerca de las soluciones	470
Marco de referencia de contingencia	471
Circunstancia de decisiones especiales	473
Entornos de alta velocidad	473
Errores de decisión y aprendizaje	475
Evasión del compromiso	475
Resumen e interpretación	476
<b>Capítulo 13.</b>	486
<b>Conflicto, Poder y Política</b>	
¿Qué es el conflicto intergrupar?	488
Fuentes del conflicto	489
Modelo racional contra modelo político	492
Poder y organizaciones	493
El poder individual en comparación con el poder organizacional	493
El poder en comparación con la autoridad	494
El poder vertical	494
El poder horizontal	498
Procesos políticos en las organizaciones	503
Definición	504
¿Cuándo es utilizada la actividad política?	504

Utilizando poder, política y colaboración	505
Tácticas para incrementar la base del poder	507
Tácticas para mejorar la colaboración	510
Resumen e interpretación	513
<b>Casos Integradores</b>	
1.0. No es tan sencillo: Cambio de infraestructura en la consultora Royce	526
2.0. Corporación Custom Chip	531
3.0. Corporación W.L. & Asociados, establecida en 1998	535
4.0. Corporación de comunicaciones XEL (C): Formando una sociedad estratégica	555
5.0. Banco Nacional de San Francisco	562
6.0. El zoológico Audubon, 1993	565
7.0. Metales flexibles Dowling	580
8.1. Manufactura Littleton (A)	584
8.2. Manufactura Littleton (B)	597
Glosario	600
Índice por materia	607