

INDICE

1. Introducción a la Organización y Administración	29
I. Introducción	31
II. El significado de organización y administración	32
III. El fundamento teórico de la organización y la administración	33
A. Disciplinas	34
B. Técnicas de investigación	34
1. Técnica narrativas y de casos	34
2. Investigación por encuestas	35
3. Estudios longitudinales	35
4. Experimentos controlados	36
IV. La práctica de las administración	37
A. Un ritmo intenso y una carga pesada de trabajo	37
B. Brevedad y variedad laboral	37
C. Orientación hacia la acción	38
D. Preferencia por la comunicación verbal	38
V. Un Modelos de Organización y Administración	38
A. El enfoque de sistemas	38
1: Interdependencia entre sistemas, subsistemas y suprasistemas	39
2. La administración como un conjunto de actividades de mantenimiento y adaptación	40
3. La importancia de sistemas de las prácticas administrativas tradicionales y contemporáneas	41
4. Problemas y limitaciones del enfoque de sistemas	41
B. El enfoque de contingencia	42
C. El modelo	43
D. Diseño del libro	44
Primera Parte.	49
Organizaciones en el Nivel Macro	
2. El Medio Ambiente Organizacional	51
I. Introducción	53
II. Explicación del Concepto de medioambiente Organizacional	54
A. El medio ambiente organizacional en términos teóricos	56
1. El medio ambiente relevante	56
2. La naturaleza dinámica del medio ambiente organizacional	58
3. Dependencia, poder y capacidad	58
B. El medio ambiente desde el punto de vista de un observador imparcial	60
III. Condiciones Ambientales Generales	65
A. Condiciones económicas	65
B. El medio ambiente tecnológico	68
C. La situación político – legal	69
D. El contexto socio – cultural	69
IV. Unidades Ambientales Especificas	72
A. Proveedores	75
B. Clientes	76
C. Competencia	77
D. Reguladores	79
V. Incertidumbre Ambiental	81

A. Determinantes de la incertidumbre ambiental	81
1. El número de unidades ambientales	81
2. La complejidad de las unidades ambientales	81
3. La tendencia de las unidades ambientales a interactuar	82
4. La velocidad del cambio entre las unidades ambientales	83
B. La tendencia hacia niveles más altos de incertidumbre ambiental	84
3. Tecnología Organizacional	89
I. Introducción	91
II. Explicación del Concepto de Tecnología Organizacional	99
A. La mecanización y la secuencia de las actividades	99
1. Pequeños lotes y producción unitaria	99
2. Grandes lotes y producción masiva	100
3. Producción por proceso	100
B. Características de las materias primas	102
1. Tecnología rutinaria	103
2. Tecnología no rutinaria	103
C. El conocimiento utilizado en el flujo de trabajo	104
IV. Complejidad tecnológica	105
V. La tecnología en el ciclo de fabricación	109
4. Estructura: Diseño Organizacional	113
I. Introducción	115
II. Explicación del Concepto de Diseño Organizacional	116
A. La estructura en términos teóricos	116
1. Estructura y autoridad	116
a. Concepto de la autoridad en sentido descendente	117
b. Concepto de la autoridad en sentido ascendente	118
2. La autoridad y el poder personal	119
3. La estructura y los objetivos organizacionales	120
4. Estructura formal y estructura informal	120
5. Evolución estructural	122
B. La estructura desde el punto de vista de un observador imparcial	123
1. Diagramas de la organización	124
2. Arreglos espaciales	125
3. Normas, reglamentos y procedimientos	125
III. La Especialización en el Diseño Organizacional: División en Departamentos	125
A. Formas de división en departamentos	126
B. Elección del patrón adecuado de división en departamentos	128
C. Organizaciones matriciales	131
IV. Coordinación y Control	132
A. La cadena de mando	132
2. Soportes de asesoría	137
a. Distinciones entre líneas y asesoría	137
b. Problemas con las distinciones entre línea y asesoría	138
c. Conflictos entre línea y asesoría	139
3. Confianza total en la coordinación mediante la cadena de mando	140
B. Estandarización	140
C. Organismos AD HOC	142

D. Grupos integrativos formales	143
E. Autocoordinación	144
V. Especialización	145
VI. Patrones Contemporáneos de la Estructura Ejecutiva	146
A. El diseño funcional centralizado	147
B. Diseño divisional descentralizado	148
C. Diseños de adaptación ambiental	150
D. El diseño de innovación	151
5. Estructura: Diseño de trabajo	157
I. Introducción	159
II. Explicación del Concepto de Diseño del Trabajo	159
A. El diseño del trabajo en términos teóricos	160
B. El diseño del trabajo desde el punto de vista de un observador imparcial	161
III. Consideraciones Históricas sobre el Diseño de los Trabajadores	171
IV. Características del trabajo	171
V. Opciones de Nuevos Diseños del Trabajo	173
A. Rotación de puestos	173
B. Aumento de cargas de trabajo: alcances	174
C. Equipo de trabajo integrado	174
D. Enriquecimiento de cargas de trabajo: Profundización	175
E. Grupos de trabajo autónomos	176
F. Mecanismos de apoyo	177
1. Disposiciones para la retroalimentación y la comunicación	179
2. Contactos con clientes	179
3. Arquitectura	180
G. Proyectos de nuevos diseños específicos	181
H. Cambio de diseño: no es una panacea	183
VI. Horarios Laborales Alternos	186
A. La semana de trabajo reducida	186
1. Ventajas	187
2. Desventajas	187
3. Resultados variados	188
4. Evaluación total	189
B. Tiempo flexible	189
1. Ventajas	190
2. Desventajas	191
3. Evaluación total	192
VII. Cambio de Diseño en Aquellos Trabajos que Producen Tensión	192
A. Tensión y rendimiento	193
B. Tipos de tensión relacionada con el trabajo	194
1. Tensión derivada de la labor	194
2. Tensión ocasionada por el papel que se desempeña	195
3. Tensión originada por el medio ambiente social	195
4. Tensión originada por el medio ambiente físico	195
5. Tensión que el individuo lleva consigo al lugar donde trabaja	196
6. Tensión motivada por la retroalimentación	196
C. Opciones para el cambio de diseño de los trabajos de mucha tensión	197

1. Administración científica e ingeniería humana	197
2. Oportunidades para su solución y perspectiva	198
3. Establecimiento de prioridades	199
4. Suministro de retroalimentación clara e inmediata	199
5. Legitimización de la confrontación del conflicto	199
6. Suministro de oportunidades para la integración social	200
6. Interfases en el Nivel Macro	207
I. Introducción	209
II. La interfase del medio ambiente con la tecnología	209
A. Reacción y proacción	210
B. El impacto de la tecnología sobre el medio ambiente	210
1. Los efectos ambientales intencionadas de la tecnología	211
2. Los efectos ambientales inintencionados de la tecnología	211
a. Contaminación	212
b. Salud, protección y seguridad laboral	212
c. Desperdicios de los recursos naturales	213
C. El impacto del medio ambiente sobre la tecnología	213
1. El medio ambiente tecnológico	213
2. El estímulo competitivo del cambio tecnológico	213
3. El efecto de la reglamentación sobre las decisiones tecnológicas	215
III. La Interfase del Medio Ambiente con la Estructura	218
A. Reacción y proacción	218
B. Partes de la estructura aisladas del medio ambiente	219
C. Adaptación ambiental mediante las estructuras de enlace con el medio ambiente	223
D. Estudio de Burns y Stalker	225
E. La estrategia y la estructura de Chandler	227
F. Organizaciones de conglomerados y las compañías multinacionales	229
G. Investigación de Lawrence y Lorsch	230
H. Variaciones en la estructura interna de adaptación al medio ambiente	234
I. El diseño del trabajo y el medio ambiente	235
IV. Interfases de la Tecnología y la Estructura	236
A. Los estudios de Woodward	236
B. El grupo Aston	240
C. El modelo de prolijidad y especificidad	242
D. Modelo de Perrow	242
E. Tecnología y diseño del trabajo	245
1. Variedad	245
2. Identidad de labores	245
3. Interacción social	246
4. Autonomía	246
5. Conocimiento de resultados	247
F. Una evaluación general de la interfase de la tecnología y la estructura	247
V. Influencias sobre la Administración	248
Segunda Parte. Proceso Administrativo	255
7. Fijación de Objetivos	257
Introducción	259
II. Explicación del concepto de fijación de objetivos	260

A. Fijación de objetivos en teoría	260
1. ¿Los objetivos son organizacionales o individuales?	261
2. Objetivos establecidos y objetivos operacionales	263
3. Argumentos racionalista	264
4. El proceso administrativo de fijación de objetivos	268
B. Los objetivos desde el punto de vista de un observador imparcial	270
III. Atributos de los Objetivos Organizacionales	271
A. Áreas de objetivo	271
B. Cuadros temporales	272
C. Claridad de los objetivos	273
D. Dificultad de los objetivos	274
IV. Consideraciones Administrativas en el Proceso de Fijación de Objetivos	275
A. Grupos de interés vinculado a la administración	275
B. Realidades de la negociación	279
C. Cambios de objetivos	280
V. Administración por Objetivos	282
A. Los pasos del proceso APO	286
8. Planeación	291
I. Introducción	293
II. Explicación del Concepto de la Planeación	295
A. La planeación en teoría	296
B. La planeación desde el punto de vista de un observador imparcial	298
III. Tipos de Decisiones de Planeación	299
A. Estrategias y política	299
B. Estrategias y tácticas	302
C. La interrelaciones de los componentes de la planeación	302
D. La planeación bajo condiciones variables	303
IV. La Información Base de la Planeación	307
A. Exploración	308
B. Información para planes innovadoras	309
C. Predicción	310
1. Tipos de Predicciones	310
V. Algunos Problemas de la Planeación	311
A. Falta de precisión	311
B. El problema de la amplitud del plan	312
C. Puede que no se utilice la información	312
9. Control	317
I. Introducción	319
II. Explicación del Concepto de Control	319
A. El control en términos teóricos	320
1. Control de retroalimentación	321
2. Control de alimentación de entrada	323
B. El control desde el punto de vista de un observador imparcial	325
III. Sistemas de Control	328
A. Controles financieros	328
B. Controles de producción y de operaciones	329
C. Controles de elemento humano	331

1. Selección	332
2. Entrenamiento y socialización	332
3. Recompensas y sanciones	333
4. Controles directos e indirectos	334
IV. Problemas de Medición de los Sistemas de Control	335
A. Las medidas como abstracciones	335
B. La importancia diversa de las mediciones	336
C. Las relaciones entre las medidas de control y los objetivos organizacionales	337
V. Respuestas Humanas a los Controles	337
A. Las reacciones típicas positivas y negativas frente al hecho de ser controlado	338
B. El uso de estándares múltiples de control	339
VI. La Integración de los Controles con otros Procesos Administrativos	341
A. La necesidad de flexibilidad	341
B. El impacto de la descentralización	342
C. Los sistemas de control y el diseño organizacional	342
D. Problemas administrativos en la aplicación de los sistemas de control	344
10. Interfases de las Variables de Nivel Macro con la Fijación de Objetivos, la Planeación y el Control	347
I. Introducción	349
II. Procesos Ambientales Sensibles de Fijación de Objetivos, Planeación ,y Control	349
A. Coaliciones dominantes	350
B. El proceso de formulación de estrategia	350
1. La búsqueda de las oportunidades y amenazas ambientales	352
2. Búsqueda de ventajas y desventajas organizacionales	356
C. Estrategias alternativas	360
1. Estrategias que reducen las dependencias	360
a. Una visión general	366
2. Estrategias que incrementan las capacidades	367
a. La identificación y el relleno de un hueco del mercado	368
b. El incremento de la penetración en el mercado de los productos existentes	369
c. La adquisición del control de la distribución	370
d. La identificación y el aprovechamiento de un hueco en el mercado de suministros	371
e. La adquisición del control de los recursos	371
f. La adquisición de la destreza tecnológica	371
g. La movilización de un equipo eficaz de administración	372
h. El mantenimiento de una flexibilidad estratégica	372
i. Una visión general	372
D. Relaciones óptimas entre la estrategia y el medio ambiente	373
III. Tecnología y Fijación de Objetivos, Planeación y Control	373
A. El proceso de la innovación tecnológica	374
B. La predicción del cambio tecnológico	375
C. Tecnología y control	376
IV. Estructura y Fijación de Objetivos, Planeación y Control	377
A. El efecto de la división por departamentos sobre la fijación de	377

objetivos, la planeación, y el control	
B. El efecto de la diferenciación vertical sobre la fijación de objetivos, la planeación y el control	379
1. El nivel institucional	380
2. El nivel administrativo	381
3. El núcleo técnico	381
V. Influencias en la Administración	382
11. Dotación de Personal	389
I. Introducción	391
II. Explicación del concepto de dotación de personal	391
A. La dotación de personal en términos teóricos	392
B. La dotación de personal desde el punto de vista de un observador imparcial	395
III. La Dotación de Personal como un Balance entre la Selección y el Desarrollo	398
IV. Planeación del personal	399
V. Selección y Colocación	400
A. Las diferencias entre selección y colocación	403
B. La validez de las muestras previctorias del comportamiento	404
C. Tipos de predoctores	408
1. Las pruebas como predoctores	408
a. Pruebas de aptitud rendimiento	409
b. Pruebas de personalidad interés	410
2. Las entrevistas como predoctores	411
3. La información biográfica como predoctores	412
4. Recomendaciones y referencias como predoctores	412
5. Los centros de evaluación del rendimiento como predoctores	416
6. Las decisiones del aspirante	417
VI. Entrenamiento y Desarrollo	418
A. el diseño de los programas de entrenamiento y desarrollo	420
1. Los objetivos del entrenamiento y el desarrollo	420
2. Métodos de entrenamiento fuera del lugar de trabajo	421
i. Técnicas de presentación de la información	421
ii. Simulaciones	424
b. Métodos dentro del lugar de trabajo	426
i. Entrenamiento dentro del lugar de trabajo	426
ii. Cambio de diseño del trabajo	427
iii. Evaluación del rendimiento	427
3. Programas de entrenamiento especial	427
a. Programas de orientación	427
b. Programas de reentrenamiento	428
B. Evaluación de los programas de entrenamiento y desarrollo	429
12. Dirección	433
I. Introducción	435
II. Explicación del concepto de dirección	435
A. La dirección en términos teóricos	435
B. La dirección desde el punto de vista de un observador imparcial	436
III. Clima Organizacional	441
IV. Sistemas de Recompensa	446

A. Tipos de recompensas organizacionales	446
B. Proposiciones sobre los efectos de los sistemas de recompensa	447
C. Distribución de las recompensas organizacionales	452
D. Los problemas especiales de vincular las recompensas con el rendimiento	454
1. Medidas objetivas y subjetivas del rendimiento	455
2. Lo completo de las medidas del rendimiento	456
3. La capacidad del empleado para alcanzar estándares de rendimiento	458
E. Programas de sistemas de recompensas	458
1. Programas para vincular las recompensas con el rendimiento	458
a. Incrementos salarios por méritos	459
b. Planes de incentivos salariales individuales	460
c. Planes de incentivos salariales de grupo	461
i. Reparto de utilidades	461
ii. Plan Scanlon	462
2. Programas para verificar que las recompensas sean satisfactorias	463
3. Problemas acerca de carácter secreto de las recompensas	464
a. Secreto acerca del salario	464
b. Secreto acerca de los ascensos	465
V. Los Sistemas de Recompensas y el Clima Organizacional	465
VI. Supervisión Indirecta	466
A. Políticas de supervisión	467
B. Capacitación en supervisión	468
C. Procedimientos de quejas	469
D. Sistemas de participación formal	474
1. Sistemas legales	474
a. La autoadministración en Yugoslavia	475
b. El kibbutz israelita	476
c. Coparticipación	476
2. Enfoques de la ciencia del comportamiento	477
E. El comportamiento de supervisión del nivel superior	478
13. Supervisión	483
I. Introducción	485
II. Explicación del Concepto de Supervisión	486
A. La supervisión e términos teóricos	486
1. Bases de poder individual	487
2. Bases de poder de grupo	489
B. La supervisión Directa	496
A. Las áreas de la investigación del liderazgo	497
B. Opciones del comportamiento de supervisión	498
1. Consideración	499
a. Tratar a los subordinados como a seres humanos	499
b. Mostrar interés en los subordinados como individuos	499
c. Tratar a los subordinados con equidad	500
2. Facilitación	500
a. Proporcionar objetivos claros y sobresalientes	500
b. Guiar y coordinar los esfuerzos del empleado	501
c. Proporcionar recursos técnicos	502

d. Hacer que el rendimiento de los empleados sea satisfactorio	502
3. Participación	504
a. Legitimización de los procesos participativos	505
b. Limitar la discreción del subordinado	507
c. Evitar el pensamiento en grupo	507
C. Los efectos del estilo de supervisión sobre el rendimiento y la satisfacción del subordinado	508
IV. Influencia de los Compañeros y de los Subordinados	508
V. La Administración del Conflicto	510
A. El papel del supervisor en la administración del conflicto	513
B. Tipos de conflictos y sus causas	514
1. Conflictos del papel	514
a. Conflicto del papel entre emisores	515
b. Conflicto de papel entre emisor y receptor	515
c. Conflicto entre papeles	516
d. Conflicto del papel personal	516
2. Conflictos interpersonales	517
a. Conflicto por recursos escasos	517
b. Conflictos por los objetivos	517
c. Conflictos entre papeles	516
d. Conflicto del papel personal	516
3. Conflictos entre unidades	518
a. Conflicto entre unidades causado por dependencias de labores	519
c. Conflicto entre unidades causado por recompensas inconsistentes y criterios inadecuados de rendimiento	519
d. Conflicto entre unidades causado por diferenciación entre las mismas	520
C. Estrategias para la administración del conflicto	520
1. Estrategias dirigidas a crear conflictos	521
2. Estrategias dirigidas para resolver conflictos	523
a. Alternativa 1: Pasividad	523
b. Alternativa 2: Resolución de ganar o perder	524
c. Alternativa 3: Resolución de integración	525
14. Interfases de las Variables de Nivel Macro con la Dotación de Personal, la Dirección y la Supervisión	533
I. Introducción	535
II. Los Recursos Humanos y el Medio Ambiente	536
A. El movimiento en pro de la calidad de la vida laboral	536
1. Dotación de personal	537
2. Dirección	538
3. Supervisión	538
B. El impacto del prestigio social sobre la administración de los recursos humanos	540
1. Prestigio organizacional	540
2. Prestigio profesional	542
III. La Administración de los Tecnólogos	543
A. La administración de los profesionales	543
1. Inclinationes de comportamiento de los profesionales	544
2. Inclinationes de comportamiento de los profesores	544
3. Los profesionales y el proceso de la dotación de personal	545

4. Los profesionales y el proceso de dirección	546
5. Los profesionales y el proceso de supervisión	547
B. La administración de los artesanos	548
1. Inclinationes de comportamiento de los artesanos	548
2. Los artesanos y el proceso de la dotación del personal	549
3. Los artesanos y el proceso de dirección	549
4. Los artesanos y el proceso de supervisión	549
IV. La Estructura y la Administración de los Recursos Humanos	550
A. La administración de los recursos humanos y el cambio de diseño del trabajo	550
1. El cambio de diseño del trabajo y la dotación del trabajo	550
2. El cambio de diseño del trabajo y la dirección	550
3. El cambio de diseño del trabajo y la supervisión	551
B. La estructura y la eficacia de la supervisión	552
1. Las funciones de supervisión desempeñada por la estructura	552
2. Contingencias entre la estructura y la supervisión	553
III. Implicaciones para la Administración	256
Tercera Parte.	
La Toma de Decisiones Organizacional	
15. La Toma de Decisiones Organizacional	563
I. Introducción	565
II. Explicación del Concepto de Toma de Decisiones	565
A. La proceso de la toma de decisiones	566
a. La fase de inteligencia	566
b. El diseño de la fase de alternativas	567
c. La fase de selección	569
d. La fase de ejecución	574
e. Retrasos, interrupciones y reinicio del ciclo	575
B. La toma de decisiones desde el punto de vista de un observador imparcial	576
III. La Racionalidad como un Punto de Partida	578
IV. La Toma de Decisiones en Grupos	581
A. el cambio riesgoso	584
B. Métodos para obtener decisiones en grupos	585
V. La Toma de Decisiones Organizacional	586
A. Decisiones programadas	587
B. Decisiones no programadas	588
1. Juicio, intuición y heurística	588
2. Toma de decisiones creativa	589
a. Creatividad individual	589
b. Creatividad organizacional	589
c. Auxilios para la creatividad	590
C. La toma de decisiones combinada programada y no programada	592
16. Interfases Implicadas en el Proceso de Toma de Decisiones	597
I. Introducción	599
II. La Toma de Decisiones y el Medio Ambiente	599
A. La incertidumbre ambiental y las necesidades de información de los ejecutivos	599
B. Percepciones del ambiente	601

III. La tecnología y la toma de decisiones	603
IV. La estructura y la toma de decisiones	604
A. La reducción al mínimo de la incertidumbre en la labor	605
1. Arreglo para reducir la necesidad de procesamiento de la información	607
2. Arreglo para incrementar la capacidad del procesamiento de información	607
B. La estructura y los distintos tipos de decisiones	608
V. La Toma de Decisiones y los Procesos de Administración	609
A. La revolución de las computadoras y el proceso administrativo	609
1. las computadoras y los sistemas de información administrativa	610
2. El crecimiento de los patrones de aplicación de las computadoras	611
3. El efecto sobre los administradores	611
B. La toma de decisiones participativas y el proceso de la administración	614
1. Los enfoques de la toma de decisiones participativa	614
2. Los beneficios de la participación	615
3. Los problemas de la participación	616
4. El modelo de Vroom y Yetton	617
VI. Implicaciones para la administración	619
Cuarta Parte. Planeación del Cambio	625
17. Planeación del Cambio Organizacional	627
Introducción	629
II. Las fuentes del cambio	629
A. Medio ambiente	630
B. Tecnología	631
C. Estructura	632
D. Proceso administrativo	632
E. Proceso de toma de decisiones	633
III. La Administración del Cambio	633
A. Normas de iniciación	633
1. Normas de iniciación en sentido descendente	633
2. Normas de iniciación en el nivel medio	634
3. Normas de iniciación en sentido ascendente	634
B. La administración del proceso del cambio	635
1. La definición de la necesidad del cambio	635
2. El análisis de la situación y la elección entre las alternativas del cambio	636
a. Alcance de un cambio planeado	637
b. La profundidad de un cambio planeado	638
c. Las metas de un cambio	640
i. Cambios en el ambiente	640
ii. Cambios en la tecnología	641
iii. Cambios en la estructura	641
iv. Cambios en el proceso de administración	642
v. Cambios en el proceso de la toma de decisiones	642
3. Implantación del cambio	642
4. La estabilización del cambio	644
C. El papel del compromiso en la administración del cambio	644
D. La administración de la resistencia al cambio	646

1. Las razones de la resistencia al cambio	646
2. Opciones de administración	647
E. La creación de las condiciones favorables al cambio	648
1. Los entornos favorables al cambio organizacional planeado	648
2. Las tecnologías favorables al cambio organizacional planeado	649
3. Las estructuras favorables al cambio organizacional planeado	649
4. Los procesos de administración favorables al cambio organizacional planeado	650
5. Los procesos de toma de decisiones favorables al cambio organizacional planeado	651
IV. Implicaciones para la Administración	652
Apéndice. Historia del Pensamiento Organizacional y Administrativo	657
I. El Contexto del Siglo XIX	658
A. La ideología de la organización a mediados del siglo XIX	658
B. La ideología de la organización a finales del siglo XIX	660
II. El Advenimiento de la administración científica	662
III. La teoría administrativa clásica	665
IV. Relaciones Humanas	667
V. La integración mediante la cooperación	669
VI. La burocracia ideal	672
VII. La ciencia administrativa reemplaza a la administración científica	674
VIII. Humanismo industrial	676
IX. perspectivas de sistemas y de Contingencias	678
Glosario	685
Índice	697