

INDICE

Prefacio, por Herbert A. Simon	XIX
Prólogo	XXI
1. Estrategia y Estructura	1
Metas Organizacionales	2
Metas múltiples	4
El Enfoque de Sistemas	5
Características de los sistemas	5
Estrategia y Estructura	7
Definición de estrategia	7
Estrategia y estructura: resultados de investigaciones	8
Plan de Este Libro	9
Marco de referencia para analizar organizaciones	9
Dos formas distintas de organización	10
2. Evolución de la Teoría Administrativa y los Valores	17
Antecedentes de la Teoría Administrativa y los Valores	18
Egipto, Grecia y Roma	18
La Edad Media	19
La ética del capitalismo y el individualismo económico	20
La herencia	23
La revolución	23
La Administración Científica	25
Frederick Winslow Taylor	26
Teóricos de la Administración	28
Henry Fayol	28
Urwick y Gulick: Mooney y Reilly	29
Max Weber y la teoría de la organización burocrática	30
Comparación de las teorías administrativa y burocrática	32
Crítica de las teorías administrativa y burocrática	33
Administración de Relaciones Humanas	34
Hawthorne	35
La Escuela del Comportamiento	37
El ambiente	37
Escritores del sistema de comportamiento	39
Homans	40
Likert	40
McGregor y Argyris	42
Puentes entre diversas épocas: Follett, Barnard, March y Simon	43
Hacia un enfoque situacional	45
3. Ambiente, Tecnología y Organización	51
Ambientes organizacionales	52
Estudios de Emery y Trist	52
Ambiente y Organización	54
Estudios de Burns y Stalker	54
Estudios de Lawrence y Lorsch	57
El estudio de Hall	59
Tecnología y Organización	61
Estudios de Woodward	61

El estudio de Harvey	66
Resumen e Interpretación	69
4. División del Trabajo	73
Antecedentes: La División del trabajo	75
La especialización y la satisfacción del empleado	77
Resultados de la investigación: ampliación y enriquecimiento del oficio	77
Resultados de la investigación: ¿Son siempre insatisfactorios los oficios especializados?	80
Departamentalización	82
Departamentalización por propósito y por proceso	82
Bases específicas de departamentalización: sus ventajas y desventajas	83
Resultados de la investigación: departamentalización por propósito y por proceso	87
Estructura de Línea y Estado Mayor	92
Tipos de estado mayor	93
Factores que influyen en el uso de estado mayor	93
5. Delegación y Descentralización	103
Delegación y descentralización	104
Definiciones	104
Factores situacionales de la descentralización	106
Problemas, costos y espíritu de trabajo	110
El Número de Niveles Jerárquicos y el Tramo de Control	113
Organizaciones planas y altas	113
Tramo de control	116
Diferencias en los Niveles Organizacionales	121
Satisfacción y necesidades	121
Nivel Organizacional y toma de decisiones	124
6. Conflicto Organizacional y Coordinación	131
La naturaleza del conflicto	134
Funciones y disfunciones del conflicto	134
El Conflicto y la Estructura Organizacional	135
Condiciones del conflicto	135
Conflicto entre niveles e interdepartamental	137
Conflicto de línea y estado mayor	137
Conflicto de papeles	139
Como se Logra la Coordinación	140
Coordinación y rutinas	140
Coordinación jerárquica	141
Integración estructural	141
7. Liderazgo y Supervisión	149
Teoría de las Características del Líder	151
La investigación de Ghiselli	152
Discusión	154
Teorías del Comportamiento “Estilos” de Liderazgo	155
Estructurador/Considerado	156
Orientación a la producción o al empleado	158
Riguroso/General	158
Autoritario/Democrático	159
Elementos comunes de los estilos de liderazgo	162

Resumen	163
Teorías Situacionales del Liderazgo	165
Teoría de dependencia, de Fiedler	166
Teoría de metas y caminos, de House	168
La teoría tridimensional	170
Resumen	172
8. Clima Organizacional	179
¿Qué es Clima Organizacional?	181
Enfoques estructurales	181
Enfoques subjetivos	182
Síntesis	182
La Función del Clima: Resultados de la Investigación	183
El clima como variable independiente	183
El clima como variable interpuesta	186
El clima como variable dependiente	188
Adaptación del Clima a la Tarea	191
El estudio de Morse	191
Conclusión	194
9. Motivación y Satisfacción	199
Conceptos Básicos	200
Necesidades e incentivos	201
Motivación	202
Frustración	202
Disonancia cognoscitiva	202
Compenetración con el trabajo	204
Satisfacción con el trabajo	204
Teorías Seleccionadas de Motivación	204
Jerarquía de las necesidades, de Maslow	204
Los dos factores de Herzberg	206
Resumen de las teorías de Maslow y Herzberg	210
Teoría de la equidad – motivación	211
Motivación para realizar	212
Teoría de la expectativa, de Vroom	212
Resumen	213
Valores del Trabajo y Satisfacción	215
Satisfacción de los administradores	215
Aspectos individuales y culturales de los valores de valores	217
El Comportamiento en el Trabajo y la Satisfacción	217
Satisfacción y asistencia	217
Satisfacción y rendimiento	218
Discusión	219
10. Grupos y Comités	225
Conceptos Básicos	226
¿Qué es un grupo?	226
Tipos de grupos	226
Normas y control social	228
El líder informal	229
Cohesión del Grupo	229

Factores que influyen en la cohesión del grupo	299
El estudio de Schachter	231
El estudio de Seashore	232
El Modelo de Homans	232
Las Modelo de Homans	232
Conceptos básicos de Homans	234
Las Comunicaciones y la Toma de Decisiones en Grupo	236
Las comunicaciones en los grupos	236
Toma de decisiones en grupo	238
Comités	239
El uso de comités	239
Ventajas de los comités	240
Desventajas de los comités	241
11. Dotación de Personal y Evaluación	245
Enganche y Selección de Personal	247
Fuentes de solicitantes	247
Características de los administradores	248
Uso de formularios de solicitud y hojas de vida en la selección	250
La entrevista para la selección	254
Las referencias en la selección	257
Pruebas psicológicas en la selección	259
Evaluación del Rendimiento	262
Medidas del rendimiento	263
¿Quién hace la evaluación?	266
12. Adiestramiento y Capacitación	275
Aspectos Situacionales del Adiestramiento y Capacitación	276
Métodos de Adiestramiento y Capacitación para Organizaciones Mecánicas y Orgánicas	276
Conferencias	277
Discusión en grupo	277
El método de casos	277
Simulacros administrativos	278
Aprendizaje programado	278
Uso de la participación: cambio de la estructura organizacional	279
Uso de la participación: la administración por objetivos	282
Desarrollo Organizacional para Empresa Orgánicas	286
¿Qué es el desarrollo organizacional?	286
Estrategia del desarrollo organizacional	288
La reunión de confrontación	289
Adiestramiento de sensibilidad	292
El cuadro gerencial	294
Aspectos Situacionales del Adiestramiento y la Capacitación	296
La teoría de Fiedler	296
Evaluación del Esfuerzo de Capacitación	297
Conceptos básicos de evaluación de evaluación	298
Prácticas actuales de evaluación	298
13. Toma de Decisiones	303
Tipos de Tomadores de Decisiones	305

El hombre económico	305
El hombre administrativo	306
Resultados de la investigación	306
Decisiones Programas y no Programadas	309
Decisiones programadas	310
Decisiones no programadas	310
Métodos para la Toma de Decisiones Programadas	311
Ciencia administrativa/Investigación de operaciones	311
El método científico	312
Técnicas de investigación de operaciones	313
Métodos para la Toma de Decisiones no Programadas	318
Soluciones heurísticas	318
Creatividad	319
14. Planeación Gerencial	325
Desarrollo de los Planes	326
El proceso general de planeación: necesidad de un enfoque situacional	326
Planes estratégico	328
Planes permanentes	333
Planes de una sola aplicación	336
Previsión	337
Adaptación de la técnica a la situación	337
Eficacia e Importancia de la Planeación: Resultados de la Investigación	343
15. Control y Autonomía	349
La Necesidad de Control	350
El proceso de control	350
Adaptación del control a la tarea	351
Consecuencias comportamentales del control	352
Problemas específicos	352
Medios de minimizar efectos adversos del comportamiento	353
Revisión de las Técnicas de Control Financiero	354
Preparación de presupuestos	355
Contabilidad de activos humanos	357
Análisis de índices y redituación sobre la inversión	359
Otras Técnicas Populares de Control	361
Control de producción	361
Análisis de red y Pert	363
Análisis de punto de equilibrio	366
La auditoría de administrador	366
Adaptación del Control y Autonomía a la Tarea: Estudios Seleccionados	368
Medida del control	369
Control, delegación y tareas	370
Competencia, delegación y control	371
Tecnología, incertidumbre y control	372
Incertidumbre y delegación	374