

INDICE

Prefacio	VII
1. Paradojas	1
La dinámica de los equipos directivos	2
Programa de cambio organizativo	4
Reducción de costes	5
Siete errores comunes	7
Mas paradojas	10
Razonamiento defensivo	11
Referencias	12
2. Teorías del control humano: la incompetencia competente	
Modelo I: Teoría en uso	13
El razonamiento defensivo y su practica en la vida real	15
Virtudes sociales	21
Ignorancia competente e incompetencia	23
Conclusión	
Referencias	25
3. Rutinas defensivas de organización	27
Incongruencias y dilemas creados por las rutinas defensivas	29
Reacciones a la rutina defensivas de organización	30
Las reglas para controlarse el miedo hacen incontrolables las rutinas defensivas	31
Reacciones a las rutinas defensivas y sus entresijos	32
La saga Stockman y las rutinas defensivas	34
El desastre del Challenger y las rutinas defensivas	40
Conclusión	46
Referencias	47
4. Autoengaño y malestar	49
Don equipo	51
El autoengaño de un subordinado	55
El autoengaño de un grupo	62
Criticar la organización y no sentirse responsable de corregir los errores	66
Acentuar lo negativo y minimizar lo positivo	
Las persona adoptan valores que no pueden cumplir	67
Conclusión: el modelo defensivo de organización (MDO)	69
Prologo	70
Referencia	73
5. Los buenos consejos agravan el problema	75
Consejos que refuerzan los errores creados y las rutinas defensivas de organización	79
Los consejos estructurales son preferibles a los consejos de comportamiento	84
Asesores de dirección	85
Consejos a partir de encuestas de organización	93
Conclusión	97
Referencias	100
6. Reducir el sistema de defensa organizativa	103
Como conseguirlo	107

Desarrollo de un mapa de acción en torno a al retribución-rendimiento	108
Mapas de acción individual	114
Casos prácticos como instrumento de intervención	115
El análisis de los casos	116
La nueva teoría en uso	117
Razonamiento productivo	118
Modelo II, virtudes sociales	120
Conclusión	131
Referencias	132
7. Hacia una nueva teoría de dirección de personas	133
Limites del éxito de la participación y la teoría del compromiso de la dirección	141
Como los PDO refuerzan las rutinas de defensa organizativa	150
Conclusión	151
Referencias	152
8. Es posible conseguirlo	
Experiencias sobre el aprendizaje de la valoración	155
Valoración y puesta en práctica	
Los problemas reales de la empresa (fuera de la oficina)	156
La estrategia como actividad de control	157
Los problemas reales de la empresa (en la oficina)	163
La dificultad de aprender los nuevos conceptos y técnicas	174
Conclusión	
Referencias	175
9. Apostar fuerte	
Practicas que reducen las defensas organizativas	177
Una mentalidad preparada para apostar fuerte	179
La nueva mentalidad y las contradicciones internas	180
La ética y el modelo de defensas organizativas	182
Referencia	183
Índice	185