

# Contenido

Reconocimientos	viii
Acerca de la autora	ix
Presentación	x
Introducción	xi

Capítulo 1	La cultura organizacional	1
2	1. La cultura en la organización	
3	2. Algunas definiciones	
5	3. El estudio de la cultura organizacional	
6	4. Diagnóstico organizacional y subculturas	
10	5. Formación y conservación de la cultura organizacional	
14	6. Características de la cultura organizacional	
18	7. Componentes y elementos de la cultura organizacional	
22	8. Modelos teóricos para evaluar la cultura organizacional	
28	9. El cambio cultural	
31	10. Clima organizacional	
32	Conclusiones	
34	Ejercicios	
35	Casos latinoamericanos	
38	Referencias bibliográficas	

Capítulo	<b>2</b>	<b>Responsabilidad social empresarial</b>	41
42	1.	Surgimiento y desarrollo de la responsabilidad social	
44	2	Algunas definiciones	
46	3.	Marco general, dimensiones y principios de la responsabilidad social empresarial	
48	3.1	Ámbito interno y externo de la RSE	
49	3.2	La ética empresarial	
51	3.3	La responsabilidad social empresarial estratégica	
52	4.	La responsabilidad social empresarial en el Perú y en América Latina	
56	5.	Marco de la responsabilidad social empresarial según las organizaciones internacionales	
58	6.	Beneficios de la responsabilidad social empresarial	
60	7.	Campo de acción de la responsabilidad social empresarial	
60	7.1	Desarrollo de comunidades locales	
61	7.2	Relaciones con los <i>stakeholders</i>	
63	7.3	Derechos humanos	
64	7.4	Impacto medioambiental	
65	8.	Evaluación de la RSE	
66	8.1	Enfoques y criterios de evaluación	
67	8.2	Indicadores de gestión	
72		Conclusiones	
73		Ejercicios	
74		Casos latinoamericanos	
80		Referencias bibliográficas	
Capítulo	<b>3</b>	<b>Administración estratégica</b>	83
83	1.	La evolución del concepto de estrategia en la administración	
86	2.	Algunas definiciones	
87	3.	Fundamentos de la estrategia	
87	3.1	Estrategia y táctica	
88	3.2	Elementos de la estrategia y planificación de escenarios	
89	3.2.1	Elementos de la estrategia	
90	3.2.2	La planificación de escenarios	
96	3.3	Niveles de estrategia	
98	4.	La estrategia en el Perú	
100	5.	¿En qué consiste la administración estratégica?	
102	5.1	Etapas en la administración estratégica	
102	5.2	Beneficios de la administración estratégica	
103	6.	Modelos de administración estratégica	
104	6.1	Estrategias genéricas	
107	6.2	Posicionamiento estratégico	
109	6.3	Modelo de administración estratégica basado en recursos (E. Penrose)	
110	6.4	Modelo de administración estratégica basado en el cliente (A. Hax)	
112	7.	Modelo L. Arbaiza de administración estratégica	
114	7.1	Definición del negocio, misión y visión	

119	7.2 Análisis ambiental
119	7.2.1 Análisis interno
126	7.2.2 Análisis externo
141	7.3 Análisis FODA
141	7.3.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
143	7.3.2 La matriz FODA
149	7.3.3 Elección de una opción estratégica
152	7.4 Implantación
156	7.5 Mecanismos de control y retroalimentación
160	Conclusiones
161	Ejercicios
162	Casos latinoamericanos
166	Referencias bibliográficas

## Capítulo 4 Configuraciones organizacionales 169

169	1. Evolución del diseño organizacional
171	2. Algunas definiciones de estructura y diseño organizacional
172	3. Bases y fundamentos del diseño organizacional
173	3.1 El funcionamiento de la estructura y el diseño organizacional
176	3.2 La estructura formal y la estructura informal en la empresa
177	4. Elementos y dimensiones del diseño organizacional
180	4.1 Decisiones de diseño organizacional: factores
181	4.2 Diseño y eficacia organizacional
184	5. Modelo tradicional: los organigramas
185	6. El proceso del diseño organizacional
187	6.1 Diseño vertical y horizontal
188	6.2 Opciones de agrupamiento de diseño organizacional
192	6.3 Tareas en el diseño organizacional: tipos de interdependencia
193	7. Configuraciones organizacionales: Henry Mintzberg
194	7.1 Las partes básicas de la organización
196	7.2 Mecanismos básicos de coordinación
197	7.3 Determinantes en la coordinación
198	8. Tipología de organizaciones según su configuración
199	8.1 La organización empresarial
199	8.2 La organización maquinal
200	8.3 La organización diversificada (matricial)
201	8.4 La organización profesional
201	8.5 La organización innovadora (la adhocracia)
202	8.6 La organización política
202	8.7 La organización misionera
203	8.8 Otros modelos de organización
204	Conclusiones
207	Ejercicios
208	Casos latinoamericanos
212	Referencias bibliográficas

## Capítulo 5 Creación de valor a través de las personas: enfoque moderno de los recursos humanos 213

- 215 1. Algunas definiciones sobre la gestión y las principales funciones de los recursos humanos
- 217 2. Marco de referencia global de la gestión de recursos humanos
- 218     2.1 Desafíos competitivos
- 220     2.2 Administración de recursos humanos
- 221         2.2.1 Planeación de recursos humanos: análisis, diseño y descripción de puestos
- 222         2.2.2 Proceso de contratación: reclutamiento y selección
- 226         2.2.3 Compensaciones
- 228         2.2.4 Relaciones laborales
- 230         2.2.5 Formación, capacitación y desarrollo
- 232         2.2.6 Evaluación del desempeño
- 233     2.3 Intereses de los trabajadores
- 234 3. La gestión de personas
- 235     3.1 Productividad
- 236     3.2 Calidad de vida
- 236     3.3 Cumplimiento de las normas
- 236     3.4 Modelo de gestión de personas
- 237     3.5 Definición de las políticas de recursos humanos
- 239 4. La creación de valor a través de las personas
- 245     Conclusiones
- 246     Ejercicios
- 247     Casos latinoamericanos
- 250     Referencias bibliográficas

## Capítulo 6 Paradigmas compartidos y modelos de medición 251

- 253 1. Definiciones y evolución del control organizacional
- 253     1.1 Algunas definiciones sobre el control organizacional
- 254     1.2 La evolución del control en las organizaciones
- 257 2. Bases y fundamentos del control organizacional
- 260     2.1 Características y fines del control organizacional
- 261     2.2 Elementos y fuentes del control
- 263     2.3 Dimensiones del control
- 265 3. Tipos de control organizacional
- 265     3.1 Control interno
- 266     3.2 Control externo
- 267     3.3 Control burocrático
- 267     3.4 Control de mercado
- 267     3.5 Control de clan
- 267     3.6 Controles financieros
- 268     3.7 Controles basados en la automatización

270	4. El cuadro de mando integral o <i>balanced scorecard</i>
271	4.1 Fines del <i>balanced scorecard</i>
272	4.2 Estructura de un <i>balanced scorecard</i>
277	4.3 Metodología del <i>balanced scorecard</i>
277	4.3.1 Definir los objetivos estratégicos
278	4.3.2 Construir el mapa estratégico
278	4.3.3 Indicadores
279	4.3.4 Metas
280	4.3.5 Iniciativas
282	Conclusiones
283	Ejercicios
284	Casos latinoamericanos
288	Referencias bibliográficas

## Conclusiones y recomendaciones finales

289