

CONTENIDO

PREFACIO, por Herbert A. Simon xix

PROLOGO xxi



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



EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA Y LOS VALORES 17

ANTECEDENTES DE LA TEORIA 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 Industrial, 23

LA ADMINISTRACION CIENTIFICA, 25

- Frederick Winslow Taylor, 26

TEORICOS DE LA ADMINISTRACION, 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

ADMINISTRACION DE RELACIONES HUMANAS, 34

- Hawthorne, 35

LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO, 37

- El ambiente, 37
- Escritores del sistema del comportamiento, 39
- Homans, 40
- Likert, 40
- McGregor y Argyris, 42

PUENTES ENTRE DIVERSAS EPOCAS:

- FOLLETT, BARNARD, MARCH, Y SIMON, 43

HACIA UN ENFOQUE SITUACIONAL, 45



AMBIENTE, TECNOLOGIA Y ORGANIZACION 51

AMBIENTES ORGANIZACIONALES. 52

Estudios de Emery y Trist, 52

AMBIENTE Y ORGANIZACION, 54

Estudios de Burns y Stalker, 54

Estudios de Lawrence y Lorsch, 57

El estudio de Hall, 59

TECNOLOGIA Y ORGANIZACION, 61

Estudios de Woodward, 61

El estudio de Harvey, 66

RESUMEN E INTERPRETACION, 69



DIVISION DEL TRABAJO 73

ANTECEDENTES: LA DIVISION DEL TRABAJO, 75

LA ESPECIALIZACION Y LA SATISFACCION DEL EMPLEADO, 77

Resultados de la investigación: ampliación y enriquecimiento del oficio, 77

Resultados de la investigación: ¿son siempre insatisfactorios los oficios especializados? 80

DEPARTAMENTALIZACION, 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 LINEA Y ESTADO MAYOR, 92

- Tipos de estado mayor, 93
- Factores que influyen en el uso de estado
mayor, 93

5

DELEGACION Y DESCENTRALIZACION 103

DELEGACION Y DESCENTRALIZACION, 104

- Definiciones, 104
- Factores situacionales de la descentralización, 106
- Problemas, costos y espíritu de trabajo, 110

EL NUMERO DE NIVELES JERARQUICOS 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 COORDINACION 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 COORDINACION, 140

Coordinación y rutinas, 140

Coordinación jerárquica, 141

Integración estructural, 141



LIDERAZGO Y SUPERVISION 149

TEORIA DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER, 151

La investigación de Ghiselli, 152

Discusión, 154

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO: "ESTILOS"
DE LIDERAZGO, 155

Estructurador/Considerado, 156

Orientado a la producción o al empleado, 158

Riguroso/General, 158

Autoritario/Democrático, 159

Elementos comunes de los estilos de liderazgo, 162

Resumen, 163

TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO, 165

Teoría de dependencia, de Fiedler, 166

Teoría de metas y caminos, de House, 168

La teoría tridimensional, 170

Resumen, 172



CLIMA ORGANIZACIONAL

179

¿QUE ES CLIMA ORGANIZACIONAL? 181

Enfoques estructurales, 181

Enfoques subjetivos, 182

Síntesis, 182

LA FUNCION DEL CLIMA: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, 183

El clima como variable independiente, 183

El clima como variable interpuesta, 186

El clima como variable dependiente, 188

ADAPTACION DEL CLIMA A LA TAREA, 191

El estudio de Morse, 191

Conclusión, 194



MOTIVACION Y SATISFACCION

199

CONCEPTOS BASICOS, 200

Necesidades e incentivos, 201

Motivación, 202

Frustración, 202

Disonancia cognoscitiva, 202

Compenetración con el trabajo, 204

Satisfacción con el trabajo, 204

TEORIAS SELECCIONADAS DE MOTIVACION, 204

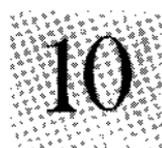
Jerarquía de las necesidades, de Maslow, 204

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 SATISFACCION,	215
Satisfacción de los administradores,	215
Aspectos individuales y culturales de los valores del trabajo,	217
EL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO Y LA SATISFACCION,	217
Satisfacción y asistencia,	217
Satisfacción y rendimiento,	218
Discusión,	219



GRUPOS Y COMITES **225**

CONCEPTOS BASICOS,	226
¿Qué es un grupo?	226
Tipos de grupos,	226
Normas y control social,	228
El líder informal,	229
COHESION DEL GRUPO,	229
Factores que influyen en la cohesión del grupo,	229
El estudio de Schachter,	231
El estudio de Seashore,	232
EL MODELO DE HOMANS,	232
Conceptos básicos de Homans,	234
El modelo 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
COMITES,	239
El uso de comités,	239
Ventajas de los comités,	240
Desventajas de los comités,	241

11

DOTACION DE PERSONAL Y EVALUACION 245

ENGANCHE Y SELECCION 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

EVALUACION DEL RENDIMIENTO, 262

- Medidas del rendimiento, 263
- ¿Quién hace la evaluación?, 266

12

ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION 275

ASPECTOS SITUACIONALES DEL ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION, 276

METODOS DE ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION PARA ORGANIZACIONES MECANICAS Y ORGANICAS, 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

11

DOTACION DE PERSONAL Y EVALUACION 245

ENGANCHE Y SELECCION 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

EVALUACION DEL RENDIMIENTO, 262

Medidas del rendimiento, 263

¿Quién hace la evaluación?, 266

12

ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION 275

ASPECTOS SITUACIONALES DEL ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION, 276

METODOS DE ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION PARA ORGANIZACIONES MECANICAS Y ORGANICAS, 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 EMPRESAS ORGANICAS, 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 CAPACITACION, 296
 La teoría de Fiedler, 296

EVALUACION DEL ESFUERZO DE CAPACITACION, 297
 Conceptos básicos 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 PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS, 309
 Decisiones programadas, 310
 Decisiones no programadas, 310

METODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS, 311
 Ciencia administrativa/Investigación de operaciones, 311
 El método científico, 312
 Técnicas de investigación de operaciones, 313

METODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES NO PROGRAMADAS, 318
 Soluciones heurísticas, 318
 Creatividad, 319

14

PLANEACION GERENCIAL 325

DESARROLLO DE LOS PLANES, 326

El proceso general de planeación: necesidad de un enfoque situacional, 326

Planes estratégicos, 328

Planes permanentes, 333

Planes de una sola aplicación, 336

PREVISION, 337

Adaptación de la técnica a la situación, 337

EFICACIA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION RESULTADOS DE LA INVESTIGACION, 343

15

CONTROL Y AUTONOMIA 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

REVISION DE LAS TECNICAS DE CONTROL FINANCIERO, 354

Preparación de presupuestos, 355

Contabilidad de activos humanos, 357