

Contenido

- 1. El funcionamiento de las organizaciones 1**
 - Utilidad de la teoría de la organización 3
 - Evolución de la teoría de la organización 4
 - La organización como sistema abierto 9
 - Los procesos dinámicos de un sistema 19
 - El empleo de la teoría para mejorar los resultados 27
 - Forma de evitar algunas falacias comunes 29
 - Un ejemplo de excelencia en el desempeño 33
 - El diseño de la organización: una clave para la excelencia en el desempeño 38

- 2. Un modelo de desempeño organizacional 41**
 - El modelo de desempeño organizacional 43
 - Los vínculos de causa y efecto del modelo de desempeño organizacional 46
 - El proceso de evaluación 49
 - El proceso de diseño de la organización 60
 - Conclusión: la importancia de la evaluación y del diseño de la organización 73

- 3. El proceso de evaluación 75**
 - El marco de trabajo del desempeño organizacional 76
 - SIMI: la evaluación de un laboratorio de investigación 80
 - National Computer: la evaluación de la demora en los pagos de los clientes 87

XX CONTENIDO

El empleo de la información proveniente de la evaluación para mejorar el desempeño	95
Identificación de los puntos de influencia	96
Conclusión	99
4. El proceso de diseño de organización	101
Los sistemas sociotécnicos	102
La planeación de los sistemas abiertos	106
Aplicaciones previas de la Planeación de los Sistemas Abiertos (PSA) y de los Sistemas Sociotécnicos (SST): un comentario	109
El problema común: la miopía interna	112
El enfoque de afuera hacia adentro: el verdadero diseño de los sistemas abiertos	114
La dinámica del enfoque de afuera hacia adentro	119
Swanville: un ejemplo del enfoque de afuera hacia adentro en el campo de la fabricación	125
Fleming: un ejemplo del enfoque de afuera hacia adentro en una oficina de compras	139
Conclusión	143
5. Enfoques para problemas de diseño específicos	146
Principios para organizar los sistemas vivos	146
Determinación de los límites departamentales	150
La organización de los equipos de trabajo	155
Estructuración de los papeles laborales individuales	160
Un proceso de diseño del trabajo	164
Conclusión	172
6. El manejo del cambio cultural	174
Los atributos culturales de las organizaciones con excelencia en el desempeño	176
Puntos críticos para manejar el cambio cultural: no se olvide lo básico	182
La dinámica de la reincidencia	192
Conclusión	197

7. La renovación del diseño de la organización: un desafío para todos 199

Las Líneas Maginot de la actividad gerencial 200

Vulnerabilidad de las Organizaciones de Desempeño Excelente
202

Alimentar la capacidad de renovación 204

Conclusión: la necesidad de una visión de excelencia en el
desempeño 207

Bibliografía 211