

Contenido



Prólogo	XV
Introducción	XIX
PARTE I. INTRODUCCIÓN	
Capítulo 1. Teoría de la Organización y el Directivo	5
Caso práctico: Suministros Industriales Thrifty: Formación en el puesto de trabajo	5
Organizaciones	8
Retos organizativos	8
Organizaciones: definición	11
Las organizaciones como sistemas	13
Sistemas abiertos y cerrados	14
Enfoque estratégico de sistemas	16
Teoría de organización de empresas y práctica directiva	17
Breve historia de la teoría de organización de empresas	17
División del trabajo	18
Weber y el modelo burocrático	18
Escuela clásica	18
Escuela de las relaciones humanas	20
Escuela contingente	20
Perspectivas contemporáneas	20
Economía organizativa	20
Teoría institucional	20
Perspectivas culturales	21
Perspectivas ecológicas	21
Cuestiones de repaso	21
Caso práctico: Cinco anillos para Adanta	22
Cuestiones de discusión	22
Bibliografía	23
Capítulo 2. Estructura y Diseño. Pilares Básicos de la Organización de Empresas	25
Caso práctico: La empresa Limited	27
Naturaleza de la estructura y el diseño organizativo	27
Estructura <i>versus</i> diseño	27
Organización formal <i>versus</i> informal	28
Diferenciación e integración: Los elementos clave de la estructura	29
Naturaleza y proceso de la diferenciación	30
Tendencias actuales en diferenciación	35
Rol de la integración	36
Formalización	36
Centralización: El lugar de la toma de decisiones	36

Ámbito de control	37
Estandarización	38
Medios no estructurales para la integración	39
Un intento de síntesis: Organizaciones mecánicas y orgánicas	40
Resumen	41
Cuestiones de repaso	42
Caso práctico: Apuntando a la luna	42
Cuestiones de discusión	43
Bibliografía	43

PARTE II. EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Capítulo 3. Metas Organizativas y Eficacia	49
Caso práctico: Algo más que helados	49
Metas organizativas y eficacia	51
La metas y su consecución.....	51
Beneficiarios primarios y secundarios.....	52
Metas a corto y largo plazo.....	53
Metas al más alto nivel: La misión oficial de la organización	54
Metas para la acción: Operativas	55
Principios éticos.....	57
Finalidad de las metas y objetivos	60
Gestión de metas y objetivos	61
Metas organizativas: Resumen y revisión	63
Eficacia	63
Resumen	70
Cuestiones de repaso	71
Caso práctico: Ofertas especiales	71
Cuestiones de discusión	74
Bibliografía	74
 Capítulo 4. El Entorno Global de las Organizaciones	 77
Caso práctico: La revolución del calzado deportivo	77
El entorno global de las organizaciones	80
La naturaleza del entorno general organizativo	81
Ámbito sectorial	83
Ámbito cultural	87
Ámbito legal y político	88
Ámbito económico	90
Ámbito tecnológico	92
Ámbito de recursos humanos	93
Ámbito de recursos físicos	94
Ámbito de consumidores y clientes	95
Ámbitos del entorno: Resumen	96
Complejidad, cambio y munificencia del entorno	96
Complejidad del entorno	96
Cambio del entorno	97
Munificencia	97
Entornos contemporáneos	98
Resumen	98
Cuestiones de repaso	99
Caso práctico: ¿Qué hacer con la basura de Estados Unidos?	100

Cuestiones de discusión	102
Bibliografía	102
Capítulo 5. Gestión del entorno	105
Caso práctico: ¿Quiere patatas fritas?	105
Gestión del entorno	109
Conocimiento del entorno	109
Exploración del entorno	111
Permeabilidad, elasticidad y mantenimiento de los límites organizativos	113
Incertidumbre y dependencia del entorno	115
Adaptación al entorno	116
Proyección y planificación estratégica	116
Retirada: protección de la esencia de la organización	118
Diferenciación e integración	118
Estructuración del entorno	120
Imitación	120
Gestión y control del entorno	121
Selección de nicho o dominio	121
Estrategias de vinculación	122
Publicidad y relaciones públicas	131
Resumen	131
Epílogo	132
Cuestiones de repaso	134
Caso práctico: Colillas fuera	134
Cuestiones de discusión	135
Bibliografía	136
Capítulo 6. Tecnología organizativa	139
Caso práctico: ¿Necesita ayuda para llevar su equipaje?	139
Tecnología organizativa	141
¿Qué es la tecnología?	142
Tecnología a nivel organizativo: La esencia técnica	143
Pequeña producción a medida	144
Producción en serie masiva	145
Proceso o flujo continuo	145
Tecnología esencial y estructura	145
Los servicios como tecnología central	147
Gestión de la tecnología de servicios	149
Avances recientes en la tecnología de fabricación	150
Tecnología central: Resumen	152
Tecnología departamental o de unidad de trabajo	153
Flujo de trabajo e interdependencia tecnológica	155
Tecnología de mediación	156
Tecnología de vinculación duradera	157
Tecnología intensiva	157
Diseño de tareas y tecnología: Los sistemas sociotécnicos	159
Adaptar las personas a los trabajos: La ética industrial tradicional	160
Adaptación de los trabajos a las personas: la sociedad postindustrial	160
Los sistemas sociotécnicos: ¿Un término medio?	161
Resumen	161
Cuestiones de repaso	162
Caso práctico: No se trata de perder o ganar	162

Cuestiones de discusión	164
Bibliografía	164
Capítulo 7. Tamaño, crecimiento y ciclos vitales de la organización	167
Caso práctico: La expansión internacional de Penney	167
Tamaño, crecimiento y ciclos de vida de la organización	169
¿Qué es el tamaño organizativo?	170
¿Por dónde tienden a crecer las organizaciones?	173
¿Por qué se crece? La ventaja del tamaño grande de la organización	174
Crecimiento, ventaja competitiva y supervivencia	174
¿Qué sucede cuando aumenta el tamaño organizativo? Ciclos de vida	176
Nacimiento organizativo	177
Estructura emergente	179
La organización formal	180
«Dinosaurios» y transformaciones adaptativas	180
Declive organizativo	183
Ventajas del tamaño reducido: Una tendencia de futuro	184
El Downsizing o reducción del personal	185
Reducción de la estructura de personal	185
Rediseño	185
Organización virtual	186
Coordinación y control: Cambio de cultura	186
Resumen	187
Cuestiones de repaso	188
Caso práctico: Morir de éxito	188
Cuestiones de discusión	190
Bibliografía	190
 PARTE III. GESTIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZATIVO	
Capítulo 8. Modelos de diseño organizativo estratégico	197
Caso práctico: ¿A dónde han ido a parar las pirámides?	197
Modelos de diseño organizativo estratégico	199
Bases del diseño organizativo	199
Agrupación funcional	200
Agrupación según <i>output</i> : Productos, mercados y geografía	202
Combinación de función y <i>output</i> : Diseños híbridos y matriciales	204
Las organizaciones del siglo XXI: Evolución de nuevos diseños	209
La organización virtual	210
La organización federal	211
Características de las estructuras eficaces	215
Eficiencia	216
Innovación	216
Flexibilidad y adaptabilidad	217
Facilitación del desempeño y desarrollo individual	217
Facilitación de la coordinación y comunicación	217
Facilitación de la formulación e implementación de la estrategia	218
Resumen	218
Cuestiones de repaso	219
Caso práctico: Organizaciones fantasma	219
Cuestiones de discusión	221
Bibliografía	221

Capítulo 9. Gobierno y Control de la Organización	223
Caso práctico: Enciende la parrilla	223
Gobierno y control de la organización	225
Teoría de la agencia y economía de los costes de transacción	225
La naturaleza del problema de organizar	227
Racionalidad limitada	228
Oportunismo	228
Asimetría de la información	229
Especificidad de activos	230
«Small numbers» u Oligopolios	231
Mecanismos de gobierno de la organización	231
Contratar y monitorizar para reducir costes de agencia	231
Consejos de administración y control	233
Los mercados como fuerzas disciplinarias	234
Costes de transacción y los límites eficientes de la firma	236
Control de mercado	236
Control burocrático	237
Control de clan	238
Resumen	239
Cuestiones de repaso	240
Caso práctico: La empresa de los hermanos Mars	240
Cuestiones de discusión	242
Bibliografía	242

PARTE IV. PROCESOS ORGANIZATIVOS

Capítulo 10. Cultura organizativa	249
Caso práctico: ¡Arréglate!	249
Cultura organizativa	251
Definición de cultura	251
La formación de la cultura	252
Etapas en la formación de la cultura según Schein	252
La tipología de Scholz de la formación de la cultura	254
Niveles de cultura de Fombrun	255
Las culturas múltiples de Louis	256
Consideraciones culturales de carácter internacional	256
Culturas extensas y limitadas	258
Indicadores y manifestaciones culturales	258
Ritos, rituales y ceremonias	259
Símbolos y lemas	259
Lenguaje	260
Mitos e historias	261
Entorno físico	261
Efectos de la cultura en las organizaciones	264
Cultura y ventaja competitiva	265
La auditoría de la cultura	264
La auditoría cultural informal	264
La auditoría cultural formal	267
Cambio cultural	269
Cultura y estrategia	270
Resumen	271
Cuestiones de repaso	272

Caso práctico: Una compañía de altos vuelos	273
Cuestiones de discusión	274
Bibliografía	274
Capítulo 11. Información y toma de decisiones en la organización	277
Caso práctico: Reconstrucción del estadio de la Midwest City University	277
El valor de la información	279
Relevancia de la información	280
Calidad de la información	281
Riqueza de la información	282
Cantidad de información	284
Temporalidad de la información	286
Accesibilidad de la información	287
Valor simbólico de la información	288
Sistema de gestión de la información	288
El proceso de información	288
Gestión del proceso de información	292
Característica de un sistema de información para la dirección eficiente (SID)	293
La evolución del sid	293
La información y el proceso de toma de decisiones	296
Toma de decisiones racional	297
Toma de decisiones bajo racional limitada	298
Toma de decisiones «cubo de basura»	299
Tecnología de la información y la organización moderna	302
Resumen	303
Cuestiones de repaso	304
Caso práctico: Una alarma médica	305
Cuestiones de discusión	306
Bibliografía	307
Capítulo 12. Poder y política: Las organizaciones como entidades políticas	309
Caso práctico: Juego de poder	309
Poder y política: Las organizaciones como entidades políticas	310
La naturaleza del poder y la autoridad	311
Autoridad	311
Fundamentos de la autoridad	312
Poder	314
Tipología de poder de French y Raven	316
Dependencia, contingencias críticas y poder	319
Cómo evaluar el poder	322
Determinantes de poder como indicadores de poder	322
Consecuencias del poder	323
Símbolos de poder	323
Indicadores figurativos de poder	323
La utilización del poder en las organizaciones	324
El apego al poder	325
Poder y política	326
Definición de política	327
La naturaleza política y racional de las organizaciones: Resumen	327
Resumen	330
Cuestiones de repaso	331
Caso práctico: Historias de familia	331

Cuestiones de discusión	333
Bibliografía	333
Capítulo 13. Innovación, cambio estratégico y aprendizaje organizativo	335
Caso práctico: La ofensiva de la empresa Tandy	335
El concepto de cambio	337
El dilema del cambio organizativo	338
El proceso de cambio	338
Iniciación de cambio	342
Tipos de cambio organizativo	343
Metas y estrategia	344
Personas	344
Productos y servicios	345
Tecnología	346
Desarrollo Organizativo	348
Cambio de estructura y diseño	350
Cambio de cultura	351
Aprendizaje organizativo	353
Facilitación del cambio	354
Apoyo de la alta dirección	355
Compromiso o apoyo estructural	355
Paladines	355
Comunicación	355
Recursos	355
Resumen	356
Cuestiones de repaso	357
Caso práctico: Un paso al frente	353
Cuestiones de discusión	359
Bibliografía	359

PARTE V. CASOS PRÁCTICOS INTEGRADORES

Caso Práctico 1. Wal-Mart Stores, Inc., ¡ayúdame, Sam!	367
Introducción	367
Estructura organizativa	368
El sistema Wal-Mart	371
Tipo de establecimientos	371
Distribución	374
Proveedores	375
Atención al cliente	375
Tecnología de comunicaciones	376
Merchandising y Mix de producto	376
Empleados	377
Internacional	378
Medio ambiente	378
La cultura Wal-Mart	379
Impacto en la norteamericana rural	379
Retos futuros	381
Tamaño	381
Competencia	382
Cambio en el estilo de liderazgo	382
Cuestiones de discusión	383
Bibliografía	383

Caso Práctico 2. Daewoo group	387
Historia de la compañía	388
Crecimiento	389
Joint ventures y expansión internacional	390
Estructura divisional	391
Daewoo Corporation	391
Daewoo Heavy Industries, Ltd.	392
Daewoo Motor Co., Ltd.	392
Daewoo Electronics Co., Ltd.	393
Daewoo Shipbuilding and Heavy Machinery, Ltd	393
Daewoo Telecom, Ltd.	393
Daewoo Automotive components, Ltd.	393
Daewoo Securities Co., Ltd.	393
Dongwoo Development Co., Ltd.	393
Cultura	394
Dirección	394
Competencia	395
Finanzas	396
Estrategias	396
Tecnología	397
Hacia el futuro	398
Cuestiones de discusión	398
Bibliografía	398
Caso Práctico 3. General Motors: De los palacios a las chabolas a...	401
1908-1920: Dos intentos y a la calle	402
1920-1925: Del caos a la coordinación	402
1973-1991: La primera nevada del dinosaurio	403
1990-1992: Los perros viejos intentan aprender nuevos trucos	406
Pronóstico: Extinción o supervivencia. ¿Pueden adaptarse los dinosaurios?	409
Cuestiones de discusión	410
Bibliografía	410
Caso Práctico 4. IBM: El elefante aprende a bailar	413
Imperativos del entorno	414
Competencia	414
Fuerzas del sector	416
Clientes	416
Innovaciones tecnológicas	417
La alianza con apple	418
Cultura	419
Estrategia: tamaño y dominio	420
Estructura	421
Conclusión	423
Cuestiones de discusión	424
Bibliografía	424
Caso Práctico 5. Eastman Kodak responde a un entorno cambiante	427
La empresa	428
El personal	428
Segmentos de negocio	428

Recursos humanos	430
Calidad	430
Entorno	430
Iniciativas globales	431
El mercado	431
Iniciativas estratégicas	432
Adquisiciones y desinversiones	432
Estructura	434
Estrategia	435
Nueva estrategia	436
Crecimiento	437
El futuro	437
Cuestiones de discusión	439
Bibliografía	440
Terminología	443
Índice analítico	449