

PARTE 1 Introducción a las organizaciones 1

Capítulo 1: Organizaciones y teoría organizacional	2		
Un vistazo a las entrañas de Xerox Corporation	3	<i>Factores contingentes, 20</i>	
¿Qué funcionó mal?, 3 * <i>El ingreso a la era digital, 4</i> * <i>El problema de la cultura, 5</i> * <i>La compañía centenaria recibe una sacudida, 5</i> * <i>"Hemos dejado de fabricar copadoras", 6</i>		EN LA PRÁCTICA: Valve Software	21
El diseño organizacional en acción	6	<i>Resultados del desempeño y la eficacia, 23</i>	
Temas, 7		La evolución del diseño organizacional	24
MARCALIBROS 1.0: Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck	8	<i>Perspectivas históricas, 25</i>	
Retos actuales, 9 * <i>Propósito de este capítulo, 12</i>		¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Evolución del estilo	26
¿Qué es una organización?	13	<i>Todo depende: Contingencias centrales, 28</i>	
Definición, 13 * <i>Desde las multinacionales hasta las empresas sin fines de lucro, 14</i> * <i>Importancia de las organizaciones, 15</i>		Comparación del diseño orgánico y el mecanicista	29
EN LA PRÁCTICA: Harley-Davidson	16	Ideas contemporáneas del diseño: La descentralización radical	31
Dimensiones del diseño organizacional	17	EN LA PRÁCTICA: Morning Star	31
<i>Dimensiones estructurales, 18</i>		El marco de referencia de este libro	32
EN LA PRÁCTICA: El Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa y la plataforma petrolera BP (British Petroleum) en Deepwater Horizon	20	<i>Niveles de análisis, 32</i> * <i>Plan de este libro, 33</i> * <i>Plan de cada capítulo, 35</i>	
		Fundamentos del diseño	35
		Taller del capítulo 1: Medir las dimensiones de la organización	37
		Caso de análisis: No es tan sencillo: El cambio de infraestructura de Royce Consulting	38

PARTE 2 Propósito de la organización y diseño estructural 45

Capítulo 2. Estrategia, diseño organizacional y eficacia	46		
<i>Propósito de este capítulo, 47</i>		EN LA PRÁCTICA: Amazon	54
El papel del rumbo estratégico en el diseño organizacional	48	<i>Las metas de las operaciones, 54</i> * <i>Conflicto de metas y la organización híbrida, 57</i>	
El propósito de la organización	51	EN LA PRÁCTICA: Bloomberg LP	57
<i>Intención estratégica, 51</i>		<i>La importancia de las metas, 58</i>	
MARCALIBROS 2.0: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant	53	Dos marcos para escoger la estrategia y el diseño	59
		<i>Las estrategias competitivas de Porter, 60</i>	
		¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? La fuerza de su estrategia/desempeño	61

EN LA PRÁCTICA: Allegiant Travel Company	63	EN LA PRÁCTICA: Southwest Airlines	100
<i>Tipología de las estrategias de Miles y Snow, 63 * Cómo afectan las estrategias el diseño organizacional, 65 * Otros factores contingentes que afectan el diseño organizacional, 66</i>		Alternativas para el diseño organizacional	101
Evaluación de la eficacia de las organizaciones	67	<i>Actividades laborales requeridas, 101 * Relaciones de subordinación, 102 * Opciones de agrupación en departamentos, 102</i>	
<i>Definición, 67 * ¿Quién decide?, 68</i>		El diseño con base en funciones, divisiones y geografía	104
Cuatro planteamientos de la eficacia		<i>La estructura funcional, 104</i>	
<i>Planteamiento de las metas, 69 * Planteamiento de los recursos, 71 * Planteamiento de los procesos internos, 72</i>		EN LA PRÁCTICA: El Hospital Narayana Hrudayalaya	105
EN LA PRÁCTICA: BNSF RAILWAY	73	<i>La estructura funcional con nexos horizontales, 105 * La estructura divisional, 106</i>	
<i>Planteamiento de los componentes estratégicos, 73</i>		EN LA PRÁCTICA: Microsoft	109
Un modelo integral de la eficacia	75	LA ESTRUCTURA GEOGRÁFICA, 109	
EN LA PRÁCTICA: Samsung Group	78	La estructura matricial	111
Fundamentos del diseño	78	<i>Condiciones para la matriz, 112 * Fortalezas y debilidades, 113</i>	
Taller del capítulo 2: Identifique sus preferencias para las metas 80		EN LA PRÁCTICA: Englander Steel	114
Caso de análisis: El Venable Museum of Art	80	La estructura horizontal	116
Caso de análisis: Covington Corrugated Parts & Services	82	<i>Características, 117</i>	
Capítulo 3 Fundamentos de la estructura organizacional	86	EN LA PRÁCTICA: GE Salisbury	118
<i>Propósito de este capítulo, 88</i>		<i>Fortaleza y debilidades, 119</i>	
Estructura de la organización	88	Las redes virtuales y el outsourcing	120
Perspectiva de la estructura para compartir información	90	<i>Cómo funciona la estructura, 121</i>	
<i>Centralizada frente a descentralizada, 90</i>		EN LA PRÁCTICA: Sandy Springs, Georgia	121
MARCALIBROS 3.0: The Future of Management	91	<i>Fortalezas y debilidades, 122</i>	
EN LA PRÁCTICA: Toyota	92	La estructura híbrida	124
<i>Compartir información verticalmente, 93 * Compartir información y colaborar en sentido horizontal, 94</i>		Aplicaciones del diseño estructural	126
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Lo agradable/desagradable de trabajar en un equipo	99	<i>Alineación estructural, 126 * Síntomas de una deficiencia estructural, 127</i>	
<i>Coordinar relaciones, 99</i>		Fundamentos del diseño	128
		Taller del capítulo 3: Usted y la estructura de la organización	129
		Caso de análisis: C&C Grocery Stores, Inc.	130
		Caso de análisis: Aquarius Advertising Agency	133

PARTE 3 Elementos del diseño de los sistemas abiertos

139

Capítulo 4: El entorno externo	140	EN LA PRÁCTICA: Richard Ginori	146
<i>Propósito de este capítulo, 141</i>		El entorno cambiante	146
El entorno de la organización	142	<i>La complejidad, 147 * El dinamismo, 148</i>	
<i>El entorno de la tarea, 142 * El entorno general, 144 * El entorno internacional, 145</i>		EN LA PRÁCTICA: Fujifilm Holding Corporation	148
		<i>El marco, 149</i>	

MARCALIBROS 4.0: Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right	150	MARCALIBROS 5.0: Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success	192
Adaptación a la complejidad y el dinamismo	152	Ecología de la población	193
<i>Agregar puestos y departamentos, 152 *</i>		<i>¿Qué obstaculiza la adaptación? 194</i>	
<i>Construir relaciones, 153 * Diferenciación e integración, 154 * El proceso de administración orgánico frente al mecanicista, 156</i>		EN LA PRÁCTICA: Barnes & Noble frente a Amazon	194
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Mentalidad y entorno	157	<i>Estructura organizacional y nicho de mercado, 195 * Proceso del cambio ecológico, 195 *</i>	
<i>Planes, pronósticos y capacidad de respuesta, 158</i>		<i>Estrategias para la supervivencia, 196</i>	
Modelo para adaptarse a la complejidad y el dinamismo	159	Institucionalismo, 197	
Dependencia de los recursos financieros	160	<i>La visión institucional y el diseño organizacional, 198 * Similitud institucional, 199</i>	
Influir en los recursos financieros	161	Fundamentos del diseño	202
<i>Establecer relaciones formales, 161</i>		Taller del capítulo 5: La Shamatosi	204
EN LA PRÁCTICA: Omnicom y Publicis	162	Caso de análisis: ¿Por qué es tan difícil cooperar?	205
<i>Influir en sectores clave, 164</i>		Caso de análisis: Oxford Plastics Company	206
EN LA PRÁCTICA: Amazon y Walmart	164	Capítulo 6 Diseño de organizaciones para el entorno internacional	212
EN LA PRÁCTICA: Huawei Technologies	165	<i>Propósito de este capítulo, 214</i>	
Modelo integrador de la organización y el entorno	167	Entrar al ámbito global	214
Fundamentos del diseño	168	<i>Motivos para la expansión global, 215</i>	
Taller del capítulo 4: Las organizaciones de su confianza	169	MARCALIBROS 6.0: The World is Flat: A Brief History of The Twenty-First Century	215
Caso de análisis: CPI Corporation: ¿Qué sucedió?		EN LA PRÁCTICA: Amway	218
Caso de análisis: Mellizos paradójicos: Acme y Omega Electronics	171	<i>Etapas del desarrollo internacional, 219</i>	
Capítulo 5 Las relaciones interorganizacionales	178	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Cuánta inteligencia cultural tiene?	221
<i>Propósito de este capítulo, 180</i>		<i>Expansión global por medio de alianzas y adquisiciones internacionales, 222</i>	
Ecosistemas organizacionales	180	EN LA PRÁCTICA: La expansión internacional de China	223
<i>¿Ha muerto la competencia?, 181</i>		Los retos del diseño global	223
EN LA PRÁCTICA: Apple y Samsung	183	<i>Mayor complejidad y diferenciación, 224</i>	
<i>El papel cambiante de la administración, 183 *</i>		<i>* Mayor necesidad de coordinación, 225 *</i>	
<i>Marco interorganizacional, 185</i>		<i>Mayor dificultad para transferir conocimiento e innovación, 226</i>	
Dependencia de los recursos	185	Diseñar la estructura para que embone con la estrategia global	228
<i>Tipos de relaciones basados en la dependencia de los recursos, 186 * Implicaciones para el poder, 188</i>		<i>Estrategias para oportunidades globales o locales, 228</i>	
EN LA PRÁCTICA: Facebook	188	EN LA PRÁCTICA: Panasonic	231
Redes colaborativas	188	<i>División internacional, 231 * Estructura de división global de productos, 232 * Estructura de división global geográfica, 234</i>	
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Redes de contactos profesionales	189	EN LA PRÁCTICA: Colgate-Palmolive Company	235
<i>¿Por qué colaborar?, 189</i>		<i>Estructura matricial global, 235</i>	
EN LA PRÁCTICA: Accelerating Medicines Partnership (Asociación para el Rápido Desarrollo de Fármacos)	191		
<i>De rivales a socias, 191</i>			

EN LA PRÁCTICA: ABB Group	237	El modelo transnacional de organización	242
Otros mecanismos para la coordinación global	238	Fundamentos del diseño	246
<i>Equipos globales, 238</i>		Taller del capítulo 6: ¿Hecho en Estados Unidos?	247
EN LA PRÁCTICA: L'Oréal	239	Caso de análisis: TopDog Software	248
<i>Planeación en la oficina matriz, 240 * Roles ampliados de coordinación, 240 * Beneficios de la coordinación, 241</i>		Caso de análisis: Rhodes Industries	249

PARTE 4 Elementos internos del diseño 257

Capítulo 7: Tecnologías de manufactura y de servicios	258	Fundamentos del diseño	292
<i>Propósito de este capítulo, 261</i>		Taller del capítulo 7: Tecnología de un bistró	294
Tecnología productiva central de la organización	262	Caso de análisis: AV Corporate: Proyecto Software Tool	294
<i>Compañías fabriles, 262 * Estrategia, tecnología y desempeño, 265</i>		Capítulo 8: Tecnología para el control, las empresas sociales y los Big Data	304
Aplicaciones contemporáneas	265	<i>Propósito de este capítulo, 306</i>	
<i>Tendencias, 266</i>		Evolución de las tecnologías de la información	306
EN LA PRÁCTICA: Carnival Cruise Lines	266	La filosofía y el enfoque de los sistemas de control	308
MARCALIBROS 7.0: Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology	267	<i>Cambios en la filosofía del control, 308 * El modelo de control de la realimentación, 311</i>	
<i>La fábrica inteligente, 268 * La fábrica esbelta, 269</i>		¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Su estilo es el de establecer metas?	312
EN LA PRÁCTICA: La-Z-Boy	270	<i>El nivel organizacional: el balanced scorecard, 313 * El nivel departamental: El control del comportamiento versus el de los resultados, 316</i>	
<i>Implicaciones para la estructura y el desempeño, 272</i>		EN LA PRÁCTICA: El Centro Médico de la Universidad de Tennessee	316
Tecnología central de los servicios de la organización	273	MARCALIBROS 8.0: The Checklist Manifesto: How to Get Things Right	318
<i>Compañías de servicios, 273</i>		Facilitar la coordinación y la eficiencia de los empleados	318
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Manufacturas versus servicios	276	<i>Administración del conocimiento, 318 * Análisis de las redes sociales, 320</i>	
EN LA PRÁCTICA: El Hospital Infantil de Seattle	276	Agregar valor estratégico	322
<i>Diseñar la organización de servicios, 277</i>		<i>Los negocios en redes sociales, 323</i>	
EN LA PRÁCTICA: Home Depot Inc.	278	EN LA PRÁCTICA: General Motors	323
Tecnología no central de los departamentos	279	<i>El diseño estructural para los negocios en redes sociales, 324 * Los Big Data, 325 * Los Big Data y la estructura organizacional, 328</i>	
<i>Variedad, 279 * Carácter analizable, 280 * Marco, 280 * Diseño de los departamentos, 282</i>		EN LA PRÁCTICA: Caesars Entertainment	330
EN LA PRÁCTICA: Memorial Sloan-Kettering Cancer Center	282	Impacto en el diseño organizacional	331
Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos	284	Fundamentos del diseño	332
<i>Tipos, 285</i>		Taller del capítulo 8: Ejercicio del balanced scorecard	334
EN LA PRÁCTICA: Southwest Airlines	287	Caso de análisis: Century Medical	336
<i>Prioridad estructural, 288, Implicaciones estructurales, 288</i>		Caso de análisis: ¿Alguien me escucha?	337
EN LA PRÁCTICA: Equipos deportivos	289		
Sistemas sociotécnicos	290		

Capítulo 9: Tamaño, ciclo de vida y decadencia de la organización

Propósito de este capítulo, 344

El tamaño de la organización: ¿Más grande es mejor? 344

Presiones para crecer, 344

MARCALIBROS 9.0: Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big 345

Dilemas de gran tamaño, 346

¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿De qué tamaño es la organización indicada para usted? 348

EN LA PRÁCTICA: Dell Inc. 350

El ciclo de vida de la organización 350

Etapas de desarrollo del ciclo de vida, 350

EN LA PRÁCTICA: Google 354

Características organizacionales durante el ciclo de vida, 354

Tamaño, burocracia y control de la organización 355

¿Qué es la burocracia? 356

EN LA PRÁCTICA: United Parcel Service (UPS) 357

El tamaño y el control estructural, 358

La burocracia en un mundo cambiante 360

Organizar sistemas temporales, 361

EN LA PRÁCTICA: El Ejército de Salvación 361

Otros enfoques para combatir la burocracia, 362

La burocracia *versus* otras formas de control 363

El control burocrático, 363

EN LA PRÁCTICA: East Resources Inc. y Royal Dutch Shell PLC 365

*El control del mercado, 365 * El control del clan, 366*

EN LA PRÁCTICA: Menlo Innovations, FAVI 367

Decadencia y de la organización y reducción de su tamaño 368

Definición y causas, 368

EN LA PRÁCTICA: Eastman Kodak 369

*Un modelo de las etapas de la decadencia, 370 * Implementar la reducción de tamaño, 371*

Fundamentos del diseño 373

Taller del capítulo 9: Control en el aula 375

Caso de análisis: Yahoo: "¡A trabajar!" 375

Caso de análisis: Sunflower Incorporated 376

PARTE 5 Administración de los procesos dinámicos

Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos

Propósito de este capítulo, 386

La cultura organizacional 386

*¿Qué es la cultura?, 386 * Surgimiento y propósito de la cultura, 387*

EN LA PRÁCTICA: Billtrust 388

CÓMO INTERPRETAR LA CULTURA, 389

Diseño de la organización y cultura 393

LA CULTURA DE ADAPTABILIDAD, 394

EN LA PRÁCTICA: Zappos 394

*La cultura de la misión, 395 * La cultura de clan, 395 * La cultura burocrática, 395 * Fuerza de la cultura y subculturas organizacionales, 396*

¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Preferencia por una cultura corporativa 397

EN LA PRÁCTICA: Pitney Bowes Credit Corporation 397

Cultura constructiva, aprendizaje y desempeño 398

EN LA PRÁCTICA: Box 398

Valores éticos y responsabilidad social 400

*Fuentes de los principios éticos individuales, 400 * Ética de los administradores, 401 * Responsabilidad social de las compañías, 403*

MARCALIBROS 10.0: Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business 404

¿Vale la pena ser bueno? 405

Cómo modelan los administradores la cultura y la ética 405

Liderazgo basado en valores, 406

EN LA PRÁCTICA: Costco 407

Estructura y sistemas formales, 408

La cultura y la ética de las compañías en un entorno global 410

Fundamentos del diseño 411

Taller del capítulo 10: El peso de la ética 413

Caso de análisis: Implementación del cambio en National Industrial Products 413

Caso de análisis: Los muchachos *versus* la compañía 415

Casos de integración

1.0 Rondell Data Corporation	C2	Glosario	G1
2.0 IKEA: Estilo escandinavo	C9	Índice onomástico	G12
3.0 First Union: Una oficina sin paredes	C13	Índice de compañías	IC1
4.0 A veces un cambio sencillo no es tan sencillo	C16	Índice analítico	IA1
5.0 El departamento de servicios a donadores	C21		
6.0 Cisco Systems: Evolución de la estructura	C25		
7.0 Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de bandeja de entrada	C29		

El siguiente material se encuentra disponible en línea. Ingrese a www.cengage.com y busque el ISBN de la obra para acceder a él.

Capítulo 11: Innovación y cambio	420	EN LA PRÁCTICA: Zappos	445
<i>Propósito de este capítulo, 422</i>		El cambio cultural	445
El papel estratégico del cambio	422	<i>Fuerzas para el cambio cultural, 445 *</i>	
<i>Innovar o fallar, 422 * Tipos estratégicos de innovación y cambio, 424</i>		<i>Intervenciones del desarrollo organizacional para crear un cambio cultural, 447</i>	
EN LA PRÁCTICA: Elkay Manufacturing	425	EN LA PRÁCTICA: UnitedHealth Group	448
Elementos para un cambio exitoso	426	Estrategias para instituir el cambio	449
El cambio tecnológico	428	<i>Liderazgo para el cambio, 449 * Técnicas para la implementación, 450 * Técnicas para superar la resistencia, 451</i>	
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Es usted innovador?	429	Fundamentos del diseño	453
<i>El enfoque ambidiestro, 430 * El enfoque de la base a la cima, 431</i>		Taller del capítulo 11: Clima de innovación	454
EN LA PRÁCTICA: Taco Bell y Frito-Lay	431	Caso de análisis: Shoe Corporation de Illinois	456
<i>Técnicas para propiciar el cambio tecnológico, 432</i>		Caso de análisis: El malestar del sur	460
MARCALIBROS 11.0: Creativity Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration	434	Capítulo 12: Procesos de la toma de decisiones	466
Nuevos productos y servicios	435	<i>Propósito de este capítulo, 468</i>	
<i>Tasa de éxito de los nuevos productos, 436 *</i>		Clases de decisiones	468
<i>Razones del éxito de los nuevos productos, 437 *</i>		EN LA PRÁCTICA: McDonald's	469
<i>Modelo de coordinación horizontal, 437</i>		La toma de decisiones individual	470
EN LA PRÁCTICA: Corning, Inc.	439	<i>El enfoque racional, 471</i>	
<i>La innovación abierta y el crowdsourcing, 439 *</i>		EN LA PRÁCTICA: Saskatchewan Consulting	473
<i>Conquistar una ventaja competitiva: La velocidad es imprescindible, 441</i>		<i>La perspectiva de la racionalidad limitada, 474</i>	
Estrategia y cambio estructural	441	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Tomar decisiones importantes	477
<i>El enfoque de doble centro, 442 * Diseño de la organización para implementar el cambio administrativo, 443</i>		MARCALIBROS 12.0: Blink: The Power of Thinking Without Thinking	479
EN LA PRÁCTICA: GlaxoSmithKline	444	La toma de decisiones organizacional	480

<i>El enfoque de las ciencias administrativas, 480 *</i>		EN LA PRÁCTICA: Las Fuerzas Armadas de Estados Unidos	518
<i>El modelo de Carnegie, 482</i>		<i>El modelo racional frente al político, 518</i>	
EN LA PRÁCTICA: The New York Times	482	<i>*Tácticas para mejorar la colaboración, 520</i>	
<i>El modelo de la decisión gradual, 484</i>		EN LA PRÁCTICA: La técnica de administración del	
EN LA PRÁCTICA: Ford Motor Company	485	Viernes de locos (<i>Freaky Friday</i>)	522
Las decisiones organizacionales y el cambio	488	El poder y las organizaciones	523
<i>Combinación del modelo gradual y el de</i>		<i>El poder individual frente al organizacional,</i>	
<i>Carnegie, 488 * El modelo del bote de basura,</i>		<i>524 * El poder frente a la autoridad, 524 *</i>	
488		<i>Fuentes del poder vertical, 525 * La fuerza del</i>	
EN LA PRÁCTICA: Nike	492	<i>empoderamiento, 529</i>	
Marco para la toma de decisiones en contingencias	493	EN LA PRÁCTICA: Morning Star	530
<i>Consenso sobre el problema, 493 * Conocimiento</i>		<i>Fuentes del poder horizontal, 530</i>	
<i>técnico para las soluciones, 494 * Marco de la</i>		EN LA PRÁCTICA: Alianza Internacional de Empleados	
<i>contingencia, 494</i>		Teatrales	533
Circunstancias especiales para decidir	497	EN LA PRÁCTICA: Sistema de Salud Carilion	535
<i>Entornos de gran velocidad, 497 * Errores</i>		Los procesos políticos en las organizaciones	536
<i>y enseñanzas de las decisiones, 498 * Sesgos</i>		<i>Definición, 536 * Cuándo usar la actividad</i>	
<i>cognitivos, 499 * Superar los sesgos cognitivos,</i>		<i>política, 537</i>	
500		Uso del poder suave y la política	538
Fundamentos del diseño	501	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Habilidades	
Taller del capítulo 12: ¿Los prejuicios influyen en las		políticas	539
decisiones que toma?	503	<i>Tácticas para aumentar el poder, 540 * Tácticas</i>	
Caso de análisis: Tronar el látigo	504	<i>políticas para usar el poder, 541</i>	
Caso de análisis: Restaurante mediterráneo Medici	505	EN LA PRÁCTICA: El Vaticano	541
Respuestas de las preguntas del "taller"	506	MARCALIBROS 13.0: Influence: Science and Practice	543
Capítulo 13: Conflicto, poder y política	512	EN LA PRÁCTICA: El Banco Mundial	544
<i>Propósito de este capítulo, 514</i>		Fundamentos del diseño	544
Conflictos entre departamentos en las organizaciones	514	Taller del capítulo 13: ¿Usted cómo maneja los conflictos?	546
<i>Fuentes de conflicto, 515</i>		Caso de análisis: The Daily Tribune	547
		Caso de análisis: La iniciativa de New Haven	548