

# Contenido

Prefacio

xv

## Parte 1: Introducción a las organizaciones

1

### Capítulo 1: Organizaciones y teoría organizacional

2

**Una mirada al interior de:** Xerox Corporation

3

La teoría organizacional en acción

6

*Temas, 6 • Retos actuales 6*

**Liderazgo por diseño:** The Rolling Stones

7

*Objetivo de este capítulo, 10*

¿Qué es una organización?

10

*Definición, 10 • Tipos de organizaciones, 11*

*• La importancia de las organizaciones, 12*

**Marcador de libros 1.0:** La compañía: una breve historia de una idea revolucionaria

12

Perspectivas sobre las organizaciones

14

*Sistemas abiertos, 14 • Configuración organizacional, 16*

Dimensiones del diseño organizacional

17

*Dimensiones estructurales, 17 • Dimensiones contextuales, 20*

**En la práctica:** W. L. Gore & Associates

21

*Desempeño y resultados de efectividad, 22*

**En la práctica:** Buró Federal de Investigación

24

Evolución de la teoría y el diseño organizacional

25

*Perspectivas históricas, 25 • Diseño organizacional contemporáneo, 27 •*

*Comparación entre el desempeño eficiente y la organización que aprende, 28*

**En la práctica:** Cementos mexicanos

32

Modelo del libro

33

*Niveles de análisis, 33 • El plan de libro, 34 • El plan de cada capítulo, 36*

Resumen e interpretación

36

**Capítulo 1 Cuaderno de trabajo:** Medición de las dimensiones organizacionales

38

**Caso para el análisis:** Perdue Farms Inc.: la respuesta a los desafíos del siglo XXI

39

## Parte 2: Propósito organizacional y diseño estructural

53

### Capítulo 2: Estrategia, diseño organizacional y efectividad

54

**Una mirada al interior de:** Starbucks Corporation

55

*Objetivo de este capítulo, 56*

La función de la dirección estratégica en el diseño organizacional

56

Propósito organizacional

58

*Misión, 58 • Metas operativas 59*

**Liderazgo por diseño:** Wegmans

61

*La importancia de las metas 62*

Un modelo para elegir la estrategia y el diseño

62

*Estrategias competitivas de Porter 63*

**En la práctica:** Ryanair

64

*Tipología de estrategias de Miles y Snow 65*

<b>Marcador de libros 2.0:</b> Lo que realmente funciona: la fórmula 4 + 2 para el éxito perdurable de los negocios	66	<i>Actividades laborales requeridas, 99 • Relaciones de subordinación, 100 • Opciones de agrupamiento departamental, 100</i>	
<i>Cómo afectan las estrategias el diseño organizacional, 67 • Otros factores que afectan el diseño organizacional, 69</i>			
Evaluación de la efectividad organizacional	70	Diseños funcional, divisional y geográfico	102
Enfoques de contingencia para la efectividad	70	<i>Estructura funcional, 102</i>	
<i>Enfoque basado en las metas, 71</i>		<b>En la práctica:</b> Blue Bell Creameries, Inc.	103
<b>En la práctica:</b> Chevrolet	72	<i>Estructura funcional con vínculos horizontales, 104 • Estructura divisional, 104</i>	
<i>Enfoque basado en recursos, 73 • Enfoque basado en el proceso interno, 74</i>		<b>En la práctica:</b> Microsoft	106
Un modelo de efectividad integrado	75	<i>Estructura geográfica, 107</i>	
<b>En la práctica:</b> Thomson Corporation	78	Estructura matricial	108
Resumen e interpretación	79	<i>Condiciones para la matriz, 109 • Fortalezas y debilidades 110</i>	
<b>Libro de trabajo del capítulo 2:</b> Identificar las metas y estrategias de la compañía	80	<b>En la práctica:</b> Englander Steel	111
<b>Caso para el análisis:</b> El Museo Universitario de Arte	81	Estructura horizontal	113
<b>Caso para el análisis:</b> Airstar, Inc.	84	<i>Características, 114</i>	
Taller del capítulo 2: Valores en competencia y efectividad organizacional	85	<b>En la práctica:</b> GE Salisbury	115
<b>Capítulo 3: Fundamentos de la estructura organizacional</b>	<b>88</b>	<i>Fortalezas y debilidades, 116</i>	
<b>Una mirada al interior de:</b> Ford Motor Company	89	Estructura de red virtual	117
<i>Propósito de este capítulo, 90</i>		<i>Cómo funciona la estructura, 117</i>	
Estructura de la organización	90	<b>En la Práctica:</b> TiVo Inc.	118
Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura	91	<i>Fortalezas y debilidades, 118</i>	
<b>Marcador de libros 3.0:</b> El futuro del trabajo: ¿Cómo transformará el nuevo orden corporativo su organización, su estilo de administración y su vida?	92	Estructura híbrida	120
<i>Vínculos verticales de información, 93</i>		Aplicaciones de diseño estructural	122
<b>En la práctica:</b> Oracle Corporation	94	<i>Alineación estructural, 122 • Síntomas de deficiencia estructural, 123</i>	
<i>Vínculos horizontales de información, 95</i>		Resumen e interpretación	124
Alternativas de diseño organizacional	99	<b>Capítulo 3 Libro de trabajo:</b> Usted y la estructura organizacional	126
		<b>Caso para el análisis:</b> Tiendas de abarrotes C & C, Inc.	126
		<b>Caso para el análisis:</b> Agencia de publicidad Aquarius	129

## Parte 3: Elementos de diseño del sistema abierto

135

<b>Capítulo 4: El entorno</b>	<b>136</b>	<i>Dimensión simple-compleja, 143 • Dimensión estable-inestable, 144</i>	
<b>Una mirada al interior de:</b> Nokia	137	<b>Marcador de libros 4.0:</b> Confrontación de la realidad: Tomar las medidas necesarias para lograr que las cosas se hagan bien	144
<i>Propósito de este capítulo 138</i>		<i>Modelo 145</i>	
El dominio del entorno o ambiente externo	138	Adaptación a la incertidumbre del entorno	147
<i>Entorno de tarea, 138 • Entorno general, 140 • Contexto internacional, 141</i>		<i>Puestos y departamentos, 147 • Amortiguamiento e interconexión de fronteras, 147 •</i>	
<b>En la práctica:</b> Ogilvy & Mather	142		
Incertidumbre del entorno	142		

<b>En la práctica:</b> Genesco	149	<b>En la práctica:</b> Wal-Mart	189
<i>Diferenciación e integración, 149 • Análisis comparativo de los procesos orgánico y mecanicista, 151 • Planeación, pronósticos y capacidad de respuesta, 152</i>		<i>La visión institucional y el diseño organizacional 190 • Similitud institucional, 190</i>	
<b>Liderazgo por diseño:</b> Rowe Furniture Company	153	Resumen e interpretación	193
Modelo para las respuestas organizacionales a la incertidumbre	154	<b>Libro de trabajo del capítulo 5:</b> Modas en la administración	195
Dependencia de recursos	154	<b>Caso para el análisis:</b> Compañía Oxford Plastics	195
Control de recursos del entorno	156	<b>Caso para el análisis:</b> Hugh Russel, Inc.	196
<i>Establecimiento de vínculos interorganizacionales, 156</i>		<b>Taller del capítulo 5:</b> Caso Naranjas Ugli	199
<b>En la práctica:</b> Verizon y SBC Communications Inc.	157	<b>Capítulo 6: Diseño de organizaciones para el entorno internacional</b>	<b>204</b>
<i>Control del dominio del entorno, 159</i>		<b>Una mirada al interior de:</b> Gruner + Jahr	205
<b>En la práctica:</b> Wal-Mart	160	<i>Propósito de este capítulo, 206</i>	
<i>Modelo integrado organización-entorno, 161</i>		Ingreso a la arena global	206
Resumen e interpretación	161	<i>Motivaciones para la expansión global, 206</i>	
<b>Libro de trabajo del capítulo 4:</b> Organizaciones de las que usted depende	164	<i>• Etapas de desarrollo internacional, 209</i>	
<b>Caso para el análisis:</b> Los gemelos contradictorios: Acme y Omega Electronics	165	<i>• Expansión global mediante alianzas estratégicas internacionales, 210</i>	
		<b>Diseño estructural acorde con la estrategia global</b>	211
<b>Capítulo 5: Relaciones interorganizacionales</b>	<b>170</b>	<i>Modelo de las oportunidades globales frente a las locales, 211 • División internacional, 214 • Estructura global de división por producto, 215 • Estructura global de división geográfica, 215</i>	
<b>Una mirada al interior de:</b> International Truck and Engine Corporation	171	<b>En la práctica:</b> Colgate-Palmolive Company	217
<i>Propósito de este capítulo, 172</i>		<i>Estructura matricial global, 218</i>	
Ecosistemas organizacionales	172	<b>En la práctica:</b> Asea Brown Boveri Ltd. (ABB)	219
<i>¿La competencia ha muerto?, 173</i>		Construcción de capacidades globales	220
<b>En la práctica:</b> Amazon.com, Inc.	173	<i>El reto organizacional global, 220</i>	
<i>La función cambiante de la administración, 174 • Modelo interorganizacional, 176</i>		<b>En la práctica:</b> Sony	223
Dependencia de recursos	177	<i>Mecanismos de coordinación global, 224</i>	
<i>Estrategias de recursos, 177 • Estrategias de poder, 178</i>		Diferencias culturales en cuanto a coordinación y control	227
Redes de colaboración	178	<i>Sistema de valores nacional, 227 • Tres enfoques nacionales para la coordinación y el control, 227</i>	
<i>¿Por qué la colaboración?, 179 • De adversarios a socios, 180</i>		<b>Marcador de libros 6.0</b> Comportamiento de negocios intercultural: Marketing, negociación y administración entre culturas	228
<b>Marcador de libros 5.0:</b> Administración de las relaciones estratégicas: La clave para el éxito en los negocios	181	El modelo de organización transnacional	230
<b>En la práctica:</b> Bombardier	182	Resumen e interpretación	233
Ecología poblacional	183	<b>Libro de trabajo del capítulo 6:</b> ¿Hecho en Estados Unidos?	235
<i>Forma organizacional y nicho, 184 • Procesos de cambio ecológico, 185</i>		<b>Caso para el análisis:</b> TopDog Software	235
<b>Liderazgo por diseño</b> Shazam: ¡Es mágico!	186	<b>Caso para el análisis:</b> Rhodes Industries	236
<i>Estrategias para la supervivencia 187</i>		<b>Taller del capítulo 6:</b> Comparación de culturas	239
<b>En la práctica</b> Genentech	188		
Institucionalismo	188		

<b>Parte 4: Elementos de diseño interno</b>	<b>243</b>
<b>Capítulo 7: Tecnologías de manufactura y servicio</b>	<b>244</b>
<b>Una mirada al interior de:</b> American Axle & Manufacturing (AAM)	245
<i>Propósito de este capítulo, 247</i>	
Tecnología central de una organización de manufactura	248
<i>Empresas de manufactura, 248 • Estrategia, tecnología y desempeño 250</i>	
<b>En la práctica:</b> Printronix	251
<b>Marcador de libros 7.0</b> Invitación al desastre: Lecciones desde el filo de la tecnología.	252
Aplicaciones contemporáneas	253
<i>Sistemas de manufactura flexible, 253 • Manufactura esbelta, 254</i>	
<b>En la práctica:</b> Autoliv	255
<b>Liderazgo por diseño</b> Dell Computer	256
<i>Desempeño e implicaciones estructurales, 257</i>	
Tecnología central de la organización de servicio	259
<i>Empresas de servicio, 259 • Diseño de la organización de servicio, 262</i>	
<b>En la práctica:</b> Pret A Manger	263
Tecnología departamental no central	264
<i>Variiedad, 264 • Posibilidad de análisis, 264 • Modelo, 264</i>	
El diseño departamental	266
<b>En la práctica:</b> Parkland Memorial Hospital	268
Interdependencia de flujo de trabajo entre departamentos	269
<i>Tipos, 269 • Prioridad estructural, 271 • Implicaciones estructurales, 272</i>	
<b>En la práctica:</b> Equipos deportivos	273
Impacto de la tecnología en el diseño de puestos	274
<i>Diseño de puestos, 274 • Sistemas sociotécnicos, 275</i>	
Resumen e interpretación	276
<b>Libro de trabajo del capítulo 7:</b> Bistro Technology	278
<b>Caso para el análisis:</b> Departamento de acetatos*	280
<b>Capítulo 8: Tecnología de la información y control</b>	<b>286</b>
<b>Una mirada al interior de:</b> The Progressive Group of Insurance Companies	287
<i>Propósito de este capítulo, 289</i>	
Evolución de la tecnología de la información	289
<b>En la práctica:</b> Anheuser-Busch	290
Información para la toma de decisiones y control	291
<i>Sistemas de toma de decisiones organizacionales, 291 • Modelo de control basado en la retroalimentación, 293 • Sistemas de control administrativo, 293</i>	
<b>En la práctica:</b> eBay	295
<i>El Balanced Scorecard 296</i>	
La adición de valor estratégico: Fortalecimiento de la coordinación interna	298
<i>Intranets, 298 • Planeación de recursos empresariales, 299 • Administración del conocimiento 300</i>	
<b>Marcador de libros 8.0</b> El mito de la oficina sin papeles	302
<b>En la práctica:</b> Montgomery-Watson Harza	303
La adición de valor estratégico: Fortalecimiento de las relaciones externas	304
<b>Liderazgo por diseño</b> Corrugated Supplies	304
<i>La empresa integrada, 305 • Administración de las relaciones con el cliente, 307 • Diseño organizacional de los negocios electrónicos 307</i>	
<b>En la práctica:</b> Tesco.com	308
Impacto de las tecnologías de la información sobre el diseño organizacional	309
Resumen e interpretación	311
<b>Libro de trabajo del capítulo 8:</b> ¿Es usted lo bastante rápido para tener éxito en la era de Internet?	313
<b>Caso para el análisis:</b> Century Medical	315
<b>Caso para el análisis:</b> Producto X	316
<b>Capítulo 9: Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización</b>	<b>319</b>
<b>Una mirada al interior de:</b> Interpol	320
<i>Propósito de este capítulo, 321</i>	
Tamaño organizacional: ¿Cuanto más grande, mejor?	321
<i>Presiones del crecimiento, 321 • Dilemas del tamaño grande, 322</i>	
<b>Marcador de libros 9.0</b> Ejecución: La disciplina de lograr que las cosas se hagan	325
Ciclo de vida de la organización	326
<i>Etapas del desarrollo del ciclo de vida, 326</i>	
<b>En la práctica:</b> Nike	329
<i>Características organizacionales durante el ciclo de vida, 330</i>	
Burocracia y control organizacionales	331
<i>¿Qué es la burocracia?, 332</i>	
<b>En la práctica:</b> United Parcel Service	333
<i>Tamaño y control estructural, 334</i>	

Burocracia en un mundo cambiante	335	Declive organizacional y downsizing	343
<i>Sistemas temporales de organización para la flexibilidad y la innovación, 336 • Otros enfoques para reducir la burocracia, 337</i>		<i>Definición y causas, 343 • Modelo de las etapas de declive, 344</i>	
<b>Liderazgo por diseño</b> El Ejército de Salvación	338	<b>En la práctica:</b> Brobeck, Phleger & Harrison LLP	346
Estrategias de control organizacional	339	<i>Implementación del downsizing, 346</i>	
<i>Control burocrático, 339 • Control de mercado, 340</i>		<b>En la práctica</b> Charles Schwab & Company	348
<b>En la práctica:</b> Imperial Oil Limited	341	Resumen a interpretación	348
<i>Control de clan, 341</i>		<b>Libro de trabajo del capítulo 9:</b> Mecanismos de control	350
<b>En la práctica:</b> Southwest Airlines	342	<b>Caso para el análisis:</b> Sunflower Incorporated	351
		<b>Taller del capítulo 9:</b> Windsock, Inc.	352

---

**Parte 5: Administración de procesos dinámicos 357**

<b>Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos</b>	<b>358</b>	<i>Estructura y sistemas formales, 382</i>	
<b>Una mirada al interior de:</b> Boots Company PLC	359	<b>En la práctica:</b> General Electric	385
<i>Propósito de este capítulo, 360</i>		Cultura y ética corporativas en un entorno global	386
Cultura organizacional	361	Resumen e interpretación	387
<i>¿Qué es cultura? 361 • Surgimiento y propósito de la cultura, 361 • Interpretación de la cultura, 363</i>		<b>Libro de trabajo del capítulo 10:</b> Compre hasta que ya no pueda más: La cultura corporativa en el mundo de la venta minorista	389
<b>Marcador de libros 10.0</b>	364	<b>Caso para el análisis:</b> Implementación del cambio en National Industrial Products	390
De bueno a grandioso: ¿Por qué algunas compañías dan el salto... y otras no?	364	<b>Caso para el análisis:</b> ¿Esta malteada sabe divertida?	392
Diseño y cultura organizacionales	367	<b>Libro de trabajo del capítulo 10:</b> El poder de la ética	394
<i>La cultura de la adaptabilidad, 368 • La cultura de misión, 368</i>		<b>Capítulo 11: Innovación y cambio</b>	<b>398</b>
<b>En la práctica:</b> J.C. Penney	369	<b>Una mirada al interior de</b> Toyota Motor Corporation	399
<i>La cultura del clan, 369 • Cultura burocrática, 369 • Fortaleza de la cultura y subculturas organizacionales, 370</i>		<i>Propósito de este capítulo, 400</i>	
<b>En la práctica:</b> Pitney Bowes Credit Corporation	371	Innovar o perecer: La función estratégica del cambio	400
Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño	371	<i>Cambio paulatino en comparación con el cambio radical, 400 • Tipos de cambio estratégico, 402</i>	
<b>Liderazgo por diseño:</b> JetBlue Airways	372	<b>Liderazgo por diseño:</b> Google	403
Valores éticos y responsabilidad social	374	Elementos para el cambio exitoso	405
<i>Fuentes de principios éticos individuales, 374 • Ética de los negocios y responsabilidad social, 375 • ¿Ser bueno, reditúa?, 377</i>		Cambio tecnológico	407
Fuentes de valores éticos en las organizaciones	378	<i>Enfoque ambidiestro, 407 • Técnicas para fomentar el cambio tecnológico, 408</i>	
<i>Ética personal, 378 • Cultura organizacional, 379 • Sistemas organizacionales, 379 • Participantes externos, 380</i>		<b>En la práctica:</b> W. L. Gore	411
Cómo dan forma los líderes a la cultura y la ética	381	Nuevos productos y servicios	412
<i>Liderazgo basado en valores, 381</i>		<i>Índice de éxito de un nuevo producto, 412 • Razones para el éxito de los nuevos productos, 412 • Modelo de coordinación horizontal, 413</i>	
<b>En la práctica:</b> Kingston Technology Co.	382	<b>En la práctica:</b> Procter & Gamble	415

<i>Logro de la ventaja competitiva: La necesidad de velocidad, 416</i>	
Cambio de estrategia y estructura, 417	
<i>El enfoque de centro dual, 417 • Diseño organizacional para la implementación del cambio administrativo, 418</i>	
<b>En la práctica:</b> Tyco International	419
Cambio cultural	420
<i>Fuerzas para el cambio cultural</i>	420
<b>En la práctica:</b> X-Rite Inc.	421
<i>Intervenciones de desarrollo organizacional para el cambio cultural, 422</i>	
Estrategias para la implementación del cambio	424
<b>Marcador de libros 11.0</b> El monstruo del cambio: Las fuerzas humanas que potencian o frustran la transformación y el cambio corporativo	424
<i>Liderazgo para el cambio, 425 • Barreras para el cambio, 426 • Técnicas de implementación, 426</i>	
Resumen e interpretación	429
<b>Libro de trabajo del capítulo 11:</b> Clima de innovación	430
<b>Caso para el análisis:</b> Shoe Corporation of Illinois	432
<b>Caso para el análisis:</b> Malestar sureño	436
<b>Capítulo 12: Procesos de toma de decisiones</b>	<b>441</b>
<b>Una mirada al interior de:</b> Maytag	442
<i>Propósito de este capítulo, 443</i>	
Definiciones	443
Toma de decisiones individual	445
<i>Enfoque racional, 445</i>	
<b>En la práctica:</b> Alberta Consulting	448
<i>Perspectiva de la racionalidad limitada, 448</i>	
<b>Liderazgo por diseño:</b> Motek	450
<b>Marcador de libros 12.0</b> Intermitencia: El poder de pensar sin pensar	452
<b>En la práctica:</b> Paramount Pictures	453
Toma de decisiones organizacionales	453
<i>Enfoque de la ciencia administrativa, 453</i>	
<b>En la práctica:</b> Continental Airlines	454
<i>Modelo de Carnegie, 456</i>	
<b>En la práctica:</b> Encyclopaedia Britannica	457
<i>Modelo del proceso incremental de decisión, 458</i>	
<b>En la práctica:</b> Gillette Company	461
La organización que aprende	462
<i>Combinación de los modelos del proceso incremental y de Carnegie, 462 • Modelo del bote de basura, 463</i>	
<b>En la práctica:</b> I * Huckabees	466
Marco de contingencia para la toma de decisiones	467
<i>Consenso respecto al problema, 467 • Conocimiento técnico de las soluciones, 468 • Marco de contingencia, 468</i>	
Circunstancias especiales de decisión	471
<i>Entornos de alta velocidad, 471 • Errores de decisión y aprendizaje, 472 • Compromiso progresivo, 473</i>	
Resumen e interpretación	473
<b>Libro de trabajo del capítulo 12:</b> Estilos de decisión	475
<b>Caso para el análisis:</b> Descontrolado por el poder	476
<b>Caso para el análisis:</b> El dilema de Aliesha State College: Competencia frente a necesidad	477
<b>Capítulo 13: Conflicto, poder y política</b>	<b>481</b>
<b>Una mirada al interior de:</b> Morgan Stanley	482
<i>Propósito de este capítulo, 483</i>	
Conflicto intergrupal en las organizaciones	483
<i>Fuentes de conflicto, 484</i>	
<b>Liderazgo por diseño:</b> Advanced Cardiovascular Systems	486
<i>Modelo racional comparado con el modelo político, 487</i>	
Poder y organizaciones	488
<i>Poder individual comparado con poder organizacional, 489 • Comparación entre poder y autoridad, 489 • Fuentes verticales de poder, 490 • Fuentes horizontales de poder, 494</i>	
<b>En la práctica:</b> University of Illinois	496
<b>En la práctica:</b> HCA y Aetna Inc.	498
Procesos políticos en las organizaciones	498
<i>Definición, 499 • ¿Cuándo se utiliza la actividad política?, 500</i>	
Uso del poder, la política y la colaboración	500
<i>Tácticas para incrementar el poder, 501 • Tácticas políticas para el uso del poder, 502</i>	
<b>Marcador de libros 13.0</b> Influencia: Ciencia y práctica	504
<b>En la práctica:</b> Yahoo!	505
<i>Tácticas para mejorar la colaboración, 505</i>	

<b>En la práctica:</b> Aluminum Company of America/International Association of Machinists	506	4.0 XEL Communications, Inc. (C): Formación de una Asociación Estratégica	543
Resumen e interpretación	508	5.0 Empire Plastics	549
<b>Libro de trabajo del capítulo 13:</b> ¿Cómo maneja usted el conflicto?	510	6.0 El zoológico Audubon, 1993	552
<b>Caso para el análisis:</b> The Daily Tribune	511	7.0 Moss Adams, LLP	566
<b>Caso para el análisis:</b> Pierre Dux	512	8.1 Littleton Manufacturing (A)	577
		8.2 Littleton Manufacturing (B)	589
<b>Casos de integración</b>	<b>517</b>	<b>Glosario</b>	<b>591</b>
1.0 No es tan simple: El cambio en la infraestructura en Royce Consulting	518	<b>Índice de nombres</b>	<b>601</b>
2.0 Custom Chip, Inc.	522	<b>Índice de empresas</b>	<b>610</b>
3.0 Entrada de W.L. Gore & Associates, Inc. a 1998	528	<b>Índice</b>	<b>614</b>