

Índice

Prólogo a la segunda edición	11
Presentación	13
Introducción	15
Primera Sección	
La organización	17
Entender lo que es una organización	19
¿Qué es un enfoque de gestión?	23
Enfoques múltiples	24
Bolman y Deal	25
Morgan	25
El enfoque estructural: la visión racional de Bolman y Deal	26
El enfoque de recursos humanos: la visión humanista	27
El enfoque político: los conflictos en la organización	28
El enfoque simbólico o la búsqueda de significación	29
Perspectiva global	31
Modelos prácticos para hacer un diagnóstico	31
El enfoque sistémico en gestión	31
Un modelo para describir a una organización: Kast y Rosenzweig	35
Los subsistemas	36
El subsistema: razón de ser	36
El subsistema tecnológico	38
El subsistema estructural	38
El subsistema psicosocial	39
El subsistema de gestión	40
Entorno organizacional	42
Entorno según Kast y Rosenzweig	43
Entorno según Collerette y Schneider	44
Entorno inmediato	44
Entorno intermedio	45
Entorno de tendencias globales	45
Ejemplos de preguntas sobre los cambios del entorno y su impacto	46

Utilizar un modelo de gestión	48
Entender las organizaciones por enfoques normativos culturales	49
La estructura tipo Zeus	49
La estructura tipo Apolo	50
La estructura tipo Atenas	50
La estructura tipo Dionisio	51
Discusión	51
Conclusión	52
Bibliografía	53

Segunda Sección

El análisis de problemas y la búsqueda de soluciones **55**

Primera pregunta: ¿Qué es un problema?	57
Segunda pregunta: ¿Cómo nace el problema?	58
La primera tarea: identificar y delimitar el problema	58
Segunda tarea	59
Tercera tarea	60
Cuarta tarea	60
Quinta tarea	60
Comentario	61

Tercera Sección

La estructura de la organización y su estudio dinámico **63**

¿Qué es una estructura organizacional?	65
Organigrama y estructura	66
La estructura informal	67
Los cinco agrupamientos de Mintzberg	68
Tipos de coordinación	71
Los tipos de estructuras	75
Estructura simple o emprendedora	75
Burocracia weberiana	76
Burocracia mecanista	77
Burocracia profesional	78
La estructura divisional	79
La estructura ad hoc	80
El barniz organizacional	80

Los modos de especialización	83
Agrupamiento por especialidad	84
Agrupamiento por funciones	85
Agrupamiento por el momento	86
Agrupamiento por producto	86
Agrupamiento por clientela	87
Agrupamiento por localización (geográfico)	87
¿Cuál es la mejor estructura?	88
Estructuras organizacionales y procesos	90
Conclusión	94
Bibliografía	95
Cuarta Sección	
El cambio organizacional	97
Introducción a la teoría del cambio	99
El cambio organizacional	103
1. Descristalización	104
2. Movimiento o transición	104
3. Recristalización (recongelación)	104
Implicaciones para los que manejan el cambio	106
El compromiso de los dirigentes	107
La adhesión de los actores	107
Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC)	108
El cambio entres actos	108
Reflexión final sobre el cambio como es visto en la realidad	111
Modelos de Análisis del cambio	111
1. El modelo jerárquico (tradición y poder)	111
2. El modelo de desarrollo organizacional	111
3. El modelo estructural	111
4. El modelo Político	112
Conclusión	113
Bibliografía	114