

Tema 9.	<i>La esencia de la organización</i>	5
Tema 10.	<i>Las cinco partes fundamentales de la organización</i>	7
10.1	Algunos conceptos de James D. THOMSON	8
10.2	El núcleo de operaciones	9
10.3	El ápice estratégico	9
10.4	La línea media	10
10.5	La tecnoestructura	10
10.6	Staff de apoyo	11
Tema 11.	<i>La organización como sistema de flujos</i>	12
11.1	La organización como sistema de autoridad formal	12
11.2	La organización como sistema de flujos regulado	12
11.3	La organización como sistema de comunicación informal	13
11.3.1	La red de comunicación informal	14
11.4	La organización como sistema de constelaciones de trabajo	14
11.5	La organización como sistema de procesos de decisión ad hoc (“para esto”)	15
11.6	Categorización de los procesos de decisión de la organización	15
11.7	Un proceso de decisión ad hoc	16
Tema 12.	<i>Diseño de los puestos en la organización</i>	18
12.1	Diseño de puestos: Especialización	18
12.1.1	Ampliación del puesto	18
12.1.2	Especialización del puesto según la parte de la organización	20
12.2	Diseño de puestos: Formalización del comportamiento	21
12.2.1	¿Por qué se formaliza el comportamiento?	21
12.2.2	Las formas burocráticas y orgánicas de la estructura	21
12.2.3	Algunas disfunciones de las estructuras altamente formalizadas	22
12.2.3.1	El estudio de Michael CROZIER sobre dos burocracias del Gobierno francés	22
12.2.4	Formalización del comportamiento según la parte de la organización	23
12.3	Diseño de puestos: Preparación y adoctrinamiento	23
12.3.1	Preparación	23
12.3.2	Adoctrinamiento	24
12.3.3	Preparación y adoctrinamiento según la parte de la organización	24
12.3.4	Preparación versus formalización	24
Tema 13.	<i>Diseño de la superestructura</i>	26
13.1	Agrupación de unidades	26
13.1.1	Repercusiones de la agrupación	26
13.1.2	6 bases de agrupación	26
13.1.3	4 criterios de agrupación	27
13.1.4	Agrupación según la función	27
13.1.5	Agrupación por mercados	28
13.1.6	La agrupación en las distintas partes de la organización	28
13.2	Tamaño de la unidad	29
13.2.1	Estudios de estructuras altas versus estructuras planas	29

13.2.2	Tamaño de la unidad en relación a los mecanismos de coordinación	30
13.2.3	Tamaño de la unidad en las distintas partes de la organización	31
Tema 14.	<i>Diseño de los vínculos laterales</i>	32
14.1	Sistemas de planificación y control	32
14.1.1	Control de rendimiento	32
14.1.2	Planificación de acciones	33
14.1.3	La jerarquía de los sistemas de planificación y control	33
14.1.4	Sistemas de planificación y control en las distintas partes de la organización	33
14.2	Dispositivos de enlace	34
14.2.1	Puestos de enlace	34
14.2.2	Grupos de trabajo y comités permanentes	34
14.2.3	Directivos integradores	35
14.2.4	Estructuras matriciales	35
14.2.5	Un continuum de los dispositivos de enlace	37
14.2.6	Dispositivos de enlace y otros parámetros de diseño	37
14.2.7	Dispositivos de enlace en las distintas partes de la organización	38
Tema 15.	<i>Diseño del sistema decisor: descentralización vertical y horizontal</i>	40
15.1	¿Por qué descentralizar una estructura?	40
15.2	Algunas propuestas conceptuales respecto a la centralización y la descentralización	40
15.3	El control sobre el proceso de decisión	41
15.4	Descentralización vertical.....	41
15.5	Descentralización horizontal	42
15.6	Descentralización horizontal: poder para los analistas	42
15.7	Descentralización horizontal: poder para los expertos	43
15.8	Descentralización horizontal: poder para los miembros	43
15.9	Continuum de resumen de los tipos de descentralización.....	44
15.10	La descentralización y los demás parámetros de diseño	45
15.11	Descentralización en las distintas partes de la organización	46
Tema 16.	<i>La estructura efectiva de las organizaciones.....</i>	47
16.1	Variables independientes, intermedias y dependientes en la teoría de contingencia	47
16.2	Confusión en la teoría de la contingencia.....	47
Tema 17.	<i>Factores de contingencia I: la edad, el tamaño y el sistema técnico</i>	49
17.1	Edad y tamaño.....	49
17.1.1	Los estudios A/P	49
17.1.2	Etapas del desarrollo estructural.....	49
17.2	El sistema técnico	50
17.2.1	Dimensiones de la tecnología	50
17.2.2	El estudio de WOODWARD sobre la producción de unidades, en serie y por procesos	51
17.2.3	Tres hipótesis sobre el sistema técnico	52
Tema 18.	<i>Factores de contingencia II: el entorno y el poder</i>	53

18.1	El entorno.....	53
18.1.1	Dimensiones del entorno	53
18.1.2	Hipótesis respecto al entorno	53
18.1.3	Cuatro entornos organizativos básicos.....	54
18.2	El poder	55
18.2.1	Los factores de contingencia en los distintos niveles de la estructura.....	55
Tema 19. Las configuraciones estructurales.....		57
19.1	La estructura simple.....	57
19.1.1	Descripción de la estructura básica	57
19.1.2	Condiciones de la estructura simple.....	58
19.1.3	Algunos temas relacionados con la estructura simple	58
19.2	La burocracia maquinal	59
19.2.1	Descripción de la estructura básica	59
19.2.2	Condiciones de la burocracia maquinal.....	60
19.2.3	Algunos temas relacionados con la burocracia maquinal	61
19.3	La burocracia profesional	63
19.3.1	La estructura básica.....	63
19.3.2	Condiciones de la burocracia profesional.....	65
19.3.3	Algunos temas relacionados con la burocracia profesional	66
19.3.3.1	Problemas de coordinación	66
19.3.3.2	Problemas de libertad de acción	66
19.3.3.3	Problemas de innovación	66
19.3.3.4	Relaciones disfuncionales.....	67
19.4	La forma divisional.....	67
19.4.1	La estructura básica.....	67
19.4.1.1	Poder de las divisiones y sede central	69
19.4.2	Condiciones de la forma divisional	69
19.4.2.1	Sistema técnico.....	69
19.4.2.2	El entorno	69
19.4.2.3	Edad y tamaño.....	70
19.4.2.4	Poder	70
19.4.3	Etapas de transición hacia la forma divisional.....	70
19.4.3.1	La forma integrada	70
19.4.3.2	La forma de los subproductos	71
19.4.3.3	La forma de los productos relacionados.....	71
19.4.3.4	La forma conglomerada.....	71
19.4.4	Algunos temas relacionados con la forma divisional.....	71
19.4.4.1	Las ventajas económicas de la divisionalización.....	71
19.4.4.2	El papel de la sede central	71
19.4.4.3	La actuación social y el sistema de control de rendimiento	72
19.4.4.4	Los problemas de la concentración de poder.....	72
19.4.4.5	Una estructura al borde del abismo	72
19.5	La adhocracia.....	73
19.5.1	Descripción de la estructura básica	73
19.5.1.1	Formación de estrategias en la adhocracia	74
19.5.1.2	Los roles del ápice estratégico.....	75
19.5.2	Condiciones de la adhocracia	75
19.5.3	Algunos temas relacionados con la adhocracia.....	76
19.6	Un pentágono como conclusión	76
19.6.1	Las configuraciones como conjunto de fuerzas básicas de la organización	76
19.6.2	Las configuraciones como tipos puros.....	77

19.6.3	Las configuraciones como base para describir los híbridos estructurales.....	77
19.6.4	Las configuraciones como base para describir las transiciones	77