

# CONTENIDO

---

---

Agradecimientos .....	IX
1. INTRODUCCION.....	1
2. LA MECANIZACION TOMA EL MANDO: la organización como una máquina .....	9
Máquinas, pensamiento mecanicista y el surgir de la organización burocrática .....	12
Los orígenes de la organización mecanicista .....	12
Teoría clásica de la organización: el diseño de las organizaciones burocráticas .....	15
La dirección científica .....	19
Ventajas y limitaciones de la metáfora de la máquina .....	22
3. LA NATURALEZA INTERVIENE: las organizaciones como organismos .....	29
Descubriendo las necesidades organizacionales .....	30
El reconocimiento de la importancia del entorno: las organizaciones como sistemas abiertos .....	34
Teoría de la dependencia: la adaptación de la organización al entorno .....	38
La variedad de las especies .....	43
Salud organizacional y desarrollo .....	48
La selección natural: la visión ecológica de las organizaciones ....	54

La ecología organizacional: la creación de futuros compartidos . . .	57
Ventajas y limitaciones de la metáfora orgánica . . . . .	59
<b>4. HACIA LA AUTO-ORGANIZACION: las organizaciones como cerebros . . . . .</b>	<b>65</b>
Imágenes del cerebro . . . . .	67
Las organizaciones como cerebros de proceso de la información . .	69
Proceso de la información, toma de decisiones y diseño organizacio- nal . . . . .	69
Cibernética, aprendizaje y aprendiendo a aprender . . . . .	72
¿Pueden las organizaciones aprender y aprender a aprender? . . . .	75
Los cerebros y las organizaciones como sistemas holográficos . . . .	83
Facilitando la auto-organización: principios del diseño holográfico . . .	85
La organización holográfica en la práctica . . . . .	91
Ventajas y limitaciones de la metáfora del cerebro . . . . .	93
<b>5. LA CREACION DE LA REALIDAD SOCIAL: las organizaciones como culturas . . . . .</b>	<b>99</b>
Cultura y organización . . . . .	100
La organización como un fenómeno cultural . . . . .	100
La organización y el contexto cultural . . . . .	102
Las culturas y subculturas colectivas . . . . .	108
Creando la realidad organizacional . . . . .	115
La cultura: ¿seguir unas reglas o una representación? . . . . .	116
La organización: la representación de una realidad compartida . . .	118
Ventajas y limitaciones de la metáfora cultural . . . . .	121
<b>6. INTERESES, CONFLICTOS Y PODER: las organizaciones como sistemas políticos . . . . .</b>	<b>127</b>
Las organizaciones como sistemas de gobierno . . . . .	129
Las organizaciones como sistemas de actividad política . . . . .	134
Analizando intereses . . . . .	135
Entendiendo el conflicto . . . . .	141
Explorando el poder . . . . .	145
Dirigiendo organizaciones pluralistas . . . . .	173
Ventajas y limitaciones de la metáfora política . . . . .	182
<b>7. EXAMINANDO LA CAVERNA DE PLATON: las organizaciones como cárceles psíquicas . . . . .</b>	<b>187</b>
La trampa de las formas favoritas del pensamiento . . . . .	189

La organización y el inconsciente .....	191
La organización y la sexualidad reprimida .....	192
La organización y la familia patriarcal .....	199
La organización, la muerte y la inmortalidad .....	200
La organización y la ansiedad .....	202
La organización, muñecas y ositos de peluche .....	208
La organización, sombra y arquetipo .....	211
Ventajas y limitaciones de la metáfora de la prisión psíquica .....	216
8. LA REVELACION DE LA LOGICA DEL CAMBIO: la organiza- ción como cambio y transformación .....	221
Los aspectos implícitos y explícitos de la organización .....	222
La autopoiesis: la lógica de los sistemas de auto-producción .....	223
Las organizaciones como sistemas auto-productores .....	228
La representación como forma de narcisismo: las organizaciones inter- actúan con proyecciones de ellas mismas .....	228
Identidad y clausura: egocentrismo versus sensatez .....	231
Hacia una nueva visión de la evolución y del cambio organizacional ...	233
Arcos en lugar de líneas: la lógica de la causalidad recíproca .....	234
Contradicción y crisis: la lógica del cambio dialéctico .....	243
El análisis dialéctico: La comprensión de cómo las sociedades y las or- ganizaciones cambian por sí mismas .....	245
Vivir en la contradicción y dirigiendo el cambio .....	252
Ventajas y limitaciones de la metáfora del cambio .....	255
9. LA CARA DESAGRADABLE: las organizaciones como instrumen- tos de dominación .....	261
La organización como dominación .....	263
Cómo las organizaciones usan y explotan a sus empleados .....	267
La organización, las clases y el control .....	268
Riesgos laborales, enfermedades profesionales y accidentes industria- les .....	276
El alcoholismo laboral y el estrés mental y social .....	283
Las políticas organizacionales y las organizaciones radicalizadas ..	284
Las multinacionales y la economía mundial .....	287
Las multinacionales como potencias mundiales .....	290
Las multinacionales: un récord de explotación .....	293
Ventajas y limitaciones de la metáfora de la dominación .....	303

10. COMO DESARROLLAR EL ARTE DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL .....	309
El empleo de las metáforas en la comprensión y el entendimiento de la organización .....	309
El caso de MULTICOM.....	310
El análisis de MULTICOM: el estudio de diagnóstico .....	314
El análisis de MULTICOM: el proceso de la evaluación crítica ...	318
Cómo utilizar la metáfora para dirigir y diseñar la organización ..	320
El uso de la metáfora en la acción .....	320
Muchos de los problemas organizacionales se apoyan en nuestra forma de pensar .....	323
La comprensión como teoría en práctica .....	325
11. LA IMAGINACION: una dirección para el futuro .....	327
Sobre elefantes y organizaciones .....	328
La "imaginización": la organización como un método de pensamiento .....	331
NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	333
BIBLIOGRAFIA .....	373
INDICE DE TERMINOS.....	401