

CONTENIDO

| | | |
|------------------|--|-----------|
| PARTE I | Introducción a la teoría general de la administración | 1 |
| | Capítulo 1 La administración y sus perspectivas | |
| | <i>PERFIL DEL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN</i> | 9 |
| | Objetivos de aprendizaje | 9 |
| | EJERCICIO Habilidades del administrador | 10 |
| | Contenido y objeto de estudio de la administración | 10 |
| | EJERCICIO Las dificultades de Roberto | 11 |
| | Estado actual de la Teoría General de la Administración (TGA) | 11 |
| | EJERCICIO Focalización en Alpha & Beta | 12 |
| | La administración en la sociedad moderna | 12 |
| | Perspectivas futuras de la administración | 14 |
| | EJERCICIO El administrador como agente de cambios | 18 |
| | Resumen | 18 |
| | CASO El método de casos | 18 |
| | CASO Megafusión de Brahma y Antartica: nace AmBev | 19 |
| | Referencias bibliográficas | 20 |
| | Glosario básico | 20 |
| PARTE II | Los orígenes de la administración | 23 |
| | Capítulo 2 Antecedentes históricos de la administración | |
| | <i>PREPARACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA EMPRESA MODERNA</i> | 27 |
| | Objetivos de aprendizaje | 27 |
| | Influencia de los filósofos | 28 |
| | EJERCICIO La analista de O&M | 29 |
| | Influencia de la organización de la Iglesia católica | 29 |
| | Influencia de la organización militar | 29 |
| | EJERCICIO La inspiración de Armando | 30 |
| | Influencia de la Revolución Industrial | 30 |
| | EJERCICIO La defensa de Eliana | 33 |
| | Influencia de los economistas liberales | 33 |
| | Influencia de los pioneros y de los empresarios | 34 |
| | EJERCICIO La estrategia de Regência Sapatos | 36 |
| | Resumen | 36 |
| | CASO Las compañías más admiradas del mundo | 37 |
| | Referencias bibliográficas | 39 |
| | Glosario básico | 40 |
| PARTE III | Enfoque clásico de la administración | 43 |
| | Capítulo 3 Administración científica | |
| | <i>SISTEMATIZACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA PRODUCCIÓN</i> | 47 |
| | Objetivos de aprendizaje | 47 |
| | La obra de Taylor | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 1. El primer periodo de Taylor | 48 |
| 2. Segundo periodo de Taylor | 49 |
| La administración como ciencia | 49 |
| EJERCICIO La desconfianza gerencial | 50 |
| Organización racional del trabajo | 50 |
| 1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos | 50 |
| 2. Estudio de la fatiga humana | 51 |
| 3. División del trabajo y especialización del operario | 52 |
| 4. Diseño de cargos y tareas | 52 |
| 5. Incentivos salariales y premios por producción | 54 |
| 6. Concepto del <i>homo economicus</i> | 54 |
| 7. Condiciones de trabajo | 55 |
| 8. Estandarización | 55 |
| 9. Supervisión funcional | 55 |
| EJERCICIO Productividad de la BMZ | 56 |
| Principios de la administración científica | 56 |
| 1. Principios de la administración científica, según Taylor | 56 |
| 2. Principios de eficiencia, según Emerson | 56 |
| EJERCICIO Expansión de MMWX | 57 |
| 3. Principios básicos de Ford | 57 |
| 4. Principio de excepción | 58 |
| EJERCICIO Rendimiento de la línea de montaje | 58 |
| Apreciación crítica de la administración científica | 58 |
| 1. Mecanicismo de la administración científica | 58 |
| 2. Superespecialización del operario | 61 |
| 3. Visión microscópica del hombre | 61 |
| 4. Falta de comprobación científica | 62 |
| 5. Enfoque incompleto de la organización | 62 |
| 6. Limitación del campo de aplicación | 62 |
| 7. Enfoque prescriptivo y normativo | 63 |
| 8. Enfoque de sistema cerrado | 63 |
| 9. La administración como pionera | 63 |
| 10. Conclusión | 63 |
| EJERCICIO El problema de Waldemar Lemos | 64 |
| Resumen 64 | 64 |
| CASO La administración científica en el arsenal de Watertown | 65 |
| Referencias bibliográficas | 65 |
| Glosario básico | 66 |
| | |
| Capítulo 4 Teoría clásica de la administración | 69 |
| ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA | |
| Objetivos de aprendizaje | 69 |
| La época | 70 |
| La obra de Fayol | 70 |
| 1. Las seis funciones básicas de la empresa | 70 |
| 2. Concepto de administración | 70 |
| 3. Proporcionalidad de las funciones administrativas | 71 |
| EJERCICIO La organización formal en Alimenta | 71 |
| 4. Diferencia entre administración y organización | 71 |
| 5. Principios generales de la administración, según Fayol | 72 |
| Teoría de la administración | 73 |
| 1. La administración como ciencia | 73 |
| 2. Teoría de la organización | 73 |
| 3. La división del trabajo y la especialización | 74 |
| 4. Coordinación | 74 |
| 5. Concepto de línea y de <i>staff</i> | 74 |
| 6. Organización lineal | 75 |
| EJERCICIO La reorganización de Sara | 75 |
| Los elementos de la administración | 75 |
| 1. Elementos de la administración, según Urwick | 75 |
| 2. Elementos de la administración, según Gulick | 75 |
| Los principios de la administración | 76 |
| 1. Principios de administración, según Urwick | 76 |
| EJERCICIO Los principios orientadores de Imperial Tintas | 76 |
| Apreciación crítica de la Teoría clásica | 76 |

| | |
|---|----|
| 1. Enfoque simplificado de la organización formal | 77 |
| 2. Ausencia de trabajos experimentales | 77 |
| 3. Ultrarracionalismo en la concepción de la administración | 77 |
| 4. Teoría de la máquina | 78 |
| 5. Enfoque incompleto de la organización | 78 |
| 6. Enfoque de sistema cerrado | 78 |
| 7. Conclusión | 79 |
| EJERCICIO El informe de Alberto | 79 |
| Resumen | 80 |
| CASO General Motors y sus opciones | 80 |
| Referencias bibliográficas | 81 |
| Glosario básico | 81 |

PARTE IV Enfoque humanista de la administración 83

Capítulo 5 Teoría de las relaciones humanas 87

| | | |
|--|--|-----------|
| HUMANIZACIÓN DE LA EMPRESA | | 87 |
| Objetivos de aprendizaje | | 87 |
| Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas | | 88 |
| El experimento de Hawthorne | | 88 |
| 1. Primera fase del experimento de Hawthorne | | 89 |
| 2. Segunda fase del experimento de Hawthorne | | 89 |
| 3. Tercera fase del experimento de Hawthorne | | 90 |
| 4. Cuarta fase del experimento de Hawthorne | | 90 |
| 5. Conclusiones del experimento de Hawthorne | | 91 |
| EJERCICIO Las líneas de montaje de TLT | | 92 |
| La civilización industrializada y el hombre | | 92 |
| EJERCICIO El ambiente interno en Lucen Lac | | 93 |
| Funciones básicas de la organización industrial | | 93 |
| EJERCICIO La moral baja | | 94 |
| Resumen | | 94 |
| CASO Las mejores empresas en donde trabajar | | 95 |
| Referencias bibliográficas | | 96 |
| Glosario básico | | 97 |

Capítulo 6 Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas 99

| | | |
|--|--|-----------|
| LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS | | 99 |
| Objetivos de aprendizaje | | 99 |
| Influencia de la motivación humana | | 100 |
| 1. Teoría de campo de Lewin | | 100 |
| 2. Las necesidades humanas básicas | | 101 |
| 3. Ciclo motivacional | | 102 |
| 4. Frustración y compensación | | 102 |
| 5. Moral y clima organizacional | | 103 |
| EJERCICIO Motivación en Mayerlinck | | 104 |
| El liderazgo | | 104 |
| Concepto de liderazgo | | 104 |
| Teorías sobre liderazgo | | 105 |
| EJERCICIO Patrón de liderazgo de Mariana | | 109 |
| Comunicación | | 110 |
| Redes de comunicación | | 111 |
| EJERCICIO La elección de la red de la comunicación | | 111 |
| Organización informal | | 111 |
| Características de la organización informal | | 112 |
| Orígenes de la organización informal | | 113 |
| La dinámica de grupo | | 113 |
| EJERCICIO El cambio de Mandrágora | | 114 |
| Evaluación crítica de la Teoría de las relaciones humanas | | 114 |
| 1. Oposición cerrada a la teoría clásica | | 114 |
| 2. Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales | | 114 |
| 3. Concepción ingenua y romántica del operario | | 116 |
| 4. Limitación del campo experimental | | 116 |

| | |
|--|-----|
| 5. Parcialidad en las conclusiones | 116 |
| 6. Énfasis en los grupos informales | 117 |
| 7. Enfoque manipulador de las relaciones humanas | 117 |
| 8. Otras críticas | 119 |
| 9. Conclusión | 119 |
| EJERCICIO Crítica a los directivos de Petrolina | 120 |
| Resumen | 120 |
| CASO TAM | 120 |
| Referencias bibliográficas | 121 |
| Glosario básico | 122 |

PARTE V**Enfoque neoclásico de la administración****125****Capítulo 7 Teoría neoclásica de la administración****DEFINICIÓN DEL PAPEL DE ADMINISTRADOR****129**

| | |
|--|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 129 |
| Características de la teoría neoclásica | 130 |
| 1. Énfasis en la práctica de la administración | 130 |
| 2. Reafirmación de los postulados clásicos | 130 |
| 3. Énfasis en los principios generales de administración | 130 |
| 4. Énfasis en los objetivos y en los resultados | 131 |
| 5. Eclecticismo de la teoría neoclásica | 131 |
| EJERCICIO El director general de Amplific | 131 |
| Administración como técnica social | 131 |
| Aspectos administrativos comunes a las organizaciones | 132 |
| Eficiencia y eficacia | 132 |
| EJERCICIO Reclutamiento de un ejecutivo | 133 |
| Principios básicos de organización | 133 |
| 1. División del trabajo | 133 |
| 2. Especialización | 134 |
| 3. Jerarquía | 134 |
| 4. Amplitud administrativa | 137 |
| EJERCICIO Principios básicos de un consultor | 137 |
| Centralización <i>versus</i> descentralización | 137 |
| 1. Centralización | 138 |
| 2. Descentralización | 139 |
| EJERCICIO Las opciones de J.J. Albano | 142 |
| Funciones del administrador | 142 |
| 1. Planeación | 143 |
| 2. Organización | 148 |
| 3. Dirección | 149 |
| 4. Control | 150 |
| EJERCICIO Planilla de las funciones del administrador | 153 |
| Evaluación crítica de la teoría neoclásica | 153 |
| Resumen | 154 |
| CASO ¿Cómo va IBM? | 155 |
| Referencias bibliográficas | 155 |
| Glosario básico | 156 |

Capítulo 8 Resurgimiento de la teoría neoclásica: tipos de organización**CÓMO DAR FORMA A LA EMPRESA****159**

| | |
|---|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 159 |
| Racionalidad de la organización formal | 160 |
| Organización lineal | 160 |
| Características de la organización lineal | 160 |
| Ventajas de la organización lineal | 161 |
| Desventajas de la organización lineal | 161 |
| Campo de aplicación de la organización lineal | 162 |
| EJERCICIO La estructura lineal de M&C | 162 |
| Organización funcional | 162 |
| Características de la organización funcional | 163 |
| Ventajas de la organización funcional | 163 |
| Desventajas de la organización funcional | 164 |

U2)

| | |
|--|-----|
| Campo de aplicación de la organización funcional | 164 |
| EJERCICIO La organización funcional de bioquímica | 164 |
| Organización línea-staff | 164 |
| Criterios para diferenciar línea y staff | 165 |
| Características de la organización línea-staff | 166 |
| Ventajas de la organización línea-staff | 167 |
| Desventajas de la organización línea-staff | 168 |
| Campo de la aplicación de la organización línea-staff | 169 |
| EJERCICIO La organización línea-staff de las Industrias Rex | 169 |
| Comités | 169 |
| Características de los comités | 170 |
| Ventajas de los comités | 171 |
| Desventajas de los comités | 172 |
| Campo de aplicación de los comités | 172 |
| EJERCICIO La evaluación del desempeño de los comités | 172 |
| Apreciación crítica de los tipos de organización | 172 |
| CASO El sistema Toyota de producción (TPS) | 173 |
| Resumen | 174 |
| CASO Asea Brown Boveri | 174 |
| Referencias bibliográficas | 175 |
| Glosario básico | 175 |

Capítulo 9 Implicaciones de la teoría neoclásica: departamentalización

COMPOSICIÓN DE LAS UNIDADES DE LA EMPRESA

177

| | |
|---|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 177 |
| Concepto de departamentalización | 178 |
| Tipos de departamentalización | 179 |
| Departamentalización por funciones | 180 |
| Ventajas de la departamentalización por funciones | 181 |
| Desventajas de la departamentalización por funciones | 182 |
| Aplicaciones | 182 |
| EJERCICIO La reducción de Forma Flex | 182 |
| Departamentalización por productos o servicios | 182 |
| Ventajas de la departamentalización por productos | 183 |
| Desventajas de la departamentalización por productos | 184 |
| Aplicaciones | 184 |
| EJERCICIO El giro en PetroPaulus | 184 |
| Departamentalización geográfica | 184 |
| Ventajas de la departamentalización geográfica | 185 |
| Desventajas de la departamentalización geográfica | 185 |
| Aplicaciones | 185 |
| EJERCICIO La nueva organización de Lojas Maravilha | 186 |
| Departamentalización por clientela | 186 |
| Ventajas de la departamentalización por clientela | 186 |
| Desventajas de la departamentalización por clientela | 186 |
| Aplicaciones | 186 |
| Departamentalización por etapas del proceso | 187 |
| Ventajas de la departamentalización por etapas del proceso | 187 |
| Desventajas de la departamentalización por etapas del proceso | 187 |
| Aplicaciones | 187 |
| EJERCICIO La reingeniería en la Fernandes & Brito | 188 |
| Departamentalización por proyectos | 188 |
| Ventajas de la departamentalización por proyectos | 188 |
| Desventajas de la departamentalización por proyectos | 188 |
| Aplicaciones | 189 |
| EJERCICIO La estructura Estaleiros Horizonte | 190 |
| Selección de alternativas de departamentalización | 190 |
| Apreciación crítica de la departamentalización | 192 |
| CASO En 3M, quien da las órdenes es el cliente | 192 |
| Downsizing y outsourcing | 193 |
| Reingeniería | 193 |
| Resumen | 193 |
| Referencias bibliográficas | 193 |
| Glosario básico | 193 |

Capítulo 10 La administración por objetivos (APO)**ENFOQUE EN LOS RESULTADOS****195**

| | |
|--|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 195 |
| Orígenes de la administración por objetivos | 196 |
| Características de la APO | 196 |
| 1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado | 197 |
| 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición | 197 |
| 3. Interrelación entre los objetivos departamentales | 197 |
| 4. Énfasis en la medición y en el control de resultados | 197 |
| 5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes | 197 |
| 6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados | 198 |
| 7. Apoyo intensivo del personal | 198 |
| EJERCICIO Entonces, ¿qué es la APO en Metrópolis? | 198 |
| Fijación de Objetivos | 198 |
| 1. Criterios de selección de los objetivos | 199 |
| 2. Jerarquía de objetivos | 200 |
| EJERCICIO ¿Cómo delinear objetivos en Metrópolis? | 201 |
| Estrategia organizacional | 201 |
| 1. Conceptos de estrategia y de táctica | 202 |
| 2. Planeación estratégica | 203 |
| EJERCICIO Los objetivos del Banco Martins & Botelho | 206 |
| Ciclo de la APO | 206 |
| 1. Modelo de Humble | 207 |
| 2. Modelo de Odiorne | 208 |
| 3. Desarrollo de ejecutivos | 208 |
| Apreciación crítica de la administración estratégica y de la APO | 210 |
| 1. La estrategia organizacional es una espada de doble filo | 210 |
| 2. Premisas equivocadas de la escuela de la planeación estratégica | 211 |
| 3. Los pecados capitales de la planeación estratégica neoclásica | 211 |
| 4. Crítica de Levinson | 212 |
| 5. Crítica de Lodi | 212 |
| 6. Aplicación incompleta y superficial de la APO | 212 |
| 7. Las exageraciones de la APO | 213 |
| CASO Las empresas más grandes del mundo | 214 |
| Resumen | 215 |
| Referencias bibliográficas | 215 |
| Glosario básico | 216 |

PARTE VI**Enfoque estructuralista de la administración****217****Capítulo 11 Modelo burocrático de organización****EN BUSCA DE LA ORGANIZACIÓN IDEAL****221**

| | |
|---|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 221 |
| Orígenes de la Teoría de la burocracia | 222 |
| Orígenes de la burocracia | 222 |
| Tipos de sociedad | 222 |
| Tipos de autoridad | 223 |
| EJERCICIO La Proteus | 225 |
| Características de la burocracia según Weber | 225 |
| 1. Carácter legal de las normas y reglamentos | 226 |
| 2. Carácter formal de las comunicaciones | 226 |
| 3. Carácter racional y división del trabajo | 226 |
| 4. Impersonalidad en las relaciones | 226 |
| 5. Jerarquía de la autoridad | 226 |
| 6. Rutinas y procedimientos estandarizados | 226 |
| 7. Competencia técnica y meritocracia | 227 |
| 8. Especialización de la administración | 227 |
| 9. Profesionalización de los participantes | 227 |
| 10. Completa previsión del funcionamiento | 228 |
| EJERCICIO La organización de Movibrás | 229 |
| Ventajas de la burocracia | 229 |
| Racionalidad burocrática | 229 |
| Dilemas de la burocracia | 230 |

| | |
|---|------------|
| EJERCICIO ¿Cómo imprimir racionalidad a @lert? | 230 |
| Disfunciones de la burocracia | 230 |
| 1. Internalización de las reglas y apego a los reglamentos | 231 |
| 2. Exceso de formalismo y de papeleo | 231 |
| 3. Resistencia a los cambios | 231 |
| 4. Despersonalización de la relación | 232 |
| 5. Categorización como base del proceso decisorio | 232 |
| 6. Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos | 232 |
| 7. Exhibición de señales de autoridad | 232 |
| 8. Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público | 232 |
| EJERCICIO Las disfunciones de Excelsa | 233 |
| Modelo burocrático de Merton | 233 |
| Interacción de la burocracia con el ambiente | 234 |
| Grados de burocratización en las organizaciones | 236 |
| Las dimensiones de la burocracia | 237 |
| EJERCICIO Las alternativas de Excelsa | 238 |
| Apreciación crítica de la Teoría de la burocracia | 238 |
| 1. El racionalismo excesivo de la burocracia | 238 |
| 2. Los mecanismos y las limitaciones de la "Teoría de la máquina" | 239 |
| 3. Conservadurismo de la burocracia | 240 |
| 4. Enfoque de sistema cerrado | 240 |
| 5. Enfoque descriptivo y explicativo | 241 |
| 6. Críticas diversas a la burocracia | 241 |
| 7. Posición de la Teoría de la burocracia dentro de la Teoría de las organizaciones | 241 |
| CASO El departamento de cuentas por pagar de Ford | 242 |
| Resumen | 243 |
| Referencias bibliográficas | 243 |
| Glosario básico | 245 |
| | |
| Capítulo 12 Teoría estructuralista de la administración | 247 |
| AMPLIACIÓN DE LOS HORIZONTES DE LA EMPRESA | 247 |
| Objetivos de aprendizaje | 247 |
| Orígenes de la Teoría estructuralista | 248 |
| Una sociedad de organizaciones | 249 |
| 1. Las organizaciones | 251 |
| 2. El hombre organizacional | 251 |
| EJERCICIO El dilema de Geraldo | 252 |
| Análisis de las organizaciones | 252 |
| 1. El enfoque múltiple: organización formal e informal | 252 |
| 2. El enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales | 253 |
| 3. El enfoque múltiple: los diferentes enfoques de la organización | 253 |
| 4. Enfoque múltiple: diferentes niveles de la organización | 254 |
| 5. Enfoque múltiple: la diversidad de las organizaciones | 254 |
| 6. Enfoque múltiple: análisis interorganizacional | 255 |
| Tipología de las organizaciones | 255 |
| 1. Tipología de Etzioni | 256 |
| 2. Tipología de Blau y Scott | 258 |
| EJERCICIO Cómo enfocar las empresas más ampliamente | 258 |
| Objetivos organizacionales | 259 |
| Ambiente organizacional | 260 |
| 1. Interdependencia de las organizaciones con la sociedad | 260 |
| 2. Conjunto organizacional | 260 |
| Estrategia organizacional | 261 |
| Conflictos organizacionales | 262 |
| 1. Conflicto entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía) | 263 |
| 2. Dilemas de la organización según Blau y Scott | 264 |
| 3. Conflictos entre líneas y asesoría (<i>staff</i>) | 265 |
| EJERCICIO El conflicto de las generaciones | 265 |
| Sátiras contra la organización | 265 |
| 1. Ley de Parkinson | 266 |
| 2. Principio de Peter | 266 |
| 3. Dramaturgia administrativa de Thompson | 266 |
| 4. Maquiavelismo en las organizaciones | 268 |

| | |
|--|-----|
| 5. Las tiras de Dilbert | 269 |
| EJERCICIO La explicación de Albuquerque | 269 |
| Apreciación crítica de la Teoría estructuralista | 269 |
| 1. Convergencia de varios enfoques divergentes | 269 |
| 2. Ampliación del enfoque | 269 |
| 3. Doble tendencia teórica | 269 |
| 4. Análisis organizacional más extenso | 269 |
| 5. Inadecuación de las tipologías organizacionales | 270 |
| 6. Teoría de la crisis | 270 |
| 7. Teoría de transición y de cambio | 270 |
| CASO El giro de Goodyear | 271 |
| Resumen | 272 |
| Referencias bibliográficas | 272 |
| Glosario básico | 274 |

PARTE VII**Enfoque del comportamiento en la administración****277****Capítulo 13 Teoría del comportamiento en la administración****281****DINAMIZACIÓN DE LA EMPRESA POR MEDIO DE LAS PERSONAS**

| | |
|--|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 281 |
| Orígenes de la Teoría del comportamiento | 282 |
| Nuevas proposiciones sobre la motivación humana | 283 |
| Jerarquía de las necesidades de Maslow | 283 |
| Teoría de los dos factores de Herzberg | 286 |
| EJERCICIO La función del consultor de empresas | 289 |
| Estilos de administración | 289 |
| Teoría X y Teoría Y | 290 |
| Sistemas de administración | 293 |
| EJERCICIO La nueva presidencia de Photon | 297 |
| La organización como un sistema social cooperativo | 297 |
| Proceso decisorio | 299 |
| La organización como un sistema de decisiones | 299 |
| Teoría de las decisiones | 300 |
| Etapas del proceso de decisión | 300 |
| Implicaciones de la Teoría de las decisiones | 301 |
| Hombre administrativo | 303 |
| Comportamiento organizacional | 303 |
| Teoría del equilibrio organizacional | 304 |
| Tipos de participantes | 304 |
| Teoría de la aceptación de autoridad | 305 |
| Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales | 306 |
| Negociación | 307 |
| Nuevas proposiciones sobre liderazgo | 307 |
| EJERCICIO Las relaciones de intercambio de María José | 309 |
| Apreciación crítica de la teoría del comportamiento | 309 |
| 1. Énfasis en las personas | 309 |
| 2. El enfoque más descriptivo y menos prescriptivo | 309 |
| 3. Profunda reformulación en la filosofía administrativa | 309 |
| 4. Dimensiones bipolares de la Teoría del comportamiento | 310 |
| 5. La relatividad de las teorías de la motivación | 311 |
| 6. Influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración | 311 |
| 7. La organización como un sistema de decisiones | 311 |
| 8. Análisis organizacional a partir del comportamiento | 312 |
| 9. Visión tendenciosa | 312 |
| CASO La motivación que lleva a la utilidad | 312 |
| Resumen | 313 |
| Referencias bibliográficas | 314 |
| Glosario básico | 315 |

Capítulo 14 Teoría del desarrollo organizacional (DO)**317****CÓMO EMPRENDER EL CAMBIO Y LA RENOVACIÓN EMPRESARIAL**

| | |
|--------------------------|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 317 |
| Orígenes del DO | 318 |

| | |
|---|-----|
| Los cambios y la organización | 319 |
| EJERCICIO La revitalización de las Organizaciones Pontes | 326 |
| Qué es el desarrollo organizacional | 327 |
| EJERCICIO ¿Cómo cambiar a Compass? | 330 |
| El proceso de DO | 330 |
| Técnicas de DO | 331 |
| 1. Técnicas de intervención para individuos | 332 |
| 2. Técnica de intervención para dos o más personas | 332 |
| 3. Técnica de intervención para equipos o grupos | 334 |
| 4. Técnicas de intervención para relaciones intergrupales | 335 |
| 5. Técnicas de intervención para la organización como un todo | 338 |
| EJERCICIO El DO en Sernambetiba | 339 |
| Modelos de DO | 339 |
| EJERCICIO La continuación del DO en la Sernambetiba | 346 |
| Apreciación crítica del DO | 346 |
| 1. Aspecto mágico del DO | 347 |
| 2. Imprecisión en el campo del DO | 347 |
| 3. Énfasis en la educación "emocional" | 347 |
| 4. Aplicaciones distorsionadas del DO | 347 |
| EJERCICIO Las oportunidades en la Accenture | 347 |
| Resumen | 348 |
| CASO Honda | 348 |
| Referencias bibliográficas | 349 |
| Glosario básico | 350 |

PARTE VIII Enfoque sistémico de la administración

353

Capítulo 15 Tecnología y administración

| | |
|---|------------|
| CREACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA | 357 |
| Objetivos de aprendizaje | 357 |
| El punto de partida de la cibernética | 358 |
| 1. Orígenes de la cibernética | 358 |
| 2. Concepto de cibernética | 360 |
| Principales conceptos de la cibernética | 360 |
| EJERCICIO Sistema de información de QuimPaulista | 361 |
| Conceptos principales de sistemas | 361 |
| 1. Concepto de entrada (<i>input</i>) | 361 |
| 2. Concepto de salida (<i>output</i>) | 362 |
| 3. Concepto de la caja negra (<i>black box</i>) | 362 |
| 4. Concepto de retroalimentación (<i>feedback</i>) | 363 |
| 5. Concepto de homeostasis | 364 |
| 6. Concepto de información | 364 |
| Teoría de la información | 365 |
| 1. Concepto de redundancia | 366 |
| 2. Concepto de entropía y sinergia | 366 |
| 3. Concepto de informática | 367 |
| EJERCICIO Descentralización de la red de informaciones de la Simposium | 367 |
| Consecuencias de la informática en la administración | 368 |
| EJERCICIO Intranet en Gama Asociados | 377 |
| Apreciación crítica de la tecnología y la administración | 377 |
| CASO Digital Equipment Corporation | 377 |
| Resumen | 378 |
| Referencias bibliográficas | 378 |
| Glosario básico | 379 |

Capítulo 16 Teoría matemática de la administración

| | |
|---|------------|
| RACIONALIZACIÓN DE LAS DECISIONES | 381 |
| Objetivos de aprendizaje | 381 |
| Orígenes de la Teoría matemática en la administración | 382 |
| Proceso decisorio | 382 |
| EJERCICIO Los inventarios de CustomCar | 384 |
| Modelos matemáticos en la administración | 384 |

| | |
|--|------------|
| EJERCICIO La Compañía Kapa de Cemento | 385 |
| Investigación de operaciones | 385 |
| 1. Teoría de los juegos | 387 |
| 2. Teoría de las colas | 388 |
| 3. Teoría de los grafos | 388 |
| 4. Programación lineal | 389 |
| 5. Programación dinámica | 390 |
| 6. Probabilidad y análisis estadístico | 390 |
| EJERCICIO La dimensión de una agencia de turismo | 391 |
| Estrategia organizacional | 391 |
| La necesidad de indicadores de desempeño | 392 |
| 1. ¿Por qué medir? | 392 |
| 2. ¿Qué medir? | 392 |
| 3. Six-Sigma | 393 |
| 4. El balanced score card (BSC) | 395 |
| Apreciación crítica de la Teoría matemática | 396 |
| 1. Limitaciones de la Teoría matemática | 398 |
| 2. El reduccionismo de los métodos de IO | 398 |
| 3. Similitud con la administración científica | 399 |
| 4. Reduccionismo de la Teoría matemática | 399 |
| 5. Administración de operaciones | 399 |
| 6. Movimiento por la calidad | 401 |
| 7. Conclusión | 403 |
| CASO El dilema: ¿mayor productividad o menor servicio al cliente? | 404 |
| Resumen | 404 |
| Referencias bibliográficas | 404 |
| Glosario básico | 406 |
| | |
| Capítulo 17 Teoría de sistemas | |
| AMPLIACIÓN DE LAS FRONTERAS DE LA EMPRESA | 409 |
| Objetivos de aprendizaje | 409 |
| Orígenes de la Teoría de sistemas | 410 |
| Concepto de sistemas | 411 |
| 1. Características de los sistemas | 411 |
| Varios conceptos de sistemas | 412 |
| 2. Tipos de sistemas | 412 |
| 3. Parámetros de los sistemas | 413 |
| EJERCICIO El sistema integrado de Centrum Express | 413 |
| El sistema abierto | 413 |
| La organización como sistema abierto | 414 |
| Características de las organizaciones como sistemas abiertos | 415 |
| 1. Comportamiento probabilístico y no determinista | 415 |
| 2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores | 415 |
| 3. Interdependencia de las partes | 415 |
| 4. Homeostasis o "estado de equilibrio" | 415 |
| 5. Frontera o límite | 416 |
| 6. Morfogénesis | 416 |
| 7. Resistencia | 416 |
| EJERCICIO Global Face | 416 |
| Modelos de organización | 416 |
| 1. Modelo de Schein | 417 |
| 2. Modelo de Katz y Kahn | 417 |
| 3. Modelos sociotécnicos de Tavistock | 420 |
| EJERCICIO W. Monteiro | 421 |
| Apreciación crítica de la Teoría de sistemas | 421 |
| 1. Confrontación entre teorías de sistema abierto y de sistema cerrado | 421 |
| 2. Características básicas del análisis sistémico | 422 |
| 3. Carácter integrador y abstracto de la Teoría de sistemas | 423 |
| 4. El efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos | 423 |
| 5. El "hombre funcional" | 424 |
| 6. Un nuevo enfoque organizacional | 424 |
| 7. Orden y desorden | 424 |
| CASO Wal-Mart | 425 |
| Resumen | 426 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Referencias bibliográficas | 426 |
| Glosario básico | 427 |

PARTE IX

Enfoque situacional de la administración**429****Capítulo 18 Teoría situacional***EN BUSCA DE LA FLEXIBILIDAD Y DE LA AGILIDAD***435**

| | |
|---|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 435 |
| Orígenes de la Teoría situacional | 436 |
| 1. Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura organizacional | 436 |
| 2. Investigación de Burns y Stalker sobre organizaciones | 437 |
| 3. Investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente | 439 |
| 4. Investigación de Joan Woodward sobre la tecnología | 440 |
| EJERCICIO El punto central interno de BioVita | 442 |
| Ambiente | 442 |
| 1. Mapeo ambiental | 443 |
| 2. Selección ambiental | 443 |
| 3. Percepción ambiental | 443 |
| 4. Consonancia y disonancia | 444 |
| 5. Desdoblamientos del ambiente | 444 |
| Ambiente general | 444 |
| Ambiente de tarea | 445 |
| EJERCICIO El escenario de operaciones de Amaralina Confecciones | 448 |
| Tecnología | 448 |
| 1. Tipología de Thompson | 450 |
| 2. Impacto de la tecnología | 452 |
| EJERCICIO Las modernas tecnologías del Banco Múltiple | 453 |
| Las organizaciones y sus niveles | 454 |
| Arreglo organizacional | 456 |
| Nuevos enfoques al diseño organizacional | 456 |
| Procesamiento de la información por medio del diseño organizacional | 457 |
| Adhocracia | 458 |
| Estructura matricial | 459 |
| Organización por equipos | 461 |
| Enfoques en redes | 463 |
| El hombre complejo | 464 |
| Modelo contingencial de motivación | 466 |
| Modelo de Vroom | 466 |
| Modelo de Lawler | 467 |
| Clima organizacional | 468 |
| Teoría contingencial del liderazgo | 469 |
| EJERCICIO El nuevo diseño organizacional de Colméia | 470 |
| Estrategia organizacional | 470 |
| 1. Escuela ambiental | 470 |
| 2. Escuela del diseño | 470 |
| 3. Escuela del posicionamiento: modelo del Boston Consulting Group (BCG) | 471 |
| 4. Escuela del posicionamiento: modelo de Porter de análisis competitivo | 473 |
| Apreciación crítica de la Teoría situacional | 476 |
| 1. Relativismo en administración | 476 |
| 2. Bipolaridad continua | 477 |
| 3. Énfasis en el ambiente | 477 |
| 4. Énfasis en la tecnología | 477 |
| 5. Compatibilidad entre enfoque de sistemas cerrados y abiertos | 479 |
| 6. Carácter ecléctico e integrador | 479 |
| CASO El fenómeno Xerox | 482 |
| Resumen | 482 |
| Referencias bibliográficas | 483 |
| Glosario básico | 484 |

PARTE X

Nuevos enfoques de la administración**487****Capítulo 19 ¿Hacia dónde se dirige la TGA?***EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD***501**

| | |
|--------------------------|-----|
| Objetivos de aprendizaje | 501 |
|--------------------------|-----|

| | |
|--|------------|
| La era de la información: cambio e incertidumbre | 502 |
| La influencia de la tecnología de la información | 502 |
| Los desafíos de la era de la información | 503 |
| EJERCICIO En busca de la excelencia | 504 |
| Las soluciones emergentes | 504 |
| Mejora continua | 505 |
| EJERCICIO Los 14 puntos de Deming para la productividad gerencial | 505 |
| Calidad total | 506 |
| EJERCICIO Los diez mandamientos de la calidad total | 508 |
| EJERCICIO Los diez pasos hacia la calidad | 509 |
| Reingeniería | 510 |
| EJERCICIO La reingeniería de la Casa de Flores | 511 |
| <i>Benchmarking</i> | 512 |
| Equipos de alto desempeño | 513 |
| Gestión de proyectos | 514 |
| La nueva lógica de las organizaciones | 515 |
| EJERCICIO Amazon: una empresa virtual | 516 |
| Lo que sucede | 516 |
| Gestión del conocimiento y capital intelectual | 516 |
| Organizaciones de aprendizaje | 519 |
| CASO El capital intangible de microsoft | 519 |
| Las cinco disciplinas | 520 |
| EJERCICIO Duke University | 522 |
| Estrategia organizacional | 522 |
| 1. Escuela emprendedora | 522 |
| 2. Escuela del aprendizaje | 523 |
| 3. Escuela de configuración | 524 |
| Ética y responsabilidad social | 526 |
| Código de ética | 527 |
| Responsabilidad social de las organizaciones | 527 |
| Enfoques en cuanto a la responsabilidad social | 528 |
| Grados de involucramiento organizacional en la responsabilidad social | 529 |
| Apreciación crítica de los nuevos enfoques | 531 |
| 1. El carácter provocativo de la administración | 531 |
| 2. El carácter universal de la administración | 532 |
| 3. Los nuevos parámetros de la administración | 532 |
| 4. El concepto de autoorganización | 533 |
| 5. Las características de las organizaciones | 534 |
| 6. El surgimiento de comunidades virtuales | 535 |
| 7. Las competencias de las personas | 535 |
| 8. Profunda realineación y actualización de conceptos | 536 |
| 9. El profundo impacto de la TI | 538 |
| 10. Simplificar para enfrentar la complejidad | 539 |
| EJERCICIO La VA Linux Systems | 539 |
| CASO Cambio.com | 542 |
| Resumen | 542 |
| Referencias bibliográficas | 543 |
| Glosario básico | 545 |
| ÍNDICE ANALÍTICO | 549 |
| ÍNDICE ONOMÁSTICO | 561 |