



INDICE GENERAL

Nº 259

PROLOGO	VII
PREFACIO: La alternativa de la tiranía	IX
INTRODUCCION	
DEL "BOOM" ADMINISTRATIVO AL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO	1
1. La aparición de la administración	3
La sociedad de instituciones — De 1900 a 1970 — La sociedad de empleados y trabajadores — La necesidad de una nueva teoría social y política — Administración: el órgano de las instituciones — La responsabilidad, factor esencial — De la sociedad empresaria a la sociedad pluralista — Por qué la administración empresaria debe ser el eje — La administración empresaria como modelo — La administración empresaria, historia de un triunfo — La aparición de la administración como hecho fundamental.	
2. El "boom" de la administración y sus lecciones	9
El boom de la administración — Cómo empezó — Su difusión — Su fin — ¿Qué hemos aprendido? — La administración, una función genérica — La administración como disciplina — Pero no "tecnocracia" — La administración está inserta en la cultura — La administración es policéntrica — Transformación del mundo de la administración — Raíces e historia de la administración.	
3. Los nuevos desafíos.	20
El boom de la administración y sus fundamentos conceptuales — La necesidad de conocimientos nuevos en las áreas básicas — La necesidad de productividad — Más allá de la descentralización — La necesidad de un modelo nuevo — De la administración de personal al liderazgo de personas — Las nuevas demandas — El gerente empresarial — La administración multiinstitucional — El conocimiento y el trabajador basado en el conocimiento — Administración multinacional y multicultural — La administración y la calidad de la vida — Nuevo papel de la administración.	
PRIMERA PARTE	
LAS TAREAS	27
4. Dimensiones de la administración	29
La administración es un órgano — Existe solo en vista del desempeño — Las tres tareas principales: desempeño económico, productividad del trabajo y realización del trabajador; encauzamiento de las influencias y las responsabilidades sociales — Las dimensiones temporales — Administración y empresariado — Eficiencia y efectividad — Organización e innovación — La tarea específica de la administración: organizar a los gerentes — Concentración de la atención en las tareas.	
<i>Desempeño de la empresa</i>	
5. Administración de una empresa: La historia de Sears	36
¿Qué es una empresa y cómo se la administra? — Cómo Sears, Roebuck se convirtió en empresa —	

Innovaciones de Rosenwald — Invención de la planta para atender pedidos por correo — El general Wood y la segunda fase de Sears — El planeamiento de las mercancías y el desarrollo de los gerentes — La tercera fase de Sears: de la venta a la compra y a la obtención — Mercados de clase y mercados masivos — Dos problemas futuros.

6. ¿Qué es una empresa? 42
- La gente — no las fuerzas, crea y administra una empresa — La falacia de la maximización de la ganancia — Ganancia: condición objetiva de la actividad económica, no su justificación racional — El propósito de una empresa: crear un cliente — Las dos funciones empresariales: comercialización e innovación — La revolución comercial en Estados Unidos, Europa y Japón — La comercialización no es una actividad especializada — La IBM como ejemplo — La defensa del consumidor, la "vergüenza" de la comercialización — De la venta a la comercialización — La empresa como órgano de crecimiento y el desarrollo económicos — La innovación como función económica — Como dimensión de la empresa total — La utilización productiva de todos los recursos productores de riqueza — ¿Qué es la fuerza de trabajo productiva? — El conocimiento, el tiempo, la mezcla de productos, la mezcla de procesos y la estructura de la organización como factores de la productividad — Obtención de un conocimiento productivo — Las funciones de la ganancia — La ganancia como responsabilidad social — ¿Cuánta ganancia se requiere? — La administración de la empresa como actividad racional.
7. Propósito y misión de la empresa 53
- Teoría de la empresa — La falacia del *Unternehmer* — Por qué se necesita una teoría de la empresa — Especialmente en la organización actual basada en el conocimiento — "¿Qué es nuestra empresa?" — La respuesta no es sencilla ni obvia — Theodore Vail y la Telephone Company — La principal responsabilidad de la alta dirección — La falta de definición del propósito y de la misión de la empresa es una causa principal de frustración y fracasos empresarios — Por qué se formula con tan poca frecuencia el interrogante acerca del carácter de la empresa — La necesidad del diseño — El cliente define a la empresa — ¿Quién es nuestro cliente? — Cliente y consumidor — El caso de la industria de alfombras — ¿Dónde está el cliente? — ¿Qué compra? — ¿Qué es valioso para el cliente? — No hay clientes irracionales — El concepto de valor del economista — ¿Qué es el precio? — Cuando debe preguntarse: "¿Qué es nuestra empresa?" — Una cuestión muy importante: ¿Cuándo tiene éxito una empresa? — "¿Cuál será el carácter de nuestra empresa?" — La importancia de las tendencias demográficas — Cambio de la economía, la moda y la competencia — Anticipar la innovación — Los deseos insatisfechos del consumidor — "¿Cuál debe ser el carácter de nuestra empresa?" — La necesidad del abandono planeado.
8. El poder y el propósito de los objetivos: El caso de Marks & Spencer y sus lecciones ... 67
- La revolución social como propósito y misión de la empresa — La decisión de concentración — Los objetivos: comercialización; innovación; recursos fundamentales; productividad; responsabilidades sociales — La ganancia como resultado más que como meta — La transformación de los objetivos en asignaciones de tareas — Las lecciones — Especificaciones de objetivos — Objetivos necesarios en todas las áreas de supervivencia — Las ocho áreas de objetivos — La base del trabajo y las asignaciones — Objetivos y mediciones — El empleo de objetivos.
9. Estrategias, objetivos, prioridades y asignaciones de trabajo 72
- Las áreas básicas: comercialización e innovación — La decisión de concentración — La decisión acerca de la posición en el mercado — Objetivos de innovación — Recursos, su suministro, utilización y productividad — Objetivos comerciales en las áreas de recursos — El planeamiento del mercado de capitales del Sistema Bell — Relaciones sindicales como área de objetivos — Productividad: la primera prueba de competencia administrativa — El peligro de los canjes erróneos — Valor aportado como indicador de la productividad — La dimensión social — La ganancia como necesidad y limitación — Por qué la maximización de la ganancia conduce a una rentabilidad inadecuada — ¿Qué es la rentabilidad mínima necesaria? — El ejemplo japonés — La rentabilidad y el costo de capital — Cómo calcular y medir la rentabilidad — La rentabilidad como limitación — Equilibrio de objetivos — La determinación en el tiempo de los objetivos — El papel del presupuesto — Erogaciones discrecionales y de capital — Prioridades — De los objetivos a la ejecución — Nota acerca de la inflación.
10. Planeamiento estratégico: la aptitud empresarial 85
- El ascenso del planeamiento a largo plazo — Alcances temporales del planeamiento — Decisión estratégica más que planeamiento a largo plazo — Lo que el planeamiento estratégico no es — No es una bolsa de trucos — No es pronóstico — La importancia del hecho original — El carácter de futuro de las decisiones actuales — El planeamiento es asumir riesgos intencionales — Qué es el planeamiento estratégico — Eliminación del pasado — ¿Qué cosas nuevas debemos hacer y cuándo las haremos? — Todo se convierte en trabajo — Asignaciones de personas, la prueba del planeamiento — La necesidad de medición y retroacción.
- El rendimiento en la institución de servicio*
11. La sociedad multiinstitucional 91
- El sector dinámico de la sociedad de instituciones de servicios — Las instituciones de servicios en el

mundo de las empresas — La sociedad e incluso las empresas dependen del desempeño de las instituciones de servicios — Las instituciones de servicios ¿tienen administración? — ¿Son administrables? — El rendimiento y los resultados son excepciones en las instituciones de servicios — La importancia de las excepciones — Lograr que la institución de servicios rinda, tarea concebida como problema gerencial básico.

12. ¿Por qué las instituciones de servicios no rinden? 95
 Las tres explicaciones populares — No tienen espíritu comercial — Necesitan mejores hombres — Los resultados son intangibles — En los tres casos tenemos excusas más que explicaciones — Qué es diferente en la institución de servicios — Orientación errónea mediante el presupuesto — Qué significan el rendimiento y los resultados en la institución o el estado mayor basados en el presupuesto — Ganarse la retribución o recibirla como derecho propio.
13. Las excepciones y sus enseñanzas 103
 Las excepciones: la Bell Telephone; la universidad norteamericana del siglo XIX; la Administración del Valle del Tennessee; el Japón de los Meiji — El enfoque de mercado y la "competencia socialista" — Los límites del mercado — La "política pública" no basta — El problema especial de lo que es viejo, obsoleto e improductivo — El peligro del éxito cosechado ayer.
14. Administración de instituciones de servicios en vista del rendimiento 110
 Los principios de efectividad en las instituciones de servicios — Modo de aplicación de los principios — Las tres clases de instituciones de servicios y sus necesidades específicas — Objetivos de auditoría y actividades de abandono organizado — Administración de instituciones de servicios en vista del rendimiento.
- El trabajo productivo y el trabajador que rinde*
15. Las nuevas realidades 116
 El trabajo y su ambivalencia — "Trabajo" y "trabajador" — Rápido cambio del trabajo y el trabajador — La "sociedad de empleados y trabajadores" — El paso al trabajador basado en el conocimiento — La crisis del trabajador manual — Obreros versus "liberales" — La crisis del sindicato — Administración del trabajador basado en el conocimiento; el nuevo desafío — ¿Qué es productividad en el trabajo basado en conocimiento? — ¿Y qué es realización? — La fragmentación de la fuerza de trabajo — La falacia de la "política única de personal" — El "nuevo linaje".
16. Qué sabemos (y qué ignoramos) acerca del trabajo, las actividades de trabajo y el trabajador 125
 El estado primitivo de nuestro conocimiento — Los tres requerimientos del trabajo productivo — El análisis de Taylor, su contribución y sus limitaciones — Síntesis y control del trabajo — Las cinco dimensiones de la acción de trabajar: fisiología; psicología; comunidad; economía; poder — Diseño de la máquina y "diseño humano" — El trabajo como maldición y bendición — El trabajo como vínculo social y comunitario — "Fondo de salarios" y "fondo de capital" — El trabajo como medio de vida y el trabajo como costo — El espejismo de la propiedad obrera — La dimensión de poder del acto de trabajar — La organización es alienación — La sexta dimensión: el poder en la esfera económica — La organización como sistema redistributivo — La falacia de la dimensión dominante — Las necesidades como jerarquía y como configuración — Las necesidades cambian en el proceso de su satisfacción — ¿Qué puede hacer el gerente?
17. Obtención de un trabajo productivo: trabajo y proceso 137
 El trabajo es genérico — La aptitud y el conocimiento están en el "acto de trabajar", no en el trabajo — Los cuatro pasos hacia el trabajo productivo — El análisis del trabajo — Taylor y sus discípulos — Qué es y no es la ingeniería industrial — El producto final como eje — La determinación de los "cargos" no es parte del análisis del trabajo — El análisis del trabajo es sólo el primer paso — Los principios de la producción — La producción de un solo producto — Producción masiva rígida y flexible — Proceso de producción — Lo que cada principio reclama.
18. Obtención de un trabajo productivo: controles y herramientas 150
 Control del trabajo y el proceso — El control debe ser un instrumento del trabajador — El control es un principio de economía, no de moral — La inspección no es control — Rutinas y excepciones — Las pautas de las rutinas — El trabajo y las herramientas — Más grande no significa mejor — Modernización y automatización — Las herramientas como puente entre el trabajo y el acto de trabajar — Los hombres son mediocres piezas de máquina — Los principios de la automatización — Más allá del trabajo manual — Procesamiento de la información — Aplicación y aprendizaje del saber conocido — ¿Qué puede decirse de la producción de conocimientos nuevos? — El desafío.
19. El trabajador y el acto de trabajar: teoría y realidad 160
 La Teoría X y la Teoría Y de McGregor — Evidencia favorable a la "Teoría Y" — Y sus defectos — La

crítica de Maslow — ¿Cuál es la realidad del gerente? — ¿Por qué “el garrote” ya no es eficaz? — El “gran temor” y los “pequeños temores” — La “zanahoria” excesivamente poderosa — El mito del antimaterialismo — La exigencia de “mucho más” — Y sus efectos secundarios tóxicos — De amo a gerente — ¿Podremos sustituir la zanahoria y el garrote? — Despotismo psicológico esclarecido — Por qué no es eficaz — Entonces, ¿qué puede ser eficaz?

20. Historias de éxitos: Japón, Zeiss, IBM 171
 La ingeniería industrial en Japón — La instrucción permanente; Zen versus Confucio — Empleo vitalicio — Pero costos flexibles de la fuerza de trabajo — A cada cual de acuerdo con sus necesidades; el sistema de beneficios — El sistema de padrinos — Responsabilidad en sentido ascendente — Ernst Abbé y las Fábricas de Productos Ópticos Zeiss — La historia de IBM — Las lecciones — No administración tolerante sino responsabilidad organizada.
21. El trabajador responsable 184
 La tarea como eje — Los prerequisites de la responsabilidad — La falacia de la “creatividad” — Información mediante la retroacción con fines de autocontrol — Aprendizaje permanente — Planeamiento y ejecución — El trabajador como “recurso” en el “planeamiento” — La necesidad de una autoridad bien definida — Responsabilidad de la tarea y grupo de trabajo — La línea de montaje y el enriquecimiento del cargo — La responsabilidad del trabajador y las “nuevas estirpes” — Los “rechazados” — Los “preindustriales” — Los trabajadores basados en el conocimiento — Eliminación del supervisor — La fábrica y la oficina como comunidades — Y como estructuras de poder — Las necesidades y los límites del ejercicio de la autoridad — La necesidad de oportunidades de liderazgo — Las actividades de la comunidad laboral — La comunidad laboral autárquica — De “mis trabajadores” a los “colegas empleados” y los “colegas gerentes”.
22. Empleo, ingresos y beneficios 197
 Estabilidad del empleo y el ingreso — Resistencia al cambio e inseguridad del empleo — Movilidad ocupacional norteamericana: mito y realidad — Los defectos — El plan Rehn — Necesidad de una distribución organizada del personal — Ganancias, productividad y beneficios — Cómo lograr que los “beneficios” beneficien — Qué deben ser los beneficios — Los beneficios y la comunidad de trabajo.
23. “La gente es nuestro principal activo” 207
 La confusión de la autoridad con el poder — La lección de la descentralización — Las exigencias formuladas a la administración — El liderazgo de las personas — Los enfoques tradicionales — El paternalismo de bienestar — El ejemplo de Krupp — Administración de personal — La gente como costo y como amenaza — “La gente es nuestro principal recurso” — Las prácticas de administración de personas — Tratar a las personas como recurso — Distribución de cargos.
- Influencias y responsabilidades sociales*
24. La administración y la calidad de la vida 215
 El cambio de sentido de la “responsabilidad social” — ¿Cómo explicarlo? — El precio del éxito — La desilusión suscitada por el gobierno — Los nuevos grupos de liderazgo — Por qué las relaciones públicas son ineficaces — Tres relatos admonitorios — Union Carbide y Vienna, Virginia Occidental — Swift de Argentina y Deltec — Los derechos civiles y la conciencia cuáquera — Es necesario administrar las responsabilidades sociales.
25. Influencias y problemas sociales 224
 Responsabilidad de la influencia — El alto precio del descuido — Anticipación de las influencias — “Estimación de la tecnología” o “supervisión de la tecnología” — Cómo tratar las influencias — Su eliminación convirtiéndolas en oportunidad empresarial — Cuando se requiere regulación — Los compromisos — Las influencias como responsabilidad empresarial — Los problemas sociales como oportunidades empresariales — Resolución de un problema social — Sears, Ford, IBM — Segunda carrera para los trabajadores basados en el conocimiento que alcanzaron la edad madura — Las “enfermedades degenerativas” de la sociedad — ¿La responsabilidad social se sujeta a límites?
26. Los límites de la responsabilidad social 235
 La primera responsabilidad de la administración es hacia su propia institución — La necesidad de conocer los requerimientos mínimos de rentabilidad — “Hacer el bien” y “hacer bien” — Los límites de la competencia — Las limitaciones del sistema individual de valores — Las áreas de incompetencia — Los límites de la autoridad — No hay responsabilidad sin autoridad — Cuando hay que decir que no — El compromiso con la elaboración de alternativas — Los límites de la responsabilidad social como problema básico de la administración y de la sociedad de organizaciones.
27. La empresa y el gobierno 241
 Un área fundamental de responsabilidades sociales — La necesidad de una nueva teoría política — Los modelos históricos — Mercantilismo o dirigismo — Constitucionalismo — Modelos y realidad — Los nuevos problemas — Pautas — Autonomía e imputabilidad de la empresa y los gerentes — La

economía de extremo abierto — Un gobierno sano y eficaz — La empresa multinacional — Las relaciones gubernamentales como área de responsabilidad social.

28. "Primum non nocere": la ética de la responsabilidad 250

La ética de los hombres de negocios: ¿El problema está mal planteado? — Grupos de liderazgo pero no líderes — Significado de la condición de profesional — Una ética de la responsabilidad — *Primum non nocere* — Responsabilidad social versus "afiliación al club" — Retribución de los ejecutivos y desigualdad de ingreso — Las "cadenas doradas" — La retórica del motivo ganancial — Función privada y carácter público.

SEGUNDA PARTE

EL ADMINISTRADOR: TRABAJO, CARGOS, HABILIDADES Y ORGANIZACION. 257

29. El porqué de los administradores 259

Los administradores, el recurso fundamental de una empresa, el más escaso y costoso, y el más preciado — El caso de Ford: un experimento controlado de mala administración — Siemens y Mitsubishi como ejemplos — Ford y Lenin — La lección del caso Ford — La administración precede a la propiedad — El "retraso administrativo" de la industria británica — "Cambio de fase" de la administración más que adaptación — La administración como función autónoma, no delegada.

La tarea y los cargos del gerente

30. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un gerente? 266

La definición tradicional — Ineficacia — El gerente y el miembro de la administración — El profesional de carrera — Definición del gerente por la función más que por el poder — El título, la función y la retribución del profesional de carrera.

31. El administrador y su trabajo 272

¿Cómo ejecuta su trabajo el administrador? — El trabajo del administrador — Información: el instrumento del administrador — Uso de su propio tiempo — El hombre, recurso del administrador — El requerimiento básico: carácter.

32. Diseño y contenido de los cargos gerenciales 276

El Servicio Civil indio — Los administradores deben administrar — Errores usuales — El cargo demasiado estrecho para permitir el crecimiento — Satisfacción mediante el ascenso más que a través del desempeño — La importancia del equilibrio de edades — El no cargo del "ayudante de" — No cargos muy activos: "reuniones" y "viajes" — Títulos en lugar de función — El cargo "productor de viudas" — ¿El cargo debe adaptarse a la persona o la persona al cargo? — "Estilo" y sustancia — El alcance de las relaciones gerenciales — La cuádruple definición de un cargo de gerente — La autoridad del gerente — El gerente, su superior, sus subordinados y la empresa.

33. Desarrollo de la administración y los administradores 287

El *boom* del desarrollo administrativo — Por qué es necesario el desarrollo de la administración y el administrador — Lo que él no es — Las dos dimensiones del desarrollo — Diseño de cargos y actitudes para el futuro — Autodesarrollo del individuo — El papel de la empresa y el superior en el autodesarrollo.

34. Administración por objetivos y autocontrol 294

Las fuerzas que desvían — El trabajo bien ejecutado: una necesidad y un peligro — Dirección equivocada originada en el jefe — Dirección equivocada a causa de la retribución — ¿Cuáles deben ser los objetivos? — Administración por campañas — ¿Cómo deben fijarse los objetivos de los gerentes, y quién debe hacerlo? — Autocontrol a través de mediciones — Exige demasiado del individuo — Una filosofía de la administración.

35. De la administración intermedia a la organización basada en el conocimiento 303

Presunta desaparición de la administración intermedia y el *boom* de la administración intermedia — La rectificación necesaria — El peligro del exceso de personal — La necesidad del "control del peso" — Eliminación de lo anticuado — Dónde hubo crecimiento — La aparición del profesional basado en el conocimiento — La estructura social de la administración intermedia tradicional — La tradición europea — El nuevo administrador intermedio: rango medio, pero "influencias" de la alta dirección — La organización basada en el conocimiento — Diseño de cargos de la administración intermedia — Necesidad de una autoridad que decida claramente — Papel de la dirección

superior basada en el conocimiento — Administradores intermedios: "juniors" y "colegas" más que "subordinados".

36. El espíritu de desempeño 311

Para conseguir que hombres comunes hagan cosas no comunes — La prueba es el desempeño, no los buenos sentimientos — Las cualidades son el eje — No exhortaciones — El peligro de la mediocidad segura — Qué significa, "desempeño" — Qué hacer con el individuo improductivo — Decisiones de "conciencia" — La oportunidad como eje — Decisiones acerca de la "gente": el control de una organización — Integridad, la piedra de toque.

Aptitudes gerenciales

37. La decisión efectiva 317

El modo japonés — Los elementos esenciales — ¿Hechos u opiniones? — ¿Cuál es la medida apropiada? — La necesidad de disenso y alternativas — La trampa consistente en "tener razón" — ¿Es necesaria una decisión? — ¿Quién debe realizar el trabajo? — El compromiso acertado y el compromiso falso — La retroacción — La decisión es acción efectiva.

38. Comunicaciones gerenciales 328

Más charla; y menos comunicación — Lo que hemos aprendido — Los elementos fundamentales — La comunicación es percepción — La comunicación es expectativa — La comunicación plantea exigencias — La comunicación y la información son diferentes — La información presupone comunicación — Por qué las comunicaciones en sentido descendente no pueden ser eficaces — Las limitaciones del acto de "atender" — Las exigencias de la explosión informativa — ¿Qué pueden hacer los gerentes? — La administración por objetivos, el juicio acerca del desempeño y la carta a la administración como instrumentos de comunicación — Las comunicaciones, el modo de organización.

39. Controles, control y administración 336

Controles y control — Las características de los controles — Los controles determinan metas y valores — Controles necesarios en los hechos mensurables y en los que no son mensurables — La especificación de los controles — Economía — Sentido — Los controles siguen a la estrategia — Eficacia — Congruencia — Oportunidad — Sencillez — Los controles deben ser operativos — El control definitivo de las organizaciones — Los controles y el espíritu de una organización.

40. El administrador y las ciencias de la administración 344

Las ciencias de la administración: promesa y desempeño — Por qué las ciencias de la administración todavía no rinden — Cómo se originaron las ciencias de la administración — Por qué tienden a ser anticuáticas — Los postulados básicos — La necesidad principal de las ciencias de la administración — El temor de afrontar riesgos — Qué deben esperar los administradores — Supuestos de comprobación — Preguntas acertadas, no respuestas — Alternativas, no soluciones — Comprensión, no fórmulas — Sobre qué deben trabajar las ciencias de la administración — Del potencial al desempeño.

Organización gerencial

41. Necesidad y enfoques nuevos 352

La importancia asignada a la estructura de organización en el *boom* de la administración — Y sus razones — El peligro de la estructura equivocada — La importancia de la organización para la pequeña empresa — Respuestas finales de ayer — Las "funciones" de Fayol y la "descentralización federal" de Sloan — Supuestos tradicionales y necesidades actuales — Lo que hemos aprendido — El primer paso: identificar los elementos constitutivos — "La estructura se subordina a la estrategia" — Las actividades fundamentales — Las tres clases de trabajo: operaciones, alta dirección, innovación — Lo que necesitamos desaprender — "Centrado en la tarea" versus "centrado en la persona" — "Jerarquía" versus "forma libre" — "Especialista en derecho constitucional" versus "educador" — De la organización "monoaxial" a la "multiaxial" — "Debe existir una respuesta definitiva".

42. Los elementos constitutivos de la organización 360

Las cuatro tareas del organizador — Determinación de las actividades fundamentales — Las vulnerabilidades esenciales — Valores — Cuándo deben volver a analizarse las actividades básicas — El análisis de los aportes — Actividades productoras de ingreso — Trabajo productor de resultados — Trabajo de apoyo — Las áreas de "conciencia" — Para conferir eficacia a los elencos de servicios — Los dos rostros de la información — La información: un problema organizativo sin respuesta — Higiene y servicios internos — El aporte determina la función.

43. ... Y cómo se agrupan 369

Análisis de la decisión — ¿Cuál es el lugar de determinado trabajo? — Análisis de relaciones —

¿Adónde pertenece determinada unidad? — Mantenimiento de las relaciones en un mínimo — Pero procurar que cada uno cuente — Organización defectuosa. Sus síntomas y sus causas — Excesivo número de niveles — Problemas organizativos recurrentes — Reuniones — Excesiva preocupación por los "sentimientos" — Tendencia a apoyarse en los no cargos — La "organicitis" como dolencia crónica.

44. Lógica y especificaciones del diseño 375
 Los cinco "diseños" — ¿Existe algún principio aún desconocido? — Limitaciones y requerimientos — Especificaciones formales — Claridad — Economía — La orientación de la visión — Comprensión de la tarea — Decisión — Estabilidad y adaptabilidad — Perpetuación y autorrenovación — Estructuras operativas, innovadoras y de alta dirección.
45. Diseño centrado en el trabajo y la tarea: estructura funcional y equipo 380
 Los tres modos de organizar el trabajo y la tarea — La estructura funcional — Sus virtudes y sus limitaciones — ¿Es posible compensar los efectos? — Los "elementos" de Vail — Los "objetivos funcionales" de General Electric — Su limitado alcance — Dónde es eficaz el funcionalismo — El equipo — Ejemplo: El hospital; la compañía de plásticos — Sus lecciones — Requerimientos de los equipos efectivos — Misión permanente; objetivo claro; liderazgo; responsabilidad grupal — La primera tarea del líder de equipo: claridad — Las limitaciones del principio del equipo — ¿Qué proporciones puede tener un equipo? — El alcance de una organización de equipo — Equipo de alta dirección — Equipos innovadores — Diseño de equipos y estructura funcional — Diseño de equipos y trabajo de producción masiva — Diseño de equipos y organización del conocimiento.
46. Diseño centrado en los resultados: descentralización federal y simulada 389
 Descentralización y organización funcional — Las cualidades de la descentralización federal — Descentralización federal y desarrollo de los administradores — Su aplicación a las organizaciones sin fines de lucro — Los requerimientos de la descentralización federal — Una autodirección fuerte que ejecuta trabajo de alta dirección — Las áreas "reservadas" — La necesidad de controles centralizados y mediciones comunes — Las exigencias formuladas a la empresa autónoma — Requerimientos de tamaño — ¿Qué es demasiado grande y qué demasiado pequeño? — El papel de los elencos de servicio — ¿Qué es una "empresa"? — El componente innovador — Descentralización simulada — La empresa de "materiales" — IBM — El banco comercial — El problema de la descentralización simulada — Su alcance limitado — La descentralización simulada como último recurso — Su futuro.
47. Diseño centrado en las relaciones: La estructura de sistemas 402
 NASA — Los diseños de sistemas japoneses y la empresa "multinacional" — Diversidad de culturas y valores — Las dificultades de la estructura de sistemas — Sus requerimientos — Su importancia.
48. Conclusiones organizativas 407
 ¿"Organización ideal" o "pragmatismo"? — La necesidad de comprobar los supuestos — La necesidad de sencillez — Los resultados y las actividades principales como eje — La prueba: el desempeño de la gente.

TERCERA PARTE

- ALTA DIRECCION: TAREAS, ORGANIZACION, ESTRATEGIAS 411
49. Georg Siemens y el Deutsche Bank 413
 Alta dirección: Rango o función — Georg Siemens y el "Banco Universal" — Tareas de alta dirección — Equipo de alta dirección — El "Secretariado" — Las lecciones.
Tareas y organizaciones de la alta dirección
50. Tareas de alta dirección 416
 Las dimensiones de la tarea de la alta dirección — Necesidades específicas en actividades específicas — "Operar" o "no operar" — Las reglas — Tareas recurrentes pero intermitentes — Requerimiento: una diversidad de capacidades y temperamentos — Tareas de alta dirección y estilos del director general — El plan de trabajo de la alta dirección.
51. Estructura de la alta dirección 421
 Estructuras del equipo de alta dirección — El "director general" — El ejecutivo grupal — ¿Cuántas direcciones superiores? — Especificaciones de los equipos de alta dirección — El trabajo de equipo en la alta dirección — Las decisiones "reservadas" — Cómo nutrir el cerebro — El "secretariado" y sus defectos — La "investigación empresarial" — "El cuello de botella en el extremo de la botella".

52. Necesidad de un directorio efectivo 427
- El directorio: ficción legal y realidad impotente — El movimiento de “politización” del directorio — El directorio en Alemania, Suecia y Estados Unidos — El “Eurodirectorio” — Por qué la alta dirección necesita un directorio — Las tres funciones del directorio — El directorio como órgano de revisión y apelación — El directorio como salvaguarda contra la administración incompetente — La función de relaciones públicas y comunitarias — Lo que se necesita — Los objetivos y un “plan de trabajo” para el directorio — Quién pertenece al directorio — El director “profesional” — El diseño y la organización de un directorio efectivo como tarea de la alta dirección.
- Estrategias y estructuras*
53. Acerca del tamaño apropiado 434
- La ley de la superficie y la masa — Tamaño y complejidad — Por qué los cambios de tamaño son “saltos cuánticos” — Tamaño y estrategia — Tamaño y complejidad en las tareas de la alta dirección.
54. Administración de la empresa pequeña, mediana y grande 438
- ¿Cuándo puede afirmarse que una empresa es grande? — No existe una medida verdaderamente adecuada — El tamaño es una “configuración” — La estructura administrativa, el único criterio de tamaño — Las tres categorías: pequeña, mediana y grande — Administración de la pequeña empresa — La necesidad de un lugar especial — Estructuración de las tareas de alta dirección — Efectividad del director general — El control y la información en la pequeña empresa — La empresa de mediano tamaño — Los tres tipos — Sus requerimientos específicos — El peligro de la laxitud — La necesidad de autodisciplina — La gran empresa — Una empresa impersonal — La necesidad de estructura — La necesidad de claridad — Organización del “desorden” — El papel de la “red de veteranos” — El papel del equipo de la fuerza de tareas — El peligro del desarrollo puramente interno — El peligro de la “promoción interna” como método exclusivo — El tamaño como problema de alta dirección.
55. Acerca del tamaño equivocado 452
- La empresa de tamaño equivocado — Una enfermedad grave y común — Muchas causas — Pero siempre los mismos síntomas — Qué es eficaz y qué no lo es — Modificación del carácter de la empresa — American Motors y Volkswagen — Courtaulds y Celanese — La fusión y la adquisición para corregir el “tamaño equivocado” — La venta, la desinversión o la contracción sistemática — ¿Es posible que una compañía sea demasiado grande, y por lo tanto inadmisurable? — La institución de servicio inadmisurable — Los servicios empresarios multinacionales — Elencos de servicio inadmisurables a causa de su excesiva magnitud — El punto óptimo — La compañía excesivamente grande para su ambiente — Por qué General Motors debería haberse dividido — La compañía excesivamente grande para su comunidad — La compañía excesivamente grande para su economía — El tamaño equivocado exige acción de la alta dirección.
56. Las presiones en favor de la diversidad 462
- ¡Zapatero, a tus zapatos! — El peligro de la complejidad — “Diversificación”: Los mitos y las realidades — La “ley de Murphy” y la “ley de Drucker” — I.G. Farben — La lección de Litton — La falacia de la “administración de activos” — “Inversor” versus “administrador de activos” — Los superhombres son mortales — ¿Por qué la diversificación? — Las presiones internas — “Necesitamos hacer algo nuevo” — El peligro de la hiperespecialización — La regla del músico — El ejemplo de Merck — Integración retrógrada y progresiva — Transformación de un centro de costos en centro de utilidades — J. Lyons y Heineken — Presiones externas — La economía que es demasiado pequeña — Bélgica como prototipo — La experiencia de California — La diversificación mediante la expansión del mercado — La ramificación de la tecnología — La influencia de los impuestos — W. R. Grace — Los nuevos “mercados masivos” de la inversión y las oportunidades de tareas — Diversificación acertada y errónea — La diversificación debe administrarse — Necesidad de un núcleo de unidad.
57. Unidad a partir de la diversidad 472
- Los dos núcleos de unidad: mercado y tecnología — Advertencia: los clientes, no los fabricantes, definen el mercado — Los riesgos de la definición del mercado — Necesidad de una estrategia empresarial — General Motors y la Leyland británica — La tecnología como un núcleo unitario común — Algunas reglas básicas — La tecnología debe ser específica — La tecnología debe ser diferenciada — La tecnología debe ser esencial — Estrategias de la diversificación basada en la tecnología — La “familia tecnológica ampliada” — ¿Es una forma anticuada? — Sus limitaciones — Lo que no funciona — Diversificación sobre dos ejes — Diversificación “contracrónica” — La ilusión del “sinérgismo financiero” — Diversificación por la diversificación misma — Diversificación para corregir defectos — La necesidad de la “armonía temperamental”.
58. Administración de la diversidad 483
- Administración de una eficaz diversificación — ¿Qué hacer con el “inadaptado”? — La tentación

del "inadaptado parcial" — Los cuatro instrumentos de la diversificación — Desarrollo desde la base versus adquisición — La cuestión del temperamento — La diferencia de enfoque — ¿Qué contribución podemos realizar? — Estrategia de desarrollo desde la base — Adquisición — Desinversión del inadaptado: Un problema de comercialización — Iniciativa conjunta — Las distintas clases — Las reglas básicas — El peligro del éxito — ¿Quién debe administrar? — Cuando las iniciativas conjuntas ya no tienen sentido — Observación de la empresa de familia.	
59. La empresa multinacional	494
La principal innovación social desde la segunda Guerra Mundial — Aún no ha terminado el período de prueba — ¿Cómo se explica la empresa multinacional? — No es una novedad norteamericana — No se limita a la gran empresa — No se limita a la manufactura — No es la respuesta al proteccionismo — El mercado común mundial en formación — Las nuevas exigencias — De la empresa "multinacional" a la "transnacional" — La división entre economía y soberanía — La empresa "multicultural" — Integración de la diversidad política y cultural en la unidad administrativa — Las fuerzas internas — La necesidad de la estrategia y las estrategias empresariales — La necesidad de concentrar los esfuerzos — Los equipos de alta dirección — La necesidad de la administración de sistemas — El gerente individual — Su ubicación organizativa — El hombre necesita un hogar — ¿Cómo pagar? — La empresa multinacional y su ambiente — Su posición en el país huésped — Su posición en la metrópoli — No es un problema económico, sino político — La empresa multinacional en los países en desarrollo — La locura de la "sustitución de importaciones" — La filial que es propiedad total — El ejemplo canadiense — Los problemas del éxito — La concesión petrolera — La empresa multinacional del futuro.	
60. Administración del crecimiento	518
Casi fracaso de IBM — Ford, Siemens, AT&T & Sears, Roebuck — La "crisis de identidad" — Por qué el crecimiento no es automático — Necesidad del crecimiento — La manía del crecimiento en la década de 1950 y 1960 — Mitos acerca de las "compañías dinámicas" y las "industrias dinámicas" — La turbulencia del crecimiento cero — El crecimiento de instituciones de servicios públicos — El crecimiento como necesidad mínima — Preparación para el crecimiento — Alta dirección: el factor de control — Asignación de personal a actividades básicas — Los síntomas de la necesidad de cambio — La decisión personal del director general — Y su responsabilidad.	
61. La organización innovadora	529
La innovación, término económico o social — Características de la innovación — La dinámica de la innovación — La estrategia de innovación y su supuesto básico — La necesidad de un abandono planeado de lo anticuado — La necesidad de fijarse objetivos elevados — El promedio — El progreso de la innovación — Mediciones y presupuestos — El riesgo de fracasos o de "casi éxito" — Actitudes y prácticas innovadoras — Rol diferente de la administración — Concentración en la responsabilidad — El aprendizaje continuo — La estructura de innovación — El ejemplo de Du Pont — La innovación, una "actividad por derecho propio" más que una "función" — El equipo — La unidad innovadora como actividad empresarial — El desafío de la organización innovadora.	
CONCLUSION	
LA LEGITIMIDAD DE LA ADMINISTRACION	544
BIBLIOGRAFIA	547