

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 Antarctica: 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
CASO La administración científica en el arsenal de Watertown	65
Referencias bibliográficas	65
Glosario básico	66

Capítulo 4 Teoría clásica de la administración

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

69

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	
	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	
	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 129

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 159

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

Campo de aplicación de la organización funcional	164
EJERCICIO La organización funcional de bioquímica	164
Organización línea- <i>staff</i>	164
Criterios para diferenciar línea y <i>staff</i>	165
Características de la organización línea- <i>staff</i>	166
Ventajas de la organización línea- <i>staff</i>	167
Desventajas de la organización línea- <i>staff</i>	168
Campo de la aplicación de la organización línea- <i>staff</i>	169
EJERCICIO La organización línea- <i>staff</i> 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)	195
	<i>ENFOQUE EN LOS RESULTADOS</i>	
<hr/>		
	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
	<i>EN BUSCA DE LA ORGANIZACIÓN IDEAL</i>	221
<hr/>		
	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

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**

DINAMIZACIÓN DE LA EMPRESA POR MEDIO DE LAS PERSONAS **281**

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)**

CÓMO EMPRENDER EL CAMBIO Y LA RENOVACIÓN EMPRESARIAL **317**

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

<i>EN BUSCA DE LA FLEXIBILIDAD Y DE LA AGILIDAD</i>	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 Múltiplo	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?

<i>EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD</i>	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