

Contenido

Prefacio	xvii		
Cómo utilizar este libro	xix		
PARTE I Introducción a la teoría general de la administración	1		
CAPÍTULO 1 La administración y sus perspectivas			
Determinar el papel de la administración	7		
Contenido y objeto de estudio de la administración	8		
Concepto de administración	8		
Teorías de la administración	10		
Situación actual de la teoría general de la administración	12		
La administración en la sociedad moderna	13		
Perspectivas futuras de la administración	14		
Lo que vendrá	14		
Las megatendencias	15		
Resumen	17		
Glosario básico	18		
PARTE II Los orígenes de la administración	21		
CAPÍTULO 2 Antecedentes históricos de la administración			
Preparación de las condiciones para el surgimiento de la empresa moderna	23		
Influencia de los filósofos	23		
Influencia de la organización de la Iglesia católica	25		
Influencia de la organización militar	25		
Influencia de las ciencias	26		
Influencia de la Revolución Industrial	27		
Influencia de los economistas liberales	29		
Influencia de los pioneros y emprendedores	31		
Resumen	33		
Glosario básico	33		
PARTE III Enfoque clásico de la administración			37
Origen del enfoque clásico			38
CAPÍTULO 3 Administración científica			
Organización de los fundamentos de la fábrica			41
La obra de Taylor			41
1. El primer periodo de Taylor			41
2. Segundo periodo de Taylor			42
La administración como ciencia			43
Organización racional del trabajo			43
1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos			44
2. Estudio de la fatiga humana			45
3. División del trabajo y especialización del obrero			46
4. Diseño de los puestos y las tareas			46
5. Incentivos salariales y premios por producción			47
6. Concepto del <i>homo economicus</i>			47
7. Condiciones ambientales de trabajo			48
8. Estandarización			48
Principios de la administración científica			48
1. Principios de la administración científica según Taylor			48
2. Principios de la eficiencia de Emerson			49
3. Principios básicos de Ford. Henry Ford (1863-1947)			49
4. Principio de excepción			50
Apreciación crítica de la administración científica			50
1. Mecanicismo			51
2. Superespecialización del obrero			53
3. Visión microscópica del hombre			54
4. Falta de comprobación científica			54
5. Enfoque incompleto de la organización			54
6. Limitación del campo de aplicación			54
7. Enfoque prescriptivo y normativo			55
8. Enfoque de sistema cerrado			55
9. Pionera en la administración			55
10. Conclusión			55
Resumen			58
Glosario básico			58

CAPÍTULO 4 Teoría clásica de la administración		CAPÍTULO 6 Implicaciones de la teoría	
Organización de la empresa	59	de las relaciones humanas	
La época	59	La importancia de los grupos	85
La obra de Fayol	59	Influencia de la motivación humana	86
1. Las funciones básicas de la empresa	60	1. Teoría de campo de Lewin	86
2. El concepto de administración	60	2. Las necesidades humanas básicas	86
3. Proporcionalidad de las funciones administrativas	60	3. Ciclo de la motivación	88
4. Diferencia entre administración y organización	60	4. Frustración y compensación	88
5. Principios generales de la administración según Fayol	61	5. Moral y clima organizacional	88
Teoría de la administración	62	Liderazgo	89
1. La administración como ciencia	62	Concepto de liderazgo	89
2. Teoría de la organización	62	Teorías sobre liderazgo	91
3. La división del trabajo y la especialización	63	Comunicación	94
4. Coordinación	64	Redes de comunicación	95
Elementos de la administración	64	La organización informal	96
1. Elementos de la administración según Urwick	64	Características de la organización informal	97
2. Elementos de la administración según Gulick	64	Orígenes de la organización informal	97
Principios de la administración	65	La dinámica de grupo	98
1. Principios de la administración según Urwick	65	Evaluación crítica de la teoría de las relaciones humanas	99
Apreciación crítica de la teoría clásica	65	1. Oposición cerrada a la teoría clásica	100
1. Enfoque demasiado simplificado de la organización formal	65	2. Percepción incorrecta de los problemas de las relaciones industriales	100
2. Ausencia de trabajos experimentales	66	3. Concepción ingenua y romántica del obrero	101
3. Racionalismo extremo en la concepción de la administración	66	4. Limitación del campo experimental	101
4. "Teoría de la máquina"	67	5. Parcialidad de las conclusiones	102
5. Enfoque incompleto de la organización	67	6. Hincapié en los grupos informales	102
6. Enfoque de un sistema cerrado	67	7. Enfoque manipulador de las relaciones humanas	103
7. Conclusión	68	8. Otras críticas	104
Resumen	68	9. Conclusión	105
Preguntas	70	Resumen	106
Glosario básico	70	Glosario básico	106
PARTE IV Enfoque humanista de la administración	71	PARTE V Enfoque neoclásico de la administración	109
Teorías transitorias	71	CAPÍTULO 7 Teoría neoclásica de la administración	
La época	73	Definición del papel del administrador	113
CAPÍTULO 5 Teoría de las relaciones humanas		Características de la teoría neoclásica	113
Humanización de la empresa	75	1. Enfoque en la práctica de la administración	113
Origen de la teoría de las relaciones humanas	75	2. Reafirmación relativa de los postulados clásicos	114
El experimento de Hawthorne	76	3. Importancia de los principios generales de la administración	114
1. Primera fase del experimento de Hawthorne	76	4. Atención en los objetivos y los resultados	114
2. Segunda fase del experimento de Hawthorne	77	5. Eclecticismo conceptual	115
3. Tercera fase del experimento de Hawthorne	77	La administración como técnica social	115
4. Cuarta fase del experimento de Hawthorne	78	Aspectos administrativos comunes de las organizaciones	115
5. Conclusiones del experimento de Hawthorne	78	Eficiencia y eficacia	116
La civilización industrializada y el hombre	80	Principios básicos de la organización	117
Funciones básicas de la organización industrial	82	1. División del trabajo	117
Resumen	83	2. Especialización	117
Glosario básico	84		

3. Jerarquía	118	Desventajas de la departamentalización por productos	154
4. Amplitud administrativa o extensión del mando	120	Aplicaciones	155
Centralización frente a descentralización	121	Departamentalización geográfica	156
1. Centralización	121	Ventajas	156
2. Descentralización	122	Desventajas	156
Funciones del administrador	123	Aplicaciones	156
1. Planeación	124	Departamentalización por clientes	157
2. Organización	129	Ventajas	157
3. Dirección	130	Desventajas	157
4. Control	131	Aplicaciones	158
Apreciación crítica de la teoría neoclásica	134	Departamentalización por proceso	158
Resumen	134	Ventajas	158
Glosario básico	135	Desventajas	158
		Aplicaciones	158
CAPÍTULO 8 Implicaciones de la teoría neoclásica: tipos de organización		Departamentalización por proyectos	159
Cómo dar forma a la empresa	137	Ventajas	159
Racionalismo de la organización formal	137	Desventajas	159
Organización lineal	137	Aplicaciones	159
Características de la organización lineal	138	Selección de alternativas a la departamentalización	161
Ventajas de la organización lineal	138	Apreciación crítica de la departamentalización	161
Desventajas de la organización lineal	139	<i>Downsizing y outsourcing</i>	163
Esfera de aplicación de la organización lineal	139	Reingeniería	163
Organización funcional	139	Resumen	163
Características de la organización funcional	140	Glosario básico	163
Ventajas de la organización funcional	140		
Desventajas de la organización funcional	140	CAPÍTULO 10 Administración por objetivos (APO)	
Ámbito de aplicación de la organización funcional	141	Enfoque en los resultados	165
Organización de línea-staff	141	Origen de la administración por objetivos	165
Criterios para diferenciar la línea del <i>staff</i>	142	Características de la APO	165
Características de la organización de línea-staff	143	1. Conjunto de objetivos establecido por el gerente y el subordinado	167
Ventajas de la organización de línea-staff	144	2. Objetivos establecidos para cada departamento o puesto	167
Desventajas de la organización de línea-staff	144	3. Integración de los objetivos departamentales	167
Ámbito de aplicación de la organización de línea-staff	145	4. Enfoque en la medición y el control de los resultados	167
Apreciación crítica de los tipos de organización	145	5. Evaluación, revisión y reelaboración permanente de los planes	167
Resumen	146	6. Participación activa de las gerencias y los subordinados	167
Glosario básico	147	7. Apoyo intenso del <i>staff</i>	168
CAPÍTULO 9 Derivaciones de la teoría neoclásica: la departamentalización		Definición de objetivos	168
Composición de las unidades de la empresa	149	1. Criterios para escoger los objetivos	168
Concepto de departamentalización	149	2. Jerarquía de los objetivos	169
Tipos de departamentalización	151	Estrategia organizacional	170
Departamentalización por funciones	151	1. Concepto de estrategia y de táctica	170
Ventajas de la departamentalización	152	2. Planeación estratégica	172
Desventajas de la departamentalización funcional	153	El ciclo de la APO	176
Aplicaciones	153	1. Modelo de Humble	176
Departamentalización por productos o servicios	153	2. Modelo de Odiorne	176
Ventajas de la departamentalización por productos	154	3. Desarrollo de ejecutivos	176

Apreciación crítica de la administración estratégica y de la APO	177	Las dimensiones de la burocracia	200
1. La estrategia organizacional es un cuchillo de dos filos	179	Apreciación crítica de la teoría de la burocracia	202
2. Premisas equivocadas de la escuela de la planeación estratégica	179	1. El excesivo racionalismo de la burocracia	202
3. Los pecados capitales de la planeación estratégica neoclásica	180	2. Mecanicismo y limitaciones de la "teoría de la máquina"	203
4. Crítica de Levinson	180	3. Conservadurismo de la burocracia	203
5. Crítica de Lodi	181	4. Enfoque de sistema cerrado	204
6. Aplicación incompleta y superficial de la APO	181	5. Enfoque descriptivo y explicativo	204
7. Las exageraciones de la APO	181	6. Diversas críticas contra la burocracia	205
Resumen	182	7. Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones	205
Glosario básico	182	Resumen	207
 		Glosario básico	207
PARTE VI Enfoque estructuralista de la administración	185	CAPÍTULO 12 Teoría estructuralista de la administración	
La época	187	Ampliación de los horizontes de la empresa	209
CAPÍTULO 11 Modelo burocrático de organización En busca de la organización ideal	189	Orígenes de la teoría estructuralista	209
Origen de la teoría de la burocracia	189	La sociedad de las organizaciones	211
Orígenes de la burocracia	190	1. Las organizaciones	212
Tipos de sociedad	190	2. El hombre organizacional	213
Tipos de autoridad	190	Análisis de las organizaciones	214
Características de la burocracia según Weber	192	1. Enfoque múltiple: la organización formal e informal	214
1. Carácter legal de las normas y reglamentos	193	2. Enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales	214
2. Carácter formal de las comunicaciones	193	3. Enfoque múltiple: las diferentes perspectivas de la organización	214
3. Carácter racional y división del trabajo	193	4. Enfoque múltiple: los niveles de la organización	215
4. Impersonalidad en las relaciones	194	5. Enfoque múltiple: la diversidad de las organizaciones	216
5. Jerarquía de la autoridad	194	6. Enfoque múltiple: análisis interorganizacional	217
6. Rutinas y procedimientos estandarizados	194	Tipología de las organizaciones	217
7. Competencia técnica y meritocracia	194	1. Tipología de Etzioni	217
8. Especialización de la administración	194	2. Tipología de Blau y Scott	218
9. Profesionalización de los participantes	195	Objetivos organizacionales	219
10. Total posibilidad de prever el funcionamiento	195	Ambiente organizacional	221
Ventajas de la burocracia	196	1. Interdependencia de las organizaciones con la sociedad	221
Racionalidad burocrática	197	2. Conjunto organizacional	221
Dilemas de la burocracia	197	Estrategia organizacional	221
Disfunciones de la burocracia	198	Conflictos organizacionales	223
1. Internalización de las reglas y apego a los reglamentos	198	1. Conflicto entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía)	223
2. Exceso de formalismo y de papeleo	198	2. Dilemas de la organización según Blau y Scott	224
3. Resistencia a los cambios	199	3. Conflictos entre la línea y la asesoría (<i>staff</i>)	225
4. Despersonalización de la relación	199	Sátiras sobre la organización	226
5. Categorización como base del proceso de decisión	199	1. Ley de Parkinson	226
6. Observancia excesiva de las rutinas y los procedimientos	199	2. Principio de Peter	227
7. Exhibición de señales de autoridad	200	3. Dramaturgia administrativa de Thompson	227
8. Dificultad para atender a los clientes y conflictos con el público	200	4. Maquiavelismo en las organizaciones	228
		5. Las caricaturas de Dilbert	229

Apreciación crítica de la teoría estructuralista	229	8. Análisis organizacional a partir de la conducta	265
1. Convergencia de varios enfoques divergentes	230	9. Visión tendenciosa	265
2. Ampliación del enfoque	230	Resumen	266
3. Doble tendencia teórica	230	Glosario básico	267
4. Análisis organizacional más amplio	230	CAPÍTULO 14 Teoría del desarrollo organizacional (DO)	
5. Tipologías organizacionales inadecuadas	230	Cómo emprender el cambio	
6. Teoría de la crisis	230	y la renovación empresariales	269
7. Teoría de transición y de cambio	231	Orígenes del DO	269
Resumen	231	Los cambios y la organización	271
Glosario básico	233	¿Qué es el desarrollo organizacional?	280
 		Proceso de DO	283
PARTE VII Enfoque conductual		Técnicas del DO	283
de la administración	235	1. Técnicas de intervención para individuos	283
 		2. Técnicas de intervención para dos o más personas	285
CAPÍTULO 13 Teoría de la conducta		3. Técnicas de intervención para crear y desarrollar equipos	287
de la administración		4. Técnicas de intervención en las relaciones intergrupales	288
Las personas como base de la dinámica		5. Técnicas de intervención para la organización como un todo	289
de la empresa	239	Modelos del DO	290
Orígenes de la teoría conductista	240	Apreciación crítica del DO	296
Nuevas teorías acerca de la motivación humana	240	1. Aspecto mágico del DO	296
Jerarquía de las necesidades de Maslow	240	2. Imprecisión en el campo del DO	296
Teoría de los dos factores de Herzberg	242	3. Enfoque en la educación "emocional"	297
Estilos de administración	246	4. Aplicaciones distorsionadas del DO	297
Teoría X y teoría Y	247	Preguntas	297
Sistemas de administración	249	Resumen	298
La organización como un sistema social cooperativo	253	Glosario básico	298
Proceso decisorio	253	 	
La organización como un sistema de decisiones	253	PARTE VIII Enfoque sistémico	
Teoría de las decisiones	254	de la administración	301
Etapas del proceso de decisión	255	 	
Derivaciones de la teoría de las decisiones	255	CAPÍTULO 15 Tecnología y administración	
Hombre administrativo	256	Creación de la infraestructura de la empresa	305
Comportamiento organizacional	257	El punto de partida de la cibernética	305
Teoría del equilibrio organizacional	258	1. Los orígenes de la cibernética	306
Tipos de participantes	258	2. Concepto de cibernética	307
Teoría de aceptación de la autoridad	259	Principales conceptos de la cibernética	308
Conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales	260	Principales conceptos de sistemas	309
Negociación	261	1. Concepto de entrada (<i>input</i>)	309
Nuevos planteamientos del liderazgo	261	2. Concepto de salida (<i>output</i>)	309
Apreciación crítica de la teoría conductista	263	3. Concepto de caja negra (<i>black box</i>)	309
1. Enfoque en las personas	263	4. Concepto de retroalimentación (<i>feedback</i>)	310
2. Enfoque más descriptivo y menos prescriptivo	263	5. Conceptos de homeostasis	310
3. Reformulación a fondo de la filosofía administrativa	263	6. Concepto de información	311
4. Dimensiones bipolares de la teoría conductista	264	Teoría de la información	312
5. Relatividad de las teorías de la motivación	264	1. Concepto de redundancia	314
6. Influencia de las ciencias de la conducta sobre la administración	265	2. Concepto de entropía y sinergia	314
7. La organización como un sistema de decisiones	265	3. Concepto de informática	315

Efectos de la informática en la administración	315	5. Fronteras o límites	355
Apreciación crítica de la tecnología y la administración	322	6. Morfogénesis	355
Resumen	323	7. Resistencia	356
Glosario básico	323	Modelos de organización	356
CAPÍTULO 16 Teoría matemática de la administración		1. Modelo de Schein	356
Racionalización de las decisiones	325	2. Modelo de Katz y Kahn	356
Origen de la teoría matemática en la administración	326	3. Modelo sociotécnico de Tavistock	359
Proceso decisorio	326	Apreciación crítica de la teoría de sistemas	360
Modelos matemáticos en la administración	327	1. Confrontación entre la teoría del sistema abierto y la del sistema cerrado	361
Investigación de operaciones	328	2. Características básicas del análisis sistémico	361
1. Teoría de juegos	331	3. Carácter integrador y abstracto de la teoría de sistemas	362
2. Teoría de colas	331	4. Efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos	362
3. Teoría de grafos	332	5. El "hombre funcional"	363
4. Programación lineal	333	6. Un nuevo enfoque organizacional	363
5. Programación dinámica	333	7. Orden y desorden	363
6. Análisis estadístico y cálculo de probabilidades	334	Resumen	364
Estrategia organizacional	335	Glosario básico	365
Necesidad de indicadores del desempeño	336	PARTE IX Enfoque de contingencia de la administración	367
1. ¿Por qué medir?	336	CAPÍTULO 18 Teoría de contingencia En busca de flexibilidad y agilidad	371
2. ¿Qué medir?	336	Orígenes de la teoría de contingencia	372
3. Seis Sigma	336	1. Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura	372
Cuadro de mando integral (<i>Balanced Scorecard</i> , BSC)	337	2. Investigación de Burns y Stalker sobre las organizaciones	373
El movimiento por la calidad	341	3. Investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente	375
Apreciación crítica de la teoría matemática	342	4. Investigación de Joan Woodward sobre la tecnología	376
1. Limitaciones de la teoría matemática	342	Ambiente	378
2. El reduccionismo de los métodos de la IO	342	1. Mapeo ambiental	378
3. Similitud con la administración científica	343	2. Selección del ambiente	378
4. Reduccionismo de la teoría matemática	344	3. Percepción del ambiente	379
5. Administración de operaciones	344	4. Consonancia y disonancia	379
7. Conclusión	346	5. Derivaciones del ambiente	379
Resumen	346	Ambiente general	379
Glosario básico	347	Ambiente de tareas	380
CAPÍTULO 17 Teoría de sistemas		Tipología de los ambientes	381
Ampliación de las fronteras de la empresa	349	Tecnología	383
Orígenes de la teoría de sistemas	349	1. Tipología de Thompson	383
Concepto de sistemas	350	2. Influencia de la tecnología	386
1. Características de los sistemas	351	Las organizaciones y sus niveles	388
Existen varios conceptos de sistemas	351	Arreglo organizacional	389
2. Tipos de sistemas	351	Nuevos enfoques sobre el diseño organizacional	390
3. Parámetros de los sistemas	352	Procesamiento de la información por medio del diseño organizacional	391
El sistema abierto	353	Adhocracia	391
La organización como sistema abierto	354		
Características de las organizaciones como sistemas abiertos	354		
1. Comportamiento probabilístico y no determinista	354		
2. Las organizaciones como parte de una sociedad y compuestas por partes menores	354		
3. Interdependencia de las partes	354		
4. Homeostasis o "estado de equilibrio"	355		

Estructura matricial	392	Los desafíos de la era de la información	428
Organización por equipos	394	Innovación	429
Enfoques en redes	396	Las soluciones emergentes	430
Aplicaciones de la organización en forma de red	397	Mejora continua	430
Organizaciones virtuales	397	Calidad total	432
El hombre complejo	398	Reingeniería	435
Modelo de contingencia de la motivación	399	<i>Benchmarking</i>	438
Modelo de Vroom	399	Equipos de alto desempeño	440
Modelo de Lawler	400	Administración de proyectos	440
Modelo de impulsos motivacionales	401	La nueva lógica de las organizaciones	441
Clima organizacional	402	Las tendencias organizacionales	441
Teoría de contingencia del liderazgo	402	Lo que sucede en la actualidad	443
Modelo de Fiedler	402	Administración del conocimiento	443
Otros modelos de liderazgo	403	Capital intelectual	443
Estrategia organizacional	404	Educación corporativa	445
1. Escuela ambiental	404	Organizaciones de aprendizaje	446
2. Escuela del diseño	406	Las cinco disciplinas	446
3. Escuela del posicionamiento: modelo del Boston Consulting Group (BCG)	406	Estrategia organizacional	448
4. Escuela del posicionamiento: modelo de Porter para analizar la competencia	407	1. Escuela emprendedora	449
Apreciación crítica de la teoría de contingencia	409	2. Escuela del aprendizaje	449
1. Relativismo en la administración	409	3. Escuela de configuración	450
2. Bipolaridad continua	410	Ética y responsabilidad social	452
3. Enfoque en el ambiente	410	Código de ética	453
4. Enfoque en la tecnología	411	Grupos de interés (<i>stakeholders</i>)	453
5. Compatibilidad entre los enfoques de sistema cerrado y los de sistema abierto	411	Responsabilidad social de las organizaciones	454
6. Carácter ecléctico e integrador	412	Enfoques sobre la responsabilidad social	455
Resumen	413	Grados de involucramiento organizacional en la responsabilidad social	455
Glosario básico	415	Sustentabilidad	457
		Gobierno corporativo	458
		Grados de madurez del GC	460
PARTE X Nuevos enfoques de la administración	417	Apreciación crítica de los nuevos enfoques	460
Las paradojas de las ciencias	417	1. Carácter provocativo de la administración	461
1. El darwinismo organizacional	417	2. Carácter universal de la administración	461
2. Teoría cuántica	418	3. Los nuevos parámetros de la administración	461
3. Teoría de la relatividad	419	4. El concepto de autoorganización	462
4. Principio de incertidumbre	420	5. Características de las organizaciones	463
5. Teoría del caos	420	6. Surgimiento de las comunidades virtuales	464
6. Teoría de la complejidad	421	7. Competencias de la organización	464
La quinta ola	423	8. Profunda realineación y actualización de conceptos	465
		9. El profundo efecto de la TI	467
CAPÍTULO 19 ¿Hacia dónde se dirige la TGA? En busca de la competitividad	427	10. Simplificar para enfrentar la complejidad	468
La era de la información: cambio e incertidumbre	427	11. Ampliación gradual del concepto de administración	468
La influencia de la tecnología de la información	427	Resumen	470
		Glosario básico	473
		ÍNDICE ANALÍTICO	475