

## INDICE

<b>Prefacio I. Introducción a la teoría general de la administración</b>	1
<b>Capítulo 1. La administración y sus perspectivas</b>	
Perfil de papel de la administración	9
Objetivos de aprendizaje	
<b>Ejercicio.</b> Habilidades del administrador	
Contenido y objeto de estudio de la administración	10
<b>Ejercicio.</b> Las dificultades de Roberto	
Estado actual de la teoría general de la administración (TGA)	11
<b>Ejercicio.</b> Focalización en Alpha & Beta	
La administración en la sociedad moderna	12
Perspectivas futuras de la administración	14
<b>Ejercicio.</b> El administrador como agente de cambios	
Resumen	18
<b>Caso.</b> El método de casos	
<b>Caso.</b> Meg afusión de Brahma y Antartica: nace AmBev	19
Referencias bibliográficas	
Glosario básico	20
<b>Parte II. Los orígenes de la administración</b>	23
<b>Capítulo 2. Antecedentes históricos de la administración</b>	
Preparación de las condiciones para la empresa moderna	27
Objetivos de aprendizaje	
Influencia de los filósofos	28
<b>Ejercicio.</b> La analista de O&M	
Influencia de la organización de la iglesia católica	29
Influencia de la organización militar	
<b>Ejercicio.</b> La inspiración de Armando	
Influencia de la revolución industrial	30
<b>Ejercicio.</b> La defensa de Eliana	
Influencia de los economistas liberales	33
Influencia de los pioneros industriales y de los empresarios	34
<b>Ejercicio.</b> La estrategia de Regencia Sapatos	
Resumen	36
<b>Caso.</b> Las compañías mas admiradas del mundo	37
Referencias bibliográficas	39
Glosario básico	40
<b>Parte III. Enfoque clásico de la administración</b>	43
<b>Capítulo 3. La administración científica</b>	
Sistematización de los fundamentos de la producción	47
Objetivos de aprendizaje	
La obra de Taylor	
1. El primer periodo de Taylor	48
2. Segundo periodo de Taylor	
La administración como ciencia	49
<b>Ejercicio.</b> La desconfianza gerencial	
Organización racional del trabajo (ORT)	50
1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos	
2. Estudio de la fatiga humana	51

3. División del trabajo y especialización del operario	
4. Diseño de cargos y tareas	52
5. Incentivos salariales y premios por producción	
6. Concepto del homo economicus	54
7. Condiciones de trabajo	
8. Estandarización	55
9. Supervisión funcional	
<b>Ejercicio.</b> Productividad de la BMZ	
Principios de la administración científica	56
1.Principios de la administración científica, según Taylor	
2. Principio de eficiencia. Según Emerson	
<b>Ejercicio.</b> Expansión de MMWX	57
3. Principio básicos de Ford	
4. Principio de excepción	
<b>Ejercicio.</b> Rendimiento de la línea de montaje	58
Apreciación crítica de la administración científica	
1. Mecanicismo de la administración científica	
2. Superespecialización del operario	
3. Visión microscópica del hombre	61
4. Falta de comprobación científica	
5. Enfoque incompleto de la organización	62
6. Limitación del campo de aplicación	
7. Enfoque prescriptivo y normativo	
8. Enfoque de sistema cerrado	
9. La administración como pionera	63
10. Conclusión	
<b>Ejercicio.</b> El problema de Waldemar Lemos	
Resumen	64
Caso. La administración científica en el arsenal de Watertown	
Referencias bibliográficas	65
Glosario básico	66
<b>Capítulo 4. Teoría clásica de la administración</b>	
Organización de le empresa	69
Objetivos de aprendizaje	
La época	
La obra de Fayol	
1. Las seis funciones básicas de la empresa	70
2. Concepto de administración	
3. Proporcionalidad de las funciones administrativas	
<b>Ejercicio.</b> La organización formal en Alimenta	71
4. Diferencia entre administración y organización	
5. Principios generales de la administración, según Fayol	72
Teoría de la administración	
1. La administración como ciencia	73
2. Teoría de la organización	
3. La división del trabajo y la especialización	
4. Coordinación	74
5. Concepto de línea y staff	
6. Organización lineal	
<b>Ejercicio.</b> La reorganización de Sara	75

Los Elementos de la administración 1. Elementos de la administración, según Urwick 2. Elementos de la administración según Gulick	
Los Principios de la administración <b>Ejercicio.</b> Principios de administración, según Urwick Apreciación crítica de la teoría clásica	76
1. Enfoque simplificado de la organización formal 2. Ausencia de trabajos experimentales 3. Ultrarracionalismo en la concepción de la administración	77
4. Teoría de la maquina 5. Enfoque incompleto de la organización 6. Enfoque de sistema cerrado	78
7. Conclusión <b>Ejercicio.</b> El informe de Alberto	79
Resumen <b>Caso.</b> General Motors y sus opciones	80
Preguntas y temas de repaso y análisis El caso de la fundación Río Negro	
Referencias bibliográficas Glosario básico	81
<b>Parte IV. Enfoque humanista de la administración</b>	83
<b>Capítulo 5. Teoría de las relaciones humanas</b>	
Objetivos de aprendizaje	87
Orígenes de la teoría de las relaciones humanas El experimento de Hawthorne	88
1. Primera fase del experimento de Hawthorne 2. Segunda fase del experimento de Hawthorne	89
3. Tercera fase del experimento de Hawthorne 4. Cuarta fase del experimento de Hawthorne	90
5. Conclusiones del experimento de Hawthorne	91
<b>Ejercicio.</b> Las líneas de montaje de TLT La civilización industrial y el hombre	92
<b>Ejercicio.</b> El ambiente interno en lucen Lac Funciones básicas de la organización industrial	93
<b>Ejercicio.</b> La moral baja Resumen	94
Referencias bibliográficas	96
Glosario básico	97
<b>Capítulo 6. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas</b>	
La importancia de los grupos Objetivos	99
Influencia de la motivación humana 1. Teoría de campo de Lewin	100
2. Las necesidades humanas básicas	101
3. Ciclo motivacional 4. Frustración y compensación	102
5. Moral y clima organizacional	103
<b>Ejercicio.</b> Motivación en Mayerling El Liderzazo	104

Concepto de Liderazgo	
Teorías sobre Concepto de Liderazgo	105
<b>Ejercicio.</b> Patrón de liderazgo de Mariana	109
Comunicación	110
Redes de comunicación	
<b>Ejercicio.</b> La elección de la red de la comunicación	111
Organización informal	
Características de la organización informal	112
Orígenes de la organización informal	
La dinámica de grupo	113
<b>Ejercicio.</b> El cambio de Mandrágora	
Evaluación crítica de la teoría de las relaciones humanas	114
1. Oposición cerrada a la teoría clásica	
2. Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones empresariales	
3. Concepción ingenua y romántica del operario	
4. Limitación del campo experimental	116
5. Parcialidad en las conclusiones	
6. Enfoque en los grupos informales	
7. Enfoque manipulador de las relaciones	117
8. Otras críticas	
9. Conclusión	119
<b>Ejercicio.</b> Crítica a los directivos de Petrolina	
Resumen	120
Caso. TAM	
Referencias bibliográficas	121
Glosario básico	122
<b>Parte V. Enfoque neoclásico de la administración</b>	125
<b>Capítulo 7. Teoría neoclásica de la administración</b>	
Definición del papel de administración	129
Objetivos de aprendizaje	
1. Énfasis en la práctica de la administración	
2. Reafirmación de los postulados clásicos	130
3. Énfasis en los principios generales de administración	
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados	
5. Eclecticismo de la teoría neoclásica	131
<b>Ejercicio.</b> El director general de Amplific	
Administración como técnica social	
Aspectos administrativos comunes a las organizaciones	
Eficiencia y eficacia	132
<b>Ejercicio.</b> Reclutamiento de un ejecutivo	
Principios básicos de la organización	133
1. División del trabajo	
2. Especialización	
3. Jerarquía	134
4. Amplitud administrativa	
<b>Ejercicio.</b> Principios básicos de un consultor	137
Centralización versus descentralización	
1. Centralización	138

Funciones del administrador	
2. Descentralización	139
<b>Ejercicio.</b> Las opciones de J.J. Albano	
Funciones del administrador	142
1. Planeación	143
2. Organización	148
3. Dirección	149
4. Control	150
Ejercicio. Planilla de las funciones del administrador	
Evaluación crítica de la teoría neoclásica	153
Resumen	154
Caso. ¿Como va IBM?	
Referencias bibliográficas	155
Glosario básico	156
<b>Capítulo 8. Implicaciones del enfoque neoclásico: tipos de organización</b>	
Como dar forma a la empresa	159
Objetivos de aprendizaje	
Racionalidad de la organización formal	
Organización lineal	160
Características de la organización lineal	
Ventajas de la organización lineal	
Desventajas de la organización lineal	161
Campo de aplicación de la organización lineal	
<b>Ejercicio.</b> La estructura lineal de M&C	162
Organización funcional	
Características de la organización funcional	
Ventajas de la organización funcional	163
Campo de aplicación de la organización funcional	
<b>Ejercicio.</b> La organización funcional de bioquímica	164
Organización línea-staff	
Criterios para diferencia 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 aplicación de la organización línea-staff	
Ejercicio. La organización línea-staff de las industrias Rex	169
Comités	
Características de los comités	170
Ventajas de los comités	171
Desventajas de los comités	
Campo de aplicación de los comités	172
<b>Ejercicio.</b> La evaluación del desempeño de los comités	
Apreciación crítica de los tipos de organización	
<b>Caso.</b> El sistema Toyota de producción (TPS)	173
Resumen	
<b>Caso.</b> Asea Brown Boveri	174
Referencias bibliográficas	
Glosario básico	175
<b>Capítulo 9. Implicaciones del enfoque neoclásico: departamentalización</b>	177

Composición de aprendizaje de la empresa Objetivos de aprendizaje	
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 Aplicaciones <b>Ejercicio.</b> La reducción de Forma Flex Departamentalización por productos o servicios	182
Ventajas de la departamentalización por productos	183
Desventajas de la departamentalización por productos Aplicaciones <b>Ejercicio.</b> El giro en PetroPaulus Departamentalización geográfica	184
Ventajas de la departamentalización geográfica Desventajas de la departamentalización geográfica Aplicaciones <b>Ejercicio.</b> La nueva organización de Lojas Maravilha	185
Departamentalización por clientela Ventajas de la departamentalización por clientela Desventajas de la departamentalización por clientela Aplicaciones	186
Departamentalización por procesos Ventajas de la departamentalización por etapas del proceso Desventajas de la departamentalización por etapas del proceso Aplicaciones	187
<b>Ejercicio.</b> La reingeniería en la Fernández & Brito Departamentalización por proyectos Ventajas de la departamentalización por proyectos Desventajas de la departamentalización por proyectos	188
Aplicaciones	189
<b>Ejercicio.</b> La estructura Estaleiros Horizonte Selección de alternativas de departamentalización	190
Apreciación crítica de la departamentalización Caso. En 3M, quien de las ordenes es el cliente	192
Downsizing y outsourcing Reingeniería Resumen Referencias bibliográficas Glosario básico	193
<b>Capítulo 10. La administración por objetivos (APO)</b> Enfoque en los resultados Objetivos de aprendizaje	195
Orígenes de la administración por objetivos Características de la APO	196
1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado 2. Establecimiento de objetivos de cada departamento o posición 3. Interrelación entre los objetivos departamentales	197

4. Énfasis en la medición y en el control de resultados	
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes	
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados	
7. Apoyo intensivo del personal	198
<b>Ejercicio.</b> Entonces, ¿Qué es la APO en Metrópolis?	
Fijación de objetivos	
1. Criterios de selección de los objetivos	199
2. Jerarquía de objetivos	200
<b>Ejercicio.</b> ¿Cómo delinear objetivos en Metrópolis?	
Estrategia organizacional	201
1. Conceptos de estrategia y de táctica	202
2. Planeación estratégica	203
<b>Ejercicio.</b> Los objetivos del Banco Martins & Botelho	
Ciclo de la APO	206
1. Modelo de Humble	207
2. Modelo de Odiorne	
3. Desarrollo de ejecutivos	208
Apreciación crítica de la administración estratégica y de la APO	
1. La estrategia organizacional es una espada de doble filo	210
2. Premisas equivocadas de la escuela de la planeación estratégica	
3. Los pecados capitales de la planeación estratégica neoclásica	211
4. Crítica de Levinson	
5. Crítica de Lodi	212
6. Aplicación incompleta y superficial de la APO	
7. Las exageraciones de la APO	213
<b>Caso.</b> Las empresas mas grandes del mundo	214
Evaluación crítica de la APO	
Resumen	
Referencias bibliográficas	215
Glosario básico	216
<b>Parte VI. Enfoque estructuralista de la administración</b>	217
<b>Capítulo 11. Modelo burocrático de organización</b>	
En busca de organización	221
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría de la burocracia	
Orígenes de la burocracia	222
Tipos de sociedad	
Tipos de autoridad	223
<b>Ejercicio.</b> La proteus	
Características de la burocracia según Weber	225
1. Carácter legal de las normas y reglamentos	
2. Carácter formal de las comunicaciones	
3. Carácter racional y división del trabajo	226
4. Impersonalidad en las relaciones	
5. Jerarquías de la autoridad	
6. Rutinas y procedimientos estandarizados	
7. Competencia técnica y meritocracia	
8. Especialización de la administración	227
9. Profesionalización de los participantes	

10. Completa previsión del funcionamiento	228
<b>Ejercicio.</b> La organización de Movibrás	
Ventajas de la burocracia	229
Racionalidad burocrática	
Dilemas de la burocracia	
<b>Ejercicio.</b> ¿Cómo imprimir racionalidad a @lert?	230
1. Internacionalización de las reglas y apego a los reglamentos	
2. Exceso de formalismo y de papeleo	231
3. Resistencia de los cambios	
4. Despersonalización de la relación	
5. Categorización como base del proceso decisorio	232
6. Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos	
7. Exhibición de señales de autoridad	
8. Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público	
<b>Ejercicio.</b> Las difusiones de Excelsa	
Modelo burocrático de Merton	233
Interacción de la burocracia con el ambiente	234
Grado de burocratización en las organizaciones	236
Las dimensiones de la burocracia	237
<b>Ejercicio.</b> Las alternativas de Excelsa	
Apreciación crítica de la teoría de la burocracia	238
1. Racionalismo excesivo de la burocracia	
2. Los mecanismo y las limitaciones de la “teoría de la maquina”	239
3. Conservadurismo de la burocracia	
4. Enfoque de sistema cerrado	240
5. enfoque descriptivo y explicativo	
6. Críticas diversas a la burocracia	241
7. Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones	
Caso. El departamento de cuentas por pagar de Ford	242
Evaluación crítica de la teoría de la burocracia	
Resumen	
Referencias bibliográficas	243
Glosario básico	245
<b>Capítulo 12. Teoría estructuralista de la administración</b>	
Ampliación de los horizontes de la empresa	247
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría estructuralista	248
Una sociedad de organizaciones	249
1. Las organizaciones	
2. El hombre organizacional	251
<b>Ejercicio.</b> El dilema de Geraldo	
Análisis de las organizaciones	252
1. El enfoque múltiple: organización formal e informal	
2. El enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales	
3. El enfoque múltiple: los diferentes enfoques de la organización	253
4. Enfoque múltiple: diferentes niveles de la organización	
5. Enfoque múltiple: la diversidad de las organizaciones	254
5. Enfoque múltiple: análisis interorganizacional	255

6. Tipologías de las organizaciones	
1. Tipología de Etzioni	256
2. Tipología de Blau y Scott	
<b>Ejercicio.</b> Como enfocar las empresas mas ampliamente	258
Objetivos organizacionales	259
Ambiente organizacional	
1. Interdependencia de las organizaciones con la sociedad	260
2. Conjunto organizacional	
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. Dilemas entre líneas y asesoráis (staff)	
<b>Ejercicio.</b> El conflicto de las generaciones	265
Sátiras contra la organización	
1. Ley de Parkinson	
2. Principio de Peter	266
3. Dramaturgia administrativa de Thompson	
4. Maquiavelismo en las organizaciones	268
5. Las tiras de Dilbert	
<b>Ejercicio.</b> La explicación de Albuquerque	
Apreciación crítica de la teoría estructuralista	
1. Convergencia de varios enfoques divergentes	269
2. Ampliación del enfoque	
3. Doble tendencia teórica	
4. Análisis organizacional mas extenso	
5. Inadecuación de las tipologías organizacionales	
6. Teoría de la crisis	270
7. Teoría de transacción y de cambio	
Caso. El giro de Goodyear	271
Resumen	
Referencias bibliográficas	272
Glosario básico	274
<b>Parte VII. Enfoque del comportamiento en la administración</b>	277
<b>Capítulo 13. Teoría del comportamiento en la administración</b>	
Dinamización de la empresa por medio de las personas	281
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría del comportamiento	282
Nuevas propuestas sobre motivación humana	
Jerarquía de las necesidades de Maslow	283
Teoría de los dos factores de Herzberg	286
<b>Ejercicio.</b> La función del consultor de empresas	
Estilos de administración	289
Teoría X y Teoría Y	290
Sistemas de administración	293
<b>Ejercicio.</b> La nueva presidencia de Photon	
Las organización como un sistema social cooperativo	297
Proceso decisorio	

La organización como un sistema de decisiones	299
Teoría de las decisiones	
Etapas del proceso de decisión	300
Implicaciones de la teoría de las decisiones	301
Hombre administrativo	
Comportamiento organizacional	303
Teoría del equilibrio organizacional	
Tipos de participantes	304
Teoría de la aceptación de autoridad	305
Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales	306
Negociación	
Nuevas posiciones sobre liderazgo	307
<b>Ejercicio.</b> Las relaciones de intercambio de María José	
Apreciación crítica de la teoría del comportamiento	
1. Énfasis en las personas	309
2. El enfoque más descriptivo y menos prescriptivo	
3. Profunda reformulación en la filosofía administrativa	
4. Dimensiones bipolares de la teoría del comportamiento	310
5. La relatividad de las teorías de la motivación	
6. Influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración	311
7. La organización como un sistema de decisiones	
8. Análisis organizacional a partir del comportamiento	
9. Visión tendenciosa	312
<b>Caso.</b> La motivación que lleva a la utilidad	
Resumen	313
Referencias bibliográficas	314
Glosario básico	315
<b>Capítulo 14. Teoría del desarrollo organizacional (DO)</b>	
Como emprender el cambio y la renovación empresarial	317
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes del DO	318
Los cambios y la organización	319
<b>Ejercicio.</b> La revitalización de las organizaciones Pontes	326
Que es el desarrollo organizacional	327
<b>Ejercicio.</b> ¿Cómo cambiar a Compass?	
El proceso de DO	330
Técnicas de DO	331
1. Técnicas de intervención para individuos	
2. Técnicas de intervención para dos o más personas	332
3. Técnicas 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
<b>Ejercicio.</b> El DO en Sernambetiba	
Modelos de DO	339
<b>Ejercicio.</b> La continuación del DO en la Sernambetida	
Apreciación crítica del DO	346
1. Aspecto mágico del DO	
2. Impresión en el campo del DO	
3. Énfasis en la educación "emocional"	347

4. Aplicaciones distorsionales del DO	
<b>Ejercicio. Las oportunidades en la Accenture</b>	
Resumen	
<b>Caso. Honda</b>	348
Referencias bibliográficas	349
Glosario básico	350
<b>Parte VIII. Enfoque sistémico de la administración</b>	353
<b>Capítulo 15. Cibernética y administración</b>	
Creación de la infraestructura de la empresa	357
Objetivos de aprendizaje	
El punto de partida de la cibernética	
1. Orígenes de la cibernética	358
2. Concepto de cibernética	
Principales conceptos de la cibernética	360
<b>Ejercicio. Sistema de información de QuimPaulista</b>	
Conceptos principales de sistemas	361
1. Concepto de entrada (input)	
2. Concepto de salida (output)	
3. Concepto de la caja (Black box)	362
4. Concepto de retroalimentación (feedback)	363
5. Concepto de homeostasis	
6. Concepto de información	364
Teoría de la información	365
1. Concepto de redundancia	
2. Concepto de entropía y sinergia	366
3. Concepto de informática	
<b>Ejercicio. Descentralización de la red de informaciones de la Simposium</b>	367
Consecuencias de la informática en la administración	368
<b>Ejercicio. Intranet en Gama Asociados</b>	
Apreciación crítica de la tecnología y la administración	377
Caso. Digital Equipment Corporation	
Principales conceptos de sistemas	
Principales consecuencias de la cibernética en administración	
Resumen	
Preguntas y temas de repaso y análisis	
El caso de la empresa farmacéutica remedio S.A.	
Resumen	
Referencias bibliográficas	378
Glosario básico	379
<b>Capítulo 16. Teoría matemática de la administración</b>	
Racionalización de las decisiones	381
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría matemática en la administración	
Proceso decisorio	382
<b>Ejercicio. Los inventarios de CustomCar</b>	
Modelos matemáticos en la administración	384
<b>Ejercicio. La compañía Kapa de Cemento</b>	
Investigación de operaciones	385
1. Teoría de los juegos	387

2. Teoría de las colas	
3. Teoría de los grafos	388
4. Programación lineal	389
5. Programación dinámica	
6. Probabilidad y análisis estadístico	390
<b>Ejercicio.</b> La dimensión de una agencia de turismo	
Estrategia organizacional	391
La necesidad de indicaciones de desempeño	
1. ¿Por qué medir?	
2. ¿Qué medir?	392
3. Six-Sigma	393
4. El balance score card (BSC)	395
Apreciación crítica de la teoría matemática	396
1. Limitaciones de la teoría matemática	
2. El reduccionismo de los métodos de IO	398
3. Similitud con la administración científica	
4. Reduccionismo de la teoría matemática	399
5. Administración de operaciones	
6. Movimiento por la calidad	401
7. Conclusión	403
<b>Caso.</b> El dilema: ¿mayor productividad o menor servicio al cliente?	
Resumen	404
Referencias bibliográficas	
Glosario básico	406
<b>Capítulo 17. Teoría de sistemas</b>	
Ampliación de las fronteras de la empresa	409
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría de sistemas	410
Conceptos de sistemas	
1. Características de los sistemas	411
Varios conceptos de sistemas	
2. Tipos de sistemas	412
3. Parámetros de los sistemas	
<b>Ejercicio.</b> El sistema integrado de Centrum Express	413
El Sistema abierto	
La organización como sistema abierto	414
Características de las organizaciones como sistemas abiertos	
1. Comportamiento probabilístico y no determinista	
2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores	415
3. Interdependencia de las partes	
4. Homeostasis o “estado de equilibrio”	
5. Frontera o límite	
6. Morfogénesis	
7. Resistencia	416
<b>Ejercicio.</b> Global Face	
Modelos de organización	
1. Modelo de Schein	
2. Modelo de Katz y Kahn	417

3. Modelos sociotécnicos de Tavistock	420
<b>Ejercicio. W. Monteiro</b>	
Apreciación crítica de la teoría de sistemas	421
1. Confrontación entre teorías de sistemas abierto y de sistema cerrado	
2. Características básicas del análisis sistémico	422
3. Carácter integrador y abstracto de la teoría de sistemas	
4. El efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos	423
5. El "hombre funcional"	
6. Un nuevo enfoque organizacional	424
7. Orden y desorden	
<b>Caso. Wal-Mart</b>	425
Resumen	
Referencias bibliográficas	426
Glosario básico	427
<b>Parte IX. Enfoque situacional de la administración</b>	429
<b>Capítulo 18. Teoría situacional</b>	
En busca de la flexibilidad y de la agilidad	435
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría situacional	
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	
<b>Ejercicio. El punto central interno de BioVita</b>	442
Ambiente	
1. Mapeo ambiental	
2. Selección ambiental	
3. Percepción ambiental	443
4. Consonancia y disonancia	
5. Desdoblamiento del ambiente	444
Ambiente general	
Ambiente de tarea	445
<b>Ejercicio. El escenario de operaciones de Amaralina Confecciones</b>	
Tecnología	448
1. Tipología de Thompson	450
2. Impacto de la tecnología	452
<b>Ejercicio. Las modernas tecnologías del Banco Múltiple</b>	453
Las organizaciones y sus niveles	454
Arreglo organizacional	
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
Enfoque en redes	463
El hombre complejo	464
Modelo contingencial de motivación	
Modelo de Vroom	466
Modelo de Lawler	467

Clima organizacional	468
Teoría contingencial del liderazgo	469
<b>Ejercicio.</b> El nuevo diseño organizacional de Colméia	
Estrategia organizacional	470
1. Escuela ambiental	
2. Escuela del diseño	
3. Escuela del posicionamiento: modelo de Boston Consulting Group (BCG)	471
4. Escuela del posicionamiento: modelo de Porter de análisis competitivo	473
Apreciación crítica de la teoría situacional	
1. Relativismo en administración	476
2. Bipolaridad continua	
3. Énfasis en el ambiente	477
4. Énfasis en la tecnología	
5. Compatibilidad entre enfoque de sistemas cerrados y abiertos	
6. Carácter eléctrico e integrador	479
Caso. El fenómeno Xerox	
Resumen	482
Referencias bibliográficas	483
Glosario básico	484
La era de información: cambio e incertidumbre	
La influencia de la tecnología de la información	502
Los desafíos de la era de la información	503
<b>Ejercicio.</b> En busca de la excelencia	
Las soluciones emergentes	504
Mejora continua	
<b>Ejercicio.</b> Los 14 puntos de Deming para la productividad gerencial	505
Calidad total	506
<b>Ejercicio.</b> Los diez mandamientos de la calidad total	508
<b>Ejercicio.</b> Los diez pasos hacia la calidad	509
Reingeniería	510
<b>Ejercicio.</b> La reingeniería de la Casa de flores	511
Benchmarking	512
Equipos de alto desempeño	513
Gestión de proyectos	514
La nueva lógica de las organizaciones	515
<b>Ejercicio.</b> Amazon; una empresa virtual	
Lo que sucede	516
Gestión del conocimiento y capital intelectual	
Organizaciones de aprendizaje	
<b>Caso.</b> El capital intangible de Microsoft	519
Las cinco disciplinas	520
<b>Ejercicio.</b> Duke University	
Estrategia organizacional	
1. Escuela emprendedora	522
2. Escuela del aprendizaje	523
3. Escuela de configuración	524
Ética y responsabilidad social	526
Código de ética	
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	
1. El carácter provocativo de la administración	531
2. El universal de la administración	
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	
7. Las competencias de las personas	535
8. Profunda realineación y actualización de conceptos	536
9. El profundo trabajo de las TI	538
10. Simplificar para enfrentar la complejidad	
<b>Ejercicio. La VA Linux Systems</b>	539
<b>Caso. Cambio.com</b>	
Resumen	542
Referencias bibliográficas	543
Glosario básico	545
<b>Índice analítico</b>	549
<b>Índice onomástico</b>	561