

## INDICE

Como utilizar este libro	XXVII
<b>Parte I. Introducción a la teoría general de la administración</b>	1
<b>Capítulo 1. La administración y sus perspectivas</b>	
Delinear el papel de la administración	7
Objetivos de aprendizaje	
<b>Ejercicio.</b> Habilidades del administrador	
Contenido y objeto de estudio de la administración	8
<b>Ejercicio.</b> Las dificultades de Roberto	
Estado actual de la teoría general de la administración	9
<b>Ejercicio.</b> La centralización en Alpha & Beta	
La administración en la sociedad moderna	11
Perspectivas futuras de la administración	12
<b>Ejercicio.</b> El administrador como agente de cambios	
Resumen	14
<b>Caso.</b> El método de casos	15
<b>Caso.</b> Megafusión de Brahma y Antarctica: nace AmBev	16
Referencias	
Glosario básico	17
<b>Parte II. Los orígenes de la administración</b>	19
<b>Capítulo 2. Antecedentes históricos de la administración</b>	
Preparación de las condiciones para la empresa moderna	23
Objetivos de aprendizaje	
Influencia de los filósofos	
<b>Ejercicio.</b> La analista de O&M	24
Influencia de la organización de la iglesia católica	
Influencia de la organización militar	25
<b>Ejercicio.</b> La inspiración de Armando	
Influencia de la revolución industrial	26
Aparición de las fábricas e industrias	27
<b>Ejercicio.</b> La defensa de Eliana	
Influencia de los economistas liberales	28
Influencia de los pioneros y de emprendedores	29
<b>Ejercicio.</b> La estrategia de Regencia Sapatos	
Resumen	31
<b>Caso.</b> Las compañías mas admiradas del mundo	32
Referencias bibliográficas	33
Glosario básico	34
<b>Parte III. Enfoque clásico de la administración</b>	37
<b>Capítulo 3. La administración científica</b>	
Organización de los fundamentos de la fabrica	41
Objetivos de aprendizaje	
La obra de Taylor	
El primer periodo de Taylor	
El segundo periodo de Taylor	42
Administración como ciencia	
<b>Ejercicio.</b> La desconfianza gerencial	43
Organización racional del trabajo	44

Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos	
Estudio de la fatiga humana División del trabajo y especialización del operario Diseño de cargos y tareas	46
Incentivos salariales y premios por producción Concepto del homo economicus	47
Condiciones de trabajo	48
Estandarización Supervisión funcional	49
<b>Ejercicio.</b> Productividad de la BMZ Principios de la administración científica Principios de la administración científica según Taylor <b>Ejercicio.</b> Expansión de MMWX Principio básicos de Ford	50
Principio de excepción	51
<b>Ejercicio.</b> Rendimiento de la línea de montaje Apreciación crítica de la administración científica	52
Mecanicismo de la administración científica	53
Superespecialización del operario	54
Visión microscópica del hombre	55
Falta de comprobación científica Enfoque incompleto de la organización Limitación del campo de aplicación Enfoque prescriptivo y normativo Enfoque de sistema cerrado	56
Aspecto pionero en la administración Conclusión	57
<b>Ejercicio.</b> El problema de Waldemar Lemos Resumen	58
<b>Caso.</b> La administración científica en el arsenal de Watertown Referencias	59
Glosario básico	61
<b>Capítulo 4. Teoría clásica de la administración</b> Organización de le empresa Objetivos de aprendizaje	63
La época La obra de Fayol Las seis funciones básicas de la empresa El concepto de administración	64
Proporcionalidad de las funciones administrativas <b>Ejercicio.</b> La organización formal en Alimenta	65
Diferencia entre administración y organización Principios generales de la administración de Fayol	66
Teoría de la administración La administración como ciencia Teoría de la organización	67
La división del trabajo y la especialización Concepto de línea y staff	68
Coordinación	69

Concepto de organización lineal La jerarquía Concepto de línea y de Staff o funcional <b>Ejercicio.</b> La reorganización de Sara	
Elementos de la administración Elementos de la administración para Urwick Elementos de la administración según Gulick Principios de la administración	70
Principios de administración para Urwick Ejercicios., Los principios orientadores de imperial Tintas Apreciación crítica de la teoría clásica Enfoque simplificado de la organización formal	71
Ausencia de trabajos experimentales Extremo racionalismo en la concepción de la administración	72
“Teoría de la máquina” Enfoque incompleto de la organización Enfoque de sistema cerrado	73
Conclusión <b>Ejercicio.</b> El informe de Alberto	74
Resumen <b>Caso.</b> General Motors y sus opciones	75
Referencias	76
Glosario básico	77
<b>Parte IV. Enfoque humanista de la administración</b>	79
<b>Capítulo 5. Teoría de las relaciones humanas</b>	
Humanización de la empresa Objetivos de aprendizaje	83
Orígenes de la teoría de las relaciones humanas El experimento de Hawthorne Primera fase del experimento de Hawthorne	84
Segunda fase del experimento de Hawthorne Tercera fase del experimento de Hawthorne	85
Conclusiones del experimento de Hawthorne	86
<b>Ejercicio.</b> Las líneas de montaje de TLT	87
La civilización industrial y el hombre	88
<b>Ejercicio.</b> El ambiente interno en Lucen Lac	89
Funciones básicas de la organización industrial <b>Ejercicio.</b> La moral baja Resumen	90
Caso. Las mejores empresas para trabajar	91
Referencias	92
Glosario básico	93
<b>Capítulo 6. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas</b>	
La importancia de los grupos Objetivos de aprendizaje	95
Influencia de la motivación humana Teoría de campo de Lewin	96
Las necesidades humanas básicas	97
Ciclo motivacional	98

Frustración y compensación Moral y clima organizacional	99
<b>Ejercicio.</b> Motivación en Mayerling El Liderazgo Concepto de Liderazgo	100
Teorías sobre Liderazgo	101
<b>Ejercicio.</b> Patrón de liderazgo de Mariana Comunicación	106
Organización informal Características de la organización informal	107
Orígenes de la organización informal La dinámica de grupo	108
<b>Ejercicio.</b> El cambio de Mandrágora Evaluación crítica de la teoría de las relaciones humanas Oposición cerrada a la teoría clásica Enfoque inadecuado de los problemas de las relaciones industriales	110
Concepción ingenua y romántica del obrero	111
Limitación del campo experimental Parcialidad en las conclusiones	112
Énfasis en los grupos informales Enfoque manipulador de las relaciones humanas	113
Otras críticas	114
Conclusión <b>Ejercicio.</b> Crítica a los directivos de Petrolina Resumen	115
<b>Caso.</b> TAM	
Referencias	117
Glosario básico	118
<b>Parte V. Enfoque neoclásico de la administración</b>	121
<b>Capítulo 7. Teoría neoclásica de la administración</b> Definición del papel del administrador Objetivos de aprendizaje Características de la teoría neoclásica	125
Énfasis en la práctica de la administración Reafirmación de los postulados clásicos Énfasis en los principios generales de la administración Énfasis en los objetivos y en los resultados	126
Eclecticismo de la teoría neoclásica <b>Ejercicio.</b> El director general de Amplific Administración como técnica social Aspectos administrativos comunes a las organizaciones <b>Ejercicio.</b> El reclutamiento de un ejecutivo	127
Principios básicos de la organización División del trabajo	128
Especialización Jerarquía	129
Amplitud administrativa <b>Ejercicio.</b> Los principios básicos de un consultor	132
Centralización versus descentralización	133

Centralización	
Descentralización	134
<b>Ejercicio.</b> Las opciones de J.J. Albano	135
Caso. El clásico proceso de descentralización de GM	136
Funciones del administrador	
Planeación	137
Organización	142
Control	145
<b>Ejercicio.</b> La planilla de las funciones del administrador	147
Apreciación crítica de la teoría neoclásica	
Resumen	148
Caso. ¿Como va IBM?	149
Referencias	150
Glosario básico	151
<b>Capítulo 8. Implicaciones de la teoría neoclásica: tipos de organización</b>	
Como dar forma a la empresa	
Objetivos de aprendizaje	153
Racionalismo de la organización formal	
Organización lineal	154
Características de la organización lineal	
Ventajas de la organización lineal	
Desventajas de la organización lineal	155
Esfera de aplicación de la organización lineal	
<b>Ejercicio.</b> La estructura lineal de M&C	156
Organización funcional	
Características de la organización funcional	
Ventajas de la organización funcional	
Desventajas de la organización funcional	157
Esfera de aplicación de la organización lineal	
<b>Ejercicio.</b> La organización funcional de BioQuímica	158
Organización línea-staff	
Criterios para distinción línea y staff	
Características de la organización línea-staff	159
Ventajas de la organización línea-staff	160
Desventajas de la organización línea-staff	161
Esfera de la aplicación de la organización línea-staff	
<b>Ejercicio.</b> La organización línea-staff de las industrias Rex	162
Apreciación crítica de los tipos de organización	163
<b>Caso.</b> El sistema Toyota de producción (TPS)	164
Resumen	165
<b>Caso.</b> Asea Brown Boveri	
Referencias	166
Glosario básico	167
<b>Capítulo 9. Consecuencias de la teoría neoclásica: departamentalización</b>	
Composición de aprendizaje de la empresa	
Objetivos de aprendizaje	169
El concepto de departamentalización	

Tipos de departamentalización	170
Departamentalización por funciones	
Ventajas de la departamentalización por funciones	171
Desventajas de la departamentalización por funciones	
Las aplicaciones de la departamentalización funcional	
<b>Ejercicio.</b> La reducción de Forma Flex	172
La departamentalización por productos o servicios	
Ventajas de la departamentalización por productos	
Desventajas de la departamentalización por productos	173
Aplicaciones de la departamentalización por productos	
<b>Ejercicio.</b> El cambio de PetroPaulus	174
Departamentalización geográfica	
Ventajas de la departamentalización geográfica	
Desventajas de la departamentalización geográfica	
Aplicaciones de la departamentalización geográfica	175
<b>Ejercicio.</b> La nueva organización de Lojas Maravilha	
Departamentalización por clientes	176
Ventajas de la departamentalización por clientes	
Desventajas de la departamentalización por clientes	
Aplicaciones de la departamentalización por clientes	177
Departamentalización por proceso	
Ventajas de la departamentalización por proceso	
Desventajas de la departamentalización por proceso	
Aplicaciones de la departamentalización por proceso	178
<b>Ejercicio.</b> La reingeniería en la Fernández & Brito	
Departamentalización por proyectos	
Ventajas de la departamentalización por proyectos	
Desventajas de la departamentalización por proyectos	179
Aplicaciones de la departamentalización por proyectos	
<b>Ejercicio.</b> La estructura Astilleros Horizonte	182
Selección de alternativas de departamentalización	
Apreciación crítica de la departamentalización	
Downsizing y outsourcing	183
Reingeniería	
Resumen	
<b>Caso.</b> En 3M, quien de las ordenes es el cliente	
Referencias	185
Glosario básico	
<b>Capítulo 10. La administración por objetivos (APO)</b>	
Enfoque en los resultados	187
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la administración por objetivos	
Características de la APO	188
<b>Ejercicio.</b> Al final, ¿Qué es la APO en Metrópolis?	189
Establecimiento de los objetivos	
Criterios de selección de los objetivos	190
Jerarquía de los objetivos	
<b>Ejercicio.</b> ¿Cómo diseñar los objetivos en Metrópolis?	
Estrategia organizacional	191
Conceptos de estrategia y de táctica	192

Planeación estratégica	
<b>Ejercicio.</b> Los objetivos del Banco Martins & Botelho	196
El ciclo de la APO	197
Apreciación crítica de la administración estratégica y de la APO La estrategia organizacional es una espada de doble filo Premisas equivocadas de la escuela de la planeación estratégica Los pecados capitales de la planeación estratégica neoclásica	198
Crítica de Levinson	199
Crítica de Lodi Aplicación incompleta y superficial de la APO Las exageraciones de la APO	200
<b>Caso.</b> Las mejores empresas del mundo	201
Resumen Referencias	203
Glosario básico	204
<b>Parte VI. Enfoque estructuralista de la administración</b>	205
<b>Capítulo 11. Modelo burocrático de organización</b>	
En busca de la organización ideal Objetivos de aprendizaje Orígenes de la teoría de la burocracia	209
Orígenes de la burocracia Tipos de sociedad Tipos de autoridad	210
Autoridad tradicional Autoridad carismática	211
Autoridad legal, racional o burocrática	212
<b>Ejercicio.</b> Proteus Características de la burocracia según Weber Carácter legal de las normas y reglamentos	213
Carácter formal de las comunicaciones Carácter racional y división del trabajo Impersonalidad en las relaciones Jerarquía de la autoridad Rutinas y procedimientos estandarizados	214
Competencia técnica y meritocracia Especialización de la administración Profesionalización de los participantes	215
Previsibilidad del comportamiento <b>Ejercicio.</b> La organización de Movibrás Ventajas de la burocracia	216
Racionalidad burocrática	217
Dilemas de la burocracia <b>Ejercicio.</b> ¿Cómo imprimir racionalidad a @lert?	218
Disfunciones de la burocracia Interiorización de las reglas y apego a los reglamentos Exceso de formalismo y de papeleo	219
Resistencia a los cambios Despersonalización de la relación Categorización como base del proceso decisorio	220

Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos	
Exhibición de señales de autoridad	
Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público	
<b>Ejercicio.</b> Las difusiones de Excelsa	221
Las dimensiones de la burocracia	
<b>Ejercicio.</b> Las opciones de Excelsa	222
Apreciación crítica de la teoría de la burocracia	
El excesivo racionalismo de la burocracia	223
Mecanismo y las limitaciones de la “teoría de la máquina”	
Conservadurismo de la burocracia	224
Enfoque de sistema cerrado	
Enfoque descriptivo y explicativo	225
Múltiples críticas a la burocracia	
Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones	226
<b>Caso.</b> El departamento de cuentas por pagar de Ford	
Resumen	227
Referencias	228
Glosario básico	230
<b>Capítulo 12. Teoría estructuralista de la administración</b>	
Ampliación de los horizontes de la empresa	233
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes de la teoría estructuralista	
La sociedad de las organizaciones	234
Las organizaciones	236
El hombre organizacional	237
<b>Ejercicio.</b> El dilema de Geraldo	
Análisis de las organizaciones	
Enfoque múltiple: organización formal e informal	238
Enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales	
Enfoque múltiple: los diferentes enfoques de la organización	
Enfoque múltiple: los niveles de la organización	239
Enfoque múltiple: la diversidad de las organizaciones	
Enfoque múltiple: análisis interorganizacional	240
Tipologías de las organizaciones	
Tipología de Etzioni	241
Tipología de Blau y Scott	243
<b>Ejercicio.</b> Como enfocar las empresas más ampliamente	244
Objetivos organizacionales	
Ambiente organizacional	245
Interdependencia de las organizaciones con la sociedad	
Conjunto organizacional	246
Estrategia organizacional	247
Conflictos organizacionales	248
Conflicto entre la autoridad del especialista (conocimiento) y la autoridad administrativa (jerarquía)	249
Dilemas de la organización según Blau y Scott	250
Conflictos entre líneas y asesorías (staff)	
<b>Ejercicio.</b> El conflicto de las generaciones	251

Apreciación crítica de la teoría estructuralista Convergencia de varios enfoques divergentes Ampliación del enfoque Doble tendencia teórica Análisis organizacional mas amplio Inadecuación de las tipologías organizacionales	252
Teoría de la crisis	253
Teoría de transacción y de cambio Caso. El giro de Goodyear	254
Resumen Referencias	255
Glosario básico	257
<b>Parte VII. Enfoque conductual de la administración</b>	259
<b>Capítulo 13. Teoría del comportamiento en la administración</b>	
Dinamización de la empresa por medio de las personas Objetivos de aprendizaje	263
Orígenes de la teoría conductista Nuevas proposiciones sobre la motivación humana	264
Jerarquía de las necesidades de Maslow	265
Teoría de los dos factores de Herzberg	267
<b>Ejercicio.</b> La función del consultor de empresas Estilos de administración Teoría X y Teoría Y	270
Sistemas de administración	273
<b>Ejercicio.</b> La nueva presidencia de Photon	276
Las organización como un sistema social cooperativo Proceso decisorio La organización como un sistema de decisiones Teoría de las decisiones	277
Etapas del proceso de decisión Implicaciones de la teoría de las decisiones	278
Hombre administrativo	279
Conducta organizacional Teoría del equilibrio organizacional	280
Tipos de participantes	281
Teoría de la aceptación de autoridad Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales	282
Negociación	283
<b>Ejercicio.</b> Las relaciones de intercambio de María José Apreciación crítica de la teoría conductista Énfasis en las personas	284
El enfoque mas descriptivo y menos prescriptivo Profunda reformulación en la filosofía administrativa Dimensiones bipolares de la teoría del conductista	285
La relatividad de las teorías de la motivación Influencia de las ciencias de la conducta sobre la administración	286
La organización como un sistema de decisiones Análisis organizacional a partir de la conducta Visión tendenciosa	287

<b>Caso.</b> La motivación que lleva a la utilidad	288
Resumen	
Referencias	289
Glosario básico	290
<b>Capítulo 14. Teoría del desarrollo organizacional (DO)</b>	
Como emprender el cambio y la renovación empresarial	293
Objetivos de aprendizaje	
Orígenes del DO	
Los cambios y la organización	
Un nuevo concepto de organización	296
Concepto de cultura organizacional	
Clima organizacional	297
Cambio de la cultura organizacional	
Concepto de cambio	298
El proceso de cambio según Lewin	299
Concepto de desarrollo	300
Fases de la organización	301
Criticas a las estructuras convencionales	302
<b>Ejercicio.</b> La revitalización de las organizaciones Pontes	
¿Que es el desarrollo organizacional?	303
Procesos básicos del DO	
Las características del DO	304
<b>Ejercicio.</b> ¿Cómo cambiar a Compass?	
El proceso de DO	
Técnicas de DO	306
Técnicas de intervención para individuos	
Técnicas de intervención para dos o mas personas	
Técnicas de intervención para equipos o grupos	307
Técnicas de intervención para relaciones intergrupales	
Técnicas de intervención para la organización como un todo	308
<b>Ejercicio.</b> El DO en Sernambetiba	
Modelos de DO	310
Grid gerencial o DO del tipo grid	
Modelo de Lawrence y Lorsch	312
Teoría 3-D de la eficacia gerencial de Reddin	313
<b>Ejercicio.</b> La continuación del DO en la Sernambetida	314
Evaluación critica del DO	
Aspecto mágico del DO	315
Impresión en el campo del DO	
Énfasis en la educación “emocional”	
Aplicaciones distorsionadas del DO	316
<b>Ejercicio.</b> Las oportunidades en la Accenture	
<b>Caso.</b> Honda	
Resumen	317
Referencias	318
Glosario básico	319
<b>Parte VIII. Enfoque sistémico de la administración</b>	321
<b>Capítulo 15. Tecnología y administración</b>	
Creación de la infraestructura de la empresa	325

Objetivos de aprendizaje	
El punto de partida de la cibernética Los orígenes de la cibernética	326
Concepto de la cibernética Principales conceptos de la cibernética	327
<b>Ejercicio.</b> Sistema de información de QuimPaulista Conceptos principales de sistemas	328
Concepto de entrada (input) Concepto de salida (output) Concepto de la caja (black box) Concepto de retroalimentación (feedback)	329
Concepto de homeostasis Concepto de información	331
Teoría de la información	332
Concepto de redundancia Concepto de entropía y sinergia Concepto de informática	334
<b>Ejercicio.</b> Descentralización de la red de informaciones de la Simposium Consecuencias de la informática en la administración	335
Automatización	336
Tecnología de la información gerencial	337
Sistema de informaron gerenciales Integración del negocio	338
e-Business	339
<b>Ejercicio.</b> Intranet en Gama Asociados Apreciación crítica de la tecnología y la administración	340
<b>Caso.</b> Digital Equipment Corporation	341
Resumen Referencias Glosario básico	342
<b>Capítulo 16. Teoría matemática de la administración</b> Racionalización de las decisiones Objetivos de aprendizaje	345
Orígenes de la teoría matemática en la administración Proceso decisorio	346
<b>Ejercicio.</b> Los inventarios de CustomCar Modelos matemáticos en la administración	347
Problemas estructurados Problemas no estructurados Tipos de decisión	348
<b>Ejercicio.</b> La compañía Kapa de Cemento	349
Investigación de operaciones	350
Teoría de los juegos	351
Teoría de las colas Teoría de los graficas	352
Programación lineal	353
Programación dinámica	354
Análisis estadístico y calculo de probabilidades	355

<b>Ejercicio.</b> El dimensionamiento de una agencia de turismo Estrategia organizacional	356
La necesidad de indicaciones de desempeño Seis-Sigma	357
E cuadro de mando integral (balanced scorecard, BSC)	359
Apreciación crítica de la teoría matemática	360
Limitaciones de la teoría matemática Reducciones de los métodos de IO Similitud con la administración científica	361
Reduccionismo de la teoría matemática Administración de operaciones	362
El movimiento por la calidad Conclusión <b>Caso.</b> El dilema: aumentar la productividad o mejorar el servicio al cliente	363
Resumen Referencias	364
Glosario básico	366
<b>Capítulo 17. Teoría de sistemas</b> Ampliación de las fronteras de la empresa Objetivos de aprendizaje Orígenes de la teoría de sistemas	369
Conceptos de sistemas Características de los sistemas	371
Tipos de sistemas	372
Parámetros de los sistemas <b>Ejercicio.</b> El sistema integrado de Centrum Express El Sistema abierto	373
La organización como sistema abierto Características de las organizaciones como sistemas abiertos Conducta probabilística y no determinista Las organizaciones son parte de una sociedad mayor y están constituida por partes menores Interdependencia de las partes	374
Homeostasis o “estado firme” Fronteras o limite Morfogénesis Resistencia	375
<b>Ejercicio.</b> Global Face Modelos de organización Modelo de Katz y Kahn	376
Concepto de eficacia organizacional	378
Modelos sociotécnicos de Tavistock	379
<b>Ejercicio.</b> W. Monteiro Apreciación crítica de la teoría de sistemas Confrontación entre teorías de sistemas abierto y de sistema cerrado	380
Características básicas del análisis sistémico	381
Carácter integrador y abstracto de la teoría de sistemas El efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos	382

El “hombre funcional” Un nuevo enfoque organizacional Orden y desorden	383
<b>Caso.</b> Wal-Mart	384
Resumen	385
Referencias	386
Glosario básico	387
<b>Parte IX. Enfoque de la contingencia de la administración</b>	389
<b>Capítulo 18. Teoría situacional</b>	
En busca de la flexibilidad y de la agilidad Objetivos de aprendizaje	393
Orígenes de la teoría de la contingencia Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura Investigación de Burns y Stalker sobre organizaciones	394
Investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente	396
Investigación de Joan Woodward sobre la tecnología	398
<b>Ejercicio.</b> El punto central interno de BioVita Ambiente Ambiente general	401
Ambiente de tarea	402
Tipología de ambientes	403
<b>Ejercicio.</b> El escenario de operaciones de Amaralina Confecciones	404
Tecnología	406
Tipología de Thompson	407
Influencia de la tecnología	411
<b>Ejercicio.</b> Las modernas tecnologías del Banco Múltiplo Las organizaciones y sus niveles	412
Arreglo organizacional Nuevos enfoques al diseño organizacional Estructura matricial	414
Organización por equipos	415
Enfoque en redes	418
El hombre complejo	419
Modelo situacional de motivación	420
Modelo de Vroom Modelo de Lawler	421
Clima organizacional	422
<b>Ejercicio.</b> El nuevo diseño organizacional de Colméia Estrategia organizacional Escuela ambiental Escuela del desing	424
Escuela del posicionamiento: modelo de Boston Consulting Group (BCG)	425
Escuela del posicionamiento: modelo de Porter de análisis competitivo	426
Apreciación crítica de la teoría de la contingencia	428
Relativismo en administración Bipolaridad continua Énfasis en el ambiente Énfasis en la tecnología	429

Compatibilidad entre enfoque de sistema cerrado y abierto	431
Carácter eléctrico e integrador	433
<b>Caso.</b> El fenómeno Xerox	434
Resumen	
Referencias	435
Glosario básico	437
<b>Parte X. Nuevos enfoques de la administración</b>	439
<b>Capítulo 19. ¿Hacia donde se dirige la TGA?</b>	
En busca de la competitividad	451
Objetivos de aprendizaje	
La era de información: cambio e incertidumbre	
La influencia de la tecnología de la información	
Los desafíos de la era de la información	452
<b>Ejercicio.</b> En busca de la excelencia	453
Las soluciones emergentes	
Mejora continua	454
<b>Ejercicio.</b> Los 14 puntos de Deming para la productividad gerencial	455
Calidad total	456
<b>Ejercicio.</b> Los diez mandamientos de la calidad total	458
<b>Ejercicio.</b> Los diez pasos hacia la calidad	459
Reingeniería	460
<b>Ejercicio.</b> La reingeniería de la Casa de flores	
Benchmarking	461
Equipos de alto desempeño	463
Gestión de proyectos	
La nueva lógica de las organizaciones	465
<b>Ejercicio.</b> Amazon; una empresa virtual	466
Lo que sucede	
Gestión del conocimiento y capital intelectual	467
Organizaciones de aprendizaje	468
Las cinco disciplinas	
<b>Caso.</b> El capital intangible de Microsoft	469
<b>Ejercicio.</b> Duke University	
Estrategia organizacional	471
Escuela emprendedora	
Escuela del aprendizaje	472
Escuela de configuración	473
Ética y responsabilidad social	
Código de ética	474
Responsabilidad social de las organizaciones	
Enfoques sobre la responsabilidad social	476
Grados de involucramiento organizacional en la responsabilidad social	477
Apreciación crítica de los nuevos enfoques	
<b>Caso.</b> Evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones	478
El carácter provocativo de la administración	479
El carácter universal de la administración	480
Los nuevos parámetros de la administración	
Las características de las organizaciones	481
Las competencias de las personas	482

Profunda realineación y actualización de conceptos El profundo impacto de la TI Simplificar para enfrentar la complejidad	483
<b>Ejercicio.</b> VA Linux Systems <b>Caso.</b> Cambio.com	484
Resumen	485
Referencias	488
Glosario básico	490
<b>Índice temático</b>	493