

INDICE

Como utilizar este libro	XXVII
Parte I. Introducción a la teoría general de la administración	1
Capítulo 1. La administración y sus perspectivas	
Delinear el papel de la administración Objetivos de aprendizaje	7
Ejercicio. Habilidades del administrador Contenido y objeto de estudio de la administración	8
Ejercicio. Las dificultades de Roberto Estado actual de la teoría general de la administración	9
Ejercicio. La centralización en Alpha & Beta La administración en la sociedad moderna	11
Perspectivas futuras de la administración	12
Ejercicio. El administrador como agente de cambios Resumen	14
Caso. El método de casos	15
Caso. Megafusión de Brahma y Antarctica: nace AmBev	16
Referencias Glosario básico	17
Parte II. Los orígenes de la administración	19
Capítulo 2. Antecedentes históricos de la administración	
Preparación de las condiciones para la empresa moderna Objetivos de aprendizaje	23
Influencia de los filósofos Ejercicio. La analista de O&M	24
Influencia de la organización de la iglesia católica Influencia de la organización militar	25
Ejercicio. La inspiración de Armando Influencia de la revolución industrial	26
Aparición de las fábricas e industrias	27
Ejercicio. La defensa de Eliana Influencia de los economistas liberales	28
Influencia de los pioneros y de emprendedores	29
Ejercicio. La estrategia de Regencia Sapatos Resumen	31
Caso. Las compañías mas admiradas del mundo	32
Referencias bibliográficas	33
Glosario básico	34
Parte III. Enfoque clásico de la administración	37
Capítulo 3. La administración científica	
Organización de los fundamentos de la fabrica Objetivos de aprendizaje La obra de Taylor	41
El primer periodo de Taylor El segundo periodo de Taylor	42
Administración como ciencia Ejercicio. 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
Ejercicio. Productividad de la BMZ Principios de la administración científica Principios de la administración científica según Taylor Ejercicio. Expansión de MMWX Principio básicos de Ford	50
Principio de excepción	51
Ejercicio. 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
Ejercicio. El problema de Waldemar Lemos Resumen	58
Caso. La administración científica en el arsenal de Watertown Referencias	59
Glosario básico	61
Capítulo 4. Teoría clásica de la administración 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 Ejercicio. 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 Ejercicio. 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 Ejercicio. El informe de Alberto	74
Resumen Caso. General Motors y sus opciones	75
Referencias	76
Glosario básico	77
Parte IV. Enfoque humanista de la administración	79
Capítulo 5. Teoría de las relaciones humanas	
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
Ejercicio. Las líneas de montaje de TLT	87
La civilización industrial y el hombre	88
Ejercicio. El ambiente interno en Lucen Lac	89
Funciones básicas de la organización industrial Ejercicio. La moral baja Resumen	90
Caso. Las mejores empresas para trabajar	91
Referencias	92
Glosario básico	93
Capítulo 6. Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas	
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
Ejercicio. Motivación en Mayerling El Liderazgo Concepto de Liderazgo	100
Teorías sobre Liderazgo	101
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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 Ejercicio. Crítica a los directivos de Petrolina Resumen	115
Caso. TAM	
Referencias	117
Glosario básico	118
Parte V. Enfoque neoclásico de la administración	121
Capítulo 7. Teoría neoclásica de la administración 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 Ejercicio. El director general de Amplific Administración como técnica social Aspectos administrativos comunes a las organizaciones Ejercicio. El reclutamiento de un ejecutivo	127
Principios básicos de la organización División del trabajo	128
Especialización Jerarquía	129
Amplitud administrativa Ejercicio. Los principios básicos de un consultor	132
Centralización versus descentralización	133

Centralización	
Descentralización	134
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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
Capítulo 8. Implicaciones de la teoría neoclásica: tipos de organización	
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	
Ejercicio. 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	
Ejercicio. 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	
Ejercicio. La organización línea-staff de las industrias Rex	162
Apreciación crítica de los tipos de organización	163
Caso. El sistema Toyota de producción (TPS)	164
Resumen	165
Caso. Asea Brown Boveri	
Referencias	166
Glosario básico	167
Capítulo 9. Consecuencias de la teoría neoclásica: departamentalización	
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 Desventajas de la departamentalización por funciones	171
Las aplicaciones de la departamentalización funcional Ejercicio. La reducción de Forma Flex La departamentalización por productos o servicios	172
Ventajas de la departamentalización por productos Desventajas de la departamentalización por productos	173
Aplicaciones de la departamentalización por productos Ejercicio. El cambio de PetroPaulus Departamentalización geográfica Ventajas de la departamentalización geográfica	174
Desventajas de la departamentalización geográfica Aplicaciones de la departamentalización geográfica	175
Ejercicio. La nueva organización de Lojas Maravilha Departamentalización por clientes Ventajas de la departamentalización por clientes	176
Desventajas de la departamentalización por clientes Aplicaciones de la departamentalización por clientes Departamentalización por proceso Ventajas de la departamentalización por proceso	177
Desventajas de la departamentalización por proceso Aplicaciones de la departamentalización por proceso Ejercicio. La reingeniería en la Fernández & Brito Departamentalización por proyectos	178
Ventajas de la departamentalización por proyectos Desventajas de la departamentalización por proyectos Aplicaciones de la departamentalización por proyectos	179
Ejercicio. La estructura Astilleros Horizonte	182
Selección de alternativas de departamentalización Apreciación crítica de la departamentalización Downsizing y outsourcing Reingeniería Resumen	183
Caso. En 3M, quien de las ordenes es el cliente Referencias Glosario básico	185
Capítulo 10. La administración por objetivos (APO) Enfoque en los resultados Objetivos de aprendizaje	187
Orígenes de la administración por objetivos Características de la APO	188
Ejercicio. Al final, ¿Qué es la APO en Metrópolis?	189
Establecimiento de los objetivos Criterios de selección de los objetivos Jerarquía de los objetivos	190
Ejercicio. ¿Cómo diseñar los objetivos en Metrópolis? Estrategia organizacional	191
Conceptos de estrategia y de táctica	192

Planeación estratégica	
Ejercicio. 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
Caso. Las mejores empresas del mundo	201
Resumen Referencias	203
Glosario básico	204
Parte VI. Enfoque estructuralista de la administración	205
Capítulo 11. Modelo burocrático de organización	
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
Ejercicio. 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 Ejercicio. La organización de Movibrás Ventajas de la burocracia	216
Racionalidad burocrática	217
Dilemas de la burocracia Ejercicio. ¿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	
Ejercicio. Las difusiones de Excelsa	221
Las dimensiones de la burocracia Ejercicio. Las opciones de Excelsa	222
Apreciación crítica de la teoría de la burocracia El excesivo racionalismo de la burocracia Mecanismo y las limitaciones de la “teoría de la máquina”	223
Conservadurismo de la burocracia	224
Enfoque de sistema cerrado Enfoque descriptivo y explicativo Múltiples críticas a la burocracia	225
Posición de la teoría de la burocracia dentro de la teoría de las organizaciones	226
Caso. El departamento de cuentas por pagar de Ford Resumen	227
Referencias	228
Glosario básico	230
Capítulo 12. Teoría estructuralista de la administración	
Ampliación de los horizontes de la empresa Objetivos de aprendizaje	233
Orígenes de la teoría estructuralista La sociedad de las organizaciones	234
Las organizaciones	236
El hombre organizacional	237
Ejercicio. El dilema de Geraldo Análisis de las organizaciones Enfoque múltiple: organización formal e informal Enfoque múltiple: recompensas materiales y sociales Enfoque múltiple: los diferentes enfoques de la organización	238
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
Ejercicio. Como enfocar las empresas mas 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 asesorais (staff) Ejercicio. 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
Parte VII. Enfoque conductual de la administración	259
Capítulo 13. Teoría del comportamiento en la administración	
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
Ejercicio. La función del consultor de empresas Estilos de administración Teoría X y Teoría Y	270
Sistemas de administración	273
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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

Caso. La motivación que lleva a la utilidad	288
Resumen	
Referencias	289
Glosario básico	290
Capítulo 14. Teoría del desarrollo organizacional (DO)	
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
Ejercicio. La revitalización de las organizaciones Pontes	
¿Que es el desarrollo organizacional?	303
Procesos básicos del DO	
Las características del DO	304
Ejercicio. ¿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
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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
Ejercicio. Las oportunidades en la Accenture	
Caso. Honda	
Resumen	317
Referencias	318
Glosario básico	319
Parte VIII. Enfoque sistémico de la administración	321
Capítulo 15. Tecnología y administración	
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
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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
Ejercicio. Intranet en Gama Asociados Apreciación crítica de la tecnología y la administración	340
Caso. Digital Equipment Corporation	341
Resumen Referencias Glosario básico	342
Capítulo 16. Teoría matemática de la administración Racionalización de las decisiones Objetivos de aprendizaje	345
Orígenes de la teoría matemática en la administración Proceso decisorio	346
Ejercicio. Los inventarios de CustomCar Modelos matemáticos en la administración	347
Problemas estructurados Problemas no estructurados Tipos de decisión	348
Ejercicio. 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

Ejercicio. 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 Caso. El dilema: aumentar la productividad o mejorar el servicio al cliente	363
Resumen Referencias	364
Glosario básico	366
Capítulo 17. Teoría de sistemas 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 Ejercicio. 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
Ejercicio. Global Face Modelos de organización Modelo de Katz y Kahn	376
Concepto de eficacia organizacional	378
Modelos sociotécnicos de Tavistock	379
Ejercicio. 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
Caso. Wal-Mart	384
Resumen	385
Referencias	386
Glosario básico	387
Parte IX. Enfoque de la contingencia de la administración	389
Capítulo 18. Teoría situacional	
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
Ejercicio. El punto central interno de BioVita Ambiente Ambiente general	401
Ambiente de tarea	402
Tipología de ambientes	403
Ejercicio. El escenario de operaciones de Amaralina Confecciones	404
Tecnología	406
Tipología de Thompson	407
Influencia de la tecnología	411
Ejercicio. 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
Ejercicio. 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
Caso. El fenómeno Xerox	434
Resumen	
Referencias	435
Glosario básico	437
Parte X. Nuevos enfoques de la administración	439
Capítulo 19. ¿Hacia donde se dirige la TGA?	
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
Ejercicio. En busca de la excelencia	453
Las soluciones emergentes	
Mejora continua	454
Ejercicio. Los 14 puntos de Deming para la productividad gerencial	455
Calidad total	456
Ejercicio. Los diez mandamientos de la calidad total	458
Ejercicio. Los diez pasos hacia la calidad	459
Reingeniería	460
Ejercicio. La reingeniería de la Casa de flores	
Benchmarking	461
Equipos de alto desempeño	463
Gestión de proyectos	
La nueva lógica de las organizaciones	465
Ejercicio. Amazon; una empresa virtual	466
Lo que sucede	
Gestión del conocimiento y capital intelectual	467
Organizaciones de aprendizaje	468
Las cinco disciplinas	
Caso. El capital intangible de Microsoft	469
Ejercicio. 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	
Caso. 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
Ejercicio. VA Linux Systems Caso. Cambio.com	484
Resumen	485
Referencias	488
Glosario básico	490
Índice temático	493