

# CONTENIDO

<b>Cómo utilizar este libro</b> . . . . .	<b>1</b>
---	----------

## PARTE I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

### CAPÍTULO 1 Naturaleza y desafíos de la administración actual

Espíritu emprendedor . . . . .	6
El administrador . . . . .	6
La administración . . . . .	7
Definiciones de administración . . . . .	7
Las Organizaciones . . . . .	9
Mejores y mayores empresas de Brasil . . . . .	11
Criterios de calificación para elegir las mejores empresas del año . . . . .	12
Los niveles organizacionales . . . . .	13
Las 20 mayores empresas de Brasil, por ventas . . . . .	15
El proceso administrativo . . . . .	16
Las habilidades del administrador . . . . .	20
¿Cuáles son las empresas buenas para trabajar? . . . . .	21
Sea ignorante (y sufra las consecuencias) . . . . .	24
Los papeles del administrador . . . . .	25
Guías para el administrador exitoso . . . . .	27
Microsoft . . . . .	28
Preguntas y temas de análisis . . . . .	29
Glosario . . . . .	30

## CAPÍTULO 2

### Visión histórica de la administración

Se busca un modelo . . . . .	33
Era industrial clásica . . . . .	33
Era industrial neoclásica . . . . .	34
Era de la información . . . . .	35
El mundo globalizado . . . . .	36
La lámpara que ilumina de verdad . . . . .	37
Teorías administrativas en la era industrial clásica . . . . .	38
La producción al servicio del mercado . . . . .	41
Algunos conceptos de organización . . . . .	46
Teorías administrativas en la era industrial neoclásica . . . . .	49
A fin de cuentas, ¿qué es el computador? . . . . .	54
Robotización y automatización . . . . .	55
¿Cuál es el futuro papel del papel? . . . . .	56
Desarrollos recientes . . . . .	60
Teorías administrativas en la era de la información . . . . .	61
IBM . . . . .	64
Preguntas y temas de análisis . . . . .	66
Glosario . . . . .	67

## PARTE II

### ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI

#### CAPÍTULO 3

##### Ambiente de las organizaciones

Pensamiento global y actuación local . . . . .	74
Concepto de sistemas . . . . .	74
Concepto de ambiente . . . . .	77
Cómo conseguir clientes en el ciberespacio . . . . .	78
Ambiente general . . . . .	78
Su producto no es sólo suyo. ¿Y ahora qué sigue? . . . . .	80
Gestión inteligente . . . . .	82
Ambiente específico . . . . .	82
El boletín quedó más hermoso . . . . .	84
Personalice o desaparezca . . . . .	85
Relación de Avon con sus clientes . . . . .	86

Las Centrales Eléctricas de Minas Gerais S. A. (Cemig) . . . . .	87
Dinamismo del ambiente . . . . .	88
¿Cómo administrar una organización en un ambiente homogéneo? . . . . .	90
¿Cómo administrar una organización en un ambiente heterogéneo? . . . . .	90
Relaciones entre la organización y su ambiente . . . . .	92
Dow Corning . . . . .	95
Preguntas y temas de análisis . . . . .	96
Glosario . . . . .	98

#### CAPÍTULO 4

### Administración en un contexto globalizado, dinámico y competitivo

Mirada a la modernidad . . . . .	101
Globalización y competitividad . . . . .	103
Las mayores empresas extranjeras en Brasil . . . . .	104
El plan agresivo de globalización de GM . . . . .	105
Fusiones y adquisiciones alcanzaron US\$13.500 millones . . . . .	107
El enigma de la globalización . . . . .	108
Las mejores empresas extranjeras en Brasil . . . . .	109
Un mundo sin fronteras . . . . .	110
¿Estandarización global o adaptación? . . . . .	114
Cambio tecnológico e información . . . . .	115
Motorola, Inc. . . . .	116
Solelectron comienza a operar en Brasil . . . . .	118
Nuevo perfil del empleo . . . . .	119
Tendencias del empleo . . . . .	120
Final de los empleos . . . . .	121
Importancia del sector sin ánimo de lucro . . . . .	122
Sin salir de casa . . . . .	123
Responsabilidad social . . . . .	124
Bienvenido al nuevo milenio . . . . .	126
Clase mundial, privilegio de pocos . . . . .	129
Las 30 mayores empresas exportadoras de América Latina . . . . .	131
El mundo se encogió . . . . .	133
Hamburguesa emergente . . . . .	133
Preguntas y temas de análisis . . . . .	134
Glosario . . . . .	135

78  
88  
08

## CAPÍTULO 5

### Inversión y reinversión de las organizaciones

Dividir el espacio para disminuir costos . . . . .	138
Los hoteles invierten para enfrentar los nuevos competidores . . . . .	139
Tendencias del mundo actual . . . . .	139
Campana mundial de IBM para promover negocios vía internet . . . . .	141
La revolución tecnológica . . . . .	143
Reinversión de las organizaciones . . . . .	144
Lo estatal es el peor negocio del mundo . . . . .	147
Promon . . . . .	148
¿Por qué cambiar? . . . . .	149
Proceso de cambio . . . . .	149
Un mundo sin fronteras . . . . .	154
¡Cambio! . . . . .	155
Cambios organizacionales . . . . .	157
El papeleo de Volkswagen . . . . .	158
El crecimiento exponencial de las comidas rápidas . . . . .	160
Cómo preparar las organizaciones para afrontar los cambios . . . . .	161
El almacén es ahora su sofá . . . . .	161
Características de las organizaciones del futuro . . . . .	163
Preocupaciones de las organizaciones del futuro . . . . .	167
Cosipa amplía inversiones en modernización . . . . .	167
Preguntas y temas de análisis . . . . .	169
Glosario . . . . .	170

## CAPÍTULO 6

### Cultura organizacional

Aceros Finos S. A. . . . .	173
Concepto de cultura organizacional . . . . .	174
HP Way . . . . .	177
Organización formal y organización informal . . . . .	178
Prácticas administrativas japonesas . . . . .	180
Diversidad . . . . .	181
Diversidad cultural . . . . .	182
Los seis argumentos para administrar la diversidad cultural . . . . .	182
Puerta de entrada . . . . .	186
Desarrollo organizacional (DO) . . . . .	187

El secreto del Polichinela . . . . .	193
Espíritu emprendedor . . . . .	194
Estímulo para estudiar . . . . .	195
El barón de Mauá . . . . .	198
Ética . . . . .	200
¿Qué haría usted en las siguientes circunstancias? . . . . .	201
Código de ética de Johnson & Johnson . . . . .	202
La corrupción entra en la agenda de la globalización . . . . .	204
Valores y leyes . . . . .	205
La ética del dinero . . . . .	206
Preguntas y temas de análisis . . . . .	207
Glosario . . . . .	208

**PARTE III  
PLANEACIÓN**

**CAPÍTULO 7  
Fundamentos de planeación**

Una ojeada a la modernidad . . . . .	214
Red de gigantes . . . . .	215
Planeación como función administrativa . . . . .	216
Varios conceptos de planeación . . . . .	217
Proceso de planeación . . . . .	218
Planear es pensar en el futuro . . . . .	220
Infraero . . . . .	223
Beneficios de la planeación . . . . .	224
Tipos de planeación . . . . .	226
Planeación estratégica . . . . .	228
Planeación táctica . . . . .	230
Micro Compact Car: la respuesta de Mercedes Benz . . . . .	231
Planeación operacional . . . . .	232
Creación de una red del PERT . . . . .	241
Avon . . . . .	243
Preguntas y temas de análisis . . . . .	244
Glosario . . . . .	245

## CAPÍTULO 8 Formulación de objetivos

El alcalde Frederico Silva . . . . .	248
Misión . . . . .	248
Misión de IBM y de DuPont . . . . .	249
Focalizando el futuro . . . . .	251
¿Qué hace su empresa? . . . . .	252
La definición de la misión y valores de Ford . . . . .	253
Visión . . . . .	254
La nueva marca de Bradesco es señal de crecimiento . . . . .	255
Ejemplo de misión y visión de una empresa de consultoría . . . . .	256
Objetivos . . . . .	257
El admirable nuevo mundo . . . . .	260
La batalla de Guararapes . . . . .	261
Benetton . . . . .	263
Naturaleza de los objetivos organizacionales . . . . .	264
Grupo Royal Dutch/Shell . . . . .	265
Jerarquía de objetivos . . . . .	266
Definición de objetivos en IBM . . . . .	270
Toyota . . . . .	273
América Latina tendrá 20 millones de celulares . . . . .	273
Administración por objetivos (APO) . . . . .	274
¿Por qué algunos programas de APO funcionan y otros no? . . . . .	278
Ford Motor Company . . . . .	279
Preguntas y temas de análisis . . . . .	281
Glosario . . . . .	282

## CAPÍTULO 9 Toma de decisiones

F. Serpa Transportes . . . . .	285
Ver el bosque y no los árboles . . . . .	286
Momentos de apremio . . . . .	286
Concepto de decisión . . . . .	287
Racionalidad . . . . .	288
Elementos del proceso decisorio . . . . .	289
Proceso decisorio . . . . .	290
Errores inteligentes . . . . .	293

Ambientes de decisión . . . . .	296
Unisys . . . . .	297
¿Puede usted mejorar sus decisiones? . . . . .	297
Tipos de decisión del administrador . . . . .	299
Nike . . . . .	302
Datsul pretende ampliar la exportación de software . . . . .	304
¿Cuántas rayas tiene una cebrá? . . . . .	305
Decisiones en las organizaciones . . . . .	306
¿Qué tal construir un árbol de decisiones sobre su futuro? . . . . .	307
Solución de problemas . . . . .	307
¿Será que usted percibe el problema o la oportunidad? . . . . .	309
Boeing creó su propia pesadilla . . . . .	314
Preguntas y temas de análisis . . . . .	316
Glosario . . . . .	317

## CAPÍTULO 10

### Administración estratégica

Brasiliense S. A. . . . .	321
El soplo de la fortuna . . . . .	322
Estrategia organizacional . . . . .	323
Maniobra estratégica de Volkswagen alemana . . . . .	324
Novartis . . . . .	326
Administración estratégica . . . . .	327
Cómo pensar estratégicamente . . . . .	328
¿Adiós a las armas? . . . . .	329
Formulación de la estrategia organizacional . . . . .	330
Cambie un Fusca por dos BMW . . . . .	335
Modelos estratégicos . . . . .	336
Nike pasa al ataque para no ser la cenicienta del fútbol . . . . .	338
Usted hizo todo de manera correcta... y le salió mal . . . . .	343
Honda: modelo estratégico . . . . .	346
Implementación de la estrategia organizacional . . . . .	350
Aplicación de los modelos estratégicos . . . . .	350
Star Alliance: sistema de alianzas estratégicas de Varig . . . . .	352
El susto de Kodak . . . . .	352
Implementación de la estrategia organizacional . . . . .	354
Planeación estratégica . . . . .	356
Planes para intentar mejorar la posición de Pepsi . . . . .	357

Preguntas y temas de análisis . . . . .	358
Glosario . . . . .	359

## PARTE IV ORGANIZACIÓN

### CAPÍTULO 11 Fundamentos de la organización

Cuartel general de Centrum . . . . .	365
Estructura organizacional . . . . .	367
Estructura vertical . . . . .	369
Jerarquía administrativa . . . . .	370
Nuevas dimensiones de la autoridad, la responsabilidad y la delegación . . . . .	373
Cómo delegar . . . . .	374
¿Delega usted de manera positiva? . . . . .	375
Amplitud administrativa . . . . .	377
Empreendus: aumento de un nivel jerárquico . . . . .	380
Maker: reducción de un nivel jerárquico . . . . .	381
SuperExpresso . . . . .	383
Downsizing . . . . .	383
¿Cómo manejar amplitudes de control grandes y jerarquías aplanadas? . . . . .	385
Centralización y descentralización . . . . .	385
Cómo manejar la centralización y la descentralización . . . . .	387
La famosa descentralización de General Motors . . . . .	388
Delegación de responsabilidades en Old Fashion . . . . .	390
Pirelli . . . . .	391
Preguntas y temas de análisis . . . . .	392
Glosario . . . . .	393

### CAPÍTULO 12 Diseño departamental

Gráfica Alpha . . . . .	397
Diseño departamental . . . . .	397
Cuatro pasos tradicionales para organizar . . . . .	398
Enfoque funcional . . . . .	399
Enfoque divisional . . . . .	402



Reingeniería	410
Enfoque matricial	411
Modelo eficiente de gestión	416
Outsourcing	417
Enfoque de equipos	418
Enfoque de redes	423
Coca-Cola	425
La línea de producción ahora es una telaraña	426
Organizaciones híbridas	427
General Motors Corporation	427
Puntos por ponderar en cuanto a las estructuras híbridas	428
Organizaciones virtuales	430
Las tendencias organizacionales en el mundo moderno	431
Accor Brasil	431
Preguntas y temas de análisis	433
Glosario	435

### CAPÍTULO 13

#### Diseño organizacional

Argonauta	438
Faber Castell	439
Diferenciación e integración	440
La corporación modular	442
En dirección contraria de las modas	443
Diseño organizacional	444
Diseños mecanicistas y organizaciones burocráticas	444
Departamento de tránsito y burocracia sin límites	446
El peso de la burocracia	447
Nummi	449
Diseños orgánicos y organizaciones adaptables	449
¿Qué es una organización adaptable?	453
Factores que afectan el diseño organizacional	453
Tigre planea facturar	
R\$1.000 millones en el año 2000	465
Organizaciones visionarias	466
¿Quién determina el diseño organizacional?	468
La esencia del negocio	470

Walt Disney Company . . . . .	470
La calidad hace que las empresas huyan de la tercerización . . . . .	471
Scandinavian Airlines System (SAS) . . . . .	472
Preguntas y temas de análisis . . . . .	475
Glosario . . . . .	476

## PARTE V DIRECCIÓN

### CAPÍTULO 14 Fundamentos de la dirección

Infotec Eletrônica . . . . .	482
Concepto de dirección . . . . .	482
Conceptos de dirección . . . . .	483
Estilos de dirección . . . . .	483
Sistemas administrativos . . . . .	486
Lo que se espera del ejecutivo . . . . .	487
La habilidad de TAM para multiplicar . . . . .	490
Papel de la dirección . . . . .	492
La dirección y las personas . . . . .	494
Características de la administración japonesa . . . . .	495
Receta para perdurar durante siglos . . . . .	496
La mujer ocupa 10% de los cargos de dirección en los Estados Unidos . . . . .	497
La cultura es todo . . . . .	503
El ejemplo de Monsanto . . . . .	504
Programas de involucramiento de personas . . . . .	506
Cuatro mitos comunes respecto de los equipos autogestionados . . . . .	510
Por qué regresamos a Brasil . . . . .	511
El <i>empowerment</i> en Iomega . . . . .	512
Preguntas y temas de análisis . . . . .	514
Glosario . . . . .	515

### CAPÍTULO 15 Comunicación y negociación en las organizaciones

La comprensión es el límite . . . . .	519
La comunicación y el administrador . . . . .	519

Concepto de comunicación . . . . .	520
El e-mail está revolucionando el intercambio de información . . . . .	522
Proceso de comunicación . . . . .	523
Después de todo, ¿qué es la comunicación? . . . . .	526
Cómo obtener la retroalimentación . . . . .	526
Consonancia . . . . .	526
La confusión del eclipse de Sol . . . . .	528
Comunicación entre personas . . . . .	529
Día de puertas abiertas . . . . .	530
Barreras a la comunicación . . . . .	530
Estereotipos . . . . .	532
Los diez mandamientos de la buena comunicación . . . . .	533
Transmisión de la información . . . . .	534
Canales de comunicación . . . . .	534
Sistemas inmunes a la información . . . . .	536
Atención total al cliente . . . . .	536
Comunicación organizacional . . . . .	537
Cómo lograr que una reunión funcione . . . . .	545
¿Escuchan realmente las empresas a sus empleados? . . . . .	545
Negociación . . . . .	545
El enfoque de negociación honrosa . . . . .	547
Adoptar una posición dura no conduce a nada . . . . .	548
Tácticas clásicas de negociación . . . . .	549
Volkswagen . . . . .	550
Preguntas y temas de análisis . . . . .	551
Glosario . . . . .	553

## CAPÍTULO 16

### Liderazgo en las organizaciones

Acelere que la competencia está cerca . . . . .	557
Liderazgo en las organizaciones . . . . .	557
Líderes que cambiaron los negocios en el mundo entre 1967 y 1997 . . . . .	558
Bases del poder . . . . .	559
¿Usted tiene carisma? . . . . .	560
Concepto de liderazgo . . . . .	562
Teorías sobre liderazgo . . . . .	562
Los bancos líderes de América Latina en activos (en US\$ miles de millones) . . . . .	563

Teorías de rasgos de personalidad . . . . .	563
Liderazgo en tiempos difíciles . . . . .	565
Promociones de Ventas Delta . . . . .	566
Preguntas y temas de análisis . . . . .	567
Teorías sobre estilos de liderazgo . . . . .	567
Funciones del líder . . . . .	570
Sólo un Toyota se hace en Toyota . . . . .	572
Imation . . . . .	575
Teorías situacionales de liderazgo . . . . .	576
Nueve posiciones fundamentales para el liderazgo eficaz . . . . .	579
Los cinco principios del liderazgo visionario . . . . .	581
Papeles del líder relacionados con la tarea y con las personas . . . . .	582
Aplicaciones prácticas . . . . .	583
Obtenga su diploma en liderazgo . . . . .	585
¿Ha oído hablar de la inteligencia emocional? . . . . .	587
¿Es usted líder? . . . . .	588
Lee Iacocca . . . . .	589
Preguntas y temas de análisis . . . . .	590
Glosario . . . . .	591

## CAPÍTULO 17

### Motivación en las organizaciones

Señales vitales . . . . .	595
¿Qué es motivación? . . . . .	595
Algunos conceptos relacionados con la motivación . . . . .	597
Teorías de contenido de la motivación . . . . .	598
Asunto personal . . . . .	602
Teorías de proceso de la motivación . . . . .	605
Cómo lograr que la formulación de objetivos trabaje para usted . . . . .	607
Tres pasos para administrar el proceso de equidad . . . . .	611
Cuándo el dinero no basta . . . . .	616
Para motivar a las personas . . . . .	618
Modelos integrados de motivación . . . . .	618
¿Qué lo motiva a usted? . . . . .	620
¿Cómo sustituir un gerente motivador? . . . . .	620
Aplicaciones prácticas de las teorías de la motivación . . . . .	621
Las empresas más admiradas de los Estados Unidos . . . . .	626
Las empresas más admiradas del mundo . . . . .	627

Preguntas y temas de análisis . . . . .	630
Glosario . . . . .	631

## PARTE VI CONTROL

### Capítulo 18 Fundamentos del control

Continental Express . . . . .	638
Concepto de control . . . . .	639
Algunos conceptos de control . . . . .	640
Controles organizacionales . . . . .	641
Ley de Murphy . . . . .	642
Proceso de control . . . . .	642
Establecimiento de objetivos o estándares . . . . .	643
Los estándares de desempeño de General Electric . . . . .	646
Evaluación del desempeño . . . . .	647
¿Qué medir? . . . . .	648
¿Dónde enfocarse? . . . . .	650
Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar . . . . .	650
Manual de supervivencia en la crisis . . . . .	653
Acción correctiva . . . . .	654
Control como sistema cibernético . . . . .	656
Programas de acción correctiva . . . . .	657
La crisis de los correos . . . . .	658
Tiempo flexible . . . . .	660
Características del control . . . . .	660
Tipos de control . . . . .	661
Controles estratégicos . . . . .	661
Controles tácticos . . . . .	663
Controles operacionales . . . . .	664
Control de inventarios . . . . .	667
Benetton cambió el estándar de almacenes para crecer . . . . .	671
Hoechst . . . . .	671
Preguntas y temas de análisis . . . . .	673
Glosario . . . . .	675

## Parte VII TEMAS EMERGENTES

### CAPÍTULO 19 Calidad y productividad

Modelo de referencia . . . . .	679
Al final, ¿qué es calidad? . . . . .	680
Fundación para el Premio Nacional de la Calidad 1 . . . . .	681
Algunos conceptos de calidad . . . . .	682
Énfasis en la calidad . . . . .	683
Impulso inicial de Deming y Juran . . . . .	684
Premio Nacional de la Calidad . . . . .	684
Calidad y mejoramiento continuo . . . . .	686
Fundación para el Premio Nacional de la Calidad 2 . . . . .	687
Calidad total . . . . .	690
Siete características de la calidad total . . . . .	692
Housekeeping, el programa de las cinco S . . . . .	692
Tennant Company . . . . .	693
Xerox Corporation . . . . .	694
Técnicas de calidad total . . . . .	695
La excelencia no tiene precio . . . . .	698
Ventaja competitiva basada en la calidad . . . . .	699
Los índices de defectos de Brasil superan los estándares mundiales . . . . .	700
Los hoteles entran en la lucha por ISO 9002 . . . . .	700
Satisfacción del consumidor . . . . .	701
ISO 9000 cambia las empresas y los trabajadores . . . . .	702
Énfasis en la competitividad . . . . .	703
Las sugerencias de los clientes aumentan las utilidades . . . . .	704
Las empresas del futuro . . . . .	705
Accor . . . . .	706
Nestlé . . . . .	707
Preguntas y temas de análisis . . . . .	708
Glosario . . . . .	710