

# CONTENIDO

---

## *Prefacio*



## PARTE 1

---

### Evolución del campo de la administración

#### **1**

#### **Contraste de perfiles del trabajo administrativo 5**

Contenido	5
Objetivos del desempeño	5
Ejercicio de administración y cuestionario	6
La escuela del proceso administrativo	8
Administración general	9
Funciones de la administración	11

Principios de administración	11
Puente del Fayol	12
Los administradores como reactivos	13
Proacción y Reacción	15
El punto de vista de los administradores con éxito	18
Un marco organizativo integrador	20
Planeación y toma de decisiones	20
Otras dimensiones de la organización	23

Relaciones	24
Resultados	27
Plan del libro	28
Programa de actividades	29
Resumen	29
Cuestionario para discusión	31
Estudio de caso: Oficina de administración de personal de EUA (OPM)	31
Ejercicio práctico: Aplicación del marco organizativo	34
Bibliografía recomendada	34

**2**

**Perspectiva de la administración 35**

- Contenido 35
- Objetivo de desempeño 35
- Ejercicio de administración y cuestionario 36
- Administración científica y cuantitativa 38
- Relaciones obrero-administración 38

- Administración por tareas 38
- Los cuatro principios de Taylor 40
- Problemas de aplicación 41
- Administración cuantitativa 43
- Las ciencias del comportamiento y la administración 43
- Relaciones humanas 44
- Recursos humanos 47
- Puntos de vista de sistemas y de contingencia, 48
- Teoría de sistemas 48

- Teoría de contingencia 53
- Las escuelas de administración en perspectiva 56
- Programa de actividades 58
- Resumen 58
- Cuestionario para discusión 59
- Estudio de caso: Problemas organizativos en el sindicato de tableros 60
- Ejercicio práctico: Papeles que desempeña la administración 61
- Bibliografía recomendada 61
- Parte 1 estudio de caso: El primer trabajo real 62



PARTE 2

Planeación y toma de decisiones

**3**

**Toma de decisiones en los niveles gerencial y de grupo 69**

- Contenido 69
- Objetivos de desempeño 69
- Ejercicio de administración y cuestionario 70

- El Proceso de toma de decisiones 72
- Etapas en la toma de decisiones 72
- Tipos de decisiones 74
- Restricciones en la toma de decisiones 77
- Estilos de solución de problemas 79
- Errores en la toma de decisiones 80
- Errores estadísticos 80
- Errores psicológicos 82

- Profundidad del proceso de decisión 83
- Mejoramiento de la toma de decisiones 84
- Administración del tiempo 84
- Métodos adicionales 86
- Toma de decisiones en grupo 87
- Ventajas y desventajas 88
- Tormenta de ideas 88
- Técnica nominal de grupo (NGT) 89

Círculos de calidad en el trabajo (QCs) 90  
 Ideas por escrito 90  
 El cuaderno colectivo 90  
 Metas de grupos creativos 91  
 Programa de actividades 92  
 Resumen 92  
 Cuestionario para discusión 94  
 Estudio de caso: General Motors y Electronic Data Systems 94  
 Ejercicio práctico: Estilos de solución de problemas 96  
 Bibliografía recomendada 97

---

#### 4

### El proceso de planeación 99

Contenido 99  
 Objetivos de desempeño 99  
 Ejercicio de administración y cuestionario 100  
 Diseño de sistemas de planeación 103  
 WOTS-UP 103  
 Estructura de la organización 106  
 Misión 107  
 Objetivos 108  
 Planes estratégicos y operativos 110  
 Necesidades de recursos y asignaciones 111  
 Políticas, procedimientos y reglas 111

Medidas de resultados 112  
 El proceso de planeación en IBM 112  
 La Administración por objetivos (MBO) 113  
 Pronósticos para planeación y control 116  
 Tipos de pronóstico 117  
 Técnicas de pronóstico cualitativas 118  
 Análisis de series cronológicas 119  
 Modelos matemáticos 120  
 Beneficios y problemas potenciales 123  
 Beneficios 123  
 Problemas potenciales 124  
 Programa de actividades 125  
 Resumen 125  
 Cuestionario para discusión 126  
 Estudio de caso: RCA frente a IBM 127  
 Ejercicio práctico: Planeación personal 128  
 Bibliografía recomendada 128

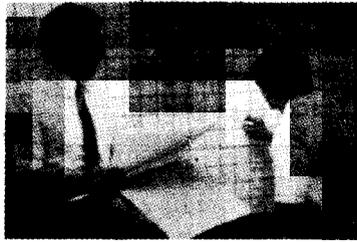
---

#### 5

### Planeación estratégica 128

Contenido 128  
 Objetivos de desempeño 128  
 Ejercicio de administración y cuestionario 130  
 El proceso de planeación estratégica 132

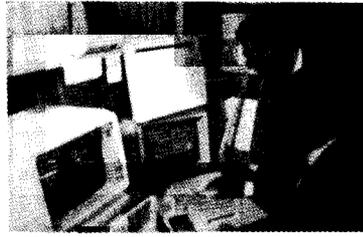
Evaluación organizativa 134  
 Análisis del ciclo de vida del producto 134  
 La estrategia de luz roja de la GE 135  
 Matriz de crecimiento-participación 136  
 Evaluación PIMS 138  
 Aspectos adicionales 138  
 Conclusiones y recomendaciones estratégicas 139  
 Estrategias genéricas 139  
 Cómo conservarse a la vanguardia en la competencia 141  
 Las cinco fuerzas de la estrategia competitiva 141  
 Administración de alta velocidad 142  
 Espionaje industrial 143  
 Los administradores de línea como planificadores estratégicos 143  
 Globalización 144  
 Fusiones 144  
 Integración vertical 146  
 Programa de actividades 148  
 Resumen 148  
 Cuestionario para discusión 149  
 Estudio de caso: Procter and Gamble 150  
 Ejercicio práctico: Aplicación de modelos de planeación 152  
 Bibliografía recomendada 152  
 Parte 2 Estudio de caso: Marine Supply Company, Inc. 153



## PARTE 3

## Organización

6	7	8
<b>Principales formas de organización 161</b>	<b>Selección de un diseño de organización 189</b>	<b>Coordinación de tareas y subsistemas 211</b>
Contenido 161	Contenido 189	Contenido 211
Objetivo de desempeño 161	Objetivos de desempeño 189	Objetivos de desempeño 211
Ejercicio de administración y cuestionario 162	Ejercicio de administración y cuestionario 190	Ejercicio de administración y cuestionario 212
La organización funcional 164	Criterios de diagnóstico 192	Principios clásicos de administración y coordinación 215
La organización por producto 166	Incertidumbre respecto al entorno 192	Tramo de control 215
Descentralización por producto 166	Interdependencia 194	Estructuras altas frente a planas 217
Estrategia 167	Aspectos críticos 195	El principio escalar 218
Variantes de esta forma 168	Factores organizativos internos 195	Definición de responsabilidades 219
Ventajas y limitaciones 171	Resultados de las formas de organización 196	Involucramiento de miembros de la organización 219
Unidades de negocios independientes 172	Síntesis de procesamiento de la información 200	Creación de nuevos puestos 223
Otros tipos de departamentos 174	Cinco estrategias 200	Enlaces, Comités y Grupos de trabajo 226
La organización matricial 175	Procesos laterales de decisión 202	Enlaces 227
La administración por proyecto 175	Burocracia 203	Comités 228
La forma matricial 176	Bases de autoridad 203	Grupos de trabajo 229
Características esenciales 176	Organizaciones burocráticas 204	Minimización de la coordinación 230
Comparación de las tres formas de organización 182	¿Funciona la burocracia? 206	Programa de actividades 232
Programa de actividades 184	Programa de actividades 207	Resumen 232
Resumen 184	Resumen 207	Cuestionario para discusión 233
Cuestionario para discusión 186	Cuestionario para discusión 208	Estudio de caso: La reorganización en IBM 234
Estudio de caso: Compañía Constructora Haines 186	Estudio de caso: Reorganización de una escuela de negocios 209	Ejercicio práctico: Coordinación 235
Ejercicio práctico: Análisis de las gráficas de organización 188	Ejercicio práctico: Estrategia y estructura 210	Bibliografía recomendada 235
Bibliografía recomendada 188	Bibliografía recomendada 210	Parte 3: Estudio de caso: Centro Médico de la Universidad Estatal 236



## PARTE 4

## Liderazgo y otros procesos de comportamiento

9

**Motivación en el trabajo 241**

- Contenido 241
- Objetivos de desempeño 241
- Ejercicio de administración y cuestionario 242
- Activación 245
- Jerarquía de necesidades 246
- Teoría de los dos factores 248
- Teoría de rediseño del trabajo 249
- Teoría ERG 251
- Logros/Poder/Afiliación 252
- Direccionalidad 254
- Teoría de la esperanza 254
- Teoría del establecimiento de metas 256
- Administración conductista 257
- Conceptos adicionales 257
- Programa y técnicas de modificación del comportamiento 258
- Satisfacción en el trabajo 259
- Teoría de la equidad 260
- La ética del trabajo 261
- Salud y satisfacción ajenas al trabajo 262
- Programa de actividades 264
- Resumen 265
- Cuestionario para discusión 266
- Estudio de caso: La compañía John C. Helfrig Seafood 266
- Ejercicio práctico: Intel, Inc. 267
- Bibliografía recomendada 268

10

**Los administradores como líderes 269**

- Contenido 269
- Objetivos de desempeño 269
- Ejercicio de administración y cuestionario 270
- Comportamiento del líder y eficacia 273
- Teoría de los rasgos 273
- Estilos de liderazgo 274
- Díadas verticales 275
- Parrilla administrativa 275
- Eficacia del Líder 277
- Poder y liderazgo 281
- Tipos de poder 281
- Reacciones de los subordinados 282
- Un modelo integrado 283
- Sustitutos del liderazgo 285
- Liderazgo y participación de los subordinados 286
- Liderazgo administrativo 289
- Funciones interpersonales 289
- Funciones informativas 290
- Funciones de decisión 290
- Programa de actividades 292
- Resumen 292
- Cuestionario para discusión 293
- Estudio de caso: People Express, Inc. 294
- Ejercicio práctico: identificación de su estilo de liderazgo 295
- Bibliografía recomendada 297

11

**Comunicación interpersonal 299**

- Contenido 299
- Objetivos de desempeño 299
- Ejercicio de administración y cuestionario 300
- Percepción 302
- Factores que influyen en la percepción 302
- Organización de la percepción 306
- El proceso de comunicación 308
- Un modelo básico 308
- Redes de comunicación 309
- El rumor 311
- Barreras para la comunicación 312
- Mejoras en el proceso de comunicación 313
- Medios y comunicación 316
- Riqueza en la información 316
- Tipos de medios 317
- Programa de actividades 319
- Resumen 319
- Cuestionario para discusión 321
- Estudio de caso: The Real Paper, Inc. 322
- Ejercicio práctico: Identifique cuál es su personalidad como administrador 323
- Bibliografía recomendada 327

**12****Comportamiento de grupos  
329**

- Contenido 329
- Objetivos de desempeño 329
- Ejercicios de administración y cuestionario 330
- Tipos de grupos y su evolución 332
- Evolución de los grupos 332
- Tipos de grupos 336
- Grupos de trabajo autorregulados 337
- Ingreso a grupos 341
- El grupo ideal 341

- Factores que influyen en el comportamiento en los grupos 342
- Entorno físico 342
- Características de los miembros del grupo 343
- Composición del grupo 345
- Estructura del grupo 346
- Conflicto intergrupal e interdepartamental 349
- Conflicto suma cero 349
- La dinámica del conflicto interdepartamental 350
- Los orígenes del poder departamental 352

- Programa de actividades 353
- Resumen 353
- Cuestionario para discusión 355
- Estudio de caso: The Washington Post 356
- Ejercicio práctico: Evaluación de un grupo 357
- Bibliografía recomendada 357
- Estudio de caso Parte 4: Apple, Inc. 358

**PARTE 5****Control****13****Sistemas de información gerencial y sistemas de soporte a las decisiones  
363**

- Contenido 363
- Objetivos de desempeño 363
- Ejercicio de administración y cuestionario 364
- Descripción del control 368
- Tipos de control 368
- Un sistema de clasificación 372
- Sistemas eficaces de control 373
- EDP, MIS y DSS 374

- Definición de EDP, MIS y DSS 374
- Diseño del MIS 376
- Tipos de DSS 377
- Sistemas de soporte de personal 377
- Redes locales 378
- Emulación 378
- Servicios comerciales de base de datos 380
- Sistemas de tiempo compartido 380
- Sistemas integrados 380
- Sistemas para fundamentar las decisiones 381
- Sistemas expertos 381
- Algunas advertencias finales 382

- Estaciones de trabajo para ejecutivos 382
- Antes de la comida 382
- Después de la comida 384
- Programa de actividades 386
- Resumen 386
- Cuestionario para discusión 388
- Estudio de caso: Las compañías de seguros Travelers y Prudential Insurance 389
- Ejercicio práctico: La administración del tiempos y la computadora personal 390
- Bibliografía recomendada 390

**14****Planeación financiera  
y control 391**

- Contenido 391
- Objetivos de desempeño 391
- Ejercicio de administración  
y cuestionario 392
- Técnicas de planeación 394
- Análisis de punto de  
equilibrio 395
- Presupuesto de capital 398
- Valor esperado 399
- Árboles de decisiones 400
- Control presupuestal 401
- Tipos de presupuestos 401
- Costos estándar 402
- Centros de  
responsabilidad 405
- Presupuesto base cero 405
- Análisis de estados  
financieros 406
- Estados financieros 407
- Análisis de razones 408
- Programa de actividades 410
- Resumen 410
- Cuestionario para  
discusión 411
- Problemas de aplicación 412
- Ejercicio práctico: para  
comprender los estados  
financieros 413
- Bibliografía recomendada 413

**15****Administración de la  
producción y de las  
operaciones 415**

- Contenido 415
- Objetivos de desempeño 415
- Ejercicio de administración  
y cuestionario 416
- La Fábrica Moderna 418
- Administración de la  
fábrica tradicional 418
- Comprensión de la fábrica  
moderna 420
- Inventarios y control de  
calidad 423
- Tres modelos de  
inventarios 425
- JIT, MRPII y OPT 425
- Definición monitoreo de la  
calidad 426
- Importancia 428
- Gráficas de GANTT, PERT  
y CPM 428
- Gráficas de Gantt 428
- PERT y CPM 429
- Técnicas adicionales 432
- Programación lineal 432
- Simulación 433
- Teoría de colas, (análisis de  
líneas de espera) 435
- Programa de actividades 436
- Resumen 437
- Cuestionario para  
discusión 438
- Problemas de aplicación 438
- Ejercicio práctico: Análisis de los  
procesos de trabajo 439
- Bibliografía recomendada 440

**16****Administración de recursos  
humanos 441**

- Contenido 441
- Objetivos 441
- Ejercicio de administración  
y cuestionario 442
- El entorno legal 445
- Planeación de recursos  
humanos 447
- Reclutamiento y selección 447
- Reclutamiento 448
- Selección 448
- Orientación en el trabajo,  
entrenamiento, y  
desarrollo 453
- Orientación en el trabajo 453
- Entrenamiento 455
- Técnicas de  
entrenamiento 455
- Programas eficaces de  
entrenamiento 456
- Desarrollo 457
- Evaluación del desempeño 460
- Métodos de calificación 460
- Problemas delicados  
adicionales 464
- Sistemas de remuneración 466
- Dinero 467
- Preferencias de los  
empleados 469
- Sanciones 469
- Programa de actividades 470
- Resumen 470
- Cuestionario para  
discusión 472
- Estudio de caso: Chemical Bank  
of New York 473
- Ejercicio práctico: Despido de  
miembros de la  
organización 474
- Bibliografía recomendada 475
- Parte 5 estudio de caso: Historia  
de la administración en  
Ford Motor  
Company 476




---

 PARTE 6
 

---

 El cambio y el manejo del entorno
 

---

**17**


---

**Administración del cambio y la innovación 491**

- Contenido 491
- Objetivos de desempeño 491
- Ejercicio de administración y cuestionario 492
- Las organizaciones como sistemas 495
- Un marco de sistemas 495
- Una fórmula para el cambio 496
- Tipos de cambio 497
- Criterios de eficacia 499
- Desarrollo organizativo 501
- Etapas en el DO 501
- Técnicas específicas 503
- Tipos generales de intervención 506
- Tipos específicos de intervención 507
- Temas complejos 508
- Comunicación e innovación 510
- Científicos e ingenieros 510
- Ordenamiento espacial de oficinas 511
- El custodio tecnológico 513

- Administración del proceso de innovación 514
- La cultura organizativa 514
- Desempeño del grupo 516
- Programa de actividades 516
- Resumen 517
- Cuestionario para discusión 518
- Estudio de caso: Integración de centros espaciales 519
- Ejercicio práctico: Involucramiento de los subordinados en el proceso de cambio 520
- Bibliografía recomendada, 522

**18**


---

**Responsabilidad social en la administración 523**

- Contenido 523
- Objetivos de desempeño 523
- Ejercicio de administración y cuestionario 524
- Etapas históricas del desarrollo 526
- Maximización de las utilidades 526
- Era filantrópica 526
- Era de las tomas de conciencia 530
- Era de problemas 531
- Era actual 531
- Responsabilidades social: ¿sí o no? 534

- Ética de los negocios 536
- Definición de ética de los negocios 536
- Responsabilidad social y ética de los negocios 536
- Investigación sobre ética de los negocios 537
- Formas de mejorar la ética de los negocios 539
- Renovación de los consejos de directores 540
- Medición e información del desempeño social 541
- El concepto de auditoría social 541
- Enfoques 541
- Situación actual 542
- Problemas actuales y estudio de casos 542
- Calidad del entorno 542
- Relaciones gobierno-negocios 545
- Ética de los negocios y prácticas gerenciales 547
- Programa de actividades 549
- Resumen 549
- Cuestionario para discusión 550
- Estudio de caso: Planta nuclear de Three Mile Island 551
- Ejercicio práctico: toma de decisiones de negocios 553
- Bibliografía recomendada 553

**19****Administración  
internacional 555**


---

Contenido	555
Objetivos de desempeño	555
Ejercicio de administración y cuestionario	556
Estructuración de la empresa internacional	558
Definiciones básicas	558
Evolución de la estructura	559
Estructuras formales	560
La influencia de la cultura en el comportamiento	562
Estudio de caso	564
Actitudes en diferentes países	566
Liderazgo autocrático/ democrático	567
Dimensiones culturales	568
Administración japonesa	570
Antecedentes históricos	570
Una perspectiva social	570
Una perspectiva corporativa	571
Países en desarrollo y el bloque exsoviético	573
Países en desarrollo	573

El bloque exsoviético	574
Programa de actividades	576
Resumen	576
Cuestionario para discusión	577
Estudio de caso: Union Carbide	578
Ejercicio práctico: Establecimiento de un negocio fuera de los Estados Unidos	579
Bibliografía recomendada,	579

**20****Su carrera en  
administración 581**


---

Contenido	581
Objetivos de desempeño	581
Ejercicio de administración y cuestionario	582
Una comprensión de la carrera	584
Definiciones básicas	584
Etapas de una carrera	586
Factores para predecir el éxito	587
Niveles de carrera	588
Preparación y estrategias de carrera	589
Preparación de carrera	589
Estrategias de carrera	590
Administración empresarial	592
Rasgos personales	594
El administrador y el empresario	597
Razones del fracaso	599
Los cambios en la sociedad y las carreras	601
El estrés y las carreras	603
Programa de actividades	607
Resumen	607
Cuestionario para discusión	609
Estudio de caso: La búsqueda del trabajo exitoso	609
Ejercicio práctico: El manejo de la tensión	610
Bibliografía recomendada	611
Parte 6: Estudio de caso: Desarrollo de carrera en la corporación Z-Q,	612
Apéndice: Técnicas de administración cuantitativas	623
Glosario	635
Referencias	653
Créditos	663
Índice de nombres	665
Índice temático	669