

INDICE

Parte Uno: Fundamentos para el Estudio de la Administración	
1. ¿Qué es la Administración y por que Estudiarla?	21
Definición de administración. ¿Por qué estudiar administración? Administración: ¿Arte o ciencia? La Administración como ciencia. La administración como un arte. Ciencia y arte en la práctica de la administración. Requisitos técnicos, humanos y conceptuales. Principios de administración. Guías para la excelencia y el éxito en la administración. Diferencia entre gerentes y empresarios. Característica clave para entender la administración. La administración y usted	
Casos:	
1.1. Proyectos de consulta	37
1.2. Auge comercial	38
2. Evolución Histórica de la Teoría y Práctica de la Administración	41
Escuela de la administración científica. Escuela del comportamiento. Escuela social. Escuela de enfoques de sistemas aplicados a la administración. Escuela de la administración de contingencias. Escuelas de la administración decisonal. Escuela de la medición cuantitativa. Escuela del proceso administrativo: Planeación. Organización. Ejecución. Control. El proceso de la administración. Interrelaciones entre las funciones. Universidad del proceso administrativo. Consideraciones adicionales del proceso administrativo. Escuela del proceso administrativo modificado	
Casos:	
2.1. De regreso a los principios básicos ¿de quién?	66
2.2. Lahody Company	67
3. Filosofía Administrativa en un Entorno Contemporáneo.	71
Definición de la filosofía de la administración. Beneficios de la filosofía administrativa. Cambios de importancia en la filosofía administrativa. Valores y sistemas de valores: Papel de los valores en la administración. Patrón. Patrón de valores para administrar. Entorno administrativo actual: Calidad de la vida y de la sociedad. Gobierno: ¿Más o menos? Fuerzas económicas. Incertidumbre significativa. El “shock” de la tecnología. La sociedad educada. Demografía dramática. Implicaciones para la administración	
Casos:	
3.1. Matthews Corporation	94
3.2. ¿Conviene la responsabilidad social?	95
Parte Dos: Solución de Problemas y Toma de Decisiones	
4. Análisis Creativo de Problemas.	
Áreas comunes de problemas para los gerentes. La solución de problemas y el proceso administrativo. Reconocimiento: clave para las soluciones. Enfoques para la solución de problemas: Enfoques rutinario. Enfoque científico. Enfoque decisonal. Enfoque creativo. Enfoque cuantitativo. Análisis del problema potencial. Caso estudio: Practica de solución de problemas. Guías adicionales para mejorar la solución de problemas administrativos	
Casos:	
4.1. Lids, Inc	119

4.2. Conway Company	122
5. Toma de Decisiones Administrativas. La toma de decisiones y las alternativas. Valores y alternativas. Bases cuantificativas y no cuantitativas para la toma de decisiones. Enfoque no cuantitativos. Intuición. Hechos. Experiencia. Opiniones consideradas. Modelos de toma de decisiones: Kepner – Tregoe. La revisión de Archer. La administración por decisiones. Bases cuantitativas: Investigación de operaciones. Programación lineal. Simulación. La probabilidad y la toma de decisiones. Árbol de decisión. Montecarlo. Líneas de espera (filas). Teoría de juegos. ¿Quién debe tomar las decisiones? Toma de decisión individual. Toma de decisiones de grupo. Guías para tomar decisiones	125
Casos:	
5.1. Decisión para diversificar	157
5.2. Bays Company	158
Parte Tres. Planeación	
6. Objetivos – Proporcionar Dirección Organizacional. Definición e importancia de los objetivos. Administración por objetivos – administración por resultados: El enfoque de “arriba - abajo” o de “abajo - arriba” en la administración por resultados. Aspectos motivacionales de la administración por resultados. Limitaciones de la administración por resultado. Tipos y clasificación de objetivos: Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Clasificación de metas. Objetivos efectivos por escrito. Medición de los objetivos. Jerarquía de los objetivos. Integración de los objetivos. Utilidades y objetivos. Investigación sobre los objetivos. Guías para los objetivos	163
Casos:	
6.1. Administración por los objetivos ¿de quién?	188
6.2. Kovell Products Company	188
7. Planeación Administrativa: Estrategia y Táctica. Definición de planeación: Ventajas de la planeación. Desventajas de la planeación. Tipos de planes administrativos. Planeación estratégica a largo plazo: Formato de la planeación estratégica. Reunir y analizar información. Evaluación de las dimensiones del entorno. Conducción de una auditoría de recursos de la empresa. Establecimiento de alternativas estratégicas. Hacer una elección estratégica. Planeación táctica	193
Casos:	
7.1. Tanner Company	215
7.2. Planeación de la carrera	216
8. Ejecución de los Planes Administrativos. Principales pasos en la planeación. El proceso es la clave. Por qué los gerentes se resisten a la planeación. Los seis por qué y el cómo de la planeación. ¿Quién ejecuta la planeación? Planeación y ejecución. Por qué los planes salen mal. Principios tipos de planeación administrativa: Política. Procedimientos. Método. Estándar. Presupuestos. Programa Tecnofactor. El ciclo sin fin	219
Casos:	
8.1. Deshler Chemical Company	241
8.2. Little Folks Company	243
Parte Cuatro: Organización	

9. Estructura y Diseño Organizacional.	
La importancia de organizar. Elementos de la organización formal: División del trabajo. Departamentalización. Grado o alcance del control	249
Casos:	
9.1. Blue Bell Stores, Inc	273
9.2. Organización para el éxito	275
10. La Autoridad y las Relaciones Organizacionales.	
Poder y autoridad. Autoridad de arriba – abajo y de abajo – arriba. Límites de autoridad. Responsabilidad organizacional. Fuentes de responsabilidad. Importancia de la responsabilidad fija. La paridad de autoridad y responsabilidad. Delegación de autoridad y responsabilidad: Los medios de la delegación.- por qué no delegan los gerentes. Haciendo que los gerentes, deleguen, los tipos de autoridad y las relaciones organizacionales. Autoridad de línea. Autoridad de staff. La organización de línea y staff. Relaciones línea y staff. Autoridad de staff asesor. Autoridad del staff de servicio. Autoridad del staff de control. Autoridad del staff funcional. El “ayudante” del gerente. El subgerente. El staff general	277
Casos:	
10.1. Rehuir la rtesponsabilidad	302
10.2. Keynon – Werner Company	304
11. Las Organizaciones y el Comportamiento Dinámico.	
Organizaciones informales: Funciones de las organizaciones informales. Desventajas de los grupos informales. Beneficios para la organización formal. Conflicto en las organizaciones: conflictos funcionales y disfuncionales. Patrón del conflicto. Razones para el conflicto en las organizacionales. Tratando el conflicto. Conflicto interpersonal. El principio de Peter. El cambio organizacional: Evolución del cambio, resistencia al cambio. Cuándo cambiar. Métodos para el cambio	307
Casos:	
11.1. Unger Products, Inc	335
11.2. Estandarización de un sistema de informes	337
Parte Cinco: Ejecución	
12. Ejecución de los Recursos Humanos.	
Dotación: El ejecutor adjunto: Reclutamiento. Alternativas en el reclutamiento. Un modelo de selección. Especificaciones del gerente. Medios de evaluación. Pruebas: A quien no contratar. Reto de la ejecución en la administración. Importancia de los recursos humanos. Contabilidad de los recursos humanos. Implicaciones administrativas. Beneficios de la contabilidad de los recursos humanos. Recurso humanos = Activos humanos. La orientación: con frecuencia se pasa por alto. Beneficios de la orientación. Texas Instruments: Resultados de la orientación técnica y social. Guías para la orientación. Lealtad del empleo. importancia de los grupos en la ejecución	
Casos:	
12.1. Dillman Company	368
12.2. Tower Scientific Company	370
13. Motivación Administrativa.	
Definición de la motivación. Trabajo y la motivación. Enfoque tradicional a la motivación. Teorías de la necesidad. Jerarquía de necesidades de	373

Maslow. Teoría de las necesidades de McClelland. Teoría de motivación – higiene de Herzberg. Contenido y contexto del puesto. Un puesto motivador. Teoría operante de Skinner. Teorías de la expectativa. Modelo de Vroom. Modelo de expectativa de Porter – Lawler. Implicaciones prácticas. Administración de un entorno motivacional	
Casos:	
13.1. La zona de comodidad	403
13.2. Brandis Company	404
14. Dirección. Significado del liderazgo. Suposiciones respecto a las personas. Teorías del liderazgo: Teorías de los rasgos. Teorías del comportamiento. Teorías situacionales. Teorías de la trayectoria – objetivo del liderazgo. Teoría de la decisión del liderazgo. Modelo integrado de liderazgo	407
Casos:	
14.1. Lecciones de liderazgo	434
14.2. McGrath Furniture Corporation	435
15. Comunicación. La comunicación y la administración. Clasificación de la comunicación administrativa. Comunicación formal e informal. Comunicación efectiva y eficiente. Propósitos de la comunicación. El proceso de la comunicación: Paso 1: Trasmisor – planificador. Paso 2: Codificación paso 3: El mensaje y el medio. Paso 4: Recepción. Pasos 5 y 6: Descodificación y respuesta. Paso 7: Retroalimentación. Ruido. Importancia para los gerentes. Barreras paralela buena comunicación: Falta de franqueza. Filtración. Grado de motivación. Pensamiento de esto o... suposiciones. Reacciones precipitadas. Temor. Lenguaje. Restricciones de tiempo. Percepción. Estereotipos. Efecto de halo. Proyecto. Mejoramiento de la percepción. Baja habilidad de escuchar. Análisis transaccional: estados del ego. Transacciones. Retoques. Posiciones en la vida. Mejoramiento de la comunicación: Reconocer la esenciabilidad. Uso de la herramienta de las relaciones humanas. Planificar, planificar, planificar. Creación de un clima positivo. Uso de los rumores (telégrafo secreto). Reclutamiento de grupos especiales. Empatía. Uso de fotografías. Estar abierto a la retroalimentación. MCE (Manténgala concisa, estúpido). Comunicación – reuniones, directrices y diseños	439
Casos:	
15.1. Oxford Company	471
15.2. Fox Foundry, Inc	473
16. Evaluación, Desarrollo y Compensación. Evaluación del desempeño. Diseño y problemas de la evaluación. Enfoque sobre los resultados. Técnicas de evaluación del desempeño. La conferencia de evaluación. Las evaluaciones del desempeño en perspectiva. Desarrollo de gerentes: Conceptos actuales sobre el desarrollo administrativo. Principales fuentes para identificar las necesidades de desarrollo. Método para el desarrollo administrativo. Compensación: Dinero por tiempo y/o por desempeño. Paga, desempeño y satisfacción. Incentivos financieros. Paga base. Bonos, comisiones y participación de utilidades. Compensación diferida. Prestaciones adicionales. Cafetería de compensaciones	475
Casos:	

16.1. Upper State University	512
16.2. Situación monetaria de Sam	513
Parte Seis: Control	
17. Control Administrativo. Definición de control. El control y el proceso administrativo. El proceso de control. Medición del desempeño. Comparación del desempeño con el estándar. Corrección de las desviaciones. Tres tipos de control: Control preliminar, Control concurrente, Control de retroalimentación. Ejemplo de los tipos de control. Niveles de control administrativos y organizacionales. La información en el control. Obtención de datos sobre el desempeño. Observaciones personales. Reportes verbales. Reportes por escrito. Control anticipativo. Aspectos humanos del control. Guías principales para el control efectivo	517
Casos:	
17.1. Arnold – Webber, Inc	539
17.2. Kavanaugh Sales Corporation	540
18. Controles y Auditorías Administrativas Generales. Auditorías contables. La auditoría administrativa. Propósito de las auditorías administrativas. Grupo de estudio y ámbito de la auditoría. Identificación de áreas para auditoría: Atributos usados en la auditoría. Áreas limitadas para control general. Reportes del control general. Razones de actividad. Relaciones de apalancamiento financiero. Razones de rentabilidad. Evaluación del uso de las razones financieras. Relaciones de compañías comparables. Análisis de costo, volumen y utilidades: Solución algebraica. Soluciones gráficas. Usos y limitaciones del análisis C-V-U. Métodos para el control de inversión de capital: Problemas típicos de inversión de capital. Limitaciones en el uso de técnicas para inversión de capital	543
Casos:	
18.1. Rosen Products, Inc	572
18.2. Douglas Corporation	573
19. Control de Operaciones – Calidad y Cantidad. Naturaleza del control de operaciones. Equilibrio en los sistemas de control de operaciones. Control de la cantidad: Control de inventarios. Propósito y equilibrio en los inventarios. Costos de la demanda y el inventario. Control clásico del inventario. Cálculos de la cantidad económica del pedido (CEP). Modelos complejos de inventario. Control de la calidad: Control por inspección. Control de calidad estadística. Gráficas de control. Sugerencias para un control de calidad efectivo. Diferencias entre los criterios de calidad de EUA y Japón	577
Casos:	
19.1. Tiny Supermarkts, Inc	596
19.2. Blake Corporation	597
20. Control de Operaciones – Tiempo y Presupuestos. Uso del tiempo y control de la producción: Ruta. Programación cronológica. Despacho. Uso del tiempo y control de mano de obra. Uso del tiempo personal. Control de costos. Costos generales indirectos. Comparación de los costos reales con el estándar. Corrección de las desviaciones de los costos. Método de efectividad de los costos y análisis del valor. Control de presupuesto. Consideraciones	599

fundamentales para el control presupuestal. Aplicación del control presupuestario. El comportamiento humano y el presupuesto. Formulación del presupuesto. Presupuestos – tipos y periódicos. Guías para el control efectivo. Impactos personales del control	
Parte Siete: Aspectos Internacional y Futuro de la Administración	
21. Administración Comparativa. El proceso administrativo en los países extranjeros. Preguntas sobre la administración comparativa. Generalizaciones respecto a las administraciones extranjeras. Costumbre. Valores sociales. Educación. Selección y promoción del personal. Toma de decisiones participativa. Codeterminación. Enriquecimiento del puesto. Sindicatos. Estructura de la administración comparativa	635
Casos:	
21.1. Carson Company	660
21.2. Elección de un gerente para una fusión	662
22. La Administración en el Futuro. El pensamiento administrativo. Cambios en prioridades y valores: Educación, Individualización. Tierra y capital. Influencia del gobierno. Calidad de la vida. Desaparición de la era industrial. Más ingerencia e interrelaciones. Consideraciones sociales. Los recursos humanos. Obsolencia del gerente. Énfasis en la planeación. La administración como recurso. Tecnología. Cambios de organización. Tareas masivas no rutinarias. El gerente del futuro	663
Casos:	
22.1. Neff Corporation	683
22.2. El círculo completo venidero	684
Apéndice: Toma de Decisiones – Métodos Cuantitativos	687
Bibliografía	701
Índice de casos	725
Índice	727