

INDICE

Prefacio	XV
Parte I	
Fundamentos de la administración	1
Capítulo 1	
Que es la administración de empresas	3
Concepto de administración	
Breve historia de las empresas	4
Breve historia de la teoría de la administración	
Énfasis en las tareas	7
Énfasis en la estructura organizacional	11
Énfasis en las personas	19
Énfasis en la tecnología	
Énfasis en el ambiente	22
Estado actual de la teoría administrativa	23
Perspectiva futuras de la administración	27
Que esta cambiando en la vida de las fabricas	32
El método de caso	40
Capítulo 2	42
Las empresas	
Las empresas como organizaciones sociales	43
Concepto de organizaciones	44
Características de las empresas	45
Concepto de sistema	47
Tipos de sistema	
Representación de los sistemas	48
Misión organizacional	49
Visión organizacional	
Objetivo de las empresas	50
Recursos de las empresas	51
Clasificación de los recursos empresariales	52
Niveles de actuación de las empresas	56
Interrelación de los niveles organizacionales	60
Papel del administrador	63
Confecciones Guararapes	65
Electrónica General S.A.	67
Parte II	
El contexto en que operan las empresa	69
Capítulo 3	71
El contexto de las empresas	
Elaboración de mapas ambientales	
Selección ambiental	72
Percepción ambiental	
Consonancia y disonancia	
Limites o fronteras	73
Ambiente general	
Variables del Ambiente general	74
Ambiente de tarea	78

Sectores del Ambiente de tarea	
Dominio	79
Dinámica ambiental	81
Homogeneidad versus heterogeneidad Estabilidad versus inestabilidad Tipología de los ambientes	82
Análisis ambiental Reconocimiento del ambiente de tarea Influencia ambiental	86
Imperativo ambiental	90
Riocell	92
Tiendas Piratininga S.A.	93
Capítulo 4 La tecnología y su administración	96
Nociones de la tecnología	97
Administración de la tecnología	98
Tipología de tecnologías	99
1. Tecnología según la distribución	100
2. Tecnología según el producto	103
3. Tecnología según el tipo de operación	105
Influencia de la Tecnología	106
Imperativo tecnológico	107
Electrometal aceros Finos S.A.	109
Beta S.A.	111
Capítulo 5 Estrategia empresarial	114
Nociones de estrategia Componentes de la estrategia empresarial	115
Planeación estratégica Articulación estratégica	116
Tipos de estrategia empresariales	118
Desdoblamiento de la estrategia	120
Estrategias competitivas	121
Evaluación de la estrategia empresarial	126
Administración de la estrategia Eficiencia y eficacia	128
Proceso administrativo	131
Por que las empresas están en crisis	135
Detex	142
Parte III Planeación de la acción empresarial	145
Capítulo 6 Planeación estratégica	147
Características de la planeación estratégica	148
Etapas de la planeación estratégica Determinación de los objetivos empresariales	149
Jerarquía de objetivos	151
Administración por objetivos	152
Análisis de las condiciones ambientales	154

Análisis del ambiente general	
Análisis del ambiente de tarea	155
Análisis organizacional	156
Formulación de alternativas estratégicas	158
Elaboración de planeación estratégica	159
Filosofías de planeación	
Implementación de la planeación estratégica	162
Historia de Metal Leve	163
Honacys S.A., Correctora de títulos y valores mobiliarios	166
Capítulo 7	168
Planeación táctica	
Concepto de planeación táctica	169
Características de la planeación táctica	170
Proceso decisorio	
Elementos del procesos decisorio	172
Niveles de decisión	173
Fases del procesos decisorio	
Racionalidad del procesos decisorio	175
Decisiones programables y no programables	176
Condición de decisión	177
Implementación de los planes tácticos	178
Clases de política	179
Distribución: opciones que reducen costos de transporte	181
Gama S.A.	183
Capítulo 8	
Planeación operacional	185
Concepto de planeación operacional	
Clases de planes operacionales	
Procedimientos	186
Tipos de Procedimientos	
Flujograma vertical	187
Flujograma horizontal	189
Flujograma de bloques	
Presupuestos	190
Listas de verificación	192
Programas	
Cronograma	193
Diagrama de Gantt	
PERT	194
Normas y reglamentos	
Diversidad de planes operacionales	196
Embraer	197
Inmobiliaria Tres Américas	199
Parte IV	
Organización de la acción empresarial	201
Capítulo 9	
Diseño organizacional	205
Los cuatro requisitos del Diseño organizacional	206
Las cuatro características del Diseño organizacional	209

Diferenciación	
Formalización	210
Centralización	211
Integración	213
Tamaño organizacional	217
Amplitud control	219
Tipos tradicionales de organización	
Organización lineal	221
Características de la organización lineal	
Ventajas de la organización lineal	222
Desventajas de la organización lineal	
Organización funcional	
Características de la organización funcional	223
Ventajas de la organización funcional	
Desventajas de la organización funcional	224
Organización línea-staff	
Funciones del staff	
Ventajas de la organización línea-staff	226
Desventajas de la organización línea-staff	227
Diseño organizacional	
El grupo Sharp	230
Constructora Sigma S.A.	232
Capítulo 10	
Diseño departamental	
Departamentalización	235
Departamentalización funcional	
Ventajas	
Limitaciones	
Aplicaciones	
Departamentalización por productos o servicios	238
Ventajas	239
Limitaciones	
Aplicaciones	
Departamentalización por base territorial	240
Ventajas	241
Limitaciones	
Aplicaciones	
Departamentalización por clientela	242
Ventajas	2
Limitaciones	43
Departamentalización por proceso	
Ventajas	
Limitaciones	
Reingeniería de procesos	245
Departamentalización por proyectos	
Ventajas	
Limitaciones	246
Fuera de tarea	247
Estructura matricial	248

Ventajas	249
Limitaciones	251
Aplicaciones	
Estructura de redes de equipos	253
Opciones departamentales	
Criterios para evaluar la Departamentalización	254
Organizaciones temporales o adhocráticas	256
Westinghouse de Brasil	256
Compañía manufacturera K	259
Capítulo 11	261
Diseño de cargos y tareas	
Enfoques en el diseño de cargos y tareas	263
Enfoque clásico	
Enfoque humanista	265
Enfoque situacional	266
Enfoque sociotécnico	269
Especialización y enriquecimiento de cargos	
Diseño de cargos y las personas	272
Esquemas de integración de cargos	273
La opción de Souza Cruz	275
Carlos Méndez	278
Parte V	279
Dirección de la acción empresarial	
Miembros de la organización	280
Relaciones de intercambio	
Proceso de adaptación mutua	281
Concepto de dirección	282
Autoridad	283
Capítulo 12	285
Dirección	
Estilos de dirección	286
Teoría X	
Teoría Y	287
Oposición entre teoría X y teoría Y	288
Sistemas de administración	290
Sistema 1: autoritario-coertivo	
Sistema 2: autoritario-benevolente	291
Sistema 3: consultivo	
Sistema 4: participativo	292
Historia de Bras Motor	296
Euterpe Ltda.	298
Capítulo 13	300
Gerencia	
Motivación humana	301
Ciclo de motivación (o motivacional)	303
Jerarquía de las necesidades	3094
Factores higiénicos y factores de motivación	306
Enriquecimiento del cargo	308
Enfoque situacional de la motivación	309

Fuerzas básicas de la motivación para producir	
Valencias	
Instrumentalidad	311
Teoría de la expectativa	312
Concepto del hombre complejo	313
Clima organizacional	
Liderazgo	
Concepto de liderazgo	314
Estilos de liderazgo: autoritario, libertad y democrático	
Liderazgo automático	316
Liderazgo liberal	
Liderazgo democrático	
Énfasis en la producción versus énfasis en las personas	
Estilos de liderazgo	318
Liderazgo centrado en la tarea	
Liderazgo centrado en las personas	
Grid gerencial	319
Eficacia gerencial	322
Continuo de liderazgo	323
Comunicación	
Proceso de comunicación	324
Barreras en la comunicación	326
Propósitos de las comunicaciones	328
Comunicaciones formales e informales	
Comunicaciones orales y escritas	329
Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales	
Compañía jurídica Siderúrgica Paulista	332
El reconocimiento no sirve para comprar pan	334
Capítulo 14	
Supervisión	336
Características de la supervisión	337
Procedi	340
Encuentros de comunicación y orientación (ECO)	342
El supervisor Enriquito	343
Parte IV	
Control de la acción empresarial	345
El concepto de control	346
Niveles de control	347
Capítulo 15	
Control estratégico	349
Fases de control	351
Establecimiento de estándares de desempeño	352
Evaluación del desempeño	
Comparación de desempeño y patrón	353
Acción correctiva	354
Tipos de control estratégico	
Desempeño global de la empresa	355
Informes contables	356
Control de ganancias y pérdidas	357

Control mediante el análisis del retorno sobre la inversión (RSI)	358
El control organizacional desde el punto de vista humano	359
Variables causales, intervinientes y resultantes	360
El grupo Itaú	363
Ki-Otimo	365
Capítulo 16 Control táctico	367
Establecimiento de patrones	
Evaluación de resultados	369
Comparación de los resultados con los patrones	370
Técnicas de medición	371
La acción correctiva	
Tipos de control táctico	373
Control presupuestal	
Presupuesto-programa	374
Contabilidad de costos	375
Finanzas: controlar con rigor el flujo de caja	377
Laboratorio Bronconforte S.A.	379
Capítulo 17 Control operacional	381
El control como proceso cibernético	382
Fases del control operacional	384
Acción correctiva	385
Acción disciplinarias	387
Tipos de controles operacionales	388
Los CCC	392
Compañía Madureira S.A.	394
Parte VII La administración de la acción empresarial	395
La estrategia de Alpargatas, la empresa del año	
Dos grandes ventajas	400
Operación verticalizada	401
Índice analítico	403