

## INDICE

Prefacio	XXIII
<b>Primera Parte Administradores y Organizaciones</b>	
<b>Capítulo 1. Administradores y Administración</b>	<b>3</b>
La Administración en Acción: La Reunión de Establecimiento de Estrategias	4
El Trabajo de Administrador (Gerente): Un Modelo General	9
Tipos de Puestos Generales	12
Niveles gerenciales	12
Supervisores *Gerentes de nivel medio * Gerentes de alta dirección *Gerentes funcionales y generales * Gerentes funcionales * Gerentes y generales	16
Procesos Generales	22
Planeación	23
Organización	23
Dirección	24
Control	24
Actividad del Trabajo Gerencial	25
Papeles (funciones) interpersonales	26
Representante * Líder * Enlace * Funciones decimales	27
Supervisor * Diseminador * Portavoz. Funciones decisoriales	29
Empresario * Solucionador de problemas * Asignador de recursos * Negociador. Papeles, niveles y función	31
Una Síntesis	31
Resumen	35
Preguntas para Repaso y Discusión	35
<b>Caso: Un gerente de Nivel Medio</b>	<b>36</b>
Actividades y ejercicios para Individuos y Grupos	37
Notas	38
<b>Capítulo 2. Enfoques de la Administración</b>	<b>41</b>
La administración en Acción: Hovey And Beard Company	42
El largo pasado de la administración y su breve historia	45
Administración científica	46
Frederick W. Taylor	46
Frank y Lillian Gilbreth	49
Las aportaciones de la administración científica	51
<b>Relaciones Humanas</b>	<b>52</b>
Elton Mayo	52
Teoría X y de Douglas McGregor	56
Teoría Z de William Ouchi	59
Administración	63
El enfoque de sistemas	66
Pensamiento lineal	66
Pensamiento basado en sistemas	68
El enfoque de contingencias	70
Modelo de las 7-5 de McKinsey	71
He aquí lo que realmente ocurrió: Hovey And Beard Company	75
Resumen	75

Preguntas para repaso y discusión	76
<b>Caso: La Sony Corporation</b>	
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	80
Notas	81
<b>Capítulo 3. Organizaciones, Ambientales y Responsabilidad Social</b>	85
La Administración en Acción: Windansea Surfboards, Inc	86
Sociedad Organizacional	89
Interdependencia de la sociedad y las organizaciones	89
Temas y cuestiones de este capítulo	90
Naturaleza de las Organizaciones	91
Sistemas abiertos	92
Evolución dinámica	93
Una definición	94
Ambiente	94
Complejidad creciente	94
Factores ambientales	94
Instituciones específicas y grupos de interés	96
Cambio creciente	96
Consecuencias para los gerentes	100
Ambientes de la Administración Multinacional	101
Más instituciones y grupos de interés	102
Factores ambientales más diversificados	102
Factores económicos * Factores político – legales – Factores socioculturales	
<b>Responsabilidad Social</b>	110
Dos conceptos de la responsabilidad social corporativa Concepción A * Concepción B	
Aplicación de las dos concepciones	119
Niveles de la responsabilidad social	120
Preguntas para Repaso y Discusión	126
Caso: El fondo de reasegurado	127
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	128
Notas	129
<b>Segunda Parte Planeación</b>	133
<b>Capítulo 4. Misión y Objetivos</b>	135
La administración en acción: Evans y Harrison	136
Planeación y eficacia	142
Misión	144
Funciones de la misión	145
Consecuencias de la ausencia de misión	146
Objetivos	147
La red de objetivos	148
Objetivos múltiples	148
Efectos motivacionales y conductuales	151
Administración por Objetivos	153
Establecimiento de objetivos	155
Evaluación de desempeño	158
La Administración por Objetivos en la Práctica	158
Aplicación	158

Eficacia	159
Cuestiones de implantación	160
Cultura corporativa * Habilidades gerenciales * Integración de los sistemas de trabajo y poder * Papeleo y cuantificación * Orientación individualista	
He aquí lo que realmente ocurrió: Señoras Evans y Harrisons	
Limitaciones	167
Resumen	168
Preguntas para repaso y discusión	168
<b>Caso: Conceptos de los norteamericanos y de los japoneses sobre los objetivos</b>	169
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	170
Notas	171
<b>Capítulo 5. Estrategia y Política</b>	177
La administración en acción: Briston – Meyers vence todas las dificultades en la busca de una droga milagrosa	178
El concepto de estrategia	183
Alcance de estrategia de la planeación estratégica	184
Perspectiva a largo plazo	184
¿Quién realiza la planeación estratégica?	185
Unidades estratégicas de los negocios (UEN)	185
El Proceso de Planeación Estratégica	187
Análisis y diagnóstico	187
Análisis ambiental. Diagnóstico organizacional	189
Decisión (elección)	189
Estrategias genéricas de Porter	
Diferenciación * Liderazgo en costos * Enfoque * Modelo del ciclo adaptativo de Miles y Snow	
Administración de la cartera de productos del negocio	196
Estrellas * Vacas productoras de efectivo * Interrogantes * Perros	
Implantación y evaluación	202
<b>Política</b>	
Política expresa	203
Política implícita	205
Cuando la política implícita choca con la explícita	206
Procedimientos y Reglas	207
Procedimientos	207
Reglas	209
Resumen	210
Preguntas para repaso y discusión	210
<b>Caso: Penzoil Company extrae el máximo de utilidades del aceite lubricante para seguir apostando a los recursos naturales</b>	211
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	215
Notas	216
<b>Capítulo 6. Toma de Decisiones</b>	219
La administración en acción: “Buenos Días, Señor Kemper”	220
Problemas	221
El proceso de decisión	221
Definir el problema	225

Conseguir toda la información	227
Formular alternativas	228
Ponderar y escoger	229
Procesamiento Cuidadosos de la información	231
Un modelo de decisión en casos de conflicto	223
Causas de la desviaciones (errores)	235
Escoger al que Decidirá	236
Alternativas de procesos	237
Criterios	237
Efectos de la participación	238
Aplicación del modelo	239
<b>Métodos Cuantitativos</b>	242
La matriz de resultados	243
El árbol de decisión	245
Otros métodos	247
Valor y aplicación de los métodos cuantitativos	248
He aquí lo que realmente sucedió: “buenos Días, Señor Kemper ”	249
Resumen	251
Preguntas para repaso y discusión	251
<b>Caso: Disminución de la productividad</b>	252
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	253
Notas	254
<b>Tercera Parte Organización</b>	257
<b>Capítulo 7. Teoría y Diseño de la Organización</b>	259
La administración en acción: El departamento de ingeniería de pesos	260
El problema de diseño	263
Sistemas administrativos	265
Burocracia	266
El aspecto negativo * El Aspecto positivo* El ideal burocrática	
Adhocracia	270
Aplicaciones antiguas y nuevas * El ideal adhocrático	
El enfoque de contingencias	272
La tarea * Las personas * Otras consideraciones	
Tecnología y Diseño de la Organización	275
Investigación de Joan Woodward	276
Exigencias situacionales * Diseños eficaces	
Análisis de Charles Perrow	282
Sistemas de trabajo * Patrones (modelos) administrativos	
Diseño, Ambiente y Estrategia de la Organización	286
Ambiente	286
Estrategia	288
He aquí lo que realmente sucedió: el departamento de ingeniería de pesos	290
Resumen	290
Preguntas para repaso y discusión	292
Caso: Willard Publishing Company	293
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	294
Notas	295

<b>Capítulo 8. Estructuras de la Organización</b>	299
La administración en acción: Paragon Advertising Agency	300
Aportaciones de la estructura	304
Consideraciones fundamentales	305
Estrategia	306
Tecnología	306
Ambiente	306
Organización Funcional	307
Ventajas	308
Desventajas	309
Organización por producto	310
Ventajas	310
Desventajas	311
Organización territorial	312
Organización orientada al cliente	313
Organización matricial	314
Objetivos	316
Problemas	317
Estructura múltiples	318
Resumen	320
He aquí lo que realmente sucedió: Paragon Advertising Agency	321
Preguntas para repaso y discusión	321
<b>Caso: Computer Services</b>	322
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	324
Notas	325
<b>Capítulo 9. Coordinación</b>	329
La administración en acción: O'BRIAN, INC.	330
Naturaleza de la coordinación	333
Autoridad, influencia y poder	334
Autoridad	335
Influencia y poder	336
Adquisición y uso del poder	339
<b>Jerarquía de Autoridad</b>	341
Cadena de mando	342
Unidad de mando	343
Tramo de control (de la administración)	345
Centralización y Descentralización	348
Centralización	349
Descentralización	349
Delegación	350
Pautas clásicas	351
Ventajas y condiciones previas	352
Delegación acertada	353
STAFF	356
El "asistente"	356
Departamentos staff	357
Funciones staff	358
Relaciones entre staff y línea	359

Autoridad funcional	360
Coordinación Interdepartamental	361
¿Dónde?	362
¿Cuánta?	362
Mecanismos de coordinación	363
Elección de los mecanismos	365
Resumen	367
Preguntas para repaso y discusión	368
<b>Caso: Dashman Company</b>	369
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	370
Notas	372
<b>Capítulo 10. Grupos en las Organizaciones</b>	375
La Administración en Acción: Contry Jail	376
Conocimiento de los grupos en el trabajo	378
Elementos Básicos	380
Factores ambientales	380
Factores provenientes de los individuos	382
Factores provenientes del grupo	383
Elementos y Dinámica de Grupos	384
Interacción	385
Sentimiento	386
Interdependencia	387
<b>Organización Informal</b>	387
Subgrupos o camarillas	389
Estatus y papeles no oficiales	389
Normas y sanciones	389
Prácticas de trabajo no oficiales	390
<b>Efectos en los Individuos y Organizaciones</b>	392
Satisfacción de los miembros	392
Desempeño de la organización	393
<b>La Organización como Grupos Interrelacionados</b>	394
Tres estudios para la administración	395
Implicaciones para la administración	398
<b>Grupos por Diseño</b>	399
Comités	399
Algunos problemas de las decisiones de grupo * Cómo mejorar las decisiones de grupo	
Grupos de trabajo administrados	405
He aquí lo que realmente sucedió: Cárcel del Condado	407
Resumen	409
Preguntas para repaso y discurso	410
<b>Caso: Eastern Province Light and Power Company</b>	411
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	415
Notas	416
<b>Cuarta Parte Dirección</b>	423
<b>Capítulo 11. Motivación</b>	425
La administración en acción: XEROX Corporation	426
El reto de la motivación	429

Jerarquía de necesidades de Maslow	430
Necesidades fisiológicas	432
Necesidades de seguridad	432
Necesidades de Amor	433
Necesidades de estimación	434
La necesidad de autorrealización	435
Reconsideración de la jerarquía de necesidades de Maslow	436
Diferencias culturales * Diferencias Subculturales * Diferencias individuales * ¿Desarrollo o diferencia? Otras jerarquías	
Tres Necesidades Secundarias de McCLELLAND	439
Necesidad de poder	440
Necesidad de afiliación	441
Necesidad de logro	441
Teoría de Motivación/Higiene	442
Teoría de Expectativas	445
Esfuerzo. Expectativa de desempeño	445
Desempeño. Expectativa de premio	446
Atractivo del premio	447
Teoría de Equidad	448
Conductismo (BEHAVIORISMO)	448
Conceptos básicos	449
Aplicación	449
He aquí lo que realmente sucedió: XEROX Corporatiom	453
Implicaciones para la administración	454
Planeación	454
Organización	455
Dirección	455
Control	455
Resumen	455
Preguntas para repaso y discusión	456
<b>Caso: El trabajo de oficina puede ser divertido</b>	457
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	458
notas	459
<b>Capítulo 12. Liderazgo</b>	465
La administración en acción: TOM WALKER	466
Significados del liderazgo	468
Concepto de liderazgo en la creación de una imagen de la institución	469
*Líderes y desempeño organizacional *Líderes y cultura corporativa * Técnicas creadoras de cultura	
Perspectiva de la influencia interpersonal	476
Rasgos de los Líderes	477
Características de los líderes	478
Características y situaciones	479
<b>Funciones y Estilos de Liderazgo</b>	480
El líder orientado a la tarea	480
El líder orientado a las personas	482
Estilos y Situaciones	484
Medición de los estilos del liderazgo	485
Medición de las situaciones del liderazgo	488

Adecuación entre estilo y situación	488
¿Un Dilema?	488
Combinación de los dos Perspectivas	491
Modelos situacional de Hersey y Blanchard	492
Teoría de camino – meta	
Características de la tarea * Característica de los subordinados *	
Implicaciones	
La rejilla (grid) gerencial	496
¿Y el Líder?	498
He aquí lo que realmente sucedió: TOM WALKER	500
Resumen	501
Preguntas para repaso y discusión	502
<b>Caso: El nuevo director</b>	503
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	505
Notas	506
<b>Capítulo 13. Comunicación</b>	513
La administración en acción: El departamento de servicios de mercadotecnia	514
Necesidades de información	515
Comunicación organizacional	516
Comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateral	519
Comunicación hacia arriba	520
Comunicación hacia abajo	523
Comunicación lateral y diagonal	524
<b>El Proceso de Comunicación</b>	526
Un modelo	526
Dos clases de comunicación	527
Algunas Barreras de la Compresión	528
Barreras en la fuente	528
Barreras en la transmisión	529
Barreas en el receptor	530
Barreras en la retroalimentación	531
<b>Lo que pueden Hacer los Emisores</b>	532
De la evaluación a la descripción	533
De la orientación al control a la orientación a los problema	534
De la estrategia a la espontaneidad	535
De la neutralidad a la espontaneidad	535
De la superioridad a la igualdad	535
De la certidumbre al provisionalismo	536
<b>Lo que Puede Hacer los Receptores</b>	536
Un problema fundamental	536
Hacia el mejoramiento	537
El escuchar empático	539
Reconocimiento de la propia actitud defensiva	540
He aquí lo que realmente sucedió: El Departamento de Servicios de Mercadotecnia	541
Resumen	542
Preguntas para repaso y discusión	542
<b>Caso: El Señor Hart y Bing</b>	543



Actividades y ejercicios para individuos y grupos	546
Notas	548
<b>Capítulo 14. Conflicto, Cambio y Desarrollo</b>	<b>553</b>
La administración en acción: Cómo ebasco hace que funciones el método matricial	554
Dinámica organizacional	558
Conflicto	559
El proceso del conflicto	560
Fuentes del conflicto	562
Diferencias y defectos de personalidad * Actividad de trabajo independientes * Metas diferentes * Recursos compartidos* Diferencias de información y percepción	
Consecuencias del conflicto	565
Efectos negativos * Efectos positivos	
Administración del conflicto	566
Suavización * Dominio * Compromiso * Solución Integrativa de problemas	
Una perspectiva contemporánea	570
Cambio Organizacional	572
Implicación para los gerentes	572
El proceso del cambio	576
Resistencia al Cambio	578
Estrategia para vencer la resistencia	
Una perspectiva de la resistencia basada en las contingencias	581
Desarrollo Organizacional	582
Técnicas del desarrollo organizacional	583
Una aplicación	583
Situación actual	585
Resumen	586
Preguntas para repaso y discusión	587
<b>Caso: El nuevo procedimiento de auditoría</b>	
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	588
Notas	589
<b>Capítulo 15. Administración de Recursos Humanos</b>	
La administración en acción: El camino al infierno	594
Administración de personal	599
Planeación de recursos humanos	604
Reclutamiento	607
Selección	609
Evitación de la discriminación * Varios métodos de selección	613
Capacitación (adiestramiento)	615
Diseño de Trabajo: especialización	616
Ventajas	616
Desventajas	617
<b>Diseño del Trabajo: Enriquecimiento del Trabajo</b>	<b>618</b>
Dimensiones fundamentales del trabajo	619
Conceptos referentes a la implantación	620
Combinación de tareas * Formación de unidades naturales de trabajo * Establecimiento de relaciones con el cliente *Carga vertical *Apertura de	

los canales de retroalimentación	
Diagnóstico para el enriquecimiento	623
Problemas de implantación	625
Evaluación del Desempeño	625
El sistema antiguo	626
Algunos problemas	628
Más problemas	632
Una propuesta	632
<b>Administración de la Remuneración y Grupos (Compensación)</b>	633
Análisis de puestos (trabajo)	633
Evaluación del trabajo	634
Encuestas sobre sueldos	634
Valor comparable	635
He aquí lo que realmente sucedió: El camino al infierno	637
Resumen	637
Preguntas para repaso y discusión	639
<b>Caso: Una decisión de selección en Empire, Inc</b>	
Actividades y ejercicios para individuos	
Notas	643
<b>Quinta Parte Control</b>	647
<b>Capítulo 16. Controles</b>	648
La administración en acción: Consolidated Telephone Company	649
Pasos en el Proceso de Control	652
Establecimiento de normas	654
Medición del desempeño	654
Lo que debe medirse * Cómo medir * Cuándo medir * Cómo dar a conocer los resultados	657
¿A quién se da la retroalimentación? * ¿Velocidad y frecuencia * ¿Quién debe dar la retroalimentación?	
Comparación entre el desempeño y las normas	662
Como tomar medidas correctivas	662
Efectos en la Motivación y en el Desempeño	662
Efecto en la medición	663
Efecto en la retroalimentación	664
Efectos latentes	664
Consecuencias Disfuncionales	665
Desplazamiento de metas	666
Comportamiento burocrático rígido * Comportamiento estratégico * Presentación de datos inválidos	
Desmotivación	667
<b>Control Creativo</b>	669
Medición de los sistemas administrativos	669
He aquí lo que realmente sucedió: Consolidated Telephone Company	672
Evaluación de otros aspectos positivos	674
Resumen	675
Preguntas para repaso y discusión	675
<b>Caso: El sistema de comunicación de errores</b>	676
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	682
Notas	684

<b>Capítulo 17. Producción y Administración de las Operaciones</b>	687
La administración en acción: Cómo Saturn de la general Motors	
Logró renovar el estilo antiguo de producción en la industria automotriz	688
Producción y productividad	691
Definición de la administración de operaciones	692
El ambiente de las operaciones	694
Productividad	694
Sistemas flexibles y robóticos	695
Instalaciones de Producción y Servicios	696
Actividades manufactureras y actividades no relacionadas con la manufactura	696
Decisiones de ubicación	696
Consideraciones de capacidad	697
Diseño de las instalaciones	698
Productos y Procesos	699
Insumos: recursos humanos, materiales y capital	699
Decisiones acerca del producto	702
Planeación y análisis del proceso	703
<b>Producción y Control de Inventario</b>	704
Pronóstico	704
Planeación maestra	704
Control de inventarios	706
Sistemas de planeación de necesidades de materiales (MRP) y de planeación de necesidades de capacidad (CRP)	707
Programación y control de las actividades de producción	709
<b>Control de Calidad y de Costos</b>	713
Objetivos de aseguramiento de calidad	713
Control de calidad estadístico	714
Círculo de calidad	715
Aplicación de los estándares de costos	717
Resumen	717
Preguntas para repaso y discusión	718
Caso: Aplicación de las técnicas de administración de la producción y las operaciones	719
Actividades y ejercicios para individuos y grupos	721
Notas	724
<b>Capítulo 18. Control Financiero y Sistemas de Información Gerencial</b>	725
La administración en acción: Valco Industries, INC	726
<b>Control Mediante el Presupuesto</b>	729
Presupuestos fijos y variables	729
Presupuestos para programas	730
Presupuestos de base cero	732
Otros Controles Financieros	732
Análisis del punto de equilibrio	732
Estados financieros	733
Razones financieras	734
<b>Información Gerencial</b>	735
Significado de la información	736

Atributos de la información	738
Necesidades de información por parte de los gerentes	739
<b>Sistemas de Información Gerencial</b>	741
Sistemas de procesamiento de las transacciones	742
Sistemas de informes generales	744
Sistemas de apoyo a las decisiones	745
Alcance de los sistemas de información	747
<b>Componentes de un Sistema de Información</b>	748
Hardware	748
Software	751
Datos	725
Procedimiento	753
<b>Desarrollo de los Sistemas de Información</b>	754
Estrategias de desarrollo	754
Ciclo de vida del desarrollo de sistemas * Prototipos	
Determinación de necesidades	757
Efecto de los sistemas de información	759
Tendencias en los Sistemas de Información Gerencial	761
Hardware para computadora	761
Software para computadora	762
He aquí lo que realmente sucedió: VALCO INDUSTRIES, INC	764
Computación para el usuario final	764
Sistemas expertos	765
Resumen	765
Preguntas para repaso y discusión	767
<b>Caso: La Doentown Clinic</b>	768
Actividades y Ejercicios para Individuos y Grupos	769
Notas	770
Créditos de los Casos	771
Índice de nombres	773
Índice de casos/ organizaciones	779
Índice Analítico	783