

INDICE

1. Qué es la Administración: Definición y Perspectiva	1
Definición de Administración	1
El Papel Gerencial	2
Actividades administrativas frente a actividades técnicas	2
Estudio de un caso: Plática con Jorge	3
Introducción al proceso de administración	6
Habilidades y capacidades administrativas	8
Capacidades personales para el éxito gerencial	9
Conozca los conceptos	10
Respuestas	10
2. Administración: Historia y Conceptos	13
Escuela Clásica de la teoría de la Administración	16
La administración del trabajo	16
Administración de las organizaciones	21
Evaluación de las escuelas clásicas	25
Escuela Conductista de la Teoría de la administración	26
Evaluación del enfoque conductista	30
Enfoque de la administración Científica	31
Evaluación del enfoque de la administración científica	33
Enfoque de Contingencias	34
Metodología paso a paso	34
Evaluación del enfoque de contingencias	37
Teoría Z: Las Técnicas de la Administración Japonesa	37
Técnicas básicas	38
Evaluación de la teoría Z/CVL como método de administración	40
Conozca los conceptos	40
Respuestas	42
3. Administración: Responsabilidad Social	45
Argumentos contra la Responsabilidad Social de las Empresas	46
Argumentos a favor de la responsabilidad social de las empresas	47
Grados de involucramiento en la responsabilidad social corporativa	49
Enfoque de la obligación social	50
Enfoque de la responsabilidad social	52
Enfoque de la sensibilidad social	53
Procesos de Administración de las Accione Sociales	56
Fase de acción	56
Fase de evaluación	58
Áreas de Preocupación Social en la Práctica de la Administración Actual	60
Contaminación del aire	61
Contaminación del agua	62
Contaminación por desechos peligrosos y sólidos	64
Ruido y contaminación del paisaje	65
Áreas humanas de preocupación social	66
Conozca los conceptos	68
Respuestas	69
4. Administración y el Entorno de las Empresas	71

Modelo de Sistemas Abiertos	74
Medio Externo de las Empresas	75
Factores sociológicos	75
Factores políticos	80
Factores económicos	81
Factores tecnológicos	85
Medio Interno de las Empresas	89
Recursos financieros	89
Recursos físicos	91
Recursos humanos	91
Recursos tecnológicos	92
Cultura corporativa: Clima y Ética de la Administración	92
Conozca los Conceptos	94
Respuestas	
5. Toma de Decisiones Ejecutiva: Clases y Estilo	99
Corrientes de Pensamiento sobre la Toma de Decisiones Empresariales	100
Pensamiento lineal	100
Teoría de sistemas	101
Clases de decisiones	102
Decisiones programadas	103
Decisiones no programadas	104
Niveles de Toma de Decisión en una Organización	105
Toma de decisiones estratégicas	105
Toma de decisiones administrativas	106
Toma de decisiones operativas	106
Estilos de Toma de Decisiones	107
El “sereno” o el que evita los problemas	107
El que resuelve los problemas	108
El que busca problemas	109
Toma de Decisiones en Diferentes Condiciones	110
Condiciones de certidumbre	110
Condiciones de riesgo	110
Condiciones de incertidumbre	111
Pasos en el Proceso de Toma de decisiones	113
Análisis de la situación	113
Establecer estándares de desempeño	114
Generación de alternativas	115
Evaluación de las consecuencias	115
Prueba piloto e implementación completa	116
Conozca los conceptos	117
Respuestas	118
6. Visión General de las Visiones de la Administración	121
Procesos de Administración	121
Planeación	124
Controlar	124
Evaluación y retroalimentación	126
Un Sistema para la Administración de Resultados	126

El contrato psicológico	130
Conozca los conceptos	131
Respuestas	132
7. Planeación	135
Importancia de planear	135
Esquema de la planeación	136
Planeación estratégica	136
Planeación a largo plazo	139
Planeación operacional	140
Función de Planeación	142
En el nivel corporativo	143
Al nivel de cada gerente	143
Plan para la planeación	145
Procesos de planeación y resultados	146
Un continuo	146
Conozca los conceptos	153
Respuestas	153
8. Planeación: Formulación Estratégica	155
Análisis de brechas: Enfoque de Planeación Provisional	158
Identificación de un a breca en la planeación	158
Cubrir las brechas en planeación	158
Swot. Métodos para Evaluar la Preparación de la Empresa	160
Entrevistas a ejecutivos	160
Recopilación de información	161
Uso del formato para planeación provisional	162
Organización de datos	162
Proporcionar retroalimentación	164
Criterios para evaluar la estrategia de administración	166
Esquema para evaluar la eficiencia de los ejecutivos	167
Conozca los conceptos	168
Respuestas	169
9. Planeación: Implementación Estratégica	171
Clase de objetivos	173
Criterios para la evaluación de objetivos	173
Objetivos escritos – práctica	176
Excepción potencial al criterio “de resultados más que actividad” para objetivos escritos	177
Contrato de desempeño	178
Definición de responsabilidades	179
Estándares de desempeño	181
Estándares subjetivos	182
Negociación de contrato de desempeño	191
Técnicas de negociación	192
Proceso de evaluación	195
Entrevista de evaluación	195
Conozca los conceptos	196
Respuestas	197
10. Conceptos Básicos para Organizar	199

¿Por qué organizar?	200
Conceptos básicos	201
Lineamientos para organizar	203
Conozca los conceptos	204
Respuestas	205
11. Estructuras Organizacionales: Conceptos y Formatos	207
Departamentalización	208
Estructura funcional	208
Estructura divisional	209
Procesos	209
Producto	209
Mercado	210
Cliente	211
Área geográfica	211
Matriz (proyecto de organización)	211
Enfoque ecléctico	211
Otros desarrollos en la estructuras organizacionales	213
Organización por equipo de trabajo	213
Organizaciones virtuales (sin fronteras)	213
Delegación : El arte de administrar	214
Procesos de delegación, autoridad y responsabilidad	214
Riesgos en delegar	216
Técnicas para delegar	217
Paridad de autoridad y responsabilidad	219
Principio escolar	219
Qué hacer y qué evitar cuando se delega	220
Qué hacer	220
Centralización contra descentralización	220
Estructuras organizacionales	222
Clases principales de estructuras organizacionales	222
Estructura organizacional y el ambiente y la tecnología	224
Enfoque de contingencias	224
Investigación de la ventaja competitiva: cadena de valor	225
Conozca los conceptos	226
Respuestas	227
12. Dotación: Administración de Recursos Humanos	229
Historia de la Función de Recursos Humanos	231
Urgencias de una economía industrial	231
Inicio de las organizaciones laborales	232
Proliferación de leyes que influyen en el centro laboral	232
Funciones de la administración de Recursos Humanos	235
Planeación	235
Reclutamiento	239
Selección	240
Compensaciones	245
Oferta y demanda	247
Sindicatos	248
Capacidad de pago de una empresa y su productividad	249

Legislación gubernamental	250
Capacitación y desarrollo	251
Relaciones laborales	254
Un agravio típico	256
Investigación y auditoría	257
Separaciones	258
Conozca los conceptos	260
Respuestas	261
13. Motivación: Teoría y Práctica	263
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	266
Teoría de los dos factores de la motivación y los aspectos básicos de la inmunización	267
Factores motivante: los mismos y diferentes	269
Otras teorías de la motivación	274
Teoría de los motivos humanos de McClelland	274
Teoría de reforzamiento	275
Teoría de la motivación por expectativas	276
Teoría de la equidad	277
Teoría X y Teoría de McGregor	278
Conozca los conceptos	279
Respuestas	279
14. Liderazgo: Teoría y Práctica	281
Variedades de poder individual dentro del marco organizacional	282
Poder legítimo	283
Poder de recompensa	284
Poder coercitivo	284
Poder experto	285
Poder carisma	286
Poder referente	286
Poder de la información	286
Teorías de Liderazgo	287
Teoría genética	287
Teoría de los rasgos	289
Enfoque de comportamiento	290
Enfoques situacionales	293
La red gerencial	300
Epílogo sobre el liderazgo	302
Conozca los conceptos	303
Respuestas	304
15. Administración: La Función de Control	307
El proceso de control	308
Cómo establecer estándares de desempeño	308
Medición del desempeño	314
Evaluación del desempeño	316
Uso de la retroalimentación	317
Fases de control	318
Controles de ingreso	318
Controles de procesos	318

Controles de salida	319
Controles financieros: Presupuestos y Auditorías	320
Definición y propósito de los presupuestos	320
El proceso de elaboración dfe presupuestos	320
Clases de presupuestos	323
Auditorías	328
Conozca los conceptos	330
Respuestas	331
Círculos de calidad	356
Grupos y creatividad	358
Tormenta de ideas	358
Técnicas de grupo nominal	358
Técnica Delfi	359
Conozca los conceptos	360
Repuestas	361
17. Habilidades de la Comunicación y Efectividad Administrativa	363
Modelo de proceso de comunicación: Una perspectiva interpersonal	364
El mensaje	366
Codificación y envío	367
Filtrado	368
Ruido	370
Decodificación	370
Retroalimentación	371
Barreras para la comunicación exitosa	372
Sobrecarga del mensaje	372
Complejidad del mensaje	373
Mecanismo de distorsión personal	373
Mecanismos de distorsión psicológica	376
Cómo mejorar la comunicación interpersonal	378
Modelo del proceso de comunicación: Una perspectiva organizacional	379
Comunicación descendente	379
Comunicación ascendente	382
Comunicación lateral y diagonal	384
Epílogo	385
Conozca los conceptos	386
Respuestas	387
18. Cómo Dirigir el Cambio Organizacional	389
Cambio: Una introducción	389
Clima organizacional para el cambio	391
Fuerza externas	391
Fuerzas internas	392
Cambio: Un continuo y un proceso	392
Estímulos para el cambio	393
Determine el enfoque del problema	394
Desarrollo alternativas	395
Analice en el contexto de sus restricciones	396
Seleccione una alternativa	397
Realice el cambio	398

Evalúe los resultados	399
International Telephone and Telecommunication Supply Corporatio*	401
Caso International Telephone and Telecommunications supplí Corporation: Resumen	
Conozca los conceptos	405
Respuestas	406
19. Conflictos: Dimensionales, Organizacionales y Personales	407
Tipos de Conflicto	408
Conflictos de una parte	408
Conflicto entre personas	410
Conflictos entre personas y grupos	411
Conflictos entre grupos	411
Conflictos entre organizaciones totales	412
Fuentes de conflicto	413
Diferencias en metas	413
Competencia por recursos	414
Fracaso en la comunicación y percepción errónea de la información	415
Desacuerdo sobre estándares de desempeño	416
Incongruencias de la estructura organizacional	417
Estrategias de Administración del conflicto en grupos	418
Evitación	418
Atenuación	421
Dominancia o intervención de poder	422
Avenencia	423
Confrontación	424
El cambio organizacional como una fuente de conflicto	425
Desarrollo organizacional	426
Solución alternativa de disputas	427
Epílogo sobre el conflicto organizacional	427
Conozca los conceptos	428
Respuestas	428
20. Administración de Producción y Operaciones	431
Análisis de punto de equilibrio	433
Costos relacionados con la producción	433
Como determinar la cantidad de punto de equilibrio	436
Cómo calcular la utilidad proyectada	437
Matriz de pago o cuadro de decisiones	438
Cantidad de orden económico (simple)	442
PERT/CPM	448
PRM – PRC	453
Modelo de simulación	455
Epílogo	457
Epílogo	457
Conozca los conceptos	457
Respuestas	459
21. Necesita más tiempo: ¿De qué clase?	465
Distribución del tiempo administrativo	468
Cómo utilizar mejor el tiempo	469

Registre su tiempo	472
Conozca los conceptos	477
Respuestas	478
22. Planeación de la Carrera Administrativa	481
El curriculum vitae	482
Reglas generales para escribir el curriculum	482
Formato del curriculum	483
Qué no hacer respecto al curriculum	484
La carta de presentación	488
La entrevista	488
Cómo lograr una entrevista exitosa	488
Estructura de la entrevista	493
Después de la entrevista: La nota de agradecimiento	497
Conozca los conceptos	499
Respuestas	
23. Sistema de Administración de Información	501
El valor de la información	503
Las necesidades de información de los gerentes	504
Requerimientos de información	505
Subsistemas SIG y los usos de la información	507
Sistema de procedimiento de transacciones	507
Sistema de información administrativa	508
Sistema de apoyo de decisiones	508
Cómo funciona la tecnología de la información	509
Hardware	509
Software	511
Red de área local	512
Nuevas tendencias en sistemas de información gerencial	514
Preocupaciones por salud	514
Redes ligadas y empresas de servicio de procesamiento de datos	514
Programas amigables con el usuario	515
Seguridad	515
Implicaciones administrativas de las tendencias de la tecnología de la información	517
Conozca los conceptos	518
Respuestas	519
24. Administración Internacional	521
Negocios internacionales: ¿Por qué?	523
Ventaja absoluta	523
Ventaja comparativa	523
Razones específicas para entrara en la arena internacional	525
Deseo de expandir mercados	525
Búsqueda de recursos naturales	525
Mercadotecnia global	526
Proximidad al consumidor	526
Ahorro en mano de obra	526
Negocios internacionales: ¿Cómo?	528
Exportación	528

Licencia extranjero	531
Subsidiarios extranjeros de producción	531
Negocios internacionales: los problemas	532
Comunicación	532
Diferencias culturales	533
Proteccionismo y barreras de comercio	535
Estándares de contabilidad y control	537
Recursos humanos: Adquisición y capacitación	539
Piratería	540
Negocios internacionales: Preocupaciones administrativas	542
Éxito en los negocios internacionales: Un ejemplo	543
Conozca los conceptos	544
Respuestas	545
25. Tendencias Cambiantes en la Administración	547
La naturaleza cambiante del trabajo	549
El surgimiento e la economía de la información	549
Cambio a empleo con capacidades de más nivel	552
Naturaleza cambiante del trabajador	553
U número creciente de trabajadores	553
Mujeres en la fuerza de trabajo	554
Menos personas jóvenes	556
Educación del trabajador	558
Naturaleza cambiante del ambiente de trabajo: Desarrollo de la computadora	560
Cambiando la naturaleza del gerente: Necesidad de habilidades gerenciales e interpersonales	562
Apéndice 1. Planeación de Vida	565
Una perspectiva de los años adultos	565
Ejercicio 1. Valores	566
Ejercicio 2. Logros y fortalezas	567
Ejercicio 3. Inventario de vida	568
Apéndice 2. Carreras para Gerentes Generales y Altos Ejecutivos	573
Naturaleza del trabajo	573
Condiciones de trabajo	574
Empleo	575
Capacitación, otras capacidades y ascenso	575
Perspectiva de trabajo	577
Ganancias	578
Ocupaciones relacionadas	578
Fuentes de información adicionales	579
Apéndice 3. Campañas que ofrecen servicios de empleo	581
Apéndice 4. Fuentes de información útil sobre empresas y ocupaciones	583
Bibliografía	585
Índice	601