



Representación de los sistemas .....	48
Misión organizacional .....	49
Visión organizacional .....	50
Objetivos 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

<b>El contexto en que operan las empresas .....</b>	<b>69</b>
---	-----------

### Capítulo 3

<b>El ambiente de las empresas .....</b>	<b>71</b>
Elaboración de mapas ambientales .....	72
Selección ambiental .....	72
Percepción ambiental .....	72
Consonancia y disonancia .....	73
Límites o fronteras .....	73
Ambiente general .....	74
Variables del ambiente general .....	74
Ambiente de tarea .....	78
Sectores del ambiente de tarea .....	78
Dominio .....	79
Dinámica ambiental .....	81
Homogeneidad <i>versus</i> heterogeneidad .....	82
Estabilidad <i>versus</i> inestabilidad .....	82
Tipologías de los ambientes .....	82
Análisis ambiental .....	86
Reconocimiento del ambiente de tarea .....	86
Influencia ambiental .....	86
Imperativo ambiental .....	90
Riocell .....	92
Tiendas Piratininga S. A. ....	93

### Capítulo 4

<b>La tecnología y su administración .....</b>	<b>96</b>
Nociones de tecnología .....	97
Administración de la tecnología .....	98
Tipologías 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**

<b>Estrategia empresarial .....</b>	<b>114</b>
Nociones de estrategia .....	115
Componentes de la estrategia empresarial .....	115
Planeación estratégica .....	116
Articulación estratégica .....	116
Tipos de estrategias empresariales .....	118
Desdoblamiento de la estrategia .....	120
Estrategias competitivas .....	121
Evaluación de la estrategia empresarial .....	126
Administración de la estrategia .....	128
Eficiencia y eficacia .....	128
Proceso administrativo .....	131
“Por qué las empresas entran en crisis” .....	135
Detex .....	142

**Parte III**

<b>Planeación de la acción empresarial .....</b>	<b>145</b>
--	------------

**Capítulo 6**

<b>Planeación estratégica .....</b>	<b>147</b>
Características de la planeación estratégica .....	148
Etapas de la planeación estratégica .....	149
Determinación de los objetivos empresariales .....	149
Jerarquía de objetivos .....	151
Administración por objetivos .....	152
Análisis de las condiciones ambientales .....	154
Análisis del ambiente general .....	154
Análisis del ambiente de tarea .....	155
Análisis organizacional .....	156
Formulación de alternativas estratégicas .....	158
Elaboración de la planeación estratégica .....	159
Filosofías de planeación .....	162
Implementación de la planeación estratégica .....	162
Historia de Metal Leve .....	163
Honacys S. A., Corredora de títulos y valores mobiliarios .....	166

**Capítulo 7**

<b>Planeación táctica .....</b>	<b>168</b>
Concepto de planeación táctica .....	169
Características de la planeación táctica .....	170

Proceso decisorio .....	172
Elementos del proceso decisorio .....	172
Niveles de decisión .....	173
Fases del proceso decisorio .....	175
Racionalidad del proceso decisorio .....	175
Decisiones programables y no programables .....	176
Condiciones 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**

<b>Planeación operacional .....</b>	<b>185</b>
Concepto de planeación operacional .....	185
Clases de planes operacionales .....	186
Procedimientos .....	186
Tipos de procedimientos .....	187
Flujograma vertical .....	187
Flujograma horizontal .....	189
Flujograma de bloques .....	190
Presupuestos .....	190
Listas de verificación .....	192
Programas .....	193
Cronograma .....	193
Diagrama de Gantt .....	193
PERT .....	194
Normas y reglamentos .....	196
Diversidad de planes operacionales .....	196
Embraer .....	197
Inmobiliaria Tres Américas .....	199

## **Parte IV**

<b>Organización de la acción empresarial .....</b>	<b>201</b>
--	------------

## **Capítulo 9**

<b>Diseño organizacional .....</b>	<b>205</b>
Los cuatro requisitos del diseño organizacional .....	206
Las cuatro características del diseño organizacional .....	209
Diferenciación .....	209
Formalización .....	210
Centralización .....	211
Integración .....	213
Tamaño organizacional ; .....	217
Amplitud de control .....	219
Tipos tradicionales de organización .....	221

Organización lineal .....	221
Características de la organización lineal .....	222
Ventajas de la organización lineal .....	222
Desventajas de la organización lineal .....	222
Organización funcional .....	223
Características de la organización funcional .....	223
Ventajas de la organización funcional .....	224
Desventajas de la organización funcional .....	224
Organización línea- <i>staff</i> .....	225
Funciones del <i>staff</i> .....	226
Ventajas de la organización línea- <i>staff</i> .....	226
Desventajas de la organización línea- <i>staff</i> .....	227
Diseño organizacional .....	229
El Grupo Sharp .....	230
Constructora Sigma S. A. ....	232

**Capítulo 10**

<b>Diseño departamental .....</b>	<b>235</b>
Departamentalización .....	236
Departamentalización funcional .....	237
Ventajas .....	237
Limitaciones .....	237
Aplicaciones .....	238
Departamentalización por productos o servicios .....	238
Ventajas .....	239
Limitaciones .....	240
Aplicaciones .....	240
Departamentalización por base territorial .....	240
Ventajas .....	241
Limitaciones .....	242
Aplicaciones .....	242
Departamentalización por clientela .....	242
Ventajas .....	243
Limitaciones .....	243
Departamentalización por proceso .....	244
Ventajas .....	245
Limitaciones .....	245
Reingeniería de procesos .....	245
Departamentalización por proyectos .....	245
Ventajas .....	246
Limitaciones .....	246
Fuerza de tarea .....	247
Estructura matricial .....	248
Ventajas .....	249
Limitaciones .....	251
Aplicaciones .....	251

Estructura en redes de equipos .....	251
Opciones departamentales .....	252
Criterios para evaluar la departamentalización .....	253
Organizaciones temporales o <i>adhocráticas</i> .....	254
Westinghouse de Brasil .....	256
Compañía Manufacturera K .....	259

### **Capítulo 11**

<b>Diseño de cargos y tareas</b> .....	<b>261</b>
Enfoques en el diseño de cargos y tareas .....	263
Enfoque clásico .....	263
Enfoque humanista .....	265
Enfoque situacional .....	266
Enfoque sociotécnico .....	269
Especialización y enriquecimiento de cargos .....	269
Diseño de cargos y las personas .....	272
Esquemas de integración de cargos .....	273
La opción de Souza Cruz .....	275
Carlos Méndez .....	278

### **Parte V**

<b>Dirección de la acción empresarial</b> .....	<b>279</b>
Miembros de la organización .....	280
Relaciones de Intercambio .....	280
Proceso de adaptación mutua .....	281
Concepto de dirección .....	282
Autoridad .....	283

### **Capítulo 12**

<b>Dirección</b> .....	<b>285</b>
Estilos de dirección .....	286
Teoría X .....	286
Teoría Y .....	287
Oposición entre teoría X y teoría Y .....	288
Sistemas de administración .....	290
Sistema 1: Autoritario-coercitivo .....	290
Sistema 2: Autoritario-benevolente .....	291
Sistema 3: Consultivo .....	291
Sistema 4: Participativo .....	292
Historia de Bras Motor .....	296
Euterpe Ltda. ....	298

### **Capítulo 13**

<b>Gerencia</b> .....	<b>300</b>
Motivación humana .....	301
Ciclo de motivación (o motivacional) .....	303
Jerarquía de las necesidades .....	304

Factores higiénicos y factores de motivación .....	306
Enriquecimiento del cargo .....	308
Enfoque situacional de la motivación .....	309
Fuerzas básicas de la motivación para producir .....	309
Valencias .....	311
Instrumentalidad .....	311
Teoría de la expectativa .....	312
Concepto del hombre complejo .....	313
Clima organizacional .....	314
Liderazgo .....	314
Concepto de liderazgo .....	314
Estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático .....	316
Liderazgo autoritario .....	316
Liderazgo liberal .....	316
Liderazgo democrático .....	316
Énfasis en la producción <i>versus</i> énfasis en las personas .....	318
Estilos de liderazgo .....	318
Liderazgo centrado en la tarea .....	318
Liderazgo centrado en las personas .....	319
Grid gerencial .....	319
Eficacia gerencial .....	322
Continuo de liderazgo .....	323
Comunicación .....	324
Proceso de comunicación .....	324
Barreras en la comunicación .....	326
Propósito de las comunicaciones.....	328
Comunicaciones formales e informales .....	329
Comunicaciones orales y escritas .....	329
Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales .....	329
Compañía Siderúrgica Paulista .....	332
El reconocimiento no sirve para comprar pan .....	334

**Capítulo 14**

<b>Supervisión .....</b>	<b>336</b>
Características de la supervisión .....	337
Procedi .....	340
Encuentros de comunicación y orientación (ECO) .....	342
El supervisor Enriquito .....	343

**Parte VI**

<b>Control de la acción empresarial .....</b>	<b>345</b>
El concepto de control .....	346
Niveles de control .....	347

**Capítulo 15**

<b>Control estratégico .....</b>	<b>349</b>
Fases del control.....	351

Establecimiento de estándares de desempeño .....	352
Evaluación del desempeño .....	353
Comparación de desempeño y patrón .....	353
Acción correctiva .....	354
Tipos de control estratégico .....	355
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-Ótimo .....	365

## Capítulo 16

<b>Control táctico .....</b>	<b>367</b>
Establecimiento de patrones .....	369
Evaluación de resultados .....	369
Comparación de los resultados con los patrones .....	370
Técnicas de medición .....	371
La acción correctiva .....	373
Tipos de control táctico .....	373
Control presupuestal .....	373
Presupuesto-programa .....	374
Contabilidad de costos .....	375
Finanzas: controlar con rigor el flujo de caja .....	377
Laboratorio Broncoforte S. A. ....	379

## Capítulo 17

<b>Control operacional .....</b>	<b>381</b>
El control como proceso cibernético .....	382
Fases del control operacional .....	384
Acción correctiva .....	385
Acción disciplinaria .....	387
Tipos de controles operacionales .....	388
Los CCC .....	392
Compañía Madureira S. A. ....	394

## Parte VII

<b>La administración de la acción empresarial .....</b>	<b>395</b>
“La estrategia de Alpargatas, la empresa del año” .....	400
Dos grandes ventajas .....	400
Operación verticalizada .....	401

<b>Índice analítico .....</b>	<b>403</b>
-------------------------------	------------