



CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Introducción | XV |
| Capítulo 1. La administración | 1 |
| 1.1. Introducción | 1 |
| 1.2. La empresa como organización..... | 1 |
| 1.2.1. El concepto de organización..... | 3 |
| 1.2.2. Del concepto de organización al de administración..... | 4 |
| 1.3. La administración: naturaleza y contenido | 4 |
| 1.3.1. Funciones continuas | 5 |
| 1.3.2. Funciones secuenciales | 5 |
| 1.3.3. Eficacia y eficiencia en las funciones administrativas | 6 |
| 1.3.4. Perspectiva global del contenido de la administración | 8 |
| 1.4. Evolución del campo de la organización | 9 |
| Ejercicios | 12 |
| Referencias bibliográficas | 20 |
| Capítulo 2. Los administradores | 21 |
| 2.1. Introducción | 21 |
| 2.2. Evolución del concepto «administrador»..... | 22 |
| 2.2.1. El propietario empresario | 22 |
| 2.2.2. Del empresario capitalista al empresario profesional | 23 |
| 2.3. Clasificación gerencial..... | 24 |
| 2.3.1. Tipología según la jerarquía..... | 24 |
| 2.3.2. Tipología según el grado de especialización..... | 25 |
| 2.3.3. Nuevas tendencias | 25 |
| 2.4. Habilidades y capacidades administrativas..... | 26 |
| 2.4.1. Habilidades generales..... | 26 |
| 2.4.2. Capacidades gerenciales..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5. Naturaleza del trabajo del administrador | 32 |
| Ejercicios | 35 |
| Referencias bibliográficas | 40 |
| Capítulo 3. La cultura de la organización | 43 |
| 3.1. Introducción | 43 |
| 3.2. Definición de cultura organizacional | 45 |
| 3.3. Factores y elementos de transmisión de la cultura..... | 45 |
| 3.3.1. Factores de personalidad | 46 |
| 3.3.2. Factores simbólicos | 47 |
| 3.3.3. Factores de comunicación | 48 |
| 3.3.4. Elementos de transmisión de la cultura..... | 48 |
| 3.4. Formación de la cultura..... | 50 |
| 3.5. Funciones de la cultura | 51 |
| 3.5.1. Funciones de adaptación externa..... | 51 |
| 3.5.2. Funciones de integración interna..... | 52 |
| 3.6. Cultura y subculturas | 53 |
| 3.7. Culturas fuertes y culturas débiles: Incidencia en los resultados..... | 53 |
| 3.8. Rasgos de la personalidad organizativa: el perfil cultural | 55 |
| 3.8.1. Tolerancia del riesgo | 55 |
| 3.8.2. Orientación medios-fines | 56 |
| 3.8.3. Énfasis en el factor humano | 57 |
| 3.8.4. Orientación a la interdependencia horizontal y vertical..... | 57 |
| 3.8.5. Tolerancia del conflicto | 57 |
| Ejercicios | 57 |
| Referencias bibliográficas | 61 |
| Capítulo 4. Responsabilidad social y ética en las organizaciones..... | 63 |
| 4.1. Introducción | 63 |
| 4.2. Depositarios de las decisiones empresariales..... | 64 |
| 4.3. Evolución teórica en el marco social | 66 |
| 4.4. El balance social..... | 67 |
| 4.5. Responsabilidades de la empresa | 67 |
| 4.5.1. Grados o etapas de responsabilidad social | 69 |
| 4.6. Ética en la organización | 71 |
| 4.6.1. Ética, moral y deontología | 72 |
| 4.6.2. Naturaleza y objeto de la ética | 72 |
| 4.6.3. La ética en los negocios | 74 |
| 4.7. Factores que afectan el comportamiento ético..... | 75 |
| 4.7.1. Los valores | 75 |
| 4.7.2. El liderazgo | 76 |
| 4.7.3. Los códigos éticos | 77 |
| 4.8. Repercusiones del comportamiento en los resultados..... | 79 |

| | |
|--|------------|
| 4.8.1. Imagen de la empresa | 79 |
| 4.8.2. Calidad total | 79 |
| Ejercicios | 80 |
| Referencias bibliográficas | 84 |
| Capítulo 5. Problemas y decisiones | 85 |
| 5.1. Introducción | 85 |
| 5.2. Dimensiones para el encuadramiento de los problemas | 87 |
| 5.2.1. Naturaleza..... | 88 |
| 5.2.2. Gestión | 90 |
| 5.2.3. Información | 92 |
| 5.2.4. Participación..... | 94 |
| 5.2.5. Poder..... | 97 |
| 5.3. El enfoque racional | 99 |
| 5.3.1. Identificación..... | 100 |
| 5.3.2. Causalidad | 101 |
| 5.3.3. Evaluación..... | 102 |
| 5.3.4. Prevención..... | 102 |
| 5.4. Elección entre alternativas | 103 |
| 5.5. Barreras o limitaciones en la resolución de problemas..... | 104 |
| 5.6. Estilos de decisión..... | 107 |
| 5.6.1. Dimensiones personales básicas que orientan el tratamiento de las decisiones..... | 108 |
| 5.6.2. Relación entre las dimensiones del modelo | 110 |
| Ejercicios | 113 |
| Referencias bibliográficas | 118 |
| Capítulo 6. Herramientas de apoyo a la toma de decisiones | 121 |
| 6.1. Introducción | 121 |
| 6.2. Tormenta de ideas | 122 |
| 6.3. Técnica nominal de grupo..... | 123 |
| 6.4. Técnica Electra..... | 124 |
| 6.5. Electra I..... | 125 |
| 6.5.1. Test o prueba de concordancia | 125 |
| 6.5.2. Test o prueba de discordancia | 128 |
| 6.5.3. Análisis de sobreclasificación | 129 |
| 6.5.4. Grafo de sobreclasificación..... | 130 |
| 6.6. Electra II | 132 |
| 6.6.1. Análisis de sobreclasificación | 133 |
| 6.6.2. Grafo de sobreclasificación..... | 139 |
| 6.6.3. Clasificaciones directa, inversa y definitiva..... | 139 |
| 6.7. Los árboles de decisión | 142 |
| 6.7.1. Elementos | 143 |
| 6.7.2. Proceso de construcción y resolución | 145 |

11-10-11

40946

Donaw

| | |
|---|------------|
| 6.7.3. Aplicación del proceso de construcción y resolución | 148 |
| Ejercicios | 151 |
| Referencias bibliográficas | 156 |
| Capítulo 7. Comunicación..... | 159 |
| 7.1. Introducción | 159 |
| 7.2. El concepto y el proceso de comunicación | 160 |
| 7.2.1. El proceso de comunicación..... | 160 |
| 7.2.2. El proceso de comunicación en las organizaciones..... | 162 |
| 7.3. Formas de comunicación en las organizaciones | 166 |
| 7.3.1. La comunicación descendente..... | 167 |
| 7.3.2. La comunicación ascendente..... | 168 |
| 7.3.3. La comunicación cruzada..... | 168 |
| 7.3.4. La comunicación informal | 169 |
| 7.4. Las nuevas tecnologías de la información en la comunicación empresarial..... | 170 |
| 7.5. La comunicación global | 172 |
| 7.5.1. La comunicación externa e interna en las organizaciones | 172 |
| 7.5.2. La comunicación interna | 173 |
| Ejercicios | 176 |
| Referencias bibliográficas | 179 |
| Capítulo 8. El entorno de la organización | 181 |
| 8.1. Introducción | 181 |
| 8.2. Naturaleza y componentes del ambiente de las organizaciones..... | 182 |
| 8.2.1. La empresa en un sistema natural | 182 |
| 8.2.2. Marco de competencia | 183 |
| 8.2.3. Macroambiente..... | 185 |
| 8.2.4. La influencia de los interesados | 190 |
| 8.3. El diagnóstico ambiental de Ansoff | 191 |
| 8.4. El impacto del entorno en la gestión..... | 194 |
| 8.4.1. Los efectos de la hostilidad del ambiente..... | 195 |
| 8.5. Tendencias en el entorno..... | 196 |
| Ejercicios | 199 |
| Referencias bibliográficas | 206 |
| Capítulo 9. Dirección y planificación estratégica..... | 209 |
| 9.1. Introducción | 210 |
| 9.1.1. Componentes de la estrategia..... | 212 |
| 9.1.2. Niveles de la estrategia..... | 212 |
| 9.2. Equilibrios básicos | 213 |
| 9.3. La formulación de la estrategia..... | 215 |
| 9.4. La planificación estratégica | 216 |
| 9.4.1. Etapas del proceso de planificación | 217 |

| | |
|---|------------|
| 9.4.2. Tipos de planes | 218 |
| 9.5. Modelos de dirección estratégica | 219 |
| 9.5.1. Modelo incremental..... | 219 |
| 9.5.2. Modelo sinóptico..... | 220 |
| 9.5.3. Compatibilidad de los modelos sinóptico e incremental..... | 222 |
| 9.5.4. Distinción entre los conceptos de dirección y planificación estratégicas | 223 |
| 9.6. Instrumentos de análisis | 224 |
| 9.6.1. Análisis DAFO..... | 224 |
| 9.6.2. Análisis de vulnerabilidad..... | 224 |
| 9.6.3. Herramientas de análisis externo..... | 226 |
| 9.6.4. Análisis interno | 228 |
| 9.6.5. Análisis PIMS | 230 |
| 9.6.6. Matrices de análisis estratégico..... | 231 |
| 9.6.7. Modelo SPACE | 234 |
| Ejercicios | 236 |
| Referencias bibliográficas | 239 |
| Capítulo 10. Misión y objetivos | 243 |
| 10.1. Introducción | 243 |
| 10.2. La misión de la organización | 244 |
| 10.3. Principios básicos..... | 245 |
| 10.4. Ideología central, visión y vector de crecimiento | 247 |
| 10.4.1. Ideología central..... | 247 |
| 10.4.2. Visión | 247 |
| 10.4.3. Vector de crecimiento | 247 |
| 10.5. Los objetivos de la empresa | 248 |
| 10.5.1. Fijación de objetivos | 249 |
| 10.5.2. Objetivos respecto a los clientes | 250 |
| 10.5.3. Objetivos respecto a la sociedad..... | 251 |
| 10.5.4. Objetivos respecto al personal | 252 |
| 10.5.5. Objetivos económicos..... | 252 |
| 10.6. La medición de los resultados empresariales..... | 253 |
| Ejercicios | 256 |
| Referencias bibliográficas | 257 |
| Capítulo 11. Estrategia competitiva | 259 |
| 11.1. Introducción | 259 |
| 11.2. La estrategia basada en el poder del mercado..... | 260 |
| 11.3. Las fuerzas competitivas como marco de actuación..... | 261 |
| 11.3.1. Ventaja competitiva..... | 261 |
| 11.3.2. Estrategias genéricas..... | 263 |
| 11.3.3. Grupos estratégicos..... | 265 |
| 11.3.4. La cadena de valor | 266 |

| | |
|---|------------|
| 11.4. Teoría de los recursos..... | 268 |
| 11.4.1. Dependencia de los recursos..... | 269 |
| 11.5. El enfoque de las capacidades..... | 270 |
| 11.5.1. La lógica dominante..... | 271 |
| 11.5.2. Capacidades dinámicas..... | 272 |
| 11.5.3. Teoría del conocimiento..... | 273 |
| Ejercicios..... | 275 |
| Referencias bibliográficas..... | 279 |
| | |
| Capítulo 12. Fundamentos de diseño organizacional..... | 283 |
| 12.1. Introducción..... | 283 |
| 12.2. La función organizativa: estructura y diseño organizacional..... | 285 |
| 12.3. La estructura de la organización como resultado del proceso de diferenciación e integración..... | 289 |
| 12.3.1. La evolución natural de las organizaciones y el proceso de diferenciación..... | 289 |
| 12.3.2. Las interdependencias y relaciones derivadas de los procesos de diferenciación..... | 291 |
| 12.3.3. La necesidad de integrar lo diferenciado: los mecanismos de coordinación..... | 294 |
| 12.4. El resultado del proceso de diferenciación e integración sobre los componentes de la organización: las partes de la organización..... | 298 |
| 12.4.1. La distinción línea-staff..... | 299 |
| 12.4.2. La línea de la organización y sus componentes..... | 302 |
| 12.4.3. El staff de la organización y sus componentes..... | 304 |
| 12.5. Los elementos del diseño estructural..... | 305 |
| 12.5.1. Cuestiones asociadas al diseño de puestos..... | 306 |
| 12.5.2. Cuestiones asociadas al diseño de la superestructura..... | 307 |
| 12.5.3. Cuestiones asociadas al diseño de conexiones laterales..... | 307 |
| 12.5.4. Cuestiones asociadas al diseño del sistema decisor..... | 308 |
| 12.6. El diseño organizacional desde una perspectiva contingente..... | 308 |
| Ejercicios..... | 309 |
| Referencias bibliográficas..... | 326 |
| | |
| Capítulo 13. La gestión del cambio en las organizaciones..... | 327 |
| 13.1. Introducción..... | 327 |
| 13.2. Concepto, desencadenantes y tipología del cambio organizativo..... | 329 |
| 13.2.1. Desencadenantes del cambio organizativo..... | 329 |
| 13.2.2. Cambio planificado y cambio adaptativo..... | 331 |
| 13.2.3. El cambio planificado desde la teoría del campo de fuerzas..... | 334 |
| 13.2.4. Áreas sobre las que incide el cambio organizacional..... | 337 |
| 13.3. El agente del cambio..... | 341 |
| 13.4. Del desarrollo organizacional a la administración del cambio..... | 343 |
| 13.5. Resistencia al cambio y estrategias de actuación directiva..... | 345 |
| 13.5.1. La resistencia al cambio y sus razones..... | 346 |

| | |
|---|------------|
| 13.5.2. Mecanismos para vencer la resistencia al cambio | 349 |
| 13.6. Líneas actuales en la gestión del cambio | 352 |
| 13.6.1. Reingeniería de procesos (BPR) | 353 |
| 13.6.2. TQM..... | 354 |
| 13.6.3. BRP <i>versus</i> TQM | 356 |
| 13.6.4. Organizaciones que aprenden | 359 |
| 13.6.5. ¿Es posible la integración?..... | 360 |
| Ejercicios | 361 |
| Referencias bibliográficas | 366 |
| | |
| Capítulo 14. Comportamiento organizacional: individuos y grupos en las organizaciones | 369 |
| 14.1. Introducción | 369 |
| 14.2. Contenido de la función de dirección | 371 |
| 14.2.1. Contrato formal y contrato psicológico | 371 |
| 14.3. Comportamiento organizacional | 373 |
| 14.3.1. Metas..... | 374 |
| 14.3.2. Variables..... | 375 |
| 14.3.3. La ecuación básica del desempeño | 377 |
| 14.4. El individuo. Primer nivel explicativo del comportamiento..... | 377 |
| 14.4.1. El microcosmo individual | 377 |
| 14.4.2. Los individuos son objetivamente diferentes..... | 378 |
| 14.4.3. Los individuos difieren en sus capacidades | 379 |
| 14.4.4. Los individuos son psicológicamente diferentes | 380 |
| 14.5. El grupo. Segundo nivel explicativo del comportamiento..... | 382 |
| 14.5.1. Concepto de grupo y sus implicaciones..... | 384 |
| 14.5.2. El modelo de Homans. Génesis y funcionamiento de los grupos desde una perspectiva sistémica | 384 |
| Ejercicios | 387 |
| Referencias bibliográficas | 390 |
| | |
| Capítulo 15. Motivación | 393 |
| 15.1. Introducción | 393 |
| 15.2. La motivación en la historia del management | 395 |
| 15.3. Algunas teorías sobre la motivación humana en las organizaciones | 397 |
| 15.3.1. La jerarquía de necesidades de Maslow..... | 397 |
| 15.3.2. Teoría bifactorial de Herzberg | 398 |
| 15.3.3. Teoría de las tres necesidades | 401 |
| 15.3.4. Teoría del reforzamiento de la conducta..... | 402 |
| 15.3.5. Teoría de las metas..... | 403 |
| 15.3.6. Teoría sobre el diseño de puestos motivantes | 404 |
| 15.3.7. Teoría de la equidad | 406 |
| 15.3.8. Teoría de las expectativas | 407 |

| | |
|---|------------|
| 15.4. Las dificultades para llevar la teoría a la práctica organizacional | 411 |
| 15.5. Algunas recomendaciones para hacer posible la motivación | 413 |
| Ejercicios | 419 |
| Referencias bibliográficas | 425 |
| Capítulo 16. El liderazgo..... | 427 |
| 16.1. Introducción | 427 |
| 16.2. Teoría de los rasgos..... | 429 |
| 16.3. Teorías del comportamiento..... | 430 |
| 16.3.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio | 430 |
| 16.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan | 431 |
| 16.3.3. La cuadrícula gerencial | 431 |
| 16.3.4. Evaluación crítica de las teorías del comportamiento..... | 433 |
| 16.4. Las teorías contingentes..... | 433 |
| 16.4.1. El modelo de Fiedler..... | 433 |
| 16.4.2. La teoría ruta-objetivo de Evans y House..... | 436 |
| 16.4.3. La teoría situacional de Hersey y Blanchard | 437 |
| 16.5. Últimas aportaciones sobre liderazgo | 440 |
| 16.5.1. El liderazgo transaccional..... | 440 |
| 16.5.2. El liderazgo transformacional..... | 440 |
| 16.6. El liderazgo del siglo XXI | 444 |
| Ejercicios | 445 |
| Referencias bibliográficas | 449 |
| Capítulo 17. Fundamentos del control..... | 451 |
| 17.1. Introducción | 451 |
| 17.2. Regulación y control..... | 452 |
| 17.3. Proceso de control..... | 455 |
| 17.3.1. Fijación de estándares o indicadores (I)..... | 455 |
| 17.3.2. Medición de los resultados (Rs)..... | 456 |
| 17.3.3. Observación y corrección de las desviaciones..... | 457 |
| 17.4. Sistemas de información | 458 |
| 17.4.1. Sistemas de información de la dirección | 458 |
| 17.4.2. Sistemas de apoyo a la decisión..... | 459 |
| 17.4.3. Sistemas de información de la alta gerencia | 460 |
| 17.5. Aspectos controlados en las organizaciones | 460 |
| 17.5.1. Controles financieros | 461 |
| 17.5.2. Controles de producción y de operaciones | 463 |
| 17.5.3. Controles del factor humano..... | 463 |
| 17.6. Características de los sistemas eficaces de control..... | 465 |
| 17.7. Disfunciones del control y efectos motivacionales del control | 466 |
| Ejercicios | 467 |
| Referencias bibliográficas | 471 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo 18. Control en la gestión de calidad..... | 473 |
| 18.1. Introducción..... | 473 |
| 18.2. El enfoque tradicional del control frente a la mejora continua..... | 474 |
| 18.3. Aproximaciones al control desde la perspectiva de la calidad..... | 475 |
| 18.3.1. Control estadístico de procesos (SPC)..... | 477 |
| 18.3.2. Control de la calidad total (TQC)..... | 477 |
| 18.3.3. Gestión de calidad total (TQM)..... | 478 |
| 18.4. El grupo como elemento esencial para el control..... | 478 |
| 18.5. Análisis de las desviaciones..... | 480 |
| 18.5.1. El gráfico de Pareto..... | 480 |
| 18.5.2. Diagrama causa-efecto de Ishikawa..... | 481 |
| 18.5.3. Gráficos de control..... | 483 |
| 18.5.4. Diagramas de dispersión y coeficiente de correlación..... | 490 |
| Ejercicios..... | 492 |
| Referencias bibliográficas..... | 494 |
| | |
| Anexo. Evolución del pensamiento administrativo..... | 497 |
| A.1. Introducción..... | 497 |
| A.2. Escuela clásica..... | 499 |
| A.2.1. Administración general..... | 500 |
| A.2.2. Administración científica..... | 501 |
| A.2.3. Teoría de la burocracia..... | 502 |
| A.3. El factor humano..... | 503 |
| A.4. Las relaciones humanas..... | 504 |
| A.5. Teoría de la conducta o del comportamiento..... | 505 |
| A.6. Escuela del desarrollo de la organización..... | 506 |
| A.7. Métodos cuantitativos (investigación operativa)..... | 507 |
| A.8. Teoría neoclásica..... | 508 |
| A.9. Teorías estructuralistas..... | 508 |
| A.10. Teoría general de sistemas..... | 509 |
| A.11. Teoría de la contingencia..... | 510 |
| Ejercicios..... | 510 |
| Referencias bibliográficas..... | 516 |
| | |
| Índice analítico..... | 517 |