



ONTENIDO

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

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