

Contenido

PARTE UNO: FUNDAMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION

1. ¿Qué es la Administración y por qué estudiarla ? 21

Definición de Administración. ¿Por qué estudiar administración? Administración: ¿Arte o ciencia? La administración como una ciencia. La administración como un arte . Ciencia y Arte en la práctica de la administración. Requisitos técnicos, humanos y conceptuales. Principios de administración. Guías para la excelencia y el éxito en la administración. Diferencia entre gerentes y empresarios. Características clave para entender la administración. La administración y usted.

Casos:

- 1-1 Proyecto de consulta 37
- 1-2 Auge comercial 38

2. Evolución histórica de la teoría y práctica de la administración 41

Escuela de la administración científica. Escuela del comportamiento. Escuela social. Escuela de enfoque de sistemas aplicado a la administración. Escuela de la administración de contingencia. Escuela de la administración decisional. Escuela de la medición cuantitativa. Escuela del proceso administrativo: *Planeación. Organización. Ejecución. Control.* El proceso de la administración. Interrelaciones entre las funciones. Universalidad del proceso administrativo. Consideraciones adicionales del proceso administrativo: *Escuela del proceso administrativo modificado.*

Casos:

- 2-1 De regreso a los principios básicos ¿de quién? 66
- 2-2 Lahody Company 67

3. Filosofía administrativa en un entorno contemporáneo 71

Definición de la filosofía de la administración. Beneficios de la filosofía administrativa. Cambios de importancia en la filosofía administrativa. Valores y sistemas de valores: *Papel de los valores en la ad-*

ministración. Patrón de valores para administrar. Entorno administrativo actual: Calidad de la vida y de la sociedad. Gobierno: ¿Más o menos? Fuerzas económicas: incertidumbre significativa. El "shock" de la tecnología. La sociedad educada. Demografía dramática. Implicaciones para la administración.

Casos:

3-1 Matthews Corporation	94
3-2 ¿Conviene la responsabilidad social?	95

PARTE DOS: SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

4. Análisis creativo de problemas 99

Áreas comunes de problemas para los gerentes. La solución de problemas y el proceso administrativo. Reconocimiento: Clave para las soluciones. Enfoques para la solución de problemas: *Enfoque rutinario. Enfoque científico. Enfoque decisional. Enfoque creativo. Enfoque cuantitativo.* Análisis del problema potencial. Caso estudio: Práctica de solución de problemas. Guías adicionales para mejorar la solución de problemas administrativos.

Casos:

4-1 Lids, Inc.	119
4-2 Conway Company	122

5. Toma de decisiones administrativas 125

La toma de decisiones y las alternativas. Valores y alternativas. Bases cuantitativas y no cuantitativas para la toma de decisiones. Enfoques no cuantitativos. *Intuición. Hechos. Experiencia. Opiniones consideradas. Modelos de toma de decisiones: Kepner-Tregoe. La revisión de Archer. La administración por decisiones. Bases cuantitativas: Investigación de operaciones Programación lineal. Simulación. La probabilidad y la toma de decisiones. Árbol de decisión. Montecarlo. Líneas de espera (filas). Teoría de Juegos. ¿Quién debe tomar las decisiones? Toma de decisiones individual. Toma de decisiones de grupo.* Guías para tomar decisiones.

Casos:

5-1 Decisión para diversificar	157
5-2 Bays Company	158

PARTE TRES: PLANEACIÓN

6. Objetivos —proporcionar dirección organizacional 163

Definición e importancia de los objetivos. Administración por objetivos-administración por resultados: *El enfoque de "arriba-abajo" o de "abajo-arriba" en la administración por resultados. Aspectos motivacionales de la administración por resultados. Limitaciones de la administración por resultados. Tipos y clasificación de objetivos: Objetivos a corto, me-*

diano y largo plazo. Clasificación de metas. Objetivos efectivos por escrito. Medición de los objetivos. Jerarquía de los objetivos. Integración de los objetivos. Utilidades y objetivos. Investigación sobre los objetivos. Guías para los objetivos.

Casos:

6-1 Administrar por los objetivos ¿de quién?	188
6-2 Kovell Products Company	188

7. Planeación administrativa: Estrategia y táctica 193

Definición de planeación: *Ventajas de la planeación. Desventajas de la planeación.* Tipos de planes administrativos. Planeación estratégica a largo plazo: *Formato de la planeación estratégica. Reunir y analizar información. Evaluación de las dimensiones del entorno. Conducción de una auditoría de recursos de la empresa. Establecimiento de alternativas estratégicas. Hacer una elección estratégica. Planeación táctica.*

Casos:

7-1 Tanner Company	215
7-2 Planeación de la carrera	216

8. Ejecución de los planes administrativos 219

Principales pasos en la planeación. El proceso es la clave. Por qué los gerentes se resisten a la planeación. Los seis por qué y el cómo de la planeación. ¿Quién ejecuta la planeación. Planeación y ejecución. Por qué los planes salen mal. Principales tipos de planeación administrativa: *Política. Procedimiento. Método. Estándar. Presupuestos. Programa. Tecnofactor. El ciclo sin fin.*

Casos:

8-1 Deshler Chemical Company	241
8-2 Little Folks Company	243

PARTE CUATRO: ORGANIZACION

9. Estructura y diseño organizacional 249

La importancia de organizar. Elementos de la organización formal: *División del trabajo. Departamentalización. Grado o alcance del control.*

Casos:

9-1 Blue Bell Stores, Inc.	273
9-2 Organización para el éxito	275

10. La autoridad y las relaciones organizacionales 277

Poder y autoridad: *Autoridad de arriba-abajo y de abajo-arriba. Límites de autoridad.* Responsabilidad organizacional: *Fuentes de responsabilidad. Importancia de la responsabilidad fija. La paridad de autoridad y res-*

ponsabilidad. Delegación de autoridad y responsabilidad: Los medios de la delegación. Por qué no delegan los gerentes. Haciendo que los gerentes deleguen. Los tipos de autoridad y las relaciones organizacionales. Autoridad de línea: Autoridad de staff. La organización de línea y staff. Relaciones línea y staff. Autoridad del staff asesor. Autoridad del staff de servicio. Autoridad del staff de control. Autoridad del staff funcional. El "ayudante" del gerente. El subgerente. El staff general.

Casos:

10-1	Rehuir la responsabilidad	302
10-2	Keynon-Werner Company	304

11. Las organizaciones y el comportamiento dinámico 307

Organizaciones informales: Funciones de las organizaciones informales. Desventajas de los grupos informales. Beneficios para la organización formal. Conflicto en las organizaciones: Conflictos funcionales y disfuncionales. Patrón del conflicto. Razones para el conflicto en las organizaciones. Tratando el conflicto. Conflicto interpersonal. El principio de Peter. El cambio organizacional: Evolución del cambio. Resistencia al cambio. Cuándo cambiar. Métodos para el cambio.

Casos:

11-1	Unger Products, Inc.	335
11-2	Estandarización de un sistema de informes	337

PARTE CINCO: EJECUCION

12. Ejecución de los recursos humanos 341

Dotación: El ejecutor adjunto: Reclutamiento. Alternativas en el reclutamiento. Un modelo de selección. Especificaciones del gerente. Medios de evaluación. Pruebas: A quién no contratar. Reto de la ejecución en la administración. Importancia de los recursos humanos. Contabilidad de los recursos humanos. Implicaciones administrativas. Beneficios de la contabilidad de los recursos humanos. Recursos humanos = Activos humanos. La orientación: con frecuencia se pasa por alto. Beneficios de la orientación. Texas Instruments: Resultados de la orientación técnica y social. Guías para la orientación. Lealtad del empleado. Importancia de los grupos en la ejecución.

Casos:

12-1	Dillman Company	368
12-2	Tower Scientific Company	370

13. Motivación administrativa 373

Definición de la motivación. Trabajo y la motivación. Enfoque tradicional a la motivación. Teorías de la necesidad. Jerarquía de necesidades de Maslow. Teoría de las necesidades de McClelland. Teoría de motivación-higiene de Herzberg. Contenido y contexto del puesto. Un puesto motivador. Teoría operante de Skinner. Teorías de la expect-

tativa. *Modelo de Vroom. Modelo de expectativa de Porter-Lawler. Implicaciones prácticas. Administración de un entorno motivacional.*

Casos:

13-1	La zona de comodidad	403
13-2	Brandis Company	404

14. Dirección		407
Significado del liderazgo. Suposiciones respecto a las personas. Teorías del liderazgo: <i>Teorías de los rasgos. Teorías del comportamiento. Teorías situacionales. Teoría de la trayectoria-objetivo del liderazgo. Teoría de la decisión del liderazgo. Modelo integrado del liderazgo.</i>		

Casos:

14-1	Lecciones de liderazgo	434
14-2	McGrath Furniture Corporation	435

15. Comunicación		439
La comunicación y la administración. Clasificación de la comunicación administrativa. <i>Comunicación formal e informal. Comunicación efectiva y eficiente. Propósitos de la comunicación. El proceso de la comunicación: Paso 1: Transmisor-planificador. Paso 2: Codificación. Paso 3: El mensaje y el medio. Paso 4: Recepción. Pasos 5 y 6: Descodificación y respuesta. Paso 7: Retroalimentación. Ruido. Importancia para los gerentes. Barreras para la buena comunicación: Falta de franqueza. Filtración. Grado de motivación. Pensamiento de esto o... Suposiciones. Reacciones precipitadas. Temor. Lenguaje. Restricciones de tiempo. Percepción. Estereotipos. Efecto de halo. Proyección. Mejoramiento de la percepción. Baja habilidad de escuchar. Análisis transaccional: Estados del ego. Transacciones. Retoques. Posiciones en la vida. Mejoramiento de la comunicación: Reconocer la esencialidad. Uso de la herramienta de las relaciones humanas. Planificar, planificar, planificar. Creación de un clima positivo. Uso de los rumores (telégrafo secreto). Reclutamiento de grupos especiales. Empatía. Uso de fotografías. Estar abierto a la retroalimentación. MCE (Manténgala concisa, estúpido). Comunicación — reuniones, directrices y diseños.</i>		

Casos:

15-1	Oxford Company	471
15-2	Fox Foundry, Inc.	473

16. Evaluación, desarrollo y compensación		475
Evaluación del desempeño. <i>Diseño y problemas de la evaluación. Enfoque sobre los resultados. Técnicas de evaluación del desempeño. La conferencia de evaluación. Las evaluaciones del desempeño en perspectiva. Desarrollo de gerentes: Conceptos actuales sobre el desarrollo administrativo. Principales fuentes para identificar las necesidades de desarrollo. Métodos para el desarrollo administrativo. Compensación: Dinero por tiempo y/o por desempeño. Paga, desempeño y satisfacción. Incentivos financieros.</i>		

Paga base. Bonos, comisiones y participación de utilidades. Compensación diferida. Prestaciones adicionales. Cafetería de compensaciones.

Casos:

16-1 Upper State University	512
16-2 Situación monetaria de Sam	513

PARTE SEIS: CONTROL

17. Control administrativo 517

Definición de control. El control y el proceso administrativo. El proceso de control. Medición del desempeño. Comparación del desempeño con el estándar. Corrección de las desviaciones. Tres tipos de control: *Control preliminar, Control concurrente, Control de retroalimentación. Ejemplo de los tipos de control.* Niveles de control administrativos y organizacionales. La información en el control. Obtención de datos sobre el desempeño: *Observaciones personales. Reportes verbales. Reportes por escrito.* Control anticipativo. Aspectos humanos del control. Guías principales para el control efectivo.

Casos:

17-1 Arnold-Webber, Inc.	539
17-2 Kavanaugh Sales Corporation	540

18. Controles y auditorías administrativas generales 543

Auditorías contables. La auditoría administrativa: *Propósitos de las auditorías administrativas. Grupo de estudio y ámbito de la auditoría.* Identificación de áreas para auditoría: *Atributos usados en la auditoría.* Areas limitadas para control general. Reportes del control general. Razones básicas de las actividades totales: *Relaciones de liquidez. Relaciones de actividad. Relaciones de apalancamiento financiero. Razones de rentabilidad. Evaluación del uso de las razones financieras.* Relaciones de compañías comparables. Análisis de costo, volumen y utilidades: *Solución algebraica. Solución gráfica. Usos y limitaciones del análisis C-V-U.* Métodos para el control de inversión de capital: *Problemas típicos de inversión de capital. Limitaciones en el uso de técnicas para inversión de capital.*

Casos:

18-1 Rosen Products, Inc.	572
18-2 Douglas Corporation	573

19. Control de operaciones—calidad y cantidad 577

Naturaleza del control de operaciones. Equilibrio en los sistemas de control de operaciones. Control de la cantidad: *Control de inventario. Propósitos y equilibrio en los inventarios. Costos de la demanda y el inventario. Control clásico del inventario. Cálculos de la cantidad económica del pedido (CEP). Modelos complejos de inventario.* Control de la calidad:

Control por inspección. Control de calidad estadístico. Gráficas de control. Sugerencias para un control de calidad efectivo. Diferencias entre los criterios de calidad de EUA y Japón.

Casos:

19-1	Tiny Supermarkets, Inc.	596
19-2	Blake Corporation	597

20. Control de operaciones—tiempo y presupuestos 599

Uso del tiempo y control de la producción: *Ruta. Programación cronológica. Despacho.* Uso del tiempo y control de mano de obra. Uso del tiempo personal. Control de costos. Costos generales indirectos. *Métodos de distribución de los costos generales indirectos.* Comparación de los costos reales con el estándar: *Corrección de las desviaciones de los costos.* Método de efectividad de los costos y análisis del valor. Control del presupuestario. Consideraciones fundamentales para el control presupuestal. *Aplicación del control presupuestario. El comportamiento humano y el presupuesto.* Formulación del presupuesto. Presupuestos-tipos y periodos. Guías para un control efectivo. Impactos personales del control.

Casos:

20-1	South-Central Airlines	630
20-2	United University	631

PARTE SIETE: ASPECTO INTERNACIONAL Y FUTURO DE LA ADMINISTRACION

21. Administración Comparativa 635

El proceso administrativo en los países extranjeros. Preguntas sobre la administración comparativa. Generalizaciones respecto a las administraciones extranjeras. *Costumbres. Valores sociales. Educación. Selección y promoción del personal. Toma de decisiones participativa. Codeterminación. Enriquecimiento del puesto. Sindicatos.* Estructura de la administración comparativa.

Casos:

21-1	Carson Company	660
21-2	Elección de un gerente para una fusión	662

22. La administración en el futuro 663

El pensamiento administrativo. Cambios en prioridades y valores: *Educación. Individualismo. Tierra y Capital. Influencia del gobierno. Calidad de la vida.* Desaparición de la era industrial. Más ingerencia e interrelaciones. Consideraciones sociales. Los recursos humanos. Obsolescencia del gerente. Énfasis en la planeación. La administración como recurso. Tecnología. Cambios de organización. Tareas masivas no rutinarias. El gerente del futuro.

Casos:	
22-1 Neff Corporation	683
22-2 El círculo completo venidero	684
APENDICE: TOMA DE DECISIONES-MÉTODOS CUANTITATIVOS	687
Bibliografía	701
Indice de Casos	725
Indice	727