

Contenido

sección uno **Introducción y antecedentes**

1

1. Introducción

3

Definición de administración. Administración y objetivos. Funciones administrativas. Aspectos de comportamiento de la administración. Administración —¿Arte o ciencia? Principios de la administración. Conceptos y teoría de la administración. Las malas interpretaciones son comunes. Administrador y empresario. Filosofía del diseño del libro.

Caso 1-1 *La expansión del Blue Streak*, 17

Caso 1-2 *Soltar el negocio*, 17

2. El movimiento administrativo

21

Revolución Industrial en E.U. Capitanes de la Industria. Administración científica y F.W. Taylor. Otros iniciadores de la administración científica. Teoría administrativa de Fayol. Periodo de consolidación. El impulso de las relaciones humanas. El administrador profesional. Cambio de estilos de administración. Periodo del proceso administrativo. La teoría administrativa de la jungla. El enfoque de sistemas.

Caso 2-1 *La compañía del abuelo*, 41

Caso 2-2 *Retorno a la administración científica*, 42

3. El administrador como el que toma las decisiones

45

Enfoque teórico de la toma de decisiones. Un ejemplo. Problemas con el proceso de la decisión teórica. El hombre económico contra el hombre administrativo. El papel de los valores en la toma de decisiones. Vínculos emocionales de los que toman decisiones. Estados de la naturaleza: *Certeza*. *Riesgo*. *Incertidumbre*. Toma de decisiones de grupo. Toma de decisiones en un contexto de organización.

Caso 3-1 *Cambiándose al sur*, 61

Caso 3-2 *La ciudad de Yorkville*, 62

4. **Objetivos, políticas y estrategias** 69
- Enfoque en cascada. Objetivo organizacional. Objetivos a largo y corto plazo. Políticas. Razones de las políticas. Tipos de políticas. Origen de las políticas. ¿Cuántas políticas? Formulación y cumplimiento de las políticas. Estrategia: Cómo alcanzar los objetivos. Determinación de la estrategia organizacional. Tipos de estrategias de la organización: 1. *Estrategias de trinchera*. 2. *Estrategias de estabilidad*. 3. *Estrategias de crecimiento*. 4. *Estrategias de combinación*. Integración de objetivos, políticas y estrategias.
- Caso 4-1 *La Compañía Hudson Shoe, 87*
 Caso 4-2 *Reglas flexibles, 89*
5. **Planeación: La formación fundamental** 93
- ¿Por qué planear? Un dilema. Planeación formal. Horizonte de planeación: Corto plazo contra largo plazo. Planeación táctica contra planeación estratégica. Origen de los planes de organización. Sistema de planeación de la organización. Planeación en práctica: Autoauditoría. *Estudio del medio ambiente*. *Establecimiento de objetivos*. *Pronóstico*. *Establecer requerimientos de recursos*. *Desarrollo de estados pro-forma*. *Controlar el plan*.
- Caso 5-1 *¿Cuál es el plan? 112*
 Caso 5-2 *Planeación por un estudiante, 113*
6. **Organización: La función del orden** 117
- División del trabajo. Departamentalización: *Departamentalización por función*. *Departamentalización por producto*. *Departamentalización geográfica*. *Departamentalización por cliente*. *Otros tipos de departamentalización*. Razones para organizar. Autoridad, poder, y responsabilidad. Fuentes de autoridad. Principios basados en la autoridad: *Principio de paridad*. *Unidad de mando*. *Principio de escalón*. *Ambito de control*. *Principio de la expansión*. Centralización contra descentralización. Estructuras de la organización: *Organización lineal*. *Organización lineal y de equipo directriz (o de asesoría)*. *Organización matriz*. *Organización de comité*. Estructura, medio ambiente y tecnología de la organización: *Organización y medio ambiente*. *Organización y tecnología*. Enfoque de una contingencia.
- Caso 6-1 *¿Quién es el jefe? 141*
 Caso 6-2 *Solicitud de vacaciones, 142*
7. **Capacitación y motivación** 145
- Planeación de personal. *Análisis de puesto e inventario de destreza*. *Pronóstico de personal*. *Transición de personal*. *Modelo del proceso de planeación de personal*. *Consideraciones especiales en la planeación de personal*. Con-

secución: *Promoción interna. Fuentes externas. Selección: Pruebas. Referencias de trabajo. Entrevista de diagnóstico. Examen físico. Juicio personal.* Capacitación de personal. Transferencias, promociones y separaciones.

Caso 7-1 *Problemas en el gobierno de la ciudad, 161*

Caso 7-2 *El nuevo empleado, 162*

8. Control: Función de restricción 167

Dos intereses del control. Proceso de control administrativo. Tres requisitos para el control: *Establecer estándares, supervisión del rendimiento. Corregir desviaciones.* Tolerancias del control. *¿Cuánto control? Consideraciones económicas. Consideraciones de comportamiento. Enfoque contingencial.* Métodos y sistemas de control: *¿Antes o después del hecho? Presupuestos. Presupuestos flexibles. Observación directa. Reportes escritos. Auditorías. Gráficas del punto de equilibrio. Gráficas y técnicas relacionadas con el tiempo.* Administración por objetivos.

Caso 8-1 *Técnica "Bird dogging", 185*

Caso 8-2 *Controles Mickey Mouse, 186*

sección tres **Aspectos del comportamiento**

189

9. Motivación: La función del movimiento 193

El significado de la motivación. Teoría tradicional. Teoría de la jerarquía necesaria: *Jerarquía necesaria de Maslow. Teoría X y Teoría Y de incongruencia. Modelo de incongruencia.* Teoría motivación-mantenimiento. Teoría preferencia-esperanza. Teoría de refuerzo. Implicaciones para la administración.

Caso 9-1 *Nuestros ingenieros no están motivados, 212*

Caso 9-2 *La sección de la máquina perforadora, 213*

10. Comportamiento del liderazgo 215

Liderazgo, ¿se puede definir? Fuente de autoridad. Teoría de la cualidad característica. Estilos de liderazgo básico. Estudios de liderazgo del Estado de Ohio. Red administrativa. Estudios de la Universidad de Michigan. Enfoque tridimensional. Modelo contingencial: *Implicaciones del modelo contingencial.* Teoría ruta-meta de la eficiencia del líder. Desarrollo del liderazgo de los administradores.

Caso 10-1 *¿Le importa a la congregación? 234*

Caso 10-2 *Tomando un nuevo puesto, 235*

11. Causas y patrones del conflicto en las organizaciones 239
- Conflicto intrapersonal: *Frustración. Conflicto de metas. Conflicto funcional: Dependencia departamental recíproca. Dependencia departamental desigual. Segmentación de metas y recompensas. Unidad funcional y el medio ambiente. Papel de descontento. Ambigüedades. Dependencia de recursos comunes. Barreras de la comunicación.* Conflicto intrapersonal. Conflicto estratégico. Efectos del conflicto. Estados progresivos del ciclo del conflicto. Solución del conflicto. Modelo para la administración del conflicto: *Entrecara del conflicto. Respuestas de administradores de más alto nivel.*
- Caso 11-1 *Problemas en el hospital, 254*
- Caso 11-2 *Los jóvenes graduados universitarios y el viejo superintendente, 255*
12. Grupos de trabajo, conformidad y creatividad 259
- Definición de grupos de trabajo. Importancia de los grupos de trabajo. Formación de grupos de trabajo. Etapas del desarrollo de un grupo de trabajo. Cohesividad del grupo. Influencia de los grupos de trabajo en los cambios de organización. Concepto del eslabón. Grupos de conformidad y de trabajo: *Presiones del grupo sobre el individuo. Crédito de idiosincracia. Producción de conformidad.* Creatividad en las organizaciones: *El proceso creativo. Ayudas en la creatividad.*
- Caso 12-1 *¿Hombre de la compañía o uno del grupo? 277*
- Caso 12-2 *Enrique el charlatán, 278*
13. Comunicación en las organizaciones 281
- Comunicación —¿Qué es? Modelo del proceso de comunicación: *Fuente de información. Transmisor. Fuente de sonido. Receptor. Respuesta del receptor. Retroalimentación.* Comunicación interpersonal: *Semántica. Percepción. Escuchar— Un factor importante. Retroalimentación individual.* Comunicación organizacional: *Patrones de comunicación. Dos de los primeros enfoques a la comunicación organizacional. Sistema de comunicación descendente. Sistema de comunicación ascendente. Sistema de comunicación horizontal o lateral. Entrecruzada.* Teoría de la información. Mejoramiento de la comunicación dentro de las organizaciones.
- Caso 13-1 *El Banco Nacional, 299*
- Caso 13-2 *¿Programa de entrenamiento administrativo? 300*

-
14. Reconocimiento y medición del rendimiento individual 305
- Determinantes del rendimiento. Factores del medio ambiente como obstáculos para el rendimiento. La trampa en la actividad. *Causas de la trampa en la actividad. Costos de la trampa en la actividad.* Medidas de rendimiento —Criterio. Criterio subjetivo. Establecimiento de estándares. Estándares de rendimiento: *Producción de grupo promedio como un estándar. Estándares basados en el rendimiento de individuos seleccionados especialmente. Estudio de tiempos. Tiempos determinados experimentalmente. Uso de expertos. Muestreo de trabajo. Administración por objetivos (APO).* Evaluación de puesto-trabajo.
- Caso 14-1 *Temporada de Navidad, 320*
Caso 14-2 *Promociones en la Universidad, 321*
15. Estímulo del esfuerzo 323
- Satisfacción del trabajo. Controversia satisfacción-rendimiento. Recompensas y esfuerzo: *Valor de la recompensa. Contingencia esfuerzo-rendimiento. Contingencia rendimiento-recompensa. Modelo integrante.* Compensación y esfuerzo: *Teoría de la equidad. Incentivos de pago.* Modificadores de la satisfacción relacionados con el trabajo. *Comportamiento del supervisor. Diseños del puesto.* Satisfacción intrapersonal y factores del esfuerzo: *Nivel de aspiración. Motivación lograda.* Poniéndolo todo junto.
- Caso 15-1 *Resultados decepcionantes en el First National, 342*
Caso 15-2 *Un descanso informativo, 343*
16. Desarrollo de habilidades y cualidades 347
- Contabilidad de activos humanos. Capacitación del personal: *Entrenamiento de personal. Métodos de entrenamiento. Desarrollo administrativo.* Desarrollo de la organización.
- Caso 16-1 *Capacitación —¿Para qué? 361*
Caso 16-2 *El banquero frustrado, 363*
17. Definición de dirección 367
- Objetivos, política y estrategia. Descripción de puesto. Criterio de rendimiento. Valuación del rendimiento. Administración por objetivos (APO): *Establecimiento de metas. Planeación de la acción. Autocontrol. Revisiones de progreso periódicas. Revisiones de rendimiento individual. Recomendaciones de salarios.* Implementación de la APO. *APO real.* Disciplina constructiva.
- Caso 17-1 *¿Puede funcionar laAPO?, 384*
Caso 17-2 *¿Cuál es el verdadero problema? 386*

sección cinco **Administración de operaciones****389**18. Administración de operaciones 393

Sistemas y actividades de operación. Relación de la administración de operaciones con otras áreas. La importancia de la administración de operaciones. Tipos básicos de sistemas de operación. Determinación de capacidades de operación: *Capacidades de operación para un medio ambiente estable. Capacidades de operación para un medio ambiente cambiante. ¿Por qué la productividad? Determinantes de la productividad. Productividad y estándar de vida.*

Caso 18-1 *Las líneas de Eduardo, 407*

Caso 18-2 *"Ordeña" el negocio, 408*

19. Diseño de sistemas operativos 411

Diseño de producto o servicio. Selección del procedimiento. Ubicación. Plan físico: *Clasificaciones del plan básico. Plan físico auxiliado por computadora.* Diseño del trabajo: *Contenido del trabajo. Métodos de trabajo. Medio ambiente de trabajo físico. Enfoque sociotécnico.*

Caso 19-1 *Un nuevo edificio para una fábrica, 428*

Caso 19-2 *Distribución de oficina y espacio de trabajo, 430*

20. Operaciones de planeación y control 433

Control de producción: *Planeación de la producción total agregada. Distribución de recursos. Programa de actividades.* Control de inventario: *Sistema de clasificación ABC. Cantidad de orden. Punto de reorden e inventario de seguridad.* Control de calidad: *Puntos de inspección de calidad. Tipos de control de calidad. Muestreo de aceptación. Gráficas de control de procedimientos.*

Caso 20-1 *Problemas de producción, 449*

Caso 20-2 *El departamento de compras, 449*

sección seis **Administración contemporánea****453**21. Ética y responsabilidad social 457

¿Qué es la ética? ¿Por qué se necesita un código de ética? Ética Judío-Cristiana. Arte de ganar en la ética de negocios. Ética de negocios —¿Hay una respuesta correcta? Responsabilidad social: *Definición de responsabilidad social. Responsabilidad social —perspectiva histórica.* Argumentos para la responsabilidad social: *Es con el mejor interés por el negocio. Las actividades sociales pueden ser de utilidad. Ser responsable socialmente es ético.* Argumentos contra la responsabilidad social: *Podría ser ilegal. Ne-*

gocios más gobierno igual a monolito. Las actividades sociales no se pueden medir. Actividades necesarias para llevar a cabo la responsabilidad social. Ejemplos de organizaciones.

Caso 21-1 *Oficial a cargo del libro de posesiones, 473*

Caso 21-2 *¿Falsificando la cuenta de gastos?, 473*

22. **Hacia adelante en el futuro**

477

El shock del futuro. Recursos escasos. Administración y la nueva moralidad: *Historia de la autoridad. Mayores impactos en la autoridad. ¿Nueva moralidad o antigua inmoralidad? ¿Quién tiene la autoridad? ¿Administración o gerencia? ¿Centralización o descentralización? El papel del administrador medio. Estructuras organizacionales futuras. Democracia corporativa. El ejecutivo orientado al público. Educación administrativa.*

Caso 22-1 *Sobornos y pagos en el extranjero, 491*

Caso 22-2 *Democracia en la estación WXYZ, 492*

Apéndices

497

Indice de autores

529

Indice

535