

ÍNDICE

Datos de los Autores	5
Prólogo.....	7

CAPÍTULO I ORGANIZACIONES

1. Introducción.....	23
1.1. Concepto.....	24
1.2. La organización como subsistema del sistema social.....	26
1.3. Caracteres de las organizaciones.....	29
1.4. Usos del término organización.....	29
2. Los fines en la organización.....	31
2.1. Concepto de fines de la organización.....	31
2.2. Cómo se establecen los fines.....	34
3. Jerarquía de fines. Misión, visión y objetivos.....	35
3.1. Misión y visión.....	36
3.2. Fin, objetivo y meta.....	38
4. Algunas consideraciones sobre los fines.....	40
4.1. Desplazamiento.....	40
4.2. Sobrevaloración.....	41
4.3. Sucesión y expansión.....	41
4.4. Fines organizacionales e individuales.....	41
5. Grandes organizaciones de la sociedad. El estado.....	42
5.1. Percepción del Estado como organización.....	43
5.2. El Estado una organización única.....	43
5.3. Modernización o Estado mínimo.....	45

6.	Organización y ética	46
6.1.	La ética del sistema y la de las organizaciones	49
6.2.	Responsabilidad social de las organizaciones	51
6.3.	Cultura organizacional.....	53
6.4.	Cultura y globalización.....	56
7.	Entorno de las organizaciones	56
7.1.	Macro entorno	57
7.2.	Micro entorno	58
7.3.	Desarrollo de escenarios.....	60
	Bibliografía del capítulo 1	61

CAPÍTULO II

ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN

1.	Introducción	63
2.	Concepto de sistema	65
2.1.	Concepción estática de un sistema	68
2.2.	Concepción dinámica de un sistema.....	70
3.	Concepción gráfica del sistema	73
3.1.	Visión de un sistema como “caja negra”	74
4.	Jerarquía de sistemas	76
4.1.	Metasistema, sistema y subsistema	77
4.2.	Niveles de inclusión	79
5.	Características de los sistemas.....	81
5.1.	Subsidiariedad	82
5.2.	Interacción	83
5.3.	Determinismo	83
5.4.	Equifinalidad	83
5.5.	Sinergia	84
5.6.	Estabilidad	84
5.7.	Adaptabilidad	85
5.8.	Eficiencia	85
6.	Morfogénesis de los sistemas	86

7.	Clasificación de los sistemas	86
7.1.	Según su constitución	87
7.2.	Según su naturaleza	87
8.	Límites de los sistemas. Sistemas cerrados y abiertos.....	88
8.1.	Sistema abierto	90
8.2.	La organización como sistema abierto	92
	Bibliografía del capítulo 2	93

CAPÍTULO III

EMPRESA Y SISTEMAS DE EMPRESAS

1.	La Empresa	95
1.1.	Concepto de empresa.....	96
1.2.	Objetivos de la empresa.....	98
1.3.	Evolución histórica de la empresa como órgano del sistema capitalista.....	101
1.4.	Clases de empresas	104
1.4.1.	Clasificación según el sector de actividad.....	104
1.4.2.	Clasificación según el tamaño.....	105
1.4.3.	Clasificación según la propiedad del capital	106
1.4.4.	Clasificación según el ámbito de actividad	106
1.4.5.	Clasificación según el destino de los beneficios	106
1.4.6.	Clasificación según la forma jurídica.....	107
1.5.	Empresa y negocio	108
2.	Sistema de empresas	108
2.1.	El sistema de empresas y la noción general de empresa	109
2.2.	La empresa vista como organización y como proyecto.....	109
2.3.	La empresa como un sistema dinámico.....	110
2.4.	La empresa y su connotación espacial.....	111
2.5.	El sistema de empresas.....	112
2.6.	El sistema de empresas y las configuraciones alternativas.....	113
2.7.	Los límites del sistema de empresas.....	114
2.8.	El gobierno del sistema de empresas.....	114
3.	Red de empresas	115

3.1. Tipología de la empresa-red. Algunos aspectos críticos.....	118
3.2. La red común de distribución y la network tecnológica.....	122
3.3. Las variables organizativas en la gestión del sistema de empresa-red	124
3.4. Cooperación como pilar de un sistema de empresa-red	125
3.5. Redes suaves y fuertes.....	125
4. Redes de empresas en países de la OCDE.....	126
4.1. Los Kyoryoku Kai japoneses.....	126
4.2. Los Business Links y el trabajo en redes en Gran Bretaña	127
4.3. El Club Italiano de Distritos Industriales	128
Bibliografía del capítulo 3	130

CAPÍTULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Comentarios preliminares.....	131
1.1. Del concepto de organización al de administración	133
2. Administración. Conceptos relevantes	134
2.1. Administración como un proceso.....	135
2.2. Administración como un sistema	137
2.3. Administración como disciplina.....	138
3. Necesidad e importancia. Universalización.....	140
3.1. Universalización de los conocimientos en administración.....	141
4. Cambios en la cultura del administrador	143
4.1. Creatividad	143
4.2. Necesidad de cambios en la cultura del administrador	144
5. Administración ambiental. Necesidad de educar al administrador y al empresario.....	147
5.1. Necesidad de una educación ambiental	147
5.2. El impacto ambiental de las organizaciones. Tipologías	149
5.2.1. Tipologías de los impactos.....	150
5.3. Costos ambientales	152
5.3.1. Costos ambientales internos.....	153
5.3.2. Costos ambientales externos	154

6.	Administración para generar la ventaja competitiva	154
6.1.	Competitividad en costos	155
6.2.	Calidad.....	157
6.3.	Velocidad	157
6.4.	Innovación	158
7.	Administración de la calidad. Sistema de administración con orientación a procesos.....	159
7.1.	Evolución histórica de la calidad.....	160
7.2.	Concepto de calidad	163
7.3.	Concepto de calidad según las Normas ISO.....	164
7.4.	Objetivos de una organización que quiera lograr calidad de clase mundial	165
7.5.	Sistema de administración orientado a procesos	167
7.5.1.	Entradas del sistema	169
7.5.2.	Salidas del sistema	169
7.5.3.	Dinámica del sistema. Proceso.....	169
8.	Proceso. Distinción entre sistema, proceso, actividad y procedimiento	171
8.1.	Sistema	171
8.2.	Proceso	172
8.3.	Proceso, actividad y procedimiento. Necesidad de su distinción.	173
8.4.	Propietario del proceso	174
8.5.	El cliente como elemento fundamental de un proceso	175
8.6.	Gráfica de procesos.....	175
	Bibliografía del capítulo 4	178

CAPÍTULO V ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.	Introducción al concepto de administración estratégica	181
1.1.	Concepto de administración estratégica	183
2.	Proceso de administración estratégica	184
2.1.	Análisis estratégico.....	185
2.2.	Formulación de la estrategia.....	186

2.3. Implantación de la estrategia.....	187
3. Naturaleza de la estrategia.....	188
3.1. Concepto de estrategia.....	189
4. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	190
4.1. Estrategia corporativa.....	191
4.2. Estrategia de negocios.....	192
4.3. Estrategia funcional.....	193
5. Matrices para el análisis y la formulación de estrategias.....	193
5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	194
5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	196
5.3. Matriz del Perfil Competitivo.....	197
5.4. Matriz FODA.....	199
5.5. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	201
5.6. Matriz BCG.....	203
Bibliografía del capítulo 5.....	206

CAPÍTULO VI

MODELO DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Ubicación de conceptos.....	207
2. Concepto de modelo.....	210
2.1. Tipos de modelos.....	212
3. Modelo de funcionamiento de la organización.....	213
3.1. Concepto de modelo de funcionamiento.....	214
3.2. Partes. Unidad organizativa.....	215
3.2.1. Puesto de Trabajo.....	218
3.3. Relaciones.....	220
3.3.1. Tipos de relaciones.....	221
4. Clases de unidades organizativas.....	226
4.1. Unidad de línea.....	227
4.2. Unidad asesora.....	227
4.3. Unidad de servicio.....	227
5. Unidad organizativa virtual.....	228
5.1. Formas virtuales de funcionamiento. Teletrabajo.....	230

5.2.	Necesidad de la accesibilidad virtual en las organizaciones	232
6.	Negocios virtuales y formas de organizar el trabajo.....	233
6.1.	Comercio electrónico	235
6.2.	E-Business. Modelos de negocio electrónico.....	236
6.2.1.	Modelo B2B.....	237
6.2.2.	Modelos C2C, C2B	238
6.2.3.	Modelo Business to employee (B2E)	239
7.	Nuevas formas de organizar el trabajo. Modelo organizativo virtual..	240
7.1.	Visión de la Comisión Europea	242
7.2.	Modelo de mando y control.....	244
7.3.	Nueva arquitectura del trabajo. Necesidad de integrar tareas	246
7.3.1.	Necesidad de la integración de tareas	249
7.4.	Diseño organizativo virtual	251
7.5.	Modificar formas organizativas junto con sistemas salariales.....	252
8.	Orientación hacia la integración de tareas en el diseño de modelos	254
	Bibliografía capítulo 6	260

CAPÍTULO VII

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DISEÑO DE MODELOS DE FUNCIONAMIENTO

1.	Naturaleza y justificación de los principios.....	261
2.	Principios relevantes	263
2.1.	División del trabajo	264
2.2.	Integración de tareas.....	266
2.3.	Unidad de mando.....	267
2.4.	Nivel jerárquico	269
2.5.	Tramo de control	270
2.6.	Delegación.....	271
2.6.1.	Responsabilidad y autoridad	272
2.6.2.	Centralización y descentralización de decisiones	273
2.6.3.	Proceso de delegación.....	273
2.6.4.	Delegación virtual. Necesidad de la confianza	274
3.	Criterios de división e integración del trabajo.....	275

3.1. División por funciones	276
3.2. División por procesos	276
3.3. División por productos	277
3.4. División por clientes.....	278
3.5. División por zonas geográficas.....	279
3.6. División por tiempo	280
3.7. División por simples números	281
3.8. División matricial	282
3.9. División mixta	285
4. Utilización de comités en el diseño del modelo	285
4.1. Clasificación de los comités	286
4.2. Ventajas de los comités.....	287
4.3. Desventajas de los comités.....	288
4.4. Inadecuada utilización de los comités	288
Bibliografía del capítulo 7	289

CAPÍTULO VIII

MEDIOS DE EXPRESIÓN DEL MODELO DE FUNCIONAMIENTO

1. Introducción.....	291
2. Organigramas.....	292
2.1. Concepto.....	292
2.2. Razones de su utilización. Ventajas y limitaciones	292
2.2.1. Ventajas	294
2.2.2. Limitaciones	294
2.3. Requisitos de un organigrama	295
3. Técnica de diseño del organigrama	296
3.1. Figuras.....	297
3.1.1. Tamaño de las figuras	298
3.1.2. Información que pueden brindar las figuras.....	299
3.2. Líneas	299
3.2.1. Tamaño de las líneas	299
3.3. Niveles jerárquicos	300

3.3.1.	Determinación gráfica del nivel jerárquico	301
3.4.	Equilibrio gráfico.....	301
4.	Clases de organigramas	302
4.1.	Por su finalidad.....	303
4.2.	Por su disposición gráfica.....	304
4.3.	Por su área de aplicación	307
4.4.	Por el tipo de información que brindan las figuras.....	308
5.	MANUALES DE ORGANIZACIÓN	314
5.1.	Ventajas y limitaciones de su utilización.....	315
5.2.	Requisitos de un manual.....	316
5.3.	Clases de manuales.....	317
5.3.1.	Por su área de aplicación	318
5.3.2.	Por su contenido.....	319
5.4.	Nueva visión en la descripción de unidades y puestos.....	320
5.4.1.	Especialización de la polivalencia en la definición de unidades y puestos	321
	Bibliografía del capítulo 8	322

CAPÍTULO IX

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL LO FORMAL Y LO INFORMAL

1.	Naturaleza del término.....	325
2.	Lo formal y lo informal en la organización	327
2.1.	Comportamiento formal	328
2.2.	Comportamiento informal	329
3.	Red de relaciones informales.....	330
3.1.	Superposición sociométrica.....	331
3.2.	Superposición funcional	332
3.3.	Superposición de poder	334
3.4.	Superposición de decisiones.....	335
4.	Comportamiento individual y grupal.....	336
4.1.	Comportamiento grupal. Su influencia en el comportamiento individual	337

4.2. Concepto de grupo. Tipos de grupos	338
4.3. Visión sistémica del grupo.....	339
4.4. Razones que impulsan la formación de grupos informales	340
5. Contrato formal y comportamiento informal.....	341
Bibliografía del capítulo 9	343

CAPÍTULO X PLANEAMIENTO

1. Propósito de la planificación.....	345
2. Planeamiento formal e informal	346
3. Concepto de planeamiento.....	348
3.1. Proceso de planeamiento	349
3.2. Planeamiento y plan. Distinción.....	354
4. Resultado del proceso. Los planes	354
4.1. Tipos de planes según el grado de detalle	355
4.2. Tipos de planes según su permanencia en el tiempo	362
4.3. Tipos de planes según el horizonte de planificación.....	363
4.4. Tipos de planes según la amplitud de enfoque	364
5. Planeamiento como un sistema.....	366
6. Objetivos	367
6.1. Jerarquía de objetivos.....	368
7. Ventajas y limitaciones de la planificación.....	369
7.1. Ventajas.....	369
7.2. Limitaciones	370
Bibliografía del capítulo 10	371

CAPÍTULO XI CONTROL

1. Naturaleza del control.....	373
2. Conceptos básicos.....	375
2.1. Proceso de control	375

3.	Principios de un control efectivo	383
3.1.	Armonizar con los planes	383
3.2.	Oportunidad del control.....	383
3.3.	Economía del control.....	384
3.4.	Comprensible y aceptable.....	384
3.5.	Preciso	385
3.6.	Objetivo	385
3.7.	Orientado a puntos críticos o estratégicos de control	385
3.8.	Consistente con la cultura de la organización	385
4.	Control y mejora continua	386
5.	Instrumentos del control	388
5.1.	Diagrama de frecuencias. Control estadístico de procesos	390
5.2.	Diagrama de Pareto	391
5.3.	Diagrama causa-efecto	393
5.4.	Trayectoria crítica.....	395
5.5.	Gráfico de Gantt	398
5.6.	Emulación o benchmarking.....	400
5.7.	Punto de equilibrio	401
5.8.	Hoja de chequeo. "Check list".....	404
5.9.	Otros instrumentos de control	405
6.	Del control burocrático a la flexibilidad del control.....	405
	Bibliografía del capítulo 11.....	407

CAPÍTULO XII

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

1.	Importancia de la dirección	409
2.	Contenido de la función de dirección	410
2.1.	La importancia de la dignidad de las personas.....	411
2.2.	Variables que inciden en el desempeño individual.....	411
3.	Liderazgo	412
3.1.	Concepto de liderazgo. Distinción entre liderazgo y dirección....	413
3.2.	El liderazgo en la Norma ISO 9000/2000	415
3.3.	El liderazgo y la motivación.....	416

3.4. Poder y liderazgo	417
3.5. ¿Se puede enseñar el liderazgo?	419
3.6. Evolución de los diferentes enfoques sobre liderazgo	421
3.6.1. Enfoque de los rasgos.....	421
3.6.2. Enfoque conductual.....	423
3.6.3. Enfoque situacional o de contingencia.....	427
3.7. Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo.....	431
3.7.1. Liderazgo carismático	431
3.7.2. Liderazgo transformacional	431
3.7.3. Liderazgo transaccional	432
3.7.4. Liderazgo pos heroico	432
3.8. Liderazgo en el inicio del tercer milenio.....	433
Bibliografía del capítulo 12	434

CAPÍTULO XIII

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1. Necesidad e importancia de la comunicación.....	437
2. Concepto de comunicación. Información y comunicación.....	438
3. Proceso de comunicación interpersonal.....	439
3.1. Emisor.....	440
3.2. Codificación del mensaje.....	441
3.3. Transmisión del mensaje	441
3.4. Recepción del mensaje	443
3.5. Decodificación del mensaje.....	444
3.6. Realimentación	444
4. Sistema de comunicación organizacional	444
4.1. Subsistema emisor	446
4.2. Subsistema transmisor	447
4.3. Subsistema receptor.....	448
4.4. Realimentación	449
4.5. Barreras de la comunicación	450
5. Importancia de la calidad de la información en la comunicación	452

6.	Clasificación de las comunicaciones	453
6.1.	Comunicaciones según la forma en que fluyen dentro de la organización	453
6.2.	Comunicaciones según el comportamiento organizacional.....	457
6.3.	Comunicaciones según el ámbito donde se desarrollan	459
7.	El papel de la comunicación no verbal	460
8.	Controlar la comunicación para mejorar su efectividad	461
	Bibliografía de capítulo 13.....	461

CAPÍTULO XIV

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

1.	Introducción	463
2.	De los antecedentes remotos a los primeros conceptos de administración.....	464
3.	Principales enfoques teóricos de la administración	467
4.	Enfoques clásicos.....	468
4.1.	Administración Sistemática.....	468
4.2.	Administración Científica.....	469
4.3.	Proceso Administrativo	473
4.4.	Burocracia.....	476
4.5.	Relaciones Humanas	478
5.	Enfoques contemporáneos.....	482
5.1.	Administración Cuantitativa.....	482
5.2.	Comportamiento Organizacional.....	484
5.3.	Teoría de Sistemas	486
5.4.	Enfoques de Contingencias	490
5.5.	Enfoque Estratégico de la Administración	493
6.	Nuevos enfoques y tendencias.....	499
6.1.	Nuevas tendencias de la teoría en Administración.....	500
6.2.	Administración de la información	500
6.3.	Administración del conocimiento y del talento de las personas... ..	502

6.3.1. Administrar “talento 4.0”	504
6.4. Administración de la responsabilidad social de la organización..	506
6.4.1. Norma ISO 26.000. Siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	507
Bibliografía del capítulo 14	509