

1997

Contenido

PROLOGO	XIII
INTRODUCCION	1
PRIMERA PARTE: EL FUNCIONAMIENTO GLOBAL DE LA EMPRESA	3
CAPITULO 1 LA EMPRESA Y SU ENTORNO	5
El entorno de la empresa	5
Componentes del entorno	5
Sistema económico	5
Sistema tecnológico	7
Sistema socio-cultural-político	7
El gobierno	8
Características del entorno	9
Complejidad	9
Dinámica	10
Aleatoriedad	10
Zonas del entorno	11
Análisis interno de la empresa	11
Visión conectiva	11
Visión funcional	12
El potencial empresarial	14
El problema de la adaptación	16
 SEGUNDA PARTE: LA FUNCION DE PLANEACION	 21
CAPITULO 2 EL PROCESO DE PLANEACION	23
Necesidad de la planeación estratégica	24
Naturaleza de la planeación	24



Futuridad	25
Sistemas de decisiones	25
El riesgo	25
El proceso de planeación	26
Evaluación de la situación	26
Planeación estratégica	28
Planeación táctica	30
Adecuación	31
Seguimiento	31

CAPITULO 3

LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS

33

Elaboración de escenarios	33
Evaluación del potencial	36
Sistema logístico	36
Sistema psico-social	36
Suprasistema	37
Clima y cultura organizacionales	37
Tipos de estrategias	38
Niveles de estrategias	40
Métodos para desarrollar estrategias	42
Método matricial o del portafolio	42
Método “cerrar la brecha”	45
Método de análisis de los supuestos estratégicos	45
Método de la planeación multi-panorámica	47

CAPÍTULO 4

LA TOMA DE DECISIONES

49

El proceso de toma de decisiones	49
Clasificación de los sistemas de toma de decisiones	51
Interacción con el medio	51
Sistemas cerrados	51
Sistemas abiertos	52
Exactitud en la presentación de resultados	52
Sistemas determinísticos	52
Sistemas riesgosos	52
Sistemas inciertos	53
Grado de programación	53
Programables	53
No-programables	53
El estilo cognoscitivo y la toma de decisiones	53
El método científico	55

Modelos	56
Icónicos	57
Analógicos	57
Simbólicos	57
Métodos para solucionar modelos	57
Analíticos	57
Numéricos	57
Interactivos	57
Lógicos	57
Simulación	57
Herramientas para tomar decisiones	58
Matriz de resultados	58
Arboles de decisión	58
Estadística	59
Investigación de operaciones (IDO)	60
El enfoque de sistema	61
CAPITULO 5	
EL PRONOSTICO	63
Métodos para elaborar pronósticos	64
Método de opiniones	65
Indices de presión	66
Promedios móviles	66
Suavizador exponencial	67
Series cronológicas	67
Tendencia	68
Estacionalidad	68
Ciclo	68
Irregularidad	69
Análisis de regresión	70
Métodos econométricos	73
Método Box-Jenkins	73
TERCERA PARTE: EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	75
CAPITULO 6	
EL DESARROLLO HISTORICO DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION	77
Factores que han incidido en la evolución de la teoría de la organización	77
La escuela mecánico-formal	78
La escuela humanista	80

El enfoque situacional	81
La visión dialéctica	84

CAPITULO 7

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL: ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL	87
--	----

La departamentalización	87
Criterios de departamentalización	89
Tipos de departamentalización	89
La diferenciación	91
Autoridad y responsabilidad	93
Autoridad formal o legal	95
Autoridad informal	95
Autoridad técnica	96
Autoridad funcional	96
Campo de administración	97
Nivel organizativo	97

CAPITULO 8

CUADRO ORGANIZACIONAL TOTAL	101
-----------------------------------	-----

Centralización y descentralización	101
El proceso de delegación	101
La descentralización administrativa en el estado colombiano	105
La función de asesoría	107
La organización colectiva: los comités	108
La organización informal	109

CAPITULO 9

FENOMENOS MACRO-ORGANIZACIONALES	113
--	-----

El conflicto organizacional	113
Causas de los conflictos	114
Tipos de conflictos	115
Conflicto vertical	115
Conflicto horizontal	116
Conflicto línea-asesoría	116
Conflicto de papeles	116
Conflicto de ambigüedad de papeles	117
Dinámica del conflicto	117
Integración organizacional	118
La cultura organizacional	118
El clima organizacional	120
Factores determinantes del C.O.	121

CAPITULO 10	
ALTERNATIVAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	125
Diseño piramidal	125
Diseño divisional	125
Diseño burocrático	125
Diseño participativo	126
Diseño matricial	130
¿Cuál diseño elegir?	132
 CAPITULO 11	
DIRECCION Y LIDERAZGO	137
Estructuras de dirección y liderazgo	137
Tipos de dirección	139
Modelo situacional de dirección	143
¿Situacionalismo o universalismo?	146
El estilo de dirección y la organización	147
La dirección estratégica	148
Estilos de dirección en Colombia	149
 CAPITULO 12	
LA MOTIVACION	151
La jerarquía de las necesidades del individuo	152
El papel del ambiente	153
Movimiento y motivación	154
Modelos de movimiento	155
Modelos de motivación	156
El modelo de privación-gratificación	156
El modelo de realización y logro	156
El modelo motivación-higiene	157
El modelo de la expectativa	158
El proceso de motivación	159
La dinámica de la motivación	159
Entorno de la empresa, cosmología y sistema de incentivación	161
Mecanismos de incentivación en Colombia	162
El desarrollo humano en la organización	163
Técnicas de entrenamiento y D.H.	164
 CAPITULO 13	
LA COMUNICACION EN LA EMPRESA	167
El sistema general de comunicación	167
Tipos de comunicación	169



La efectividad de la comunicación	170
CUARTA PARTE: EL SISTEMA DE CONTROL Y SUS COMPONENTES	177
CAPITULO 14	
EL SISTEMA DE CONTROL EMPRESARIAL	179
Tipos de controles	180
El sistema de control por excepción	181
El control preventivo	183
El sistema de control empresarial	184
El sistema de información y el control	186
El enfoque de red de información	186
Características de la información	187
Operaciones realizadas con los datos	188
Estructura de los sistemas de información	188
CAPITULO 15	
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL EMPRESARIAL	191
El control estratégico	191
El control financiero	194
El control de mercadeo	197
Control del margen	197
Control de volumen de ventas	197
Control de gastos de mercadeo	197
El control de la producción	198
· El control de calidad	198
· El control de la productividad	198
El control de inventarios	199
El control de producción	199
El control de procesos, procedimientos y métodos	199
El control de personal	199
El control de proyectos especiales	200
Tablas de Gantt	200
Técnicas PERT y CPM	200
Constitución de la red	200
Cálculo del tiempo	200
Control de tiempo	202
Evaluación del desempeño	203
La auditoría administrativa	204
Auditoría contable	204
El sistema de control interno	204
La auditoría administrativa	205
El factor humano y el control	206