

# Contenido

**Acerca de los autores iv**

**Prefacio xix**

**PRIMERA PARTE • INTRODUCCIÓN 2**  
.....

## **CAPÍTULO 1**

**Introducción a las organizaciones  
y la administración 2**

■ El dilema de un gerente • *Elaine Chao, United  
Way of America* 2

¿Qué es una organización? 4

¿Quiénes son administradores? 7

¿Qué es la administración? 8

■ La voz de los gerentes • *Piki Harrelson, Tommy  
Hilfiger, USA* 10

¿Qué hacen los gerentes? 11

Funciones y procesos de administración 11

Papeles de la administración 13

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Información  
falsa o deformada* 13

Habilidades administrativas 15

Sistemas de administración 19

La administración en situaciones diferentes  
y cambiantes 21

Vista retrospectiva de las múltiples perspectivas  
del trabajo del gerente 22

¿Es universal el trabajo del gerente? 23

Nivel de la organización 23

Tipo de la organización 23

Tamaño de la organización 24

Transferibilidad trasnacional 25

■ El espíritu emprendedor • *Gerentes versus  
empresarios* 26

¿Por qué estudiar administración? 27

■ Administración de su carrera • *Oportunidades  
de hacer carrera en administración* 27

*RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA  
DE UN GERENTE"* 29

*PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • AROMAS Y FRAGANCIAS  
DE CALIDAD TRADICIONAL DE HEARTLAND* 30

*RESUMEN* 31

*REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN* 32

*EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • EJERCICIO  
DE AUTOPERCEPCIÓN* 32

*CASO DE APLICACIÓN • LA RENUENCIA DE  
UN GERENTE —LAS REALIDADES TÁCITAS  
DE LA ADMINISTRACIÓN* 33

*ADMINISTRACIÓN AFECTUOSA* 35

## **CAPÍTULO 2**

**La administración ayer y hoy 36**

■ El dilema de un gerente • *Gary  
Collier, Tecnologías de servicio al  
cliente de EDS* 36

**Antecedentes históricos 38**

**Administración científica 40**

Frederick W. Taylor 40

Frank y Lillian Gilbreth 42

La administración científica puesta  
en perspectiva 42

**Teóricos de la administración general 44**

Henri Fayol 44

Max Weber 44

Ralph C. Davis 44

Las teorías administrativas en general  
puestas en perspectiva 46

**El enfoque cuantitativo 46**

Antecedentes 46

Para poner en perspectiva el enfoque  
cuantitativo 47

**Para entender el enfoque organizacional 47**

Partidarios iniciales 47

Los estudios de Hawthorne 48

Las primeras teorías de la motivación 50

Las primeras teorías del liderazgo 54

Las aportaciones del comportamiento  
organizacional puestas en perspectiva 58

**Tendencias y cuestiones de actualidad 58**

■ La voz de los gerentes • *Duke Rohlen,  
Left at Albuquerque* 59

Globalización 60

La diversidad de la fuerza de trabajo 60

Tecnología de la información 61  
 El aprendizaje continuo y las organizaciones adaptativas 62  
 Administración de la calidad total 62  
 Desmantelamiento de las jerarquías 64

- Reflexiones críticas sobre ética • *Disminución del tamaño de una corporación* 64
- Ética y confianza 65

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 68

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *SOLUCIONES CREATIVAS* 69

RESUMEN 5

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 71

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿ESTÁ USTED HECHO PARA LA BUROCRACIA?* 72

CASO DE APLICACIÓN • *EL MEJOR CONSTRUCTOR DE CASAS PEQUEÑAS QUE EXISTE EN TEXAS* 73

EL MUNDO CAMBIANTE DE LA LEALTAD CORPORATIVA 74

**SEGUNDA PARTE • DEFINICIÓN DEL TERRENO DEL GERENTE 76**

.....

**CAPÍTULO 3**  
**La cultura organizacional y el ambiente: Las restricciones 76**

- El dilema de un gerente • *Frank Venegas, Ideal Steel y Builder's Supplies, Inc.* 76
- El gerente: ¿Omnipotente o simbólico? 78**
  - El punto de vista omnipotente 78
  - El punto de vista simbólico 78
  - La realidad sugiere una síntesis 79
- La cultura de la organización 80**
  - ¿Qué es la cultura organizacional? 80
  - Culturas fuertes *versus* débiles 82
  - La cultura como personalidad de la organización 83
  - La fuente de la cultura 85
  - Cómo aprenden los empleados la cultura 86
  - Influencia sobre la práctica de la administración 88
- Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Creación de una cultura que apoye la diversidad* 89
- El Ambiente 90**
  - Definición de ambiente 91
  - La voz de los gerentes • *Mike Dorf, KnitMedia* 92

- El espíritu emprendedor • *Cómo identificar oportunidades en el ambiente* 95
- El ambiente específico 95
- Reflexiones críticas sobre ética • *Grupos de interés especial* 99
- El ambiente general 99
- Influencia sobre la práctica de la administración 101

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 103

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *THE WILD, WILD WEST ENTERTAINMENT COMPANY* 104

RESUMEN 105

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 106

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿EN QUÉ TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ENCAJA USTED MEJOR?* 106

CASO DE APLICACIÓN • *LA LIMPIEZA EN SOL* 107

LA REINA FRIJOL 108

**CAPÍTULO 4**  
**La administración en un ambiente mundial 110**

- El dilema de un gerente • *Pan Yaping, Xingtehao Industrial Corp.* 110
- ¿Quién es dueño de qué? 112
- ¿Cuál es su perspectiva mundial? 112
- El cambiante ambiente mundial 115**
  - Alianzas regionales de comercio 115
- La voz de los gerentes • *Madelyn Gengelbach, Hallmark Cards, Inc.* 117
- Organizaciones mundiales 121
- Cómo se vuelven internacionales las organizaciones 123**
- La administración en un ambiente extranjero 124**
  - El ambiente jurídico-político 124
- Reflexiones críticas sobre ética • *Leyes y reglamentos diferentes en distintos países* 125
- El ambiente económico 125
- El ambiente cultural 125
- El espíritu emprendedor • *El espíritu emprendedor alrededor del mundo* 129
- ¿Es adecuada para usted una asignación mundial? 130

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 133

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *DELANEY ENVIRONMENTAL SERVICES* 134

RESUMEN 135

- REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 135  
 EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿CUÁLES SON LAS  
 ACTITUDES DE USTED EN EL ASPECTO CULTURAL? 136  
 CASO DE APLICACIÓN • CON LA MIRA PUESTA EN EL LOGRO  
 DEL ÉXITO EN EL EXTRANJERO 137  
 • DE COMPRAS POR EL MUNDO 139

## CAPÍTULO 5

### Responsabilidad social y ética administrativa 140

- El dilema de un gerente • *Bob Mericle, Waffle House* 140
- ¿Qué es la responsabilidad social? 142
  - Dos puntos de vista opuestos 142
  - Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social 144
- Reflexiones críticas sobre ética • *Aportaciones de organizaciones de individuos para causas filantrópicas y de caridad* 145
- De las obligaciones a la sensibilidad 146

### Responsabilidad social y rendimiento económico 148

- Administración basada en los valores 149
- Propósito de los valores compartidos 151
  - Desarrollo de valores compartidos 153

### La administración se vuelve más consciente del medio ambiente 154

- Problemas ambientales mundiales 154
- Cómo se vuelven conscientes del ambiente las organizaciones 155

### Guía para salir del laberinto 156

- La voz de los gerentes • *José Legaspi, Legaspi Company* 157

### Ética administrativa 158

- Cuatro puntos de vista sobre la ética 159
- Factores que afectan la ética administrativa 160
- La ética en un contexto internacional 165
- Hacia el mejoramiento del comportamiento ético 166

### Una reflexión final 171

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 173

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *PRIME HEALTHCARE PROVIDERS* 174

RESUMEN 175

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 176

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *ACTITUDES HACIA EL CUESTIONARIO DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS* 176

CASO DE APLICACIÓN • *CÓMO COBRAR CONCIENCIA DEL MEDIO AMBIENTE* 177

- CUANDO USTED SIENTE UN CARÍO TAN GRANDE QUE DESEA ENVIAR LO MEJOR 179

## CAPÍTULO 6

### Toma de decisiones: La esencia del trabajo del gerente 180

- El dilema de un gerente • *Shirley DeLibero, Departamento de Tránsito de New Jersey* 180
- El proceso de la toma de decisiones 182
  - Paso 1: Identificación del problema 182
  - Paso 2: Identificación de los criterios de decisión 184
  - Paso 3: Asignación de ponderaciones a los criterios 185
  - Paso 4: Desarrollo de alternativas 186
  - Paso 5: Análisis de alternativas 186
  - Paso 6: Selección de una alternativa 187
  - Paso 7: Implementación de la alternativa 187
  - Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión 187

### La persistencia de la toma de decisiones 188

### El gerente como persona que toma decisiones 189

- Toma de decisiones: racionalidad y racionalidad limitada, e intuición 189
- Tipos de problemas y decisiones 192
- Reflexiones críticas sobre ética • *Decisión sobre contratación* 195
- Condiciones de la toma de decisiones 195
- La voz de los gerentes • *Graham Jones, G.L.A. Interiors* 198
- Estilos en la toma de decisiones 199
- Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Estilos de la toma de decisiones en diferentes poblaciones* 201

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 202

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *MAGIC CARPET SOFTWARE* 203

RESUMEN 204

REFLEXIÓN SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 204

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿CUÁL ES SU ESTILO EN MATERIA DE TOMA DE DECISIONES?* 205

CASO DE APLICACIÓN • *NICE PANTS* 206

- GRACE BAJO EL FUEGO 208

**TERCERA PARTE • PLANIFICACIÓN 210****CAPÍTULO 7****Fundamentos de planificación 210**

- El dilema de un gerente • James Weinstock, Paul Kuebler y Vladimir Grumlik, *Gold's Gym* 210

La definición de planificación 212

Propósitos de la planificación 212

Planificación y rendimiento 212

Ideas erróneas sobre planificación 213

Tipos de planes 213

Planes estratégicos versus operacionales 213

Planes a corto plazo versus a largo plazo 214

Planes específicos versus direccionales 214

Frecuencia del uso 215

- La voz de los gerentes • Geoff Gilpin, GTE Communications Corp. 216

Factores de contingencia en la planificación 217

El nivel en la organización 217

Grado de incertidumbre ambiental 217

Duración de los compromisos futuros 218

- Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *El papel de la planificación en el desarrollo de una fuerza de trabajo productiva y diversa* 218

Críticas de la planificación 220

Objetivos: Los cimientos de la planificación 221

Multiplicidad de objetivos 221

Objetivos reales versus declarados 222

Establecimiento tradicional de objetivos 223

Administración por objetivos 224

- Reflexiones críticas sobre ética • *¿La "MBO" es una manipulación?* 225

Algunos comentarios finales sobre planificación y objetivos 226

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 227

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • EL PODER DE LA GENTE 228  
RESUMEN 229

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 229

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿HASTA QUÉ PUNTO ESTABLEZCO ACERTADAMENTE MIS METAS? 230

CASO DE APLICACIÓN • AHORA LO VEO CLARAMENTE 231

- PLANIFICACIÓN TRAS BAMBALINAS DEL PRIMER DESCENSO EN LA LUNA 232

**CAPÍTULO 8****Administración estratégica 234**

- El dilema de un gerente • Leonardo Del Vecchio, Luxottica 234

**La creciente importancia de la administración estratégica 236****Niveles de estrategia 236**

Estrategia a nivel corporativo 237

Estrategia a nivel de empresa 237

Estrategia a nivel funcional 238

El proceso de administración estratégica 238

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y estrategias actuales de la organización 239

Paso 2: Análisis del ambiente externo 240

- El espíritu emprendedor • *La estrategia y el empresario* 241

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas 242

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización 242

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades 242

Paso 6: Formulación de estrategias 244

- Administración de su carrera • *Realice un análisis SWOT personal* 245

Paso 7: Implementación de estrategias 246

Paso 8: Evaluación de resultados 246

**Marcos estratégicos a nivel corporativo 246**

- La voz de los gerentes • George C.W. Gatch, JP Morgan Investments 246

Estrategias en grande 248

- Reflexiones críticas sobre ética • *La destitución o el despido de empleados* 251

Matriz de cartera corporativa 252

**Marcos estratégicos a nivel de empresa 254**

El papel de la ventaja competitiva 254

La TQM como ventaja competitiva 254

Estrategias competitivas 255

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 260

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • BRADFORD FINANCIAL FUNDS 261

RESUMEN 262

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 262

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿ACEPTA USTED LOS RIESGOS? 263

CASO DE APLICACIÓN • CÓMO HACER OTRA VEZ MÚSICA DULCE 264

- NO ES TAN SÓLO UN JUGUETEO 265

**CAPÍTULO 9****Herramientas y técnicas de planificación 266**

- El dilema de un gerente • Dineh Mohajer, Hard Candy 266

**Técnicas para evaluar el ambiente 268**

Exploración ambiental 268

■ Reflexiones críticas sobre ética • *El conocimiento de la competencia* 269

Elaboración de pronósticos 270

Comparación con modelos 273

**Presupuestos 275**

Tipos de presupuestos 276

Presupuestos variables o fijos 277

■ La voz de los gerentes • *Lorraine Cichowski, USA Today Online* 278

**Herramientas de planificación operacional 279**

Programación 279

Análisis del punto de equilibrio 283

Programación lineal 284

Teoría de las filas de espera 286

Teoría de probabilidades 287

Análisis marginal 287

Simulación 288

**Administración de proyectos 288**

*RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE"* 291

*PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • CUATRO HOMBRES Y UN CAMIÓN* 292

*RESUMEN* 293

*REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN* 294

*EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿SOY UN BUEN PLANIFICADOR?* 294

*CASO DE APLICACIÓN • LA ADMINISTRACIÓN DEL CAOS* 295

• *ÉXITO EN LA VENTA DE ROSQUILLAS...EN JAPÓN* 296

**CUARTA PARTE • ORGANIZACIÓN 298**

**CAPÍTULO 10**

**Estructura y diseño de la organización 298**

■ El dilema de un gerente • *Jeff Bezos, Amazon.com* 298

**Definición de la estructura y el diseño de la organización 300**

Especialización del trabajo 301

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Los valores y habilidades en el centro de trabajo* 301

División en departamentos 302

Cadena de mando 305

Amplitud de control 306

Centralización y descentralización 308

Formalización 308

**El enfoque de contingencias para el diseño organizacional 309**

Organizaciones mecanicistas y orgánicas 310

Estrategia y estructura 311

Tamaño y estructura 311

Tecnología y estructura 312

Incertidumbre ambiental y estructura 313

**Aplicaciones del diseño organizacional 314**

Estructura simple 314

Burocracia 314

■ El espíritu emprendedor • *Estructuración de la firma empresarial* 315

■ La voz de los gerentes • *Sandy Steiner, Prentice Hall* 316

Estructuras basadas en equipos 317

Proyectos y estructuras de matriz 318

Unidades internas autónomas 320

La organización sin límites 320

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *La organización femenina: mito o realidad* 322

La organización que aprende 323

**Tecnología, comunicaciones y diseño organizacional 324**

Cómo afecta la tecnología las comunicaciones 324

Cómo afectan las comunicaciones el diseño organizacional 326

*RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE"* 328

*PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • ONTARIO ELECTRONICS LTD.* 329

*RESUMEN* 330

*REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN* 331

*EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ USTED DISPUESTO A DELEGAR?* 331

*CASO DE APLICACIÓN • UN LABORATORIO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL* 332

• *REGLAS, REGLAMENTOS ¿Y USTED QUÉ DICE?* 334

**CAPÍTULO 11**

**Administración de recursos humanos 336**

■ El dilema de un gerente • *Yukio Sadamori, Mitsui and Company, Ltd.* 336

**Los gerentes y los departamentos de recursos humanos 338**

<b>Administración estratégica de recursos humanos</b>	<b>338</b>
<b>El proceso de administración de recursos humanos</b>	<b>340</b>
<b>Consideraciones ambientales importantes</b>	<b>341</b>
<b>Planificación de recursos humanos</b>	<b>343</b>
Evaluación actual	343
Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos	344
Desarrollo de un programa futuro	344
<b>Reclutamiento y desreclutamiento</b>	<b>344</b>
<b>Selección</b>	<b>347</b>
¿Qué es la selección?	347
Elementos auxiliares de selección	348
■ La voz de los gerentes • <i>Coleman Peterson, Wal-Mart</i>	349
■ Reflexiones críticas sobre ética • <i>El embellecimiento de un currículum vitae</i>	350
¿Qué funciona mejor y cuándo?	353
<b>Orientación</b>	<b>354</b>
<b>Capacitación del empleado</b>	<b>354</b>
Categorías de habilidades	355
Métodos de capacitación	356
■ Administración de su carrera • <i>Cómo sacar el mayor provecho de la relación con un mentor</i>	356
<b>Desarrollo de la carrera</b>	<b>357</b>
Las cosas como eran antes	357
Usted y su carrera el día de hoy	358
Pasos hacia el éxito en la carrera de administración	358
■ Administración de su carrera • <i>Búsqueda de empleos mediante la Internet</i>	360
<b>Remuneración y prestaciones</b>	<b>362</b>
<b>Cuestiones de actualidad en la administración de recursos humanos</b>	<b>365</b>
Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo	365
El acoso sexual	366
Intereses familiares	367
El SIDA en el centro de trabajo	369
<i>RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE"</i>	<b>370</b>
<i>PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • WESTERN WASHINGTON CABLE</i>	<b>371</b>
<i>RESUMEN</i>	<b>372</b>
<i>REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN</i>	<b>373</b>
<i>EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • CUESTIONARIO SOBRE DIVERSIDAD</i>	<b>373</b>
<i>CASO DE APLICACIÓN • EL EQUIPO DE ENSUEÑO</i>	<b>374</b>
• <i>EL ARTE DE DIRIGIR A LA GENTE</i>	<b>376</b>

## CAPÍTULO 12

### Administración del cambio y la innovación 378

■ El dilema de un gerente • <i>Heriberto Guerra Jr. y Norma Martinez, SBC, Inc.</i>	378
<b>¿Qué es el cambio?</b>	<b>380</b>
<b>Fuerzas a favor del cambio</b>	<b>380</b>
Fuerzas externas	380
Fuerzas internas	381
El gerente como agente de cambio	382
■ El espíritu emprendedor • <i>El empresario como agente de cambio</i>	383
<b>Dos puntos de vista sobre el proceso de cambio</b>	<b>383</b>
La metáfora de las aguas mansas	384
La metáfora de los rápidos de aguas blancas	384
Los dos puntos de vista puestos en perspectiva	385
<b>Inercia organizacional y resistencia al cambio</b>	<b>386</b>
Resistencia al cambio	386
Técnicas para reducir la resistencia	386
■ La voz de los gerentes • <i>Larry Lim, Lynton Consulting Services</i>	387
<b>Técnicas para administrar el cambio</b>	<b>389</b>
Cambios en la estructura	389
Cambios en la tecnología	390
Cambios en la gente	390
■ Administración de su carrera • <i>Cómo prepararse para un centro de trabajo que cambia</i>	393
<b>Cuestiones contemporáneas en el terreno de la administración del cambio</b>	<b>393</b>
Cambios en la cultura organizacional	393
■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • <i>La paradoja de la diversidad</i>	396
Implementación de la TQM	396
Reingeniería	398
Administración de un centro de trabajo recortado	399
Cómo manejar el estrés del empleado	401
■ Reflexiones críticas sobre ética • <i>Programas para la reducción del estrés en la organización</i>	403
<b>Simulación de la innovación</b>	<b>404</b>
Creatividad versus innovación	404
Fomento de la innovación	405
Variables de recursos humanos	407
<i>RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE"</i>	<b>408</b>
<i>PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • MCMURPHY AND ASSOCIATES</i>	<b>409</b>

RESUMEN 410  
 REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 410  
 EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿HASTA QUÉ PUNTO ES USTED INNOVADOR? 411  
 CASO DE APLICACIÓN • ALTOS VUELOS 412  
 • ¡UNA BRUSCA ZAMBULLIDA! 414

**QUINTA PARTE • DIRECCIÓN 416**  
 . . . . .

**CAPÍTULO 13**  
**Los fundamentos del comportamiento 416**

■ El dilema de un gerente • Adam Werbach, *The Sierra Club* 416  
**Hacia una explicación y pronóstico del comportamiento 418**  
 Enfoque del comportamiento de la organización 418  
 Meta del comportamiento organizacional 419  
**Actitudes 419**  
 Actitudes y consistencia 420  
 Teoría de la disonancia cognitiva 420  
 Encuestas de actitudes 422  
 La controversia satisfacción-productividad 422  
 Implicaciones para los gerentes 423  
**Personalidad 424**  
 Rasgos de personalidad 424  
 Predicción del comportamiento a partir de los rasgos de personalidad 427  
 ■ El espíritu emprendedor • *La personalidad emprendedora* 428  
 Tipos de personalidad en diferentes culturas nacionales 428  
 Acoplamiento entre las personalidades y los empleos 429  
 Implicaciones para los gerentes 431  
**Percepción 431**  
 Factores que influyen en la percepción 431  
 Teoría de la atribución 432  
 Atajos que usamos a menudo al juzgar a los demás 433  
 Implicaciones para los gerentes 434  
 ■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Impugnación de los estereotipos sobre las mujeres y los ancianos en el trabajo* 435  
**Aprendizaje 435**  
 Condicionamiento operante 436  
 Aprendizaje social 436  
 ■ La voz de los gerentes • Samuel W. (Bill) France, *ServiceMaster* 437

■ Administración de su carrera • *Cómo aprender a alternar con personas difíciles* 438  
 Conformación: Una herramienta administrativa 438  
 Implicaciones para los gerentes 439  
 ■ Reflexiones críticas sobre ética • *¿La "conformación" es un comportamiento manipulador?* 439  
 RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 440  
 PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *WOOD DESIGNS PLUS* 441  
 RESUMEN 442  
 REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 442  
 EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿A QUÉ TIPO DE PERSONALIDAD CORRESPONDE USTED?* 443  
 CASO DE APLICACIÓN • *CÓMO ENSEÑAR NUEVOS TRUCOS A UN PERRO VIEJO: UNA HISTORIA DE ÉXITO EN EUROPA ORIENTAL* 444  
 • EDAD Y ACTITUDES 445

**CAPÍTULO 14**  
**Para entender los grupos y los equipos 446**

■ El dilema de un gerente • Mei-Lin Cheng y Julie Anderson, *Hewlett-Packard* 446  
**Para entender el comportamiento de grupo 448**  
 ¿Qué es un grupo? 448  
 Etapas del desarrollo de un grupo 448  
 Desarrollo básico de un grupo 448  
 Conceptos básicos sobre grupos 451  
 ■ Reflexiones críticas sobre ética • *Normas de grupo* 453  
 Para entender el comportamiento de un grupo de trabajo 458  
 ■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *El desafío de coordinar grupos heterogéneos* 460  
**Toma de decisiones en grupo 461**  
 Cómo convertir grupos en equipos eficaces 464  
 ¿Qué es un equipo? 464  
 Tipos de equipos 464  
 ¿Por qué usar equipos? 466  
 ■ La voz de los gerentes • James Fripp, *Taco Bell Corporation* 467  
**Desarrollo y administración de equipos eficaces 468**  
 Características de los equipos eficaces 468  
 Administración de equipos 472  
 Equipos y TQM 473



RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 476

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • COLORADO STATE HIGH SCHOOL SPORTS ASSOCIATION 477

RESUMEN 478

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 478

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿ES USTED VERDADERAMENTE CAPAZ DE JUGAR EN EQUIPO? 479

CASO DE APLICACIÓN • AVENTURAS DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA PLANTA EVART GLASS 480

• PRESIONES DE GRUPO DENTRO DE LA FAA 481

## CAPÍTULO 15

### Cómo motivar a los empleados 482

- El dilema de un gerente • Bill Gross, idealab! 482

#### ¿Qué es la motivación? 484

#### Marcos conceptuales para entender la motivación 485

- Teoría de las tres necesidades 485
- Teoría del establecimiento de metas 488
- Teoría del reforzamiento 489
- Diseño de empleos motivadores 490
- Teoría de la equidad 494
- Teoría de la expectativa 496
- Integración de las teorías contemporáneas sobre motivación 498

- La voz de los gerentes • Ted Shaefer, Coopers & Lybrand 499

#### Cuestiones de actualidad sobre motivación 501

- Cómo motivar a una fuerza de trabajo diversa 501
- El pago según el rendimiento 504
- Reflexiones críticas sobre ética • Programas de incentivos para las ventas 504
- Administración de libro abierto 505
- Planes para la entrega de acciones a los empleados (ESOP) 506
- Motivación para la "nueva fuerza de trabajo" 507

#### De la teoría a la práctica: Sugerencias para motivar a los empleados 509

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 512

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • LA MEXICAN KITCHEN 513

RESUMEN 514

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 514

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿QUÉ LE MOTIVA A USTED? 515

CASO DE APLICACIÓN • DESCUBRIMIENTO DE ORO 516

• PEDALEANDO HACIA LA FAMA 516

## CAPÍTULO 16

### Liderazgo 518

- El dilema de un gerente • Philip Berry, Colgate-Palmolive 518

#### Gerentes versus dirigentes 520

#### Teorías modernas del liderazgo 521

- El modelo de Fiedler 521
- Teoría ruta-meta 524
- Modelo de la participación del dirigente 526
- La atribución del liderazgo 528
- Teoría del liderazgo carismático 528
- Liderazgo visionario 530
- Liderazgo de equipo 532
- Liderazgo transaccional versus transformador 534

#### Cuestiones contemporáneas en materia de liderazgo 535

- Los dirigentes y el poder 535
- Creación de una cultura de la confianza 536
- Reflexiones críticas sobre ética • Uso del poder y la influencia con un colega 537
- Dirección por medio del apoderamiento 538
- Género y liderazgo 539
- Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • Los estilos de comunicación de los hombres y las mujeres 540
- Estilos de liderazgo y culturas diferentes 541
- La voz de los gerentes • Betsy Reifsnider, Friends of the River 542
- ¡A veces el liderazgo es irrelevante! 543

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 544

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • PREFERRED BANK CARD, INC. 545

RESUMEN 546

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 547

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿ES USTED UN DIRIGENTE CARISMÁTICO? 547

CASO DE APLICACIÓN • EL LIDERAZGO TRIBAL 548

- LA PROYECCIÓN DE UNA LARGA SOMBRA 550

## SEXTA PARTE • CONTROL 552

.....

## CAPÍTULO 17

### Fundamentos del control 552

- El dilema de un gerente • Pam Burdi, Western Digital Services 552



**¿Qué es el control? 554****La importancia del control 555****El proceso de control 557**

Medición 557

Comparación 559

Cómo emprender una acción administrativa 560

Resumen de decisiones administrativas 561

- La voz de los gerentes • *Thomas Dunham, GE Medical Systems* 562

**Tipos de control 563**

Control de antealimentación 563

Controles concurrentes 564

Control de retroalimentación 564

- El espíritu emprendedor • *La administración por contacto directo* 565

**Cualidades de un sistema de control eficaz 566****El aspecto disfuncional de los controles 568****Ajuste de los controles de acuerdo con las diferencias nacionales 569**

- Reflexiones críticas sobre ética • *Políticas del centro de trabajo relacionadas con los suministros de oficina* 569

**Cuestiones éticas en materia de control 570**

La privacidad del empleado en el centro de trabajo 570

Monitoreo por computadora 571

Comportamiento fuera del trabajo 572

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 574

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *ESCUELA DE CONTABILIDAD DE LA ESCUELA SUPERIOR ESTATAL COLLINS* 575

RESUMEN 576

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 576

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿QUIÉN CONTROLA LA VIDA DE USTED?* 577CASO DE APLICACIÓN • *ÉXITO DE LA REALEZA* 578

- *QUE NO DEJE DE LLEGAR EL CAFÉ* 579

**CAPÍTULO 18****Administración de operaciones 580**

- El dilema de un gerente • *Lorenzo Zambrano, Cemex* 580

**La administración de operaciones y el proceso de transformación 582****Administración de la productividad 582****La administración de operaciones incluye tanto manufacturas como servicios 585****Operaciones enfocadas en el cliente 586****Procesos de trabajo de reingeniería 587****Administración estratégica de operaciones 588****Nueva visita a la administración de proyectos 589****Operaciones de planificación 590**

Planificación de la capacidad 590

Planificación de la localización de las instalaciones 591

Planificación de procesos 592

Planificación de la distribución física de las instalaciones 593

Planificación agregada 593

Programa maestro 594

Planificación de requisitos de materiales 595

**Control de operaciones 596**

Control de costos 596

Control de compras 596

Control de mantenimiento 599

- Reflexiones críticas sobre ética • *Cuando se miente a los clientes sobre los niveles de inventario* 599

Control de calidad 600

- La voz de los gerentes • *James Sierk, AlliedSignal Corp.* 602

**Cuestiones de actualidad en administración de operaciones 602**

Tecnología y desarrollo productivo 603

Implementación exitosa de la TQM 604

ISO 9000 604

Reducción de inventarios 605

Uso de fuentes externas y otras formas de asociación con el proveedor 607

La flexibilidad como ventaja competitiva 607

La rapidez como ventaja competitiva 608

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 610

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *WESTWOOD TRAVEL SERVICES* 611

RESUMEN 612

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 612

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿EN QUÉ MEDIDA ESTÁ USTED ENFOCADO EN EL CLIENTE?* 613CASO DE APLICACIÓN • *MERCEDES-BENZ ESTÁ EN SU CASA EN ALABAMA* 613

- *MAGOS SOBRE RUEDAS* 615

**CAPÍTULO 19****Herramientas y técnicas de control 616**

- El dilema de un gerente • *Kevin E. Lofton, Hospital de la Universidad de Alabama* 616

**Controles de la información 618**

- ¿Qué es un sistema de información para la gerencia? 618
- ¿Cómo se usan los sistemas de información para el control? 619
- Diseño del MIS 619
- Implementación del MIS 619
- De qué modo están cambiando los MIS el trabajo del gerente 622
- Reflexiones críticas sobre ética • *Elaboración de copias de software* 623

**Controles financieros 623**

- La voz de los gerentes • *Barbara Whittaker, General Motors* 624
- Nueva visita a los presupuestos 624
- Análisis de razones 625

**Controles de operaciones 626**

- Gráficas de control TQM 626
- El modelo EOQ 628

**Controles del comportamiento 630**

- Supervisión directa 630
- Evaluación del rendimiento 631
- Disciplina 635
- Sustitutos del control directo 637

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 639

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • CLÁSICOS DE COMPTON HILL 640

RESUMEN 641

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 641

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿QUÉ TAN EXPERTO ES USTED EN EL USO DE LA INTERNET? 642

CASO DE APLICACIÓN • YA NO ES UN JUEGO DE NIÑOS 642

CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INVENTARIO PERFECTO 644

**Módulos de habilidades MH-1**

- Adquisición de poder MH-2
- Cómo escuchar en forma activa MH-4
- Evaluación de diferencias transculturales MH-5
- Elaboración de presupuestos MH-7
- Selección de un estilo de liderazgo eficaz MH-9
- Entrenamiento MH-11
- Creación de equipos eficaces MH-13
- Delegación MH-15
- Diseño de empleos motivadores MH-17
- Desarrollo de gráficas de control MH-18
- Desarrollo de la confianza MH-20
- Disciplina MH-21
- Entrevistas MH-23
- Administración de la resistencia al cambio MH-25
- Administración del tiempo MH-27
- Guía de un mentor MH-29
- Negociación MH-30
- Suministro de retroalimentación MH-32
- Interpretación de la cultura de una organización MH-34
- Reducción del estrés MH-36
- Exploración del ambiente MH-37
- Establecimiento de metas MH-39
- La resolución creativa de problemas MH-40
- Casos de integración CI-1**
- Claves para la calificación CC-1**
- Notas N-1**
- Créditos de las fotografías CF-1**
- Índice de nombres I-1**
- Índice de organizaciones I-11**
- Glosario-Índice (una combinación de índice temático y glosario) I-16**