

# Contenido

Prefacio xx

## PARTE 1 Introducción a la administración

### Capítulo 1 La administración y las organizaciones 2

¿Por qué son importantes los gerentes? 4

¿Quiénes son los gerentes y dónde trabajan? 5

¿Quiénes son los gerentes? 5

¿Dónde trabajan los gerentes? 6

¿Qué hacen los gerentes? 7

Funciones administrativas 9

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración 10

Habilidades gerenciales 11

¿Cómo se está transformando el trabajo gerencial? 13

Importancia de los clientes para la labor gerencial 14

Importancia de las redes sociales para la labor gerencial 15

Importancia de la innovación para la labor gerencial 16

Importancia de la sustentabilidad para la labor gerencial 16

¿Por qué estudiar administración? 17

La universalidad de la administración 17

La realidad laboral 17

Recompensas y desafíos del gerente 18

#### Información en contexto

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 2

*En los números* 5

*Perspectiva del futuro | El mundo laboral en el año 2025* 7

*En la PRÁCTICA* 8

*El líder hace la diferencia | Ursula Burns* 11

*En la PRÁCTICA* 13

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 19

Preguntas de revisión y análisis 20

Preparación para: El desempeño profesional 20

Caso de aplicación 1: Creación de mejores jefes 23

Caso de aplicación 2: Salvemos el mundo 24

**Módulo de historia de la administración** 26

Primeras manifestaciones 26

Modelo clásico 28

Modelo conductual 31

Modelo cuantitativo 33

Modelos contemporáneos 34

**Capítulo 2 El contexto administrativo: restricciones y desafíos 40****El gerente: ¿Omnipotente o simbólico? 42**

La visión onnipotente 42

La visión simbólica 43

**El entorno externo: Restricciones y desafíos 44**

El entorno económico 45

El entorno demográfico 46

Cómo se ven afectados los gerentes por el entorno externo 47

**Cultura organizacional: Restricciones y desafíos 51**

¿Qué es la cultura organizacional? 51

Culturas fuertes 51

Orígenes y destinos de la cultura organizacional 52

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional 55

Cómo se ven afectados los gerentes por la cultura 57

**Temas actuales en cultura organizacional 58**

Creación de una cultura innovadora 58

Creación de una cultura sensible al cliente 59

Espiritualidad y cultura organizacional 59

**Información en contexto***BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando 40**Perspectiva del futuro | Más diversidad que nunca 45**En la PRÁCTICA 48**El líder hace la diferencia | Akio Toyoda 49**En la PRÁCTICA 55**En los números 57***Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 61****Preguntas de revisión y análisis 62****Preparación para: El desempeño profesional 62****Caso de aplicación 1: Llegar hasta los extremos 65****Caso de aplicación 2: Localidades disponibles 66****Práctica administrativa—Parte 1 68****La disyuntiva de un gerente 68****Perspectiva global 68****Caso continuo – Starbucks 68****PARTE 2 Problemas administrativos de integración****Capítulo 3 La administración en el entorno global 72****¿Quién es dueño de qué? 74****¿Cuál es su perspectiva global? 75****Estado del entorno global 76**

Alianzas comerciales regionales 76

Mecanismos de comercio global 79

<b>El universo de los negocios globales</b>	<b>81</b>
Diferentes tipos de organizaciones internacionales	81
Métodos de internacionalización de las organizaciones	82
<b>Administración en un entorno global</b>	<b>83</b>
El entorno político/legal	83
El entorno económico	84
El entorno cultural	85
La administración global en el mundo actual	89
Desafíos implícitos en la administración de la fuerza laboral global	89

**Información en contexto**

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 72

*El líder hace la diferencia | Indra Nooyi* 75

*En los números* 80

*En la PRÁCTICA* 88

**Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje** 91

**Preguntas de revisión y análisis** 92

**Preparación para: El desempeño profesional** 92

**Caso de aplicación 1: Esqueletos en el armario** 95

**Caso de aplicación 2: Tropiezos globales** 96

**Capítulo 4 Administración de la diversidad** 98

**Fundamentos de la diversidad** 100

    ¿Qué es la diversidad en el ámbito laboral? 100

    ¿Por qué es tan importante la administración de la diversidad de la fuerza laboral? 102

**Transformación del entorno laboral** 104

    Características de la población estadounidense 105

    ¿Cuáles son los principales cambios en la fuerza laboral global? 106

**Tipos de diversidad en el ámbito laboral** 107

    Edad 108

    Género 109

    Raza y orígenes étnicos 110

    Capacidades/discapacidades 111

    Religión 112

    GLBT: Orientación sexual e identidad de género 113

    Otros tipos de diversidad 114

**Desafíos inherentes a la administración de la diversidad** 114

    Sesgos personales 114

    Techo de cristal 116

**Iniciativas a favor de la diversidad en el ámbito laboral** 117

    El aspecto legal de la diversidad en el ámbito laboral 117

    Compromiso de la alta dirección con la diversidad 118

    Asesoramiento 118

    Capacitación en habilidades relacionadas con la diversidad 119

    Grupos de recursos de empleados 119

**Información en contexto**

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 98

*En la PRÁCTICA* 103

*En la PRÁCTICA* 111

En los números 113

El líder hace la diferencia | Dr. Rohini Anand 116

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 121

Preguntas de revisión y análisis 122

Preparación para: El desempeño profesional 122

Caso de aplicación 1: De arriba hacia abajo 125

Caso de aplicación 2: Mujeres en cargos gerenciales en Deutsche Telekom 126

## Capítulo 5 Administración de la responsabilidad social y la ética 128

¿Que es la responsabilidad social? 130

Obligación, sensibilidad y responsabilidad 130

¿Las organizaciones deben tener participación social? 132

Administración verde y sustentabilidad 133

¿Qué pueden hacer las organizaciones para “volverse verdes”? 134

Evaluación de las acciones administrativas verdes 135

Los gerentes y el comportamiento ético 136

Factores que determinan el comportamiento ético y el no ético 136

La ética en un contexto internacional 139

Fomento del comportamiento ético 141

Selección de empleados 142

Códigos de ética y reglas de decisión 142

Liderazgo 144

Objetivos de trabajo y evaluación de desempeño 144

Capacitación en ética 145

Auditorías sociales independientes 145

Mecanismos de protección 145

Temas de ética y responsabilidad social en el mundo actual 146

Manejo de problemas éticos y de la falta de responsabilidad social 146

Emprendimiento social 147

Empresas que promueven el cambio social positivo 148

### Información en contexto

BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando 128

El líder hace la diferencia | Yvon Chouinard 134

En la PRÁCTICA 135

En los números 139

En la PRÁCTICA 142

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 149

Preguntas de revisión y análisis 150

Preparación para: El desempeño profesional 150

Caso de aplicación 1: Un mejor mañana 154

Caso de aplicación 2: Lecciones de Lehman Brothers: ¿alguna vez aprenderemos? 154

**Práctica administrativa—Parte 2 156**

La disyuntiva de un gerente 156

Perspectiva global 156

Caso continuo – Starbucks 156

## PARTE 3 Cambio y toma de decisiones

### Capítulo 6 Los gerentes como tomadores de decisiones 160

#### El proceso de toma de decisiones 162

- Paso 1: Identificación del problema 162
- Paso 2: Determinación de los criterios de decisión 164
- Paso 3: Ponderación de los criterios 164
- Paso 4: Desarrollo de las alternativas 164
- Paso 5: Análisis de las alternativas 164
- Paso 6: Selección de una alternativa 164
- Paso 7: Implementación de la alternativa 165
- Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión 165

#### La toma de decisiones gerenciales 165

- Toma de decisiones: racionalidad 166
- Toma de decisiones: racionalidad limitada 167
- Toma de decisiones: el papel de la intuición 167
- Toma de decisiones: el papel de la administración basada en evidencias 168

#### Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones 169

- Tipos de decisiones 169
- Condiciones para la toma de decisiones 171

#### Estilos de toma de decisiones 173

- Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal 174
- Sesgos y errores en la toma de decisiones 174
- Descripción general de la toma de decisiones gerencial 175

#### Toma de decisiones eficaz en el mundo actual 176

- Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones 177
- El pensamiento de diseño y la toma de decisiones 178

#### Información en contexto

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 160
- En la PRÁCTICA* 169
- Perspectiva del futuro | ¿Hombres o máquinas?* 171
- El líder hace la diferencia | Mikhail D. Prokhorov* 173
- En los números* 175

#### Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 179

#### Preguntas de revisión y análisis 180

#### Preparación para: El desempeño profesional 180

#### Caso de aplicación 1: El negocio del béisbol 183

#### Caso de aplicación 2: Caos submarino 184

### Capítulo 7 Manejo del cambio y la innovación 186

#### El proceso de cambio 188

- Dos perspectivas acerca del proceso de cambio 189

#### Tipos de cambio organizacional 191

- ¿Qué es el cambio organizacional? 191
- Tipos de cambio 191

#### Manejo de la resistencia al cambio 194

- ¿Por qué la gente se resiste al cambio? 194
- Técnicas para reducir la resistencia al cambio 195

**Temas contemporáneos relativos al manejo del cambio 196**

- Cambios en la cultura organizacional 196
- Estrés en los empleados 198
- Implementación exitosa del cambio 201

**Fomento a la innovación 202**

- Creatividad o innovación 203
- Estímulo a la innovación 203
- Variables estructurales 203
- Innovación y pensamiento de diseño 206

**Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 186
- Perspectiva del futuro | Aprendizaje permanente* 192
- En la PRÁCTICA* 195
- En los números* 198
- En la PRÁCTICA* 200
- El líder hace la diferencia | Ratan Tata* 204

**Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 207****Preguntas de revisión y análisis 208****Preparación para: El desempeño profesional 208****Caso de aplicación 1: En busca del próximo producto extraordinario 211****Caso de aplicación 2: El estrés laboral puede ser letal 212****Práctica administrativa—Parte 3 214**

- La disyuntiva de un gerente 214
- Perspectiva global 214
- Caso continuo – Starbucks 214

**PARTE 4 Planeación y control****Capítulo 8 Fundamentos de la planeación 218****El qué y el porqué de la planeación 220**

- ¿Qué es la planeación? 220
- ¿Por qué planean los gerentes? 220
- Planeación y desempeño 221

**Objetivos y planes 221**

- Tipos de objetivos 221
- Tipos de planes 222

**Establecimiento de objetivos y desarrollo de planes 224**

- Modelos de establecimiento de objetivos 224
- Desarrollo de planes 227
- Modelos de planeación 228

**Temas contemporáneos relativos a la planeación 228**

- ¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos? 229
- ¿Qué pueden hacer los gerentes para aprovechar el examen del entorno? 230

**Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 218
- En la PRÁCTICA* 222
- El líder hace la diferencia | Jeff Bezos* 224
- En la PRÁCTICA* 225
- En los números* 227

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 231  
Preguntas de revisión y análisis 232  
Preparación para: El desempeño profesional 232  
Caso de aplicación 1: Nombre simpático, efecto funesto 235  
Caso de aplicación 2: Cambio de dirección 236

## Capítulo 9 Administración estratégica 238

### Administración estratégica 240

- ¿Qué es la administración estratégica? 240
- ¿Por qué es importante la administración estratégica? 241

### El proceso de administración estratégica 242

- Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización 242
- Paso 2: Realización de un análisis externo 242
- Paso 3: Realización de un análisis interno 243
- Paso 4: Formulación de estrategias 243
- Paso 5: Implementación de estrategias 244
- Paso 6: Evaluación de resultados 244

### Estrategias corporativas 244

- ¿Qué es la estrategia corporativa? 245
- ¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas? 245
- ¿Cómo se manejan las estrategias corporativas? 247

### Estrategias competitivas 247

- El papel de la ventaja competitiva 248
- Elección de una estrategia competitiva 249

### Temas actuales de administración estratégica 250

- Necesidad de un liderazgo estratégico 251
- Necesidad de flexibilidad estratégica 252
- Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual 253

### Información en contexto

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 238
- En la PRÁCTICA* 244
- El líder hace la diferencia | Carol Tomé* 246
- En los números* 250
- En la PRÁCTICA* 251

### Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 256

Preguntas de revisión y análisis 257  
Preparación para: El desempeño profesional 257  
Caso de aplicación 1: Moda rápida 261  
Caso de aplicación 2: Rebobinar y volver a ver 262

## Capítulo 10 Controles administrativos 264

### ¿Qué es el control y por qué es importante? 266

### El proceso de control 267

- Paso 1: Medición del desempeño real 268
- Paso 2: Comparación del desempeño real contra un estándar 269
- Paso 3: Implementación de acciones gerenciales 270
- Decisiones gerenciales relacionadas con el control 270

### Control del desempeño de la organización y sus empleados 271

- ¿Qué es el desempeño organizacional? 271

- Medición del desempeño organizacional 271
- Control del desempeño de los empleados 273

### **Herramientas para medir el desempeño organizacional 274**

- Control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación 275
- Controles financieros 276
- Controles de información 278
- Cuadro de mando integral 279
- Benchmarking de las mejores prácticas 279

### **Temas contemporáneos relativos al control 280**

- Ajuste de los controles a las diferencias interculturales y la incertidumbre global 280
- Áreas problemáticas en el ámbito laboral 281
- Violencia en el entorno laboral 282
- Control de las interacciones con los clientes 285
- Gobernabilidad corporativa 286

### **Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 264
- En la PRÁCTICA* 274
- En la PRÁCTICA* 276
- El líder hace la diferencia | Bob Iger* 279
- En los números* 282

### **Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 287**

#### **Preguntas de revisión y análisis 288**

#### **Preparación para: El desempeño profesional 288**

#### **Caso de aplicación 1: Aguas profundas, problemas abismales 291**

#### **Caso de aplicación 2: Maletas llenas de equívocos y misterios 292**

### **Módulo de técnicas de planeación y control 294**

#### **Técnicas para evaluar el entorno 294**

#### **Técnicas para asignación de recursos 299**

#### **Técnicas contemporáneas de planeación y control 306**

### **Módulo de administración de operaciones 309**

#### **El papel de la administración de operaciones 310**

#### **¿Qué es la administración de la cadena de valor y por qué es importante? 312**

#### **¿Qué es la administración de la cadena de valor? 313**

#### **Administración de operaciones mediante la administración de la cadena de valor 314**

#### **Temas actuales relativos a la administración de operaciones 318**

### **Práctica administrativa—Parte 4 324**

#### **La disyuntiva de un gerente 324**

#### **Perspectiva global 324**

#### **Caso continuo – Starbucks 324**

## **PARTE 5 Organización**

### **Capítulo 11 Diseño organizacional básico 330**

#### **Diseño de la estructura organizacional 332**

##### **Especialización del trabajo 333**

##### **Departamentalización 334**

- Cadena de mando 334
- Tramo de control 339
- Centralización y descentralización 340
- Formalización 341

**Estructuras mecanicista y orgánica 342**

**Factores de contingencia que afectan la decisión estructural 343**

- Estrategia y estructura 343
- Tamaño y estructura 343
- Tecnología y estructura 343
- Incertidumbre del entorno y estructura 344

**Diseños organizacionales tradicionales 345**

- Estructura simple 345
- Estructura funcional 345
- Estructura divisional 345

**Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando 330*
- En la PRÁCTICA 338*
- En la PRÁCTICA 341*
- En los números 342*
- El líder hace la diferencia | Zhang Ruimin 343*

**Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 347**

**Preguntas de revisión y análisis 348**

**Preparación para: El desempeño profesional 348**

**Caso de aplicación 1: Pregúntele a Chuck 351**

**Caso de aplicación 2: Un nuevo tipo de estructura 352**

**Capítulo 12 Diseño organizacional a la medida 354**

**Diseños organizacionales contemporáneos 356**

- Estructura de equipos 357
- Estructuras matricial y de proyectos 358
- La organización sin límites 358
- Organizaciones que aprenden 360

**Organización a favor de la colaboración 361**

- Colaboración interna 361
- Colaboración externa 364

**Esquemas flexibles de trabajo 365**

- Trabajo a distancia 365
- Semanas laborales comprimidas, flexibilidad de horarios y puestos de trabajo compartidos 367

**Fuerza laboral contingente 368**

**Desafíos actuales de diseño organizacional 369**

- Vinculación permanente de los empleados 369
- Manejo de los problemas estructurales a nivel global 370

**Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando 354*
- Perspectiva del futuro | Organizaciones flexibles 360*
- En la PRÁCTICA 363*
- En los números 366*
- En la PRÁCTICA 366*
- El líder hace la diferencia | John T. Chambers 369*

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	371
Preguntas de revisión y análisis	372
Preparación para: El desempeño profesional	372
Caso de aplicación 1: Voluntarios organizacionales	375
Caso de aplicación 2: La antijerarquía	376

## Capítulo 13 Administración de los recursos humanos 378

El proceso de administración de recursos humanos	380
¿Por qué es importante la ARH?	380
Factores externos que afectan el proceso de ARH	382
Identificación y selección de empleados competentes	386
Planeación de recursos humanos	387
Reclutamiento y suspensión laboral	388
Selección	389
Proveer a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios	392
Orientación	392
Capacitación de empleados	393
Retención de los empleados competentes y con alto nivel de desempeño	395
Administración del desempeño de los empleados	395
Compensación y beneficios	395
Temas contemporáneos en la administración de recursos humanos	398
Manejo de los recortes de personal	398
Manejo del acoso sexual	398
Manejo del equilibrio entre vida personal y profesional	400
Control de los costos de RH	402

### Información en contexto

<i>BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando</i>	378
<i>En los números</i>	382
<i>El líder hace la diferencia   Sylvia Taylor</i>	385
<i>En la PRÁCTICA</i>	392
<i>En la PRÁCTICA</i>	399
<i>Perspectiva del futuro   Vida laboral ininterrumpida</i>	401
Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	404
Preguntas de revisión y análisis	405
Preparación para: El desempeño profesional	405
Caso de aplicación 1: Pensamiento innovador	408
Caso de aplicación 2: Detección de talento	409
<b>Módulo de desarrollo profesional</b>	<b>411</b>
Oportunidades laborales en el ámbito administrativo	411

## Capítulo 14 Administración de equipos 416

Grupos y desarrollo de grupos	418
¿Qué es un grupo?	418
Etapas del desarrollo de un grupo	418
Desempeño y satisfacción de los grupos de trabajo	420
Condiciones externas impuestas sobre el grupo	420
Recursos de los miembros del grupo	420

Estructura del grupo 421

Tareas de grupo 427

### **Conversión de grupos en equipos eficaces 428**

¿Qué es un equipo de trabajo? 428

Tipos de equipos de trabajo 429

Creación de equipos de trabajo eficaces 430

### **Desafíos relativos a la administración de equipos en la actualidad 432**

Administración de equipos globales 432

Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo 434

Comprensión de las redes sociales 434

#### **Información en contexto**

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 416

*En los números* 421

*En la PRÁCTICA* 425

*Perspectiva del futuro* | *Reinterpretación del conflicto* 428

*En la PRÁCTICA* 431

*El líder hace la diferencia* | *Peter Löscher* 433

### **Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 435**

#### **Preguntas de revisión y análisis 436**

#### **Preparación para: El desempeño profesional 436**

#### **Caso de aplicación 1: Turismo a lo largo y ancho del mundo 439**

#### **Caso de aplicación 2: 737: Formando equipos para levantar el vuelo 440**

### **Práctica administrativa—Parte 5 442**

#### **La disyuntiva de un gerente 442**

#### **Perspectiva global 442**

#### **Caso continuo – Starbucks 442**

## **PARTE 6 Liderazgo**

### **Capítulo 15 Comprensión del comportamiento individual 446**

#### **Enfoque y objetivos del comportamiento organizacional 448**

Enfoque del comportamiento organizacional 449

Objetivos del comportamiento organizacional 449

#### **Actitudes y desempeño laboral 450**

Satisfacción laboral 450

Participación laboral y compromiso organizacional 452

Involucramiento del empleado 453

Actitudes y consistencia 453

Teoría de la disonancia cognitiva 453

Encuestas actitudinales 454

Implicaciones para los gerentes 455

#### **Personalidad 455**

MBTI® 456

El modelo de los cinco grandes 457

Conceptos adicionales sobre la personalidad 457

Tipos de personalidad en distintas culturas 459

Emociones e inteligencia emocional 460

Implicaciones para los gerentes 462

**Percepción 463**

- Factores que influyen en la percepción 463
- Teoría de la atribución 464
- Atajos utilizados para juzgar a los demás 465
- Implicaciones para los gerentes 466

**Aprendizaje 466**

- Condicionamiento operante 466
- Aprendizaje social 467
- El moldeado: una herramienta gerencial 468
- Implicaciones para los gerentes 468

**Temas contemporáneos relativos al comportamiento organizacional 469**

- Manejo de las diferencias generacionales 469
- Manejo del comportamiento negativo en el lugar de trabajo 470

**Información en contexto**

- BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 446
- El líder hace la diferencia | Goh Choon Phong* 455
- En los números* 459
- En la PRÁCTICA* 460
- Perspectiva del futuro | Mayor confianza en la inteligencia emocional* 461
- En la PRÁCTICA* 467

**Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 471****Preguntas de revisión y análisis 472****Preparación para: El desempeño profesional 473****Caso de aplicación 1: El mejor lugar para trabajar 475****Caso de aplicación 2: Parejas disparejas 476****Capítulo 16 Los gerentes y la comunicación 478****La naturaleza y función de la comunicación 480**

- ¿Qué es la comunicación? 480
- Funciones de la comunicación 481

**Métodos de comunicación interpersonal 481****Comunicación interpersonal efectiva 484**

- Barreras contra la comunicación 484
- Superación de las barreras 485

**Comunicación organizacional 487**

- Comunicación formal e informal 488
- Dirección del flujo de la comunicación 488
- Redes de comunicación organizacional 489
- Diseño del lugar de trabajo y comunicación 490

**Comunicación y tecnologías de la información 492**

- Cómo se ve afectada la comunicación gerencial por la tecnología 492
- Cómo se ven afectadas las organizaciones por las tecnologías de la información 493

**Temas relativos a la comunicación en las organizaciones actuales 494**

- Manejo de la comunicación en un mundo con Internet 494
- Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización 495
- El papel de la comunicación en el servicio al cliente 495
- Obtención de información de los empleados 496
- Comunicación ética 497

**Información en contexto**

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 478

*El líder hace la diferencia | Tony Hsieh* 484

*En la PRÁCTICA* 487

*En la PRÁCTICA* 490

*Perspectiva del futuro | La oficina del mañana* 492

*En los números* 495

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 498

Preguntas de revisión y análisis 499

Preparación para: El desempeño profesional 499

Caso de aplicación 1: Prohibición del correo electrónico 502

Caso de aplicación 2: Desastre de servicio 503

**Capítulo 17 Motivar a los empleados 504**

¿Qué es la motivación? 506

Primeras teorías de la motivación 507

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow 507

Teorías X y Y de McGregor 508

Teoría de los dos factores de Herzberg 508

Teoría de las tres necesidades 509

Teorías contemporáneas de la motivación 510

Teoría del establecimiento de metas 510

Teoría del reforzamiento 512

Diseño de trabajos motivadores 513

Teoría de la equidad 515

Teoría de las expectativas 517

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 518

Temas actuales relativos a la motivación 520

Motivar en circunstancias económicas difíciles 520

Manejo de los retos motivacionales transculturales 520

Motivación de grupos singulares de trabajadores 522

Diseño de programas de recompensas adecuados 524

**Información en contexto**

*BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando* 504

*El líder hace la diferencia | Jim Goodnight* 511

*En la PRÁCTICA* 519

*En los números* 521

*Perspectiva del futuro | Recompensas individualizadas* 522

*En la PRÁCTICA* 526

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 527

Preguntas de revisión y análisis 528

Preparación para: El desempeño profesional 528

Caso de aplicación 1: Pasión por las actividades al aire libre y por las personas 531

Caso de aplicación 2: Las mejores prácticas en Best Buy 532

**Capítulo 18 Los gerentes como líderes 534**

¿Quiénes son líderes y qué es el liderazgo? 536

**Primeras teorías del liderazgo 536**

Teorías de los rasgos del liderazgo 536

Teorías conductuales del liderazgo 537

**Teorías de contingencia del liderazgo 540**

El modelo de Fiedler 540

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 541

Modelo del camino hacia la meta 542

**Perspectivas contemporáneas del liderazgo 544**

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM) 544

Liderazgo transformacional-transaccional 545

Liderazgo carismático-visionario 545

Liderazgo de equipo 546

**Temas del liderazgo en el siglo XXI 548**

Administración del poder 548

Desarrollo de la confianza 549

Empoderamiento de los empleados 550

Liderazgo transcultural 551

Convertirse en un líder efectivo 552

**Información en contexto***BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando 534**El líder hace la diferencia | Ajay Banga 545**En los números 547**En la PRÁCTICA 547**En la PRÁCTICA 550***Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 554****Preguntas de revisión y análisis 555****Preparación para: El desempeño profesional 555****Caso de aplicación 1: Desarrollo de líderes 558****Caso de aplicación 2: Liderazgo radical 559****Práctica administrativa—Parte 6 560****La disyuntiva de un gerente 560****Perspectiva global 560****Caso continuo – Starbucks 560****Apéndice:** *Administración de iniciativas empresariales 565**Notas de referencia 588**Índice de nombres 655**Índice de organizaciones 674**Índice analítico 679*