

Prefacio xxix

Agradecimientos 1

Parte 1 Introducción a la administración 2

Capítulo 1: Los gerentes y usted en el lugar de trabajo 2

¿Quiénes son los gerentes y en dónde trabajan? 4

¿Quién es el gerente? 4

¿Dónde trabajan los gerentes? 5

¿Por qué son importantes los gerentes? 7

¿Qué hacen los gerentes? 8

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

Enfoque en el cliente 13

Enfoque en la tecnología 15

Enfoque en social media 15

Enfoque en la innovación 16

Enfoque en la sustentabilidad 16

Enfoque en el empleado 17

¿Por qué estudiar administración? 17

La universalidad de la administración 17

La realidad laboral 18

Recompensas y desafíos del gerente 18

Adquirir conocimientos sobre la vida laboral 19

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Los fundamentos para administrar su tiempo 2

FYI 6

Perspectiva del futuro: ¿Sigue siendo administración cuando lo que se administra son robots? 6
en la PRÁCTICA 10, 13

El líder hace la diferencia: Ursula Burns 16

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Manejo de las políticas organizacionales 20

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 21

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 21

Preguntas de repaso y análisis 22

Preparación para: El desarrollo profesional 23

Dilema ético 23

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades políticas 23

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 24

Mi turno de ser gerente 24

Caso de aplicación 1: El poder de los social media 24

Caso de aplicación 2: ¿Quién necesita un jefe? 25

Módulo de historia de la administración 30

Inicios de la administración 30

Modelo clásico 32

Administración científica 32

Teoría general de la administración 33

Modelo conductual 35

Modelo cuantitativo 37

Modelos contemporáneos 39

Capítulo 2: Toma de decisiones 44

El proceso de toma de decisiones 45

Paso 1: Identificación del problema 46

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión 47

Paso 3: Ponderación de los criterios 48

Paso 4: Desarrollo de alternativas 48

Paso 5: Análisis de las alternativas 48

Paso 6: Selección de una alternativa 49

Paso 7: Implementación de la alternativa 49

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión 49

Modelos de la toma de decisiones 50

Racionalidad 50

Racionalidad limitada 51

Intuición 51

Administración basada en evidencias 52

Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones 53

Tipos de decisiones 53

Condiciones para la toma de decisiones 55

Sesgos y errores en la toma de decisiones 58

Descripción general de la toma de decisiones gerenciales 60

Toma de decisiones eficaz en el mundo actual 62

Pautas para la toma eficaz de decisiones 62

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones 63

Datos masivos y toma de decisiones 64

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Tome mejores decisiones 44

FYI 50, 53, 60, 63

en la PRÁCTICA 53

Perspectiva del futuro: Decisiones de Crowdsourcing 56

El líder hace la diferencia: Elon Musk 58

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Tomar buenas decisiones 61

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 65

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 65

Preguntas de repaso y análisis 66

Preparación para: El desarrollo profesional	67
Dilema ético	67
Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades creativas	67
Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración	68
Mi turno de ser gerente	68

Caso de aplicación 1: ¿Dónde ubicarse a continuación?	69
--	-----------

Caso de aplicación 2: El negocio del béisbol	69
---	-----------

Parte 1: Práctica administrativa 74

La disyuntiva de un gerente	74
------------------------------------	-----------

Perspectiva global	74
---------------------------	-----------

Caso continuo: Starbucks – Introducción	75
--	-----------

Parte 2 Fundamentos de la administración en el lugar de trabajo actual 78

Capítulo 3: Administración del entorno global y la cultura organizacional 78

El gerente: ¿omnipotente o simbólico?	80
--	-----------

La visión omnipotente	80
-----------------------	----

La visión simbólica	80
---------------------	----

El entorno externo: restricciones y desafíos	81
---	-----------

El entorno económico	82
----------------------	----

El entorno demográfico	82
------------------------	----

Cómo afecta el entorno externo a los gerentes	84
---	----

Cultura organizacional: restricciones y desafíos	87
---	-----------

¿Qué es la cultura organizacional?	87
------------------------------------	----

Culturas fuertes	90
------------------	----

Orígenes y destinos de la cultura organizacional	91
--	----

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional	92
---	----

Cómo afecta la cultura a los gerentes	94
---------------------------------------	----

Temas actuales en la cultura organizacional	97
--	-----------

Creación de una cultura innovadora	97
------------------------------------	----

Creación de una cultura sensible al cliente	97
---	----

Creación de una cultura de sustentabilidad	98
--	----

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Interpretación de una cultura organizacional: encuentre una donde sea feliz 78

Perspectiva del futuro: La fuerza laboral del mañana: más diversa que nunca 83

en la PRÁCTICA 84, 92

El líder hace la diferencia: Indra Nooyi 86

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Adaptación a un nuevo puesto o equipo de trabajo 95

FYI 87

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios	99
---	-----------

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	99
---	----

Preguntas de repaso y análisis	100
--------------------------------	-----

Preparación para: El desarrollo profesional	100
Dilema ético	100
Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para analizar el entorno	101
Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración	101
Mi turno de ser gerente	101
Caso de aplicación 1: Libertad y responsabilidad en Netflix	102
Caso de aplicación 2: Localidades disponibles	103

Capítulo 4: La administración en un entorno global 108

¿Quién es dueño de qué?	110
¿Cuál es su perspectiva global?	111
Comprensión del entorno comercial global	112
Alianzas comerciales regionales	112
Mecanismos de comercio global	116
Hacer negocios a nivel global	118
Diferentes tipos de organizaciones internacionales	118
Métodos de internacionalización de las organizaciones	119
Administración en un entorno global	120
El entorno político/legal	121
El entorno económico	121
El entorno cultural	123
La administración global en el mundo actual	126
Desafíos implícitos en la administración de la fuerza laboral global	127
Secciones en recuadro	
<i>Su desarrollo profesional: Desarrolle su punto de vista global—trabajando con personas de otras culturas</i>	108
FYI	111, 112, 118
<i>El líder hace la diferencia: Lucy Peng</i>	117
<i>Perspectiva del futuro: Comunicación en un mundo conectado</i>	122
en la PRÁCTICA	127
Preparación para: Exámenes/Cuestionarios	128
Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	128
Preguntas de repaso y análisis	130
Preparación para: El desarrollo profesional	130
Dilema ético	130
Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para colaborar en entornos transculturales	131
Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración	131
Mi turno de ser gerente	131
Caso de aplicación 1: Pequeños secretos sucios	132
Caso de aplicación 2: El poder de la presencia	133
Respuestas al cuestionario “¿Quién es dueño de qué?”	134

Capítulo 5: Administración de la diversidad 138

Diversidad 101	140
¿Qué es la diversidad en el centro de trabajo?	140
¿Por qué es tan importante la administración de la diversidad de la fuerza laboral?	141

El cambiante centro de trabajo 144

- Características de la población estadounidense 144
- ¿Cuáles son los principales cambios en la fuerza laboral global? 147

Tipos de diversidad en el centro de trabajo 147

- Edad 147
- Género 149
- Raza y orígenes étnicos 151
- Discapacidad/Capacidades 152
- Religión 154
- LGBT: Orientación sexual e identidad de género 155
- Otros tipos de diversidad 155

Desafíos inherentes a la administración de la diversidad 156

- Sesgos personales 156
- Techo de cristal 157

Iniciativas para la diversidad en el centro de trabajo 159

- El aspecto legal de la diversidad en el centro laboral 159
- Compromiso de la alta dirección con la diversidad 159
- Mentoría 160
- Capacitación en habilidades relacionadas con la diversidad 161
- Grupos de recursos de empleados 161

Secciones en recuadro

- Su desarrollo profesional: Encuentre un excelente mentor, sea un buen aprendiz 138*
- FYI 142, 144, 150, 158, 159*
- en la PRÁCTICA 143, 152*
- Confidencialidad en el lugar de trabajo: Manejo de la diversidad 145*
- Perspectiva del futuro: Diversidad de pensamiento 156*
- El líder hace la diferencia: doctora Rohini Anand 157*

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 162

- Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 162
- Preguntas de repaso y análisis 163

Preparación para: El desarrollo profesional 164

- Dilema ético 164
- Práctica de habilidades: Desarrolle su habilidad para valorar la diversidad 164
- Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 165
- Mi turno de ser gerente 165

Caso de aplicación 1: De arriba hacia abajo 166**Caso de aplicación 2: El desafío de los juguetes para niñas 167****Capítulo 6: Administración de la responsabilidad social y la ética 172****¿Qué es la responsabilidad social? 174**

- Obligación, sensibilidad y responsabilidad 174
- ¿Las organizaciones deben tener participación social? 175

Administración verde y sustentabilidad 177

- De qué manera pueden las organizaciones convertirse en empresas verdes 177
- Evaluación de las acciones administrativas verdes 178

Los gerentes y el comportamiento ético 180

- Factores que determinan el comportamiento ético y el no ético 180
- La ética en un contexto internacional 183

Fomento del comportamiento ético	185
Selección de empleados	186
Códigos de ética y reglas de decisión	187
Liderazgo en los altos niveles	189
Metas laborales y evaluación del desempeño	189
Capacitación en ética	190
Auditorías sociales independientes	190
Responsabilidad social y problemas éticos en el mundo actual	191
Manejo de problemas éticos e irresponsabilidad social	191
Emprendimiento social	193
Empresas que promueven el cambio social positivo	193
Secciones en recuadro	
<i>Su desarrollo profesional: Cómo ser un individuo con ética, cuando parece que nadie más lo es</i>	172
<i>FYI</i>	177, 181, 186, 190, 194
<i>El líder hace la diferencia: Yvon Chouinard</i>	178
<i>en la PRÁCTICA</i>	179, 185
<i>Perspectiva del futuro: Creación de una cultura ética que perdure</i>	187
<i>Confidencialidad en el lugar de trabajo: Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal</i>	195
Preparación para: Exámenes/Cuestionarios	196
Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	196
Preguntas de repaso y análisis	197
Preparación para: El desarrollo profesional	198
Dilema ético	198
Práctica de habilidades: Desarrolle su habilidad para generar confianza	198
Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración	199
Mi turno de ser gerente	199
Caso de aplicación 1: Un mejor mañana	199
Caso de aplicación 2: Vencer al sistema: La ética en Volkswagen	200

Capítulo 7: Manejo del cambio y la innovación disruptiva 206

Los argumentos a favor del cambio	208
Factores externos	209
Factores internos	209
El proceso de cambio	210
La metáfora de las aguas tranquilas y la metáfora de las aguas agitadas	211
Proceso de cambio reactivo y proceso de cambio proactivo	212
Áreas de cambio	213
Estrategia	214
Estructura	214
Tecnología	214
Personal	215
Administración del cambio	216
¿Por qué la gente se resiste al cambio?	216
Técnicas para reducir la resistencia al cambio	217
Temas contemporáneos relativos al manejo del cambio	219
Dirigir el cambio	219
Creación de una cultura para el cambio	220
Estrés de los trabajadores	221

Fomento de la innovación 226

- Creatividad frente a innovación 226
- Estímulo y fomento de la innovación 226
- Innovación y pensamiento de diseño 230

Innovación disruptiva 231

- Definición 231
- Por qué la innovación disruptiva es importante 232
- ¿Quién es vulnerable? 232
- Implicaciones 233

Secciones en recuadro

- Su desarrollo profesional: Sea un agente de cambio* 206
- FYI* 209, 219, 222, 226, 228
- en la PRÁCTICA* 217, 229
- El líder hace la diferencia: Satya Nadella* 221
- Confidencialidad en el lugar de trabajo: Afrontamiento del estrés laboral* 225
- Perspectiva del futuro: El Internet de las cosas* 227

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 235

- Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 235
- Preguntas de repaso y análisis 236

Preparación para: El desarrollo profesional 237

- Dilema ético 237
- Práctica de habilidades: Desarrolle su habilidad para administrar el cambio 237
- Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 238
- Mi turno de ser gerente 238

Caso de aplicación 1: En busca del próximo producto extraordinario 239**Caso de aplicación 2: El iPhone: Un disruptor de la tecnología 240****Parte 2: Práctica administrativa 246****El dilema de un gerente 246****Percepción global 246****Caso continuo: Starbucks – Fundamentos de administración en el centro de trabajo actual 246****Parte 3 Planeación 252****Capítulo 8: Planeación de las actividades laborales 252****El qué y el por qué de la planeación 254**

- ¿Qué es la planeación? 254
- ¿Por qué planean los gerentes? 254
- Planeación del desempeño 254

Objetivos y planes 255

- Tipos de metas 255
- Tipos de planes 256

Establecimiento de metas y desarrollo de planes 258

- Métodos para el establecimiento de metas 258
- Desarrollo de planes 262
- Modelos de planeación 263

Temas contemporáneos relativos a la planeación 264

- ¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos? 264
- ¿Qué pueden hacer los gerentes para aprovechar la exploración del entorno? 265
- Herramientas digitales 266

Secciones en recuadro

- Su desarrollo profesional: Debe tener metas* 252
- FYI* 255, 262, 264
- en la PRÁCTICA* 256, 261
- El líder hace la diferencia: Jeff Bezos* 258
- Confidencialidad en el lugar de trabajo: Cuando usted enfrenta la falta de instrucciones claras* 259
- Perspectiva del futuro: Uso de los social media para explorar el entorno* 267

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 268

- Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 268
- Preguntas de repaso y análisis 269

Preparación para: El desarrollo profesional 270

- Dilema ético 270
- Práctica de habilidades: Elaboración y uso de una lista de cosas por hacer 270
- Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 271
- Mi turno de ser gerente 271

Caso de aplicación 1: Planeación de los envíos FedEx en las fiestas navideñas 272

Caso de aplicación 2: Cambio de dirección 273

Capítulo 9: Administración estratégica 276

Administración estratégica 278

- ¿Qué es la administración estratégica? 278
- ¿Por qué es importante la administración estratégica? 279

El proceso de administración estratégica 280

- Paso 1: Identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización 280
- Paso 2: Realización de un análisis externo 281
- Paso 3: Realización de un análisis interno 281
- Paso 4: Formulación de estrategias 283
- Paso 5: Implementación de estrategias 283
- Paso 6: Evaluación de resultados 283

Estrategias corporativas 283

- ¿Qué es la estrategia corporativa? 283
- ¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas? 285
- ¿Cómo se manejan las estrategias corporativas? 286

Estrategias competitivas 287

- El papel de la ventaja competitiva 287
- Elección de una estrategia competitiva 290

Temas actuales de administración estratégica 291

- Necesidad de un liderazgo estratégico 291
- Necesidad de flexibilidad estratégica 293
- Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual 294

Secciones en recuadro

- Su desarrollo profesional: Conozca sus fortalezas y debilidades: resalte lo positivo* 276
- FYI* 281, 289, 293

en la PRÁCTICA 282, 292

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Desarrollo de una estrategia para la carrera profesional 284

El líder hace la diferencia: Mary Barra 285

Perspectiva del futuro: Los datos masivos como arma estratégica 288

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 296

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 296

Preguntas de repaso y análisis 297

Preparación para: El desarrollo profesional 298

Dilema ético 298

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para la planeación estratégica 298

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 300

Mi turno de ser gerente 300

Caso de aplicación 1: Moda rápida 300

Caso de aplicación 2: Una estrategia sencilla en Costco 301

Capítulo 10: Iniciativas empresariales 306

El contexto del emprendimiento 307

¿Qué es el emprendimiento? 307

¿Emprendimiento contra autoempleo? 308

¿Por qué es importante el emprendimiento? 308

El proceso emprendedor 309

¿Qué hacen los emprendedores? 309

Responsabilidad social y los problemas éticos que enfrentan los emprendedores 310

Nuevas empresas y aspectos de la planeación 312

Identificación de las oportunidades del entorno y de la ventaja competitiva 313

Investigación de la viabilidad de la iniciativa: Las ideas 315

Investigación de la viabilidad de la iniciativa: La competencia 318

Investigación de la viabilidad de la iniciativa: El financiamiento 318

Desarrollo de un plan de negocios 319

La economía compartida 320

Temas de organización 321

Formas jurídicas de organización 321

Diseño y estructura organizacionales 323

Administración de los recursos humanos 324

Inicio del cambio 325

La importancia de la innovación continua 326

Temas de dirección 326

Características de personalidad de los emprendedores 326

Motivación de los empleados a través del empoderamiento 327

El emprendedor como líder 328

Temas relacionados con el control 329

Administración del crecimiento 329

Manejo de las crisis 331

Salida de la iniciativa 332

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Desarrolle iniciativas empresariales, incluso si no quiere ser empresario 306

FYI 310, 313, 315

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Manejo de riesgos 311

Perspectiva del futuro: El crecimiento de los negocios sociales 312

en la PRÁCTICA 316, 320

El líder hace la diferencia: Mark Zuckerberg 328

Reparación para: Exámenes/Cuestionarios 333

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 333

Preguntas de repaso y análisis 334

Preparación para: El desarrollo profesional 335

Dilema ético 335

Práctica de habilidades: Desarrolle determinación 335

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 336

Mi turno de ser gerente 336

Caso de aplicación 1: Temor al fracaso 337

Caso de aplicación 2: Más que un restaurante 338

Parte 3: Práctica administrativa 342

El dilema de un gerente 342

Perspectiva global 342

Caso continuo: *Starbucks – Planeación* 342

Parte 4 Organización 346

Capítulo 11: Diseño de la estructura organizacional 346

Seis elementos del diseño organizacional 347

Especialización del trabajo 348

Departamentalización 349

Cadena de mando 351

Tramo de control 354

Centralización y descentralización 355

Formalización 356

Estructuras mecanicista y orgánica 356

Factores de contingencia que afectan la decisión estructural 357

Estrategia y estructura 357

Tamaño y estructura 358

Tecnología y estructura 358

Incertidumbre del entorno y estructura 358

Diseños organizacionales tradicionales 359

Estructura simple 359

Estructura funcional 359

Estructura divisional 359

Organización para la flexibilidad en el siglo XXI 360

Estructuras de equipos 360

Estructuras matricial y de proyectos 361

La organización sin límites 362

Trabajo a distancia 364

Semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y puestos de trabajo compartidos 366

Fuerza laboral contingente 366

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Permanezca conectado 346

en la PRÁCTICA 352, 365

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Lidar con múltiples jefes 353

FYI 354, 355, 362, 365, 366

El líder hace la diferencia: Zhang Ruimin 357

Perspectiva del futuro: Organizaciones flexibles 363

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 368

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 368

Preguntas de repaso y análisis 369

Preparación para: El desarrollo profesional 370

Dilema ético 370

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para adquirir poder 370

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 371

Mi turno de ser gerente 371

Caso de aplicación 1: Un nuevo tipo de estructura 372

Caso de aplicación 2: Voluntarios organizacionales 373

Capítulo 12: Administración de los recursos humanos 378

**Por qué la administración de recursos humanos es importante,
y en qué consiste el proceso de administración de recursos humanos 380**

Factores externos que afectan el proceso de administración de los recursos humanos 382

La economía 382

Sindicatos 382

Leyes y normativas 383

Factores demográficos 385

Identificación y selección de empleados competentes 386

Planeación de recursos humanos 387

Reclutamiento y destitución 388

Selección 390

Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios 393

Inducción 394

Capacitación de empleados 394

Retención de los empleados competentes y con alto nivel de desempeño 396

Administración del desempeño de los empleados 396

Remuneración y prestaciones 397

Temas contemporáneos en la administración de los recursos humanos 400

Administración de la reducción de personal 400

Manejo del acoso sexual 401

Control de los costos de RH 401

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Negocie su salario 378

El líder hace la diferencia: Laszlo Bock 385

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Búsqueda de empleo 389

FYI 390, 395, 401

en la **PRÁCTICA** 393, 398

Perspectiva del futuro: Gamificación de los RH 402

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 403

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 403

Preguntas de repaso y análisis 405

Preparación para: El desarrollo profesional 405

Dilema ético 405

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para hacer entrevistas 406

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 407

Mi turno de ser gerente 407

Caso de aplicación 1: Contratación correcta en Mayo Clinic 407

Caso de aplicación 2: Detención del tráfico 409

Capítulo 13: Creación y 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 420

Procesos grupales 424

Tareas de grupo 427

Conversión de los grupos en equipos eficaces 428

La diferencia entre grupos y equipos 428

Tipos de equipos de trabajo 429

Creación de equipos de trabajo eficaces 430

Desafíos contemporáneos en la administración de equipos 434

Administración de equipos globales 434

Desarrollo de habilidades para trabajo en equipo 435

Comprensión de las redes sociales 436

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Obtención de los mejores resultados posibles mediante la negociación 416

FYI 424, 428, 430, 431

en la **PRÁCTICA** 427, 432

Perspectiva del futuro: Conflicto 2.0 427

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Manejo de los colegas difíciles 433

El líder hace la diferencia: doctora Dara Richardson-Heron 435

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 437

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 437

Preguntas de repaso y análisis 438

Preparación para: El desarrollo profesional 439

Dilema ético 439

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades como asesor 439

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 440

Mi turno de ser gerente 440

Caso de aplicación 1: ¿Quién necesita un gerente? 440

Caso de aplicación 2: 737: Formando equipos para levantar el vuelo 441

Parte 4: Práctica administrativa 446

El dilema de un gerente 446

Perspectiva global 446

Caso continuo: Starbucks – Organización 446

Parte 5 Liderazgo 450

Capítulo 14: Administración de la comunicación 450

La naturaleza y la función de la comunicación 451

¿Qué es la comunicación? 452

Funciones de la comunicación 452

Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal 453

Métodos 453

Barreras 456

Superación de las barreras 458

Comunicación organizacional efectiva 461

Comunicación formal e informal 461

Dirección del flujo de la comunicación 461

Redes 462

Diseño del lugar de trabajo y comunicación 464

La comunicación en la era de Internet y los social media 465

El entorno laboral 24/7 466

Trabajo desde cualquier parte 466

Social media 466

Equilibrio entre las ventajas y las desventajas 467

Elección del medio correcto 467

Los problemas de comunicación en las organizaciones actuales 468

Manejo de la comunicación en un mundo conectado de manera digital 468

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización 469

El papel de la comunicación en el servicio al cliente 469

Obtención de información de los empleados 470

Comunicación ética 471

Convertirse en un mejor comunicador 472

Afine sus habilidades de persuasión 472

Afine sus habilidades orales 472

Afine sus habilidades de escritura 472

Afine sus habilidades de lectura 473

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: ¡Estoy escuchando! 450

El líder hace la diferencia: Angela Ahrendts 456

FYI 458, 461, 464

en la PRÁCTICA 459, 463

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Un jefe poco comunicativo 460

Perspectiva del futuro: No más perdido en la traducción 467

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 473

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 473

Preguntas de repaso y análisis 475

Preparación para: El desarrollo profesional 475

Dilema ético 475

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para hacer presentaciones 475

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 476

Mi turno de ser gerente 476

Caso de aplicación 1: ¿Es demasiado dar retroalimentación en cualquier momento? 477

Caso de aplicación 2: Desastre de servicio 478

Capítulo 15: Comprensión y administración del comportamiento individual 482

Enfoque y metas del comportamiento organizacional 484

Enfoque del comportamiento organizacional 484

Metas del comportamiento organizacional 485

Actitudes y desempeño laboral 485

Satisfacción laboral 486

Participación laboral y compromiso organizacional 488

Involucramiento del empleado 488

Actitudes y consistencia 489

Teoría de la disonancia cognitiva 489

Encuestas actitudinales 490

Implicaciones para los gerentes 491

Personalidad 491

MBTI® 492

El modelo de los cinco grandes 494

Conceptos adicionales sobre la personalidad 494

Tipos de personalidad en distintas culturas 496

Emociones e inteligencia emocional 497

Implicaciones para los gerentes 500

Percepción 501

Factores que influyen en la percepción 501

Teoría de la atribución 502

Atajos utilizados para juzgar a los demás 503

Implicaciones para los gerentes 504

Aprendizaje 504

Condicionamiento operante 504

Aprendizaje social 505

Moldeamiento: una herramienta gerencial 505

Implicaciones para los gerentes 506

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Conciencia de sí mismo: para conocer a los demás, primero necesita conocerse a sí mismo 482

FYI 486, 489, 502

El líder hace la diferencia: Carolyn McCall 491

en la PRÁCTICA 493, 497

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Un jefe abusivo 498

Perspectiva del futuro: Mayor confianza en la inteligencia emocional 499

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 506

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 506

Preguntas de repaso y análisis 508

Preparación para: El desarrollo profesional 508

Dilema ético 508

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para moldear la conducta 509

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 509

Mi turno de ser gerente 509

Caso de aplicación 1: Un excelente lugar para trabajar 510

Caso de aplicación 2: Poniendo a los clientes en segundo lugar 511

Capítulo 16: Motivar a los empleados 518

Qué es la motivación? 519

Primeras teorías de la motivación 520

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow 520

Teorías X y Y de McGregor 521

Teoría de los dos factores de Herzberg 522

Teoría de las tres necesidades 523

Teorías contemporáneas de la motivación 524

Teoría del establecimiento de metas 524

Teoría del reforzamiento 526

Diseño de puestos de trabajo motivadores 526

Teoría de la equidad 529

Teoría de las expectativas 532

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación 533

Temas actuales relativos a la motivación 535

Manejo de los retos motivacionales transculturales 535

Motivación de grupos singulares de trabajadores 536

Diseño de programas de recompensas adecuados 539

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: ¿Qué lo motiva a usted? 518

FYI 522, 526, 530, 540

El líder hace la diferencia: Susan Wojcicki 525

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Percepción de recibir un salario injusto 531

en la PRÁCTICA 534, 541

Perspectiva del futuro: Recompensas individualizadas 537

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 542

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 542

Preguntas de repaso y análisis 543

Preparación para: El desarrollo profesional 544

Dilema ético 544

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para motivar a los empleados 544

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 545

Mi turno de ser gerente 545

Caso de aplicación 1: Pasión por las actividades al aire libre y por las personas 546

Caso de aplicación 2: Las mejores prácticas en Best Buy 547

Capítulo 17: Ser un líder eficaz 554

¿Quiénes son líderes y qué es el liderazgo? 555

Primeras teorías del liderazgo 556

Rasgos del liderazgo 556

Conductas del liderazgo 556

Teorías de contingencia del liderazgo 559

El modelo de Fiedler 559

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 561

Modelo del camino hacia la meta 562

Perspectivas contemporáneas del liderazgo 564

Teoría del intercambio líder-miembro (TILM) 564

Liderazgo transformacional-transaccional 564

Liderazgo carismático-visionario 565

Liderazgo auténtico 566

Liderazgo con ética 567

Liderazgo de equipo 567

Temas del liderazgo en el siglo XXI 569

Administración del poder 569

Desarrollo de la confianza 571

Empoderamiento de los empleados 572

Liderazgo transcultural 573

Convertirse en un líder eficaz 574

Secciones en recuadro

Su desarrollo profesional: Soy un líder, ¿ahora qué hago? 554

FYI 556, 562, 564, 566, 571, 575

El líder hace la diferencia: doctor Delos "Toby" Cosgrove 565

en la PRÁCTICA 568, 571

Confidencialidad en el lugar de trabajo: Un jefe microadministrador 570

Perspectiva del futuro: Liderazgo flexible 574

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 576

Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 576

Preguntas de repaso y análisis 577

Preparación para: El desarrollo profesional 578

Dilema ético 578

Práctica de habilidades: Desarrolle sus habilidades para elegir un estilo de liderazgo eficaz 578

Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 579

Mi turno de ser gerente 579

Caso de aplicación 1: Desarrollo de líderes 580

Caso de aplicación 2: Desarrollo de liderazgo en L'Oréal 581

Parte 5: Práctica administrativa 588

El dilema de un gerente 588

Perspectiva global 589

Caso continuo: Starbucks – Dirección 590

Parte 6 Control 594**Capítulo 18: Vigilancia y control 594****¿Qué es el control y por qué es importante? 596****El proceso de control 597**

- Paso 1: Medición del desempeño real 598
- Paso 2: Comparación del desempeño real contra un estándar 599
- Paso 3: Implementación de acciones gerenciales 600
- Decisiones gerenciales relacionadas con el control 600

Control del desempeño de la organización y sus empleados 601

- ¿Qué es el desempeño organizacional? 601
- Medidas del desempeño organizacional 602
- Control del desempeño de los empleados 603

Herramientas para medir el desempeño organizacional 606

- Control preventivo, control concurrente y control de retroalimentación 606
- Controles financieros 607
- Controles de información 609
- Cuadro de mando integral 610
- Benchmarking* de las mejores prácticas 610

Temas contemporáneos relativos al control 611

- Ajuste de los controles a las diferencias interculturales y la incertidumbre global 612
- Privacidad en el centro de trabajo 613
- Robo cometido por los empleados 614
- Violencia en el centro de trabajo 615
- Control de las interacciones con los clientes 616
- Gobernabilidad corporativa 618

Secciones en recuadro

- Su desarrollo profesional: Cómo ser un profesional para proporcionar retroalimentación* 594
FYI 603, 615, 618
- en la PRÁCTICA* 604, 608
- Confidencialidad en el lugar de trabajo: Cómo responder a una revisión del desempeño injusta* 605
- El líder hace la diferencia: Bob Iger* 611
- Perspectiva del futuro: Retroalimentación en tiempo real* 614

Preparación para: Exámenes/Cuestionarios 619

- Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje 619
- Preguntas de repaso y análisis 620

Preparación para: El desarrollo profesional 621

- Dilema ético 621
- Práctica de habilidades: Administrar a empleados desafiantes 621
- Trabajo en equipo: Ejercicio de colaboración 622
- Mi turno de ser gerente 622

Caso de aplicación 1: El desafío de la comida rápida “saludable” 622**Caso de aplicación 2: Traiga su propio dispositivo 623****Módulo de técnicas de planeación y control 628****Técnicas para evaluar el entorno 628**

- Exploración del entorno 628

Pronósticos 630

Benchmarking 632

Técnicas para asignación de recursos 633

Presupuestación 633

Programación 635

Análisis de punto de equilibrio 638

Programación lineal 638

Técnicas contemporáneas de planeación y control 640

Administración por proyectos 640

Planeación por escenarios 642

Módulo de administración de operaciones 646

El papel de la administración de operaciones 647

Servicios y manufactura 647

Administración de la productividad 648

Papel estratégico de la administración de operaciones 649

¿Qué es la administración de la cadena de valor y por qué es importante? 649

¿Qué es la administración de la cadena de valor? 650

Meta de la administración de la cadena de valor 650

Beneficios de la administración de la cadena de valor 651

Administración de operaciones mediante la administración de la cadena de valor 651

Estrategia de la cadena de valor 651

Obstáculos para la administración de la cadena de valor 654

Temas actuales relativos a la administración de operaciones 655

Papel de la tecnología en la administración de operaciones 656

Iniciativas de calidad 656

Metas de calidad 658

Personalización masiva y organizaciones esbeltas 659

Parte 6: Práctica administrativa 662

El dilema de un gerente 662

Perspectiva global 662

Caso continuo: Starbucks – Control 663

Glosario 667

Índice de nombres 679

Índice de organizaciones 699

Índice analítico 705