

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

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

<b>Caso de aplicación 1: ¿Dónde ubicarse a continuación?</b>	<b>69</b>
--	-----------

<b>Caso de aplicación 2: El negocio del béisbol</b>	<b>69</b>
---	-----------

## **Parte 1: Práctica administrativa** 74

<b>La disyuntiva de un gerente</b>	<b>74</b>
------------------------------------	-----------

<b>Perspectiva global</b>	<b>74</b>
---------------------------	-----------

<b>Caso continuo: Starbucks – Introducción</b>	<b>75</b>
--	-----------

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

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

<b>El gerente: ¿omnipotente o simbólico?</b>	<b>80</b>
--	-----------

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

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

<b>El entorno externo: restricciones y desafíos</b>	<b>81</b>
---	-----------

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

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

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

<b>Cultura organizacional: restricciones y desafíos</b>	<b>87</b>
---	-----------

¿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
---------------------------------------	----

<b>Temas actuales en la cultura organizacional</b>	<b>97</b>
--	-----------

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

<b>Preparación para: Exámenes/Cuestionarios</b>	<b>99</b>
---	-----------

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

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

<b>Preparación para: El desarrollo profesional</b>	<b>100</b>
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
<b>Caso de aplicación 1: Libertad y responsabilidad en Netflix</b>	<b>102</b>
<b>Caso de aplicación 2: Localidades disponibles</b>	<b>103</b>

## Capítulo 4: La administración en un entorno global 108

¿Quién es dueño de qué?	110
<b>¿Cuál es su perspectiva global?</b>	<b>111</b>
<b>Comprensión del entorno comercial global</b>	<b>112</b>
Alianzas comerciales regionales	112
Mecanismos de comercio global	116
<b>Hacer negocios a nivel global</b>	<b>118</b>
Diferentes tipos de organizaciones internacionales	118
Métodos de internacionalización de las organizaciones	119
<b>Administración en un entorno global</b>	<b>120</b>
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
<b>Secciones en recuadro</b>	
<i>Su desarrollo profesional: Desarrolle su punto de vista global—trabajando con personas de otras culturas</i>	<b>108</b>
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
<b>Preparación para: Exámenes/Cuestionarios</b>	<b>128</b>
Resumen del capítulo por objetivos de aprendizaje	128
Preguntas de repaso y análisis	130
<b>Preparación para: El desarrollo profesional</b>	<b>130</b>
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
<b>Caso de aplicación 1: Pequeños secretos sucios</b>	<b>132</b>
<b>Caso de aplicación 2: El poder de la presencia</b>	<b>133</b>
Respuestas al cuestionario “¿Quién es dueño de qué?”	134

## Capítulo 5: Administración de la diversidad 138

<b>Diversidad 101</b>	<b>140</b>
¿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**

*Su desarrollo profesional: Cómo ser un individuo con ética, cuando parece que nadie más lo es* 172  
FYI 177, 181, 186, 190, 194  
*El líder hace la diferencia: Yvon Chouinard* 178  
*en la PRÁCTICA* 179, 185  
*Perspectiva del futuro: Creación de una cultura ética que perdure* 187  
*Confidencialidad en el lugar de trabajo: Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal* 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