

Contenido

Acerca de los autores iv

Prefacio xix

PRIMERA PARTE • INTRODUCCIÓN 2

CAPÍTULO 1

Introducción a las organizaciones y la administración 2

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

¿Qué es una organización? 4

¿Quiénes son administradores? 7

¿Qué es la administración? 8

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

¿Qué hacen los gerentes? 11

Funciones y procesos de administración 11

Papeles de la administración 13

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

Habilidades administrativas 15

Sistemas de administración 19

La administración en situaciones diferentes y cambiantes 21

Vista retrospectiva de las múltiples perspectivas del trabajo del gerente 22

¿Es universal el trabajo del gerente? 23

Nivel de la organización 23

Tipo de la organización 23

Tamaño de la organización 24

Transferibilidad transnacional 25

- El espíritu emprendedor • *Gerentes versus empresarios* 26

¿Por qué estudiar administración? 27

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

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

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

RESUMEN 31

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 32

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • EJERCICIO DE AUTOPERCEPCIÓN 32

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

ADMINISTRACIÓN AFECTUOSA 35

CAPÍTULO 2

La administración ayer y hoy 36

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

Antecedentes históricos 38

Administración científica 40

Frederick W. Taylor 40

Frank y Lillian Gilbreth 42

La administración científica puesta en perspectiva 42

Teóricos de la administración general 44

Henri Fayol 44

Max Weber 44

Ralph C. Davis 44

Las teorías administrativas en general puestas en perspectiva 46

El enfoque cuantitativo 46

Antecedentes 46

Para poner en perspectiva el enfoque cuantitativo 47

Para entender el enfoque organizacional 47

Partidarios iniciales 47

Los estudios de Hawthorne 48

Las primeras teorías de la motivación 50

Las primeras teorías del liderazgo 54

Las aportaciones del comportamiento organizacional puestas en perspectiva 58

Tendencias y cuestiones de actualidad 58

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

Globalización 60

La diversidad de la fuerza de trabajo 60

- Tecnología de la información 61
- El aprendizaje continuo y las organizaciones adaptativas 62
- Administración de la calidad total 62
- Desmantelamiento de las jerarquías 64
- Reflexiones críticas sobre ética • *Disminución del tamaño de una corporación* 64
- Ética y confianza 65

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *SOLUCIONES CREATIVAS* 69

RESUMEN 5

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 71

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

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

EL MUNDO CAMBIANTE DE LA LEALTAD CORPORATIVA 74

SEGUNDA PARTE • DEFINICIÓN DEL TERRENO DEL GERENTE 76

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

■ El dilema de un gerente • *Frank Venegas, Ideal Steel y Builder's Supplies, Inc.* 76

El gerente: ¿Omnipotente o simbólico? 78

El punto de vista omnipotente 78

El punto de vista simbólico 78

La realidad sugiere una síntesis 79

La cultura de la organización 80

¿Qué es la cultura organizacional? 80

Culturas fuertes *versus* débiles 82

La cultura como personalidad de la organización 83

La fuente de la cultura 85

Cómo aprenden los empleados la cultura 86

Influencia sobre la práctica de la administración 88

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Creación de una cultura que apoye la diversidad* 89

El Ambiente 90

Definición de ambiente 91

■ La voz de los gerentes • *Mike Dorf, KnitMedia* 92

■ El espíritu emprendedor • *Cómo identificar oportunidades en el ambiente* 95

El ambiente específico 95

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Grupos de interés especial* 99

El ambiente general 99

Influencia sobre la práctica de la administración 101

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

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

RESUMEN 105

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 106

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

CASO DE APLICACIÓN • *LA LIMPIEZA EN SOL LA REINA FRIJOL* 108

CAPÍTULO 4 La administración en un ambiente mundial 110

■ El dilema de un gerente • *Pan Yaping, Xingtehao Industrial Corp.* 110

¿Quién es dueño de qué? 112

¿Cuál es su perspectiva mundial? 112

El cambiante ambiente mundial 115

Alianzas regionales de comercio 115

■ La voz de los gerentes • *Madelyn Gengelbach, Hallmark Cards, Inc.* 117

Organizaciones mundiales 121

Cómo se vuelven internacionales las organizaciones 123

La administración en un ambiente extranjero 124

El ambiente jurídico-político 124

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Leyes y reglamentos diferentes en distintos países* 125

El ambiente económico 125

El ambiente cultural 125

■ El espíritu emprendedor • *El espíritu emprendedor alrededor del mundo* 129

¿Es adecuada para usted una asignación mundial? 130

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *DELANEY ENVIRONMENTAL SERVICES* 134

RESUMEN 135

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 135

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES DE USTED EN EL ASPECTO CULTURAL? 136

CASO DE APLICACIÓN • CON LA MIRA PUESTA EN EL LOGRO DEL ÉXITO EN EL EXTRANJERO 137

• DE COMPRAS POR EL MUNDO 139

CAPÍTULO 5

Responsabilidad social y ética administrativa 140

■ El dilema de un gerente • *Bob Mericle, Waffle House* 140

¿Qué es la responsabilidad social? 142

Dos puntos de vista opuestos 142

Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social 144

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Aportaciones de organizaciones de individuos para causas filantrópicas y de caridad* 145

De las obligaciones a la sensibilidad 146

Responsabilidad social y rendimiento económico 148

Administración basada en los valores 149

Propósito de los valores compartidos 151

Desarrollo de valores compartidos 153

La administración se vuelve más consciente del medio ambiente 154

Problemas ambientales mundiales 154

Cómo se vuelven conscientes del ambiente las organizaciones 155

Guía para salir del laberinto 156

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

Ética administrativa 158

Cuatro puntos de vista sobre la ética 159

Factores que afectan la ética administrativa 160

La ética en un contexto internacional 165

Hacia el mejoramiento del comportamiento ético 166

Una reflexión final 171

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *PRIME HEALTHCARE PROVIDERS* 174

RESUMEN 175

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 176

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

CASO DE APLICACIÓN • CÓMO COBRAR CONCIENCIA DEL MEDIO AMBIENTE 177

• CUANDO USTED SIENTE UN CARIÑO TAN GRANDE QUE DESEA ENVIAR LO MEJOR 179

CAPÍTULO 6

Toma de decisiones: La esencia del trabajo del gerente 180

■ El dilema de un gerente • *Shirley DeLiberio, Departamento de Tránsito de New Jersey* 180

El proceso de la toma de decisiones 182

Paso 1: Identificación del problema 182

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión 184

Paso 3: Asignación de ponderaciones a los criterios 185

Paso 4: Desarrollo de alternativas 186

Paso 5: Análisis de alternativas 186

Paso 6: Selección de una alternativa 187

Paso 7: Implementación de la alternativa 187

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión 187

La persistencia de la toma de decisiones 188

El gerente como persona que toma decisiones 189

Toma de decisiones: racionalidad y racionalidad limitada, e intuición 189

Tipos de problemas y decisiones 192

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Decisión sobre contratación* 195

Condiciones de la toma de decisiones 195

■ La voz de los gerentes • *Graham Jones, G.L.A. Interiors* 198

Estilos en la toma de decisiones 199

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Estilos de la toma de decisiones en diferentes poblaciones* 201

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *MAGIC CARPET SOFTWARE* 203

RESUMEN 204

REFLEXIÓN SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 204

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

CASO DE APLICACIÓN • *NICE PANTS* 206

• GRACE BAJO EL FUEGO 208

CAPÍTULO 7**Fundamentos de planificación 210**

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

La definición de planificación 212

Propósitos de la planificación 212

Planificación y rendimiento 212

Ideas erróneas sobre planificación 213

Tipos de planes 213

Planes estratégicos versus operacionales 213

Planes a corto plazo versus a largo plazo 214

Planes específicos versus direccionales 214

Frecuencia del uso 215

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

Factores de contingencia en la planificación 217

El nivel en la organización 217

Grado de incertidumbre ambiental 217

Duración de los compromisos futuros 218

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

Críticas de la planificación 220

Objetivos: Los cimientos de la planificación 221

Multiplicidad de objetivos 221

Objetivos reales versus declarados 222

Establecimiento tradicional de objetivos 223

Administración por objetivos 224

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

Algunos comentarios finales sobre planificación y objetivos 226

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • EL PODER DE LA GENTE 228

RESUMEN 229

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 229

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

CASO DE APLICACIÓN • AHORA LO VEO CLARAMENTE 231

- *PLANIFICACIÓN TRAS BAMBALINAS DEL PRIMER DESCENSO EN LA LUNA* 232

CAPÍTULO 8**Administración estratégica 234**

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

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

Estrategia a nivel corporativo 237

Estrategia a nivel de empresa 237

Estrategia a nivel funcional 238

El proceso de administración estratégica 238

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

Paso 2: Análisis del ambiente externo 240

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

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas 242

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización 242

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades 242

Paso 6: Formulación de estrategias 244

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

Paso 7: Implementación de estrategias 246

Paso 8: Evaluación de resultados 246

Marcos estratégicos a nivel corporativo 246

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

Estrategias en grande 248

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

Matriz de cartera corporativa 252

Marcos estratégicos a nivel de empresa 254

El papel de la ventaja competitiva 254

La TQM como ventaja competitiva 254

Estrategias competitivas 255

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • BRADFORD FINANCIAL FUNDS 261

RESUMEN 262

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 262

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿ACEPTA USTED LOS RIESGOS? 263

CASO DE APLICACIÓN • CÓMO HACER OTRA VEZ MÚSICA DULCE 264

- *NO ES TAN SÓLO UN JUGUETE* 265

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

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

Técnicas para evaluar el ambiente 268

Exploración ambiental 268

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

Elaboración de pronósticos 270

Comparación con modelos 273

Presupuestos 275

Tipos de presupuestos 276

Presupuestos variables o fijos 277

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

Herramientas de planificación operacional 279

Programación 279

Análisis del punto de equilibrio 283

Programación lineal 284

Teoría de las filas de espera 286

Teoría de probabilidades 287

Análisis marginal 287

Simulación 288

Administración de proyectos 288

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

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

RESUMEN 293

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 294

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

CASO DE APLICACIÓN • *LA ADMINISTRACIÓN DEL CAOS* 295

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

CUARTA PARTE • ORGANIZACIÓN 298

CAPÍTULO 10

Estructura y diseño de la organización 298

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

Definición de la estructura y el diseño de la organización 300

Especialización del trabajo 301

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

División en departamentos 302

Cadena de mando 305

Amplitud de control 306

Centralización y descentralización 308

Formalización 308

El enfoque de contingencias para el diseño organizacional 309

Organizaciones mecanicistas y orgánicas 310

Estrategia y estructura 311

Tamaño y estructura 311

Tecnología y estructura 312

Incertidumbre ambiental y estructura 313

Aplicaciones del diseño organizacional 314

Estructura simple 314

Burocracia 314

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

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

Estructuras basadas en equipos 317

Proyectos y estructuras de matriz 318

Unidades internas autónomas 320

La organización sin límites 320

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

La organización que aprende 323

Tecnología, comunicaciones y diseño organizacional 324

Cómo afecta la tecnología las comunicaciones 324

Cómo afectan las comunicaciones el diseño organizacional 326

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

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

RESUMEN 330

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 331

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

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

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

CAPÍTULO 11

Administración de recursos humanos 336

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

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos 338

Administración estratégica de recursos humanos 338

El proceso de administración de recursos humanos 340

Consideraciones ambientales importantes 341

Planificación de recursos humanos 343

Evaluación actual 343

Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos 344

Desarrollo de un programa futuro 344

Reclutamiento y desreclutamiento 344

Selección 347

¿Qué es la selección? 347

Elementos auxiliares de selección 348

■ La voz de los gerentes • *Coleman Peterson, Wal-Mart* 349

■ Reflexiones críticas sobre ética • *El embellecimiento de un currículum vitae* 350

¿Qué funciona mejor y cuándo? 353

Orientación 354

Capacitación del empleado 354

Categorías de habilidades 355

Métodos de capacitación 356

■ Administración de su carrera • *Cómo sacar el mayor provecho de la relación con un mentor* 356

Desarrollo de la carrera 357

Las cosas como eran antes 357

Usted y su carrera el día de hoy 358

Pasos hacia el éxito en la carrera de administración 358

■ Administración de su carrera • *Búsqueda de empleos mediante la Internet* 360

Remuneración y prestaciones 362

Cuestiones de actualidad en la administración de recursos humanos 365

Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo 365

El acoso sexual 366

Intereses familiares 367

El SIDA en el centro de trabajo 369

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 370

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *WESTERN WASHINGTON CABLE* 371

RESUMEN 372

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 373

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *CUESTIONARIO SOBRE DIVERSIDAD* 373

CASO DE APLICACIÓN • *EL EQUIPO DE ENSUEÑO* 374

• *EL ARTE DE DIRIGIR A LA GENTE* 376

CAPÍTULO 12

Administración del cambio y la innovación 378

■ El dilema de un gerente • *Heriberto Guerra Jr. y Norma Martinez, SBC, Inc.* 378

¿Qué es el cambio? 380

Fuerzas a favor del cambio 380

Fuerzas externas 380

Fuerzas internas 381

El gerente como agente de cambio 382

■ El espíritu emprendedor • *El empresario como agente de cambio* 383

Dos puntos de vista sobre el proceso de cambio 383

La metáfora de las aguas mansas 384

La metáfora de los rápidos de aguas blancas 384

Los dos puntos de vista puestos en perspectiva 385

Inercia organizacional y resistencia al cambio 386

Resistencia al cambio 386

Técnicas para reducir la resistencia 386

■ La voz de los gerentes • *Larry Lim, Lynton Consulting Services* 387

Técnicas para administrar el cambio 389

Cambios en la estructura 389

Cambios en la tecnología 390

Cambios en la gente 390

■ Administración de su carrera • *Cómo prepararse para un centro de trabajo que cambia* 393

Cuestiones contemporáneas en el terreno de la administración del cambio 393

Cambios en la cultura organizacional 393

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *La paradoja de la diversidad* 396

Implementación de la TQM 396

Reingeniería 398

Administración de un centro de trabajo recortado 399

Cómo manejar el estrés del empleado 401

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Programas para la reducción del estrés en la organización* 403

Simulación de la innovación 404

Creatividad versus innovación 404

Fomento de la innovación 405

Variables de recursos humanos 407

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 408

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *McMURPHY AND ASSOCIATES* 409

RESUMEN 410

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 410

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • ¿HASTA QUÉ PUNTO ES USTED INNOVADOR? 411

CASO DE APLICACIÓN • ALTOS VUELOS 412

• ¡UNA BRUSCA ZAMBULLIDA! 414

QUINTA PARTE • DIRECCIÓN 416

CAPÍTULO 13

Los fundamentos del comportamiento 416

■ El dilema de un gerente • Adam Werbach, *The Sierra Club* 416

Hacia una explicación y pronóstico del comportamiento 418

Enfoque del comportamiento de la organización 418

Meta del comportamiento organizacional 419

Actitudes 419

Actitudes y consistencia 420

Teoría de la disonancia cognitiva 420

Encuestas de actitudes 422

La controversia satisfacción-productividad 422

Implicaciones para los gerentes 423

Personalidad 424

Rasgos de personalidad 424

Predicción del comportamiento a partir de los rasgos de personalidad 427

■ El espíritu emprendedor • *La personalidad emprendedora* 428

Tipos de personalidad en diferentes culturas nacionales 428

Acoplamiento entre las personalidades y los empleos 429

Implicaciones para los gerentes 431

Percepción 431

Factores que influyen en la percepción 431

Teoría de la atribución 432

Atajos que usamos a menudo al juzgar a los demás 433

Implicaciones para los gerentes 434

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Impugnación de los estereotipos sobre las mujeres y los ancianos en el trabajo* 435

Aprendizaje 435

Condicionamiento operante 436

Aprendizaje social 436

■ La voz de los gerentes • *Samuel W. (Bill) France, ServiceMaster* 437

■ Administración de su carrera • *Cómo aprender a alternar con personas difíciles* 438

Conformación: Una herramienta administrativa 438

Implicaciones para los gerentes 439

■ Reflexiones críticas sobre ética • *¿La "conformación" es un comportamiento manipulador?* 439

RESPUESTA DE LOS GERENTES A "EL DILEMA DE UN GERENTE" 440

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *WOOD DESIGNS PLUS* 441

RESUMEN 442

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 442

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿A QUÉ TIPO DE PERSONALIDAD CORRESPONDE USTED?* 443

CASO DE APLICACIÓN • *CÓMO ENSEÑAR NUEVOS TRUCOS A UN PERRO VIEJO: UNA HISTORIA DE ÉXITO EN EUROPA ORIENTAL* 444

• EDAD Y ACTITUDES 445

CAPÍTULO 14

Para entender los grupos y los equipos 446

■ El dilema de un gerente • *Mei-Lin Cheng y Julie Anderson, Hewlett-Packard* 446

Para entender el comportamiento de grupo 448

¿Qué es un grupo? 448

Etapas del desarrollo de un grupo 448

Desarrollo básico de un grupo 448

Conceptos básicos sobre grupos 451

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Normas de grupo* 453

Para entender el comportamiento de un grupo de trabajo 458

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *El desafío de coordinar grupos heterogéneos* 460

Toma de decisiones en grupo 461

Cómo convertir grupos en equipos eficaces 464

¿Qué es un equipo? 464

Tipos de equipos 464

¿Por qué usar equipos? 466

■ La voz de los gerentes • *James Fripp, Taco Bell Corporation* 467

Desarrollo y administración de equipos eficaces 468

Características de los equipos eficaces 468

Administración de equipos 472

Equipos y TQM 473

UNIVERSIDAD DE ENTRE RÍOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
BIBLIOTECA

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

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

RESUMEN 478

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 478

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

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

• PRESIONES DE GRUPO DENTRO DE LA FAA 481

CAPÍTULO 15

Cómo motivar a los empleados 482

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

¿Qué es la motivación? 484

Marcos conceptuales para entender la motivación 485

Teoría de las tres necesidades 485

Teoría del establecimiento de metas 488

Teoría del reforzamiento 489

Diseño de empleos motivadores 490

Teoría de la equidad 494

Teoría de la expectativa 496

Integración de las teorías contemporáneas sobre motivación 498

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

Cuestiones de actualidad sobre motivación 501

Cómo motivar a una fuerza de trabajo diversa 501

El pago según el rendimiento 504

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Programas de incentivos para las ventas* 504

Administración de libro abierto 505

Planes para la entrega de acciones a los empleados (ESOP) 506

Motivación para la "nueva fuerza de trabajo" 507

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

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • LA MEXICAN KITCHEN 513

RESUMEN 514

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 514

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

CASO DE APLICACIÓN • DESCUBRIMIENTO DE ORO 516

• PEDALEANDO HACIA LA FAMA 516

CAPÍTULO 16

Liderazgo 518

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

Gerentes versus dirigentes 520

Teorías modernas del liderazgo 521

El modelo de Fiedler 521

Teoría ruta-meta 524

Modelo de la participación del dirigente 526

La atribución del liderazgo 528

Teoría del liderazgo carismático 528

Liderazgo visionario 530

Liderazgo de equipo 532

Liderazgo transaccional versus transformador 534

Cuestiones contemporáneas en materia de liderazgo 535

Los dirigentes y el poder 535

Creación de una cultura de la confianza 536

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Uso del poder y la influencia con un colega* 537

Dirección por medio del apoderamiento 538

Género y liderazgo 539

■ Administración de la diversidad de la fuerza de trabajo • *Los estilos de comunicación de los hombres y las mujeres* 540

Estilos de liderazgo y culturas diferentes 541

■ La voz de los gerentes • *Betsy Reifsnider, Friends of the River* 542

¡A veces el liderazgo es irrelevante! 543

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

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

RESUMEN 546

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 547

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

CASO DE APLICACIÓN • EL LIDERAZGO TRIBAL 548

• LA PROYECCIÓN DE UNA LARGA SOMBRA 550

SEXTA PARTE • CONTROL 552

CAPÍTULO 17

Fundamentos del control 552

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

- ¿Qué es el control?** 554
- La importancia del control** 555
- El proceso de control** 557
 - Medición 557
 - Comparación 559
 - Cómo emprender una acción administrativa 560
 - Resumen de decisiones administrativas 561
- **La voz de los gerentes** • *Thomas Dunham, GE Medical Systems* 562

Tipos de control 563

- Control de antealimentación 563
- Controles concurrentes 564
- Control de retroalimentación 564
- **El espíritu emprendedor** • *La administración por contacto directo* 565

Cualidades de un sistema de control eficaz 566

El aspecto disfuncional de los controles 568

Ajuste de los controles de acuerdo con las diferencias nacionales 569

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

Cuestiones éticas en materia de control 570

- La privacidad del empleado en el centro de trabajo 570
- Monitoreo por computadora 571
- Comportamiento fuera del trabajo 572

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

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

RESUMEN 576

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 576

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿QUIÉN CONTROLA LA VIDA DE USTED?* 577

CASO DE APLICACIÓN • *ÉXITO DE LA REALEZA* 578

• *QUE NO DEJE DE LLEGAR EL CAFÉ* 579

CAPÍTULO 18

Administración de operaciones 580

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

La administración de operaciones y el proceso de transformación 582

Administración de la productividad 582

La administración de operaciones incluye tanto manufacturas como servicios 585

Operaciones enfocadas en el cliente 586

Procesos de trabajo de reingeniería 587

Administración estratégica de operaciones 588

Nueva visita a la administración de proyectos 589

Operaciones de planificación 590

- Planificación de la capacidad 590
- Planificación de la localización de las instalaciones 591
- Planificación de procesos 592
- Planificación de la distribución física de las instalaciones 593
- Planificación agregada 593
- Programa maestro 594
- Planificación de requisitos de materiales 595

Control de operaciones 596

- Control de costos 596
- Control de compras 596
- Control de mantenimiento 599

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

Control de calidad 600

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

Cuestiones de actualidad en administración de operaciones 602

- Tecnología y desarrollo productivo 603
- Implementación exitosa de la TQM 604
- ISO 9000 604
- Reducción de inventarios 605
- Uso de fuentes externas y otras formas de asociación con el proveedor 607
- La flexibilidad como ventaja competitiva 607
- La rapidez como ventaja competitiva 608

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • *WESTWOOD TRAVEL SERVICES* 611

RESUMEN 612

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 612

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN • *¿EN QUÉ MEDIDA ESTÁ USTED ENFOCADO EN EL CLIENTE?* 613

CASO DE APLICACIÓN • *MERCEDES-BENZ ESTÁ EN SU CASA EN ALABAMA* 613

• *MAGOS SOBRE RUEDAS* 615

CAPÍTULO 19

Herramientas y técnicas de control 616

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

Controles de la información 618

¿Qué es un sistema de información para la gerencia? 618

¿Cómo se usan los sistemas de información para el control? 619

Diseño del MIS 619

Implementación del MIS 619

De qué modo están cambiando los MIS el trabajo del gerente 622

■ Reflexiones críticas sobre ética • *Elaboración de copias de software* 623

Controles financieros 623

■ La voz de los gerentes • *Barbara Whittaker, General Motors* 624

Nueva visita a los presupuestos 624

Análisis de razones 625

Controles de operaciones 626

Gráficas de control TQM 626

El modelo EOQ 628

Controles del comportamiento 630

Supervisión directa 630

Evaluación del rendimiento 631

Disciplina 635

Sustitutos del control directo 637

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

PARA SU ACCIÓN INMEDIATA • CLÁSICOS DE COMPTON HILL 640

RESUMEN 641

REFLEXIONES SOBRE CUESTIONES DE ADMINISTRACIÓN 641

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

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

CÓMO DISEÑAR UN SISTEMA DE INVENTARIO PERFECTO 644

Módulos de habilidades MH-1

Adquisición de poder MH-2

Cómo escuchar en forma activa MH-4

Evaluación de diferencias transculturales MH-5

Elaboración de presupuestos MH-7

Selección de un estilo de liderazgo eficaz MH-9

Entrenamiento MH-11

Creación de equipos eficaces MH-13

Delegación MH-15

Diseño de empleos motivadores MH-17

Desarrollo de gráficas de control MH-18

Desarrollo de la confianza MH-20

Disciplina MH-21

Entrevistas MH-23

Administración de la resistencia al cambio MH-25

Administración del tiempo MH-27

Guía de un mentor MH-29

Negociación MH-30

Suministro de retroalimentación MH-32

Interpretación de la cultura de una organización MH-34

Reducción del estrés MH-36

Exploración del ambiente MH-37

Establecimiento de metas MH-39

La resolución creativa de problemas MH-40

Casos de integración CI-1

Claves para la calificación CC-1

Notas N-1

Créditos de las fotografías CF-1

Índice de nombres I-1

Índice de organizaciones I-11

Glosario-Índice (una combinación de índice temático y glosario) I-16