

# Contenido



## Fundamentos de administración

2

### Capítulo Uno

#### Gerentes y organizaciones

4

#### La administración y sus funciones

6

Las funciones de la administración

6

Desempeño de las cuatro funciones administrativas

8

#### Niveles administrativos

10

Gerentes de nivel alto

10

Gerentes de nivel medio

12

Gerentes de nivel básico

12

Líderes trabajadores con responsabilidades amplias

14

#### ¿Por qué estudiar administración?

14

Los gerentes son universales

14

Administración por sentido común

15

Administración por experiencia

15

#### Organizaciones

16

Grandes organizaciones

18

#### Administración para lograr la ventaja competitiva

20

Competitividad en costos

21

Calidad

22

Velocidad

23

Innovación

23

Cumplimiento de los cuatro aspectos

24

#### Habilidades gerenciales

25

Habilidades técnicas

25

Habilidades conceptuales y de toma de decisiones 25

Habilidades interpersonales y de comunicación 25

El cambio y el futuro de la administración 26

Globalización 27

Calidad total 27

La organización que aprende 28

Un vistazo al futuro 29

Una carrera en administración 30

Caso de conclusión: Jamie Bonini en Chrysler 34

Caso práctico: Los gerentes y las organizaciones: diario del desarrollo de las habilidades 35

Apéndice: La evolución de la administración 39

Caso práctico: La evolución de la administración 48

### Capítulo Dos

El ambiente externo 52

Una mirada al futuro 54

El macroambiente 54

Leyes y regulación 55

Economía 56

Tecnología 56

Demografía 59

Aspectos sociales y el ambiente natural 60

El ambiente competitivo 60

Competidores 61

Amenaza de nuevos participantes 62

Amenaza de los sustitutos 62



<b>Planeación estratégica: ayer y hoy</b>	136	<b>Caso de conclusión: Las controversias de Nike</b>	190
Paso 1: Establecimiento de misión, visión y metas	138	<b>Caso práctico: El dilema de la cotización elevada</b>	192
Paso 2: Análisis de oportunidades y amenazas externas	139	<b>Caso práctico: Competencia o venganza</b>	192
Paso 3: Análisis de fuerzas y debilidades internas	141	<b>Caso práctico: Reporte de gastos creativo</b>	193
Paso 4: Análisis SWOT y formulación de estrategias	144	<b>Apéndice A: Los caballeros de la mesa redonda, principios de ética en los negocios</b>	199
Paso 5: Implementación de estrategias	149	<b>Apéndice B: Manejo de nuestro ambiente natural</b>	202
Paso 6: Control estratégico	151	<b>Caso práctico: La administración y el ambiente natural</b>	212
<b>Caso de conclusión: La planeación del cambio en DuPont</b>	153		
<b>Caso práctico: Planeación y administración estratégica en Ford Motor Company</b>	154		
<b>Capítulo Cinco</b>		<b>Capítulo Seis</b>	
<b>Ética y responsabilidad corporativas</b>	160	<b>Administración internacional</b>	214
<b>Ética</b>	162	El ambiente global	216
Sistemas éticos	162	Unificación europea	216
Ética de negocios	165	La cuenca del Pacífico	218
El ambiente ético	167	América del Norte	218
Toma de decisiones éticas	172	El resto del mundo	219
<b>Responsabilidad social corporativa</b>	173	<b>Consecuencias de la economía global</b>	219
Visiones contrastantes	174	<b>Estrategia global</b>	223
Reconciliación	176	Presiones para la integración global	223
Sensibilidad social corporativa	177	Presiones para la respuesta local	224
Voluntariado estratégico	179	Selección de una estrategia global	225
<b>El ambiente político</b>	181	<b>Modo de ingreso</b>	228
Ventaja competitiva	181	Exportación	228
Legitimidad corporativa	182	Orogamiento de licencias	229
Estrategias para influir en el ambiente político	183	Franquicias	229
<b>El ambiente natural</b>	186	Alianzas estratégicas	231
Una sociedad de riesgo	187	Subsidiarias de propiedad única	232
Administración ecocéntrica	187	<b>Administración a través de las fronteras</b>	233
Agenda ambiental para el futuro	188	Habilidades del gerente global	235
		Comprensión de los asuntos culturales	236
		<b>Aspectos éticos en la administración internacional</b>	240

Caso de conclusión: ¿Nike se ha magullado el dedo gordo del pie en Asia? 244

Caso práctico: Administración internacional en Coca-Cola 245

## Capítulo Siete

Nuevas empresas 248

Emprendedores independientes 252

¿Por qué convertirse en emprendedor independiente? 252

El papel del ambiente económico 253

¿Qué negocio debe usted comenzar? 255

¿Qué se necesita para ser exitoso? 258

Planeación 262

Riesgos de los emprendedores 266

Inicios globales 269

Empresas derivadas 270

Por qué se producen las empresas derivadas 270

Proceso de las empresas derivadas 270

Cambios en la estructura industrial 273

Emprendedores internos 273

Construcción del apoyo para su idea 273

Construcción del desarrollo emprendedor interno 275

Organización de nuevas empresas corporativas 275

Riesgos del desarrollo emprendedor interno 276

Orientación emprendedora 276

3M: un prototipo 277

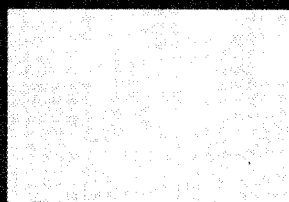
Caso de conclusión: America Online 279

Caso práctico: Administración de nuevas empresas: Investigar la idea de una nueva empresa 281

Apéndice del capítulo: Información para emprendedores 285

Caso integrador: Centro Médico Universitario 286

Incidentes de caso: Denuncia 290



## Organización e integración de personal

### Capítulo Ocho

Estructura de la organización 294

Fundamentos de la organización 296

Diferenciación 297

Integración 297

La estructura vertical 298

La autoridad en las organizaciones 298

Niveles jerárquicos 299

Tramo de control 301

Delegación 301

Descentralización 304

La estructura horizontal 305

La organización funcional 305

La organización divisional 307

La organización matricial 310

Integración organizacional 313

Coordinación por normalización 313

Coordinación planeada 314

Coordinación por ajuste mutuo 314

Mirando hacia adelante 316

Caso de conclusión: Mobil se reestructura... y se reestructura 318

### Capítulo Nueve

La organización con capacidad de respuesta 322

Imperativos actuales 324

Organizándose para el tamaño óptimo 325

El caso a favor de lo grande 326



El caso a favor de lo pequeño	326	Selección	362
Lo pequeño dentro de lo grande	327	Reducciones de la fuerza de trabajo	366
<b>Organizándose para la respuesta ambiental</b>	329	<b>Desarrollo de la fuerza de trabajo</b>	370
Organizándose para administrar la información	329	Capacitación y desarrollo	370
Organizándose para responder al cliente	331	<b>Evaluación del desempeño</b>	372
<b>Organizándose para la respuesta tecnológica</b>	336	<b>Diseño de sistemas de recompensa</b>	375
Tipos de configuraciones de tecnología	336	Decisiones de remuneración	375
Organizándose para la fabricación flexible	337	Sistemas de incentivos y paga variable	376
Organizándose para la velocidad: competencia basada en el tiempo	339	Beneficios para el empleado	377
<b>Organizándose para la respuesta estratégica</b>	342	Aspectos legales en las compensaciones y beneficios	377
Organizándose en torno a las capacidades clave	342	Salud y seguridad	378
La organización en red	343	<b>Relaciones laborales</b>	378
Alianzas estratégicas	345	Leyes laborales	379
La organización que aprende	345	Sindicalización	379
La organización de alta participación	346	Negociaciones colectivas	380
<b>Reflexiones finales acerca de las organizaciones con capacidad de respuesta</b>	347	¿Qué depara el futuro?	381
<b>Caso de conclusión: La immaculada confección de Franco</b>	349	<b>Caso de conclusión: Continental Airlines establece un nuevo encabezado</b>	384
<b>Caso práctico: La organización con capacidad de respuesta</b>	350	<b>Caso práctico: Administración de recursos humanos</b>	386
		<b>Caso práctico: Problema de compensación</b>	388
<b>Capítulo Diez</b>		<b>Capítulo Once</b>	
<b>Administración de recursos humanos</b>	354	<b>Administración de la fuerza de trabajo diversa</b>	392
<b>Administración estratégica de los recursos humanos</b>	356	Diversidad: una historia breve	394
Proceso de planeación de RH	357	Diversidad actual	394
<b>Integración de personal en las organizaciones</b>	361	Tamaño de la fuerza de trabajo	395
Reclutamiento	361	Los trabajadores del futuro	396
		Edad de la fuerza de trabajo	404
		Trabajos futuros y requisitos de la fuerza de trabajo	405
		<b>Administración de la diversidad contra la acción afirmativa</b>	406

Ventaja competitiva a través de la diversidad	408	Enfoques tradicionales para comprender el liderazgo	439
Retos de una fuerza de trabajo diversa	409	Características del liderazgo	439
<b>Organizaciones multiculturales</b>	410	Estilos de liderazgo	441
<b>De qué forma las organizaciones pueden cultivar una fuerza de trabajo diversa</b>	411	Enfoques situacionales del liderazgo	446
Liderazgo y compromiso de la alta dirección	411	<b>Perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo</b>	451
Evaluación organizacional	412	Liderazgo carismático	451
Atracción de empleados	413	Liderazgo transformacional	452
Capacitación para la diversidad	414	Liderazgo posheroico	453
Conservación de empleados	415	Una nota sobre el valor	455
<b>Caso de conclusión: Prudential</b>	419	<b>Desarrollo de habilidades de liderazgo</b>	455
<b>Caso práctico: Valoración de la diversidad</b>	420	<b>Caso de conclusión: Liderazgo en Fidelity Investments</b>	457
<b>Caso práctico: Un tipo muy amigable</b>	421	<b>Caso práctico: Liderazgo y motivación en Bernard Welding Equipment Company</b>	458
<b>Caso de integración: La fusión de Federal Express con la línea Flying Tigers</b>	424	<b>Apéndice: Modelos de liderazgo de contingencia clásica</b>	464
<b>Incidentes de caso: Práctica de posibles compras deshonestas; política de reducción de la fuerza de trabajo</b>	428		
		<b>Capítulo Trece</b>	
		Motivación para el desempeño	466
		Motivación para el desempeño	468
		Establecimiento de metas	469
		Metas que motivan	469
		Limitaciones en el establecimiento de metas	469
		Reforzamiento del desempeño	471
		Creencias relacionadas con el desempeño	473
		Comprensión de las necesidades de las personas	474
		Pirámide de las necesidades de Maslow	475
		Teoría ERG	476
		Necesidades de McClelland	477
		Teorías de las necesidades: perspectivas internacionales	477
<b>Dirección</b>	430		
<b>Capítulo Doce</b>			
Liderazgo	432		
Visión	434		
Dirección y administración	436		
Dirección y seguimiento	437		
Poder y liderazgo	437		
Fuentes de poder	437		

<b>Diseño de trabajos motivadores</b>	477	Contribuciones de los miembros	511
Rotación, ampliación		Normas	512
y enriquecimiento de puestos	478	Roles	512
Teoría de los dos factores		Cohesión	513
de Herzberg	479	Consolidación de la cohesión	
Modelo de Hackman y Oldham		y normas de desempeño alto	515
para el diseño de puestos	480	<b>Manejo de relaciones laterales</b>	516
<i>Empowerment</i>	483	Administración hacia fuera	517
<b>Logro de la justicia</b>	484	Relaciones de roles laterales	517
Valoración de la equidad	485	Conflicto intergrupar	518
Restauración de la equidad	486	Manejo del conflicto	518
Proceso justo	486	Tipos de conflicto	519
<b>Satisfacción en el trabajo</b>	488	<b>Caso de conclusión: Los equipos</b>	
Calidad de la vida laboral	488	<b>y el Saturn de GM</b>	522
Contratos psicológicos	488	<b>Caso práctico: Trabajo de equipo</b>	
<b>Caso de conclusión:</b>		<b>de calidad en los hospitales</b>	
<b>Motivación con remuneración</b>		<b>de la University of Michigan</b>	524
<b>por méritos</b>	492		
<b>Caso práctico: Motivación</b>			
<b>de los empleados en Tellabs, Inc.</b>	494		
		<b>Capítulo Quince</b>	
		<b>Comunicación</b>	530
		<b>Comunicación interpersonal</b>	532
<b>Capítulo Catorce</b>		Comunicación en un solo sentido	
<b>Manejo de equipos</b>	498	frente a la comunicación	
<b>Contribución de los equipos</b>	500	en dos sentidos	533
<b>Beneficios de los grupos</b>	501	Fallas en la comunicación	533
<b>Ambiente del equipo nuevo</b>	502	Señales mixtas y percepción	
Tipos de equipos	502	equivocada	534
Equipos autoadministrados	503	Medios orales y escritos	536
<b>Cómo se convierten los grupos en equipos</b>	506	Medios electrónicos	537
Actividades de grupo	506	Redes de comunicaciones	541
El paso del tiempo	507	Riqueza de los medios	542
Una secuencia de desarrollo:		Eficiencia y eficacia	543
de grupo a equipo	507	<b>Mejoramiento de las habilidades</b>	
Por qué a veces fracasan los grupos	508	<b>de comunicación</b>	544
<b>Integración de equipos efectivos</b>	509	Mejoramiento de las habilidades	
Enfoque en el desempeño	509	del emisor	544
Motivación del equipo de trabajo	510	Habilidades no verbales	547
		Señales no verbales en diferentes	
		países	548

Mejoramiento de las habilidades del receptor	548	Los otros controles: mercados y clanes	595
Supervisión efectiva	551	Control de mercado	595
<b>Comunicación organizacional</b>	551	Control de clanes: el papel del empowerment y la cultura	597
Comunicación descendente	551	<b>Caso de conclusión: Owens-Corning se pregunta: "¿quién necesita gerentes?"</b>	605
Comunicación ascendente	554	<b>Caso práctico: Control organizacional</b>	607
Comunicación horizontal	555		
Comunicación formal e informal	556		
Ausencia de fronteras	557	<b>Capítulo Diecisiete</b>	
<b>Caso de conclusión: ¿Abriría usted sus libros?</b>	560	<b>Administración de la tecnología y la innovación</b>	612
<b>Caso práctico: Comunicación</b>	561	<b>Tecnología e innovación</b>	614
<b>Caso de integración: La cita de Frank Perriman</b>	565	Ciclo de vida de la tecnología	615
<b>Incidentes de caso: Política del sistema de sugerencias; Consecuencias de los círculos de calidad</b>	569	Difusión de las innovaciones tecnológicas	617
		<b>Innovación tecnológica en un ambiente competitivo</b>	618
		Liderazgo tecnológico	619
		Seguimiento tecnológico	620
		<b>Evaluación de las necesidades tecnológicas</b>	621
		Medición de las tecnologías actuales	622
		Evaluación de las tendencias tecnológicas externas	622
		<b>Marco de las decisiones acerca de la innovación tecnológica</b>	623
		Receptividad anticipada del mercado	623
		Factibilidad tecnológica	623
		Viabilidad económica	625
		Desarrollo anticipado de la capacidad	625
		Aptitud organizacional	626
		<b>Búsqueda y adquisición de nuevas tecnologías</b>	628
		<b>Tecnología y funciones gerenciales</b>	631
		<b>Organización para la innovación</b>	632
<b>Control y cambio</b>	572		
<b>Capítulo Dieciséis</b>			
<b>Control gerencial</b>	574		
<b>Sistemas de control burocrático</b>	577		
El ciclo de control	577		
Enfoques del control burocrático	580		
Auditorías administrativas	583		
Controles presupuestales	583		
Controles financieros	587		
El lado negativo del control burocrático	590		
Diseño de sistemas de control efectivos	592		



Liberación de la creatividad	632	<b>Para moldear el futuro</b>	658
Debilitamiento de la burocracia	632	Ejercicio de anticipación	659
Implementación de proyectos de desarrollo	634	Aprendizaje continuo	660
Tecnología, diseño de puestos y recursos humanos	635	Búsqueda del crecimiento	661
<b>Caso de conclusión:</b>		Aprovechamiento de las ventajas	664
Asea Brown Boveri (ABB)	639	Creación del futuro	664
<b>Caso práctico: La naturaleza del negocio que presenta Motorola</b>	641	Moldear el futuro propio	666
 		<b>Caso de conclusión:</b>	
<b>Capítulo Dieciocho</b>		El futuro de la industria automotriz	671
<b>Futuros de clase mundial</b>	644	<b>Caso práctico: Manejo del cambio organizacional en ABTCO</b>	672
<b>Para adquirir clase mundial</b>	646	<b>Caso de integración: La Xerox Corporation mira al futuro y ve solamente calidad</b>	678
Consistencia, grandes futuros	646	<b>Incidentes de caso: Repercusión de los robots; implementación de un cambio estratégico</b>	683
La tiranía del "o"	648	<b>Directorio de compañías</b>	D-1
El genio del "y"	648	<b>Glosario</b>	G-1
<b>Administración del cambio</b>	648	<b>Notas</b>	N-1
Motivación de las personas para el cambio	649	<b>Índice de nombres</b>	I-1
Armonización de cambios múltiples	655	<b>Índice temático</b>	I-9
Dirección del cambio	656		