

Contenido

Parte 1: ¿Qué chiste tiene ser jefe si no le da órdenes a nadie?	1
1 Administrar no es lo que solía ser	3
La administración en el próximo siglo... si estamos para entonces	4
Pero, ¿a qué se debe todo este cambio?	4
¿Cómo me afectan los cambios en la organización?	5
El estilo de administración	5
El administrador como un facilitador	6
Los miembros del equipo: fuente de recursos humanos	6
Convertir a su grupo heterogéneo en un equipo	7
Esas terribles creencias y conceptos equivocados	8
Un vistazo a algunas herramientas de corte administrativo	8
Un inventario: ¿es usted bueno como administrador?	9
La creación de sus propios planes de acción	11
Hágalo, revíselo y renuévelo	11
Lo mínimo que necesita saber	11
2 "Todo lo que sé lo aprendí de mi jefe anterior, y qué tonto era"	13
Administrar como un profesional	14
Desterrar las creencias dañinas y los falsos conceptos	14
La administración no es otra cosa que la aplicación del sentido común	14
Siga la "Regla de oro"	16
"Dígales qué hacer; y si no lo hacen, despídalos"	17
Producción, desempeño y ganancias: el trabajo del administrador	18
"Déles reconocimiento y ellos pedirán un aumento"	19
"La mejor forma de tratar a la gente en el trabajo es patearla... ya sabe en dónde"	20
Lo mínimo que necesita saber	21
3 Tiene que saber hacia dónde se dirige y cómo llegar ahí	23
La determinación de su estándar	24
Guías para establecer metas	24
Comprender los elementos de una meta	24
Niveles a granel: una meta de tres niveles	25
Lograr que todo el equipo participe en la fijación de metas	26
Asimilar los procedimientos de operación: la Biblia de la compañía	26
Planeación, planeación, ¿quién hará la planeación?	27
Manos a la obra: cómo planear	27

Convertir los planes en acciones	30
La batalla diaria: la planeación de las actividades cotidianas	30
La propuesta de los 25,000 dólares	30
¿Cómo establezco prioridades?	31
La programación de proyectos	31
Basta de tanta preparación, pongámoslo en práctica	32
Conseguir el dinero	32
¡Nuestro presupuesto es muy bajo!	32
Todo está en su sitio: muestre sus herramientas	34
Información: la clave para el logro	34
Más rápido, más rápido: manténgase al día con las técnicas y métodos actuales	35
Un perro viejo es capaz de aprender trucos nuevos	36
Lo mínimo que necesita saber	36

4 Digalo bien, escríbalo mejor 37

Qué debe decir	38
Conozca su tema	38
Conozca a su audiencia	38
Cómo decirlo	39
¿Sabe cómo va a sonarles a los demás?	40
Agregue video al audio	40
¿Está usted realmente escuchando?	41
Lo siento, no estaba escuchando	42
Cinco trucos para lograr ser un mejor oyente	42
Aprenda a interpretar el lenguaje corporal	44
Lo que usted envía quizá no es lo que se recibe	44
Minimice el uso de canales	45
Qué debe escribir	46
Las tres C	46
Use frases cortas y directas	47
Cuide su ortografía y redacción	48
Conozca a su lector	49
Cómo debe escribirse	49
Lo mínimo que necesita saber	50

5 Abra los oídos y la mente 51

Mi mente está abierta, pero sus bocas están cerradas	52
Mantener abierta la "puerta abierta"	52
Administración mediante el recorrido de la empresa	53
Rechazar ideas sin causar resentimiento	53
Hacer fácil el compartir ideas	54
Alimentar el buzón de sugerencias	54
Visualizar ideas para reuniones "I"	56
Trabajar en círculos de calidad	56

Estimular la creatividad	57
Cinco maneras de estimular la creatividad	57
Mirar hacia los lados: el pensamiento lateral	58
Sea flexible: observación y adaptación	58
Modifique, modifique, modifique	59
La eliminación: deshacerse de lo que estorba	59
La "lluvia de ideas":	
fomentar la creatividad en grupo	60
Lo mínimo que necesita saber	61
6 Asignar y delegar el trabajo	63
No dude en delegar	64
Delegar sin miedo	64
Hacer una asignación adecuada	65
Asegúrese de que sus instrucciones sean comprendidas	65
Asegúrese de que sus instrucciones sean aceptadas	65
Establezca puntos de control	66
Proporcione las herramientas y la autoridad para que	
se haga el trabajo	67
Delegar no significa abdicar	67
Después de delegar, pasar	
a la acción	67
Delegación a equipos	69
Delegación por medio de equipos	69
La administración de proyectos	70
El uso de las computadoras como herramienta para	
la calendarización	71
La administración de prioridades múltiples	72
Comunicar, comunicar, comunicar	72
El trabajo inteligente supera al trabajo duro	72
No tema decir no	73
Lo mínimo que necesita saber	73
Parte 2: El supervisor como un entrenador	75
7 El desarrollo del desempeño óptimo del equipo	77
¿En dónde comienza la capacitación?	78
Pero, ¿ahí termina todo?	78
Cuatro pasos que ayudarán a los integrantes de un equipo	
a aprender cómo hacer su trabajo	79
Preparación	79
Presentación	79
Desempeño	80
Seguimiento	80
La capacitación es un trabajo de equipo	80

Programar la capacitación	81
Para establecer el programa de capacitación	82
Enfrentar a alumnos problema	83
Alumnos lentos	83
La curva de aprendizaje	83
El "sabelotodo"	84
El temor a aprender	85
La administración del desarrollo	85
Técnicas de capacitación y desarrollo	86
Manuales de capacitación	86
Capacitación con computadoras interactivas	86
Casos de estudio	86
Simulación de papeles	87
Videograbación	88
Grabación de audio	89
Capacitación cruzada	89
Los fundamentos de la autocapacitación	90
Actualizar las actividades de capacitación	91
Universidad en el hogar:	
el medio de capacitación del futuro	92
En Walt Disney, la capacitación es un espectáculo	92
La Compañía Saturno: la capacitación de GM para el próximo siglo	92
La Universidad Motorola	93
Lo mínimo que necesita saber	93

8 ¿Cuándo terminan sus estudios? ¡Nunca! 95

La actualización de los conocimientos del trabajo	96
Mejorar los conocimientos	96
Actualizar los conocimientos personales	96
Preparación de presentaciones	96
Aprender un idioma	98
Aplicación de otros programas	98
Examinar el desarrollo de la carrera profesional	99
Más dinero	99
Caminos por recorrer	100
Crecimiento horizontal	101
La opción externa	101
El desarrollo de líderes de equipo	102
Identificación de líderes potenciales	102
Preparar a los empleados para que mejoren	103
Introducir las reuniones de capacitación y desarrollo	103
Consejos para organizar mejor las reuniones de capacitación	105
Lo mínimo que necesita saber	105

Parte 3: Para entender y manejar las leyes del empleo igualitario	107
9 Lo que tiene que conocer acerca de la igual oportunidad de empleo	109
Las leyes: una revisión	110
El proceso de contratación.....	111
¿Qué pasa si no sabía que una pregunta era ilegal?	111
Aplicar la Bona Fide Occupational Qualifications (Requerimientos Laborales de Buena Fe)	114
“Pero realmente necesito saber esa información”	114
Estado civil e hijos	118
Antecedentes penales	119
Pruebas con el detector de mentiras.....	119
Discriminación por la edad.....	120
Evitar la discriminación por la edad	120
Jubilación anticipada	121
La Ley de Estadounidenses con Discapacidad	121
Asignación laboral razonable	121
Abuso de alcohol y drogas	123
El sida en el lugar de trabajo	123
Personas con retraso mental: una fuente olvidada	123
Qué ocurre si se violan las leyes	124
Lo mínimo que necesita saber	125
10 Los problemas de la oportunidad igualitaria de empleo en el trabajo	127
Acoso sexual	128
El término “explícito” es claro; pero, ¿qué es “implícito”?	129
Enfrentar un ambiente laboral intimidatorio y hostil	129
Citas, romances y matrimonios en el lugar de trabajo	130
Acoso del exterior	131
Religión en el lugar de trabajo	132
Otras áreas difíciles	133
Empleo a extranjeros	134
La fuerza de trabajo variada	134
La acción afirmativa	135
La Ley de Responsabilidad Familiar y Médica	137
Lo mínimo que necesita saber	138

Parte 4: La elección de los miembros del equipo **139**

11 La creación de un perfil de puesto realista **141**

Crear una buena descripción del puesto	142
Reemplazar a alguien que ha dejado la compañía	143
Crear un puesto nuevo	143
Elaborar un análisis del puesto	144
Cuatro técnicas para elaborar una descripción del puesto	144
Comprender los componentes de un perfil del puesto	146
Eliminar buenos candidatos por la razón equivocada	146
Actuar con cierta flexibilidad	148
¿Cuánto pagar?	149
¿Qué hacer cuando no se cuenta con un programa de sueldos formal?	149
Lo mínimo que necesita saber	150

12 La elección de la persona correcta **151**

El primer lugar en donde buscar: dentro de su propia empresa	152
Aprovechar las transferencias internas	152
Limitaciones al promover solamente al personal interno	153
La búsqueda de candidatos internos	153
Reclutamiento y selección	154
Evaluar solicitudes y currículums	154
Preparar una entrevista	155
Preguntas que deben formularse	158
Conducir una entrevista	160
Qué hacer cuando un candidato no dice todo	161
Acordarse de una entrevista	162
Proporcionar información	165
Escuchar las preguntas del candidato	165
Lo mínimo que necesita saber	165

13 La toma de decisiones de contratación **167**

Conducir entrevistas múltiples	168
Los miembros del equipo conducen entrevistas	168
Test para los candidatos	169
Verificación de referencias	170
Obtener información valiosa	170
Vencer la resistencia de un jefe anterior	171
Enfrentar malas referencias	171
Cuándo verificar referencias	172
Decidir una contratación	172
Evitar decisiones por apariencias	173
Hacer una oferta de empleo	174

Determinar el rango de sueldo	174
Arreglos para un examen médico	175
Felicitaciones, tiene una oferta de empleo	176
Firmar el contrato de empleo	176
Tratar con candidatos que cambian de parecer	177
Responder a una contraoferta	177
Notificar a quienes no se quedaron	178
Lo mínimo que necesita saber	178

Parte 5: La motivación del equipo para un mejor desempeño 179

14 La motivación del equipo 181

Distintos estilos para diferentes personas	182
Conocer el “modus operandi” de cada integrante del equipo	182
Cómo conocer a los integrantes de su equipo	183
Lograr que su equipo se motive a sí mismo	183
Hacer la transición de jefe a líder del equipo	185
Cuidado con los peligros que debe evitar	186
Qué hacer cuando una empresa no forma equipos	186
Lo mínimo que necesita saber	187

15 El dinero decide; pero, ¿no decide demasiado? 189

Motivadores contra satisfactores	190
Entonces, ¿qué tiene que ver esto con el dinero?	191
El dinero como un pizarrón marcador	192
Las prestaciones: ¿motivadores o satisfactores?	193
El ajuste de salarios	193
Antiguos y nuevos programas de incentivos	194
Trabajo a destajo	194
Planes de pago por cuota	194
Programas de incentivos por ventas	195
Planes de incentivos que sí funcionan	195
La administración por objetivos	195
Premios especiales por desempeño excepcional	196
Reparto de utilidades	196
Lo mínimo que necesita saber	198

16 Reconocimiento y alabanzas: motivadores que sirvan 199

Reconocimiento	200
Proporcionar refuerzo positivo	200
Mostrar lo que debe cuidar	201
Todos necesitamos reconocimiento; pero, ¿qué ocurre si no es merecido?	201

La búsqueda de situaciones de reconocimiento	202
Cinco consejos para un reconocimiento eficaz	202
Escríballo	204
Escribir cartas de agradecimiento	204
Diplomas y placas de reconocimiento	204
Mantener un archivo del éxito	204
Crear programas de reconocimiento que sirvan	205
El empleado del mes	205
Reconocimiento de un equipo	206
Reconocimiento a los compañeros	206
Premios especiales por desempeño excepcional	207
Lo mínimo que necesita saber	208
17 Manténgalos en actividad	209
Oportunidad, ¿para qué?	210
Animar a las personas para que se esfuercen en progresar	210
Cómo manejar a los que quieren avanzar cuando no hay oportunidades	211
Motivar al “inmotivable”	212
Aprender a no darse por vencido	212
Aplicar el mejor motivador de todos	213
Enriquecer el trabajo	214
La participación de todos en la planeación	214
Algunos motivadores que deben recordarse	215
Evite la motivación negativa	216
Motivar bajo circunstancias desfavorables	216
Disminución de la planta laboral	217
Qué hacer cuando su compañía cambia de dueño	218
Mostrar que todos deben trabajar con más ahínco	219
Motivar cuando los salarios están congelados	219
Lo mínimo que necesita saber	220
18 Otorgar poder: el lema de los años 90	221
Llamar la atención	222
Tres ventajas de otorgar poder	223
Ideas	223
Sinergia	223
Apropiación	224
Tres problemas del otorgamiento de poder	225
Aprendí que tengo derecho a usar mi poder y no quiero dejarlo	225
Algunas personas no quieren tener poder	225
Otorgar poder hace innecesarios a los líderes	226
Lograr que el otorgamiento de poder sirva	226
Lo mínimo que necesita saber	228

Parte 6: Enfrentar al personal problema 229

19 Evaluar el desempeño de los integrantes del equipo 231

Establecer estándares de desempeño 232
 Establecer criterios para los estándares de desempeño 232
 Efectuar una autoevaluación 233
Una evaluación formal de desempeño 233
Inconvenientes de las evaluaciones formales 233
Seleccionar el sistema más adecuado 234
Análisis de un sistema que evalúa aspectos 234
Resolver problemas al aplicar una evaluación por aspectos 236
Introducir una evaluación con base en resultados 237
Los inconvenientes de las evaluaciones con base en resultados 239
Aplicar la revisión conjunta 239
Beneficios de la revisión conjunta 240
Planear la entrevista de evaluación 241
 Preparar la entrevista de evaluación 241
 El análisis del desempeño de los integrantes del equipo 241
 La crítica constructiva 242
 Solicitar los comentarios de los integrantes del equipo 242
 Revisar las metas del año anterior y establecer las
 del año siguiente 243
 Resumir una entrevista 243
 Registro de la evaluación 244
Lo mínimo que necesita saber 244

20 El manejo de empleados problema 245

Para superar baja autoestima 246
 Concentrarse en el éxito, no en el error 247
 Otras formas de lograr la autoestima 247
Para enfrentar a Silvia la Sensible, Iván el Terrible,
 Nilia la Negativa y otros 247
 Manejar personas sensibles 248
 Lidiar con personas temperamentales 249
 Negar la negatividad 249
 Personalidades negativas 250
 Jugar al "Te atrapé" 250
 Cómo trabajar con personas insatisfechas 251
La tensión y el agotamiento 251
 "Estoy tan cansado que no soy capaz de pensar
 correctamente" 252
 El agotamiento 252
 Disminuir la presión 253
 Qué hacer cuando hay demasiado trabajo 253
 El manejo de la tensión 254
 Esos trabajos mortalmente aburridos 255

Enfrentar problemas de alcoholismo y drogadicción	255
Análisis de los problemas de alcoholismo	256
Prevenir el consumo de alcohol y drogas en el trabajo	256
El sida en el lugar de trabajo	257
Lo mínimo que necesita saber	258
21 El administrador como un consejero	259
Manejar quejas y disgustos	260
Tratar con quejumbrosos crónicos	260
Verificar las quejas	260
Qué ocurre cuando usted no tiene la autoridad para corregir un problema	261
El expediente de quejas formales	261
Para evitar disgustos	263
La resolución de conflictos dentro de su equipo	263
Mediar desacuerdos acerca del trabajo	263
La solución de desacuerdos a su alcance	265
Consejos sobre cuestiones personales	266
Saber qué hacer cuando el diálogo no ayuda	267
Programas de apoyo a empleados	268
Lo mínimo que necesita saber	269
22 El trabajo en un medio no convencional	271
Comprender los problemas de descentralización	272
Entonces, ¿qué hay de nuevo en esto?	272
Trabajar a distancia	274
Hacer que los que trabajan en casa sean parte de su equipo	275
Trabajar con contratistas independientes	276
El trabajo con equipos autodirigidos	278
Lograr que funcione la autodirección	279
Los inconvenientes de la autodirección	279
Lo mínimo que necesita saber	280
Parte 7: La aplicación de la disciplina	281
23 Guarde el látigo y consienta a sus empleados	283
Entender la disciplina progresiva	284
La reprimenda: una advertencia informal	284
Ellos siempre tienen una excusa	286
Solicitar un plan de acción	287
Documentar una reprimenda	287
Cómo conducir una entrevista disciplinaria	287
Anotación de las advertencias	289

Poner a prueba a los empleados	291
La suspensión: el primer castigo real	292
El despido: el paso final	292
La disciplina afirmativa	292
Permitir que los integrantes controlen el equipo	293
Lo mínimo que necesita saber	294

24 “¡Está despedido!” 295

El último paso de la disciplina progresiva	296
La preparación de una entrevista de despido	296
Se abre el telón. Se cierra el telón	297
Despido sin previo aviso	298
La documentación de un despido sin previo aviso	300
Usted no va a despedirme, yo me voy	301
Empleo a voluntad	301
Los derechos laborales cuando no existe ningún contrato	302
El compromiso verbal	303
Un poco de prevención	303
Lo mínimo que necesita saber	303

25 Separaciones, despidos y reducción de la empresa 305

Qué ocurre cuando un empleado dice: “Renuncio”	306
Conducir una entrevista de renuncia	306
Qué hacer cuando los empleados renuncian	307
Manejar suspensiones temporales	308
Las alternativas para las suspensiones temporales	309
La recontractación de trabajadores suspendidos	310
La reducción de la planta laboral: la suspensión permanente	310
La ley de reducción de la planta laboral	311
El manejo de la reducción de la planta laboral y la Ley de Oportunidad Igualitaria de Empleo	311
Proporcionar beneficios permanentes	312
La documentación para empleados suspendidos temporalmente	312
Lo mínimo que necesita saber	313

Apéndice: Glosario 315

Índice 325