

INDICE

Prefacio	IX
Primera parte: la dirección de los directivos considerados como recursos	1
1. Los directivos como recursos	3
Una jungla de teorías	4
Las funciones clásicas de la dirección	
Teorías conductuales	5
La ciencia de la dirección	
Dirección científica	6
Dirección situacional	
El directivo como administrador	7
2. Supervisor. La calve de la integración	11
Una gran diferencia	12
El supervisor integrador	14
Reconsideración del rol del supervisor	15
3. Capacitación e integración de nuevos empleados	21
Nuevas reglas para la contratación de nuevos empleados	22
Diecisiete directrices para la evaluación del rendimiento	27
4. La función del estilo en la integración	33
Como afecta el setuelo de dirección a la integración y el autocontrol	34
Las tácticas de señuelo en el mundo directivo	36
La distinción entre señuelos y retos	38
Como evitar caer en la trampa	39
Crear confianza mediante la honradez	40
¿Son adecuados en la década de 1980 los enfrentamientos firmes?	41
La cooperación es superior al enfrentamiento	45
Segunda parte: el éxito en el establecimiento de objetivos	47
5. Objetivos: los componentes de la integración y el autocontrol	
La trampa de actividad	49
El reductor de personas	51
Antídotos contra la burocracia	52
Ocho razones para establecer objetivos	53
6. ¿De dónde proceden los objetivos concretos?	57
Diez lugares donde buscar metas	58
¿A quien recurrir durante la búsqueda de objetivos?	62
El meollo de la fijación de objetivos	64
7. Integración de toda la organización mediante la DPO	67
Convertir en realidad el establecimiento de metas que abarquen a toda la organización	68
Centrarse en lo importante	69
Recompensar a los que asumen riesgos	71
Establecer objetivos claros y directos	
Establecer objetivos tangibles y mensurables	72
Diez reglas de sentido común	74
El establecimiento de objetivos exige transacciones	75
Los objetivos liberan energía	79
8. Objetivos claros y realimentación constante	81

Los objetivos poco claros no funcionan	82
Como medir lo que no es mensurable	83
Dividir los objetivos en categorías ascendentes	85
Establecer escalas y objetivos	86
Donde hay voluntad	
Los objetivos claros van seguidos de una realimentación clara	87
Dieciocho formas en que los objetivos mejoran la motivación	89
Tercera parte: Competencia: el objetivo de la formación	93
9. La formación como herramienta de integración	95
Se buscan directivos	96
El objetivo de la competencia	97
¿Cuáles son las causas de la obsolescencia?	98
Diez indicadores de una formación puntera	99
Saque mas partido del dinero que gasta en formación	104
Como conseguir los máximos beneficios de la formación externa	106
Mejorar la formación interna	108
Organización de un programa de formación interna	109
Participación de conferenciantes externos	110
10. El desarrollo de la dirección para la mejora del rendimiento actual	113
Cambios cuantitativos en los recursos humanos	114
Cambios cualitativos en la mano de obra	115
Cuatro categorías de directivos	116
Formaron de los trabajadores natos	118
El recto del cambio	119
Hacer que los trabajadores natos se sientan cómodos	120
El poder del compromiso	123
11. Enfrentarse al mal rendimiento: El fracaso de la integración	125
El empleado problema	126
El tratamiento de la incompetencia individual	127
El fin de las palmaditas en la espalda	128
Seis pasos para analizar el mal rendimiento	129
Disciplina progresiva	134
Hacer la disciplina un proceso de enseñanza	136
Las cuatro fases de la acción disciplinaria	137
Nueve reglas para los supervisores	138
Como responder a las infracciones que no quebrantan ninguna norma	139
No despierte deseos de venganza en sus empleados	140
Perjuicios ocasionados por el deseo de venganza	142
No ataque al autoestima del empleado	143
12. Productividad: la integración de la economía y las personas	145
La productividad en los Estados Unidos	146
Dónde centrar los mayores esfuerzos	147
Poner escrito los objetivos para aumentar la productividad	149
El tratamiento de los trabajadores muy dotados	150
Esfuerzos de dirección mal enfocados	151
Las organizaciones de servicios no pueden emplear el liderazgo autocrático	152
Mejora de la productividad de los trabajadores administrativos	155

Cuarta parte. La relación superior-subordinado	161
13. La figura del mentor: La herramienta para la dirección de la integración	163
Dos exigencias de integración	
La importancia del mentor	164
El mentor, una figura típicamente estadounidense	166
La elección de un mentor	167
Cinco cualidades de los buenos mentores	168
Problemas relativos al sexo, la raza y el origen étnico	169
Problemas éticos	
Ser mentor de directivos de 30 años	171
Consejos de carrera para los treintañeros	175
14. Compromiso: Un vínculo efectivo	177
¿Es posible la integración de necesidades?	178
La importancia del compromiso	179
Convertir en extraordinario un trabajo vulgar	180
Los objetivos creativos favorecen el compromiso	182
Fomentar el compromiso entre el personal de apoyo	183
Un caso especial: el trabajador con conocimientos	
Factores humanos en la dirección de proyectos	185
Los buenos objetivos crean el “poder del objetivo”	187
El papel de las relaciones interpersonales	189
Bibliografía	193
Índice analítico	197
Sobre el autor	203