

INDICE

Parte Uno. Fundamentos de Administración	2
Capítulo Uno.	4
Gerentes y Organizaciones	
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.	52
El Ambiente Externo	
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
Proveedores	63
Clientes	65
Análisis Ambiental	66
Rastreo ambiental	66
Desarrollo de escenarios	67
Pronósticos	67
Benchmarking	68
Respuesta al Ambiente	70
Adaptación al ambiente: el cambio de usted ambiente	70
Influir en su propio ambiente	71
Modificación del ambiente en el que usted se encuentra	73
Selección de un enfoque de respuesta	74
Caso de conclusión: Greyhound se identifica con un perro	76
Caso práctico: El ambiente de los negocios	77
Capítulo Tres.	82
Toma de Decisiones Gerencial	
Características de las Decisiones Gerenciales	84
Falta de estructura	85
Incertidumbre y riesgo	86
Conflicto	86
Las Etapas de la Toma de Decisiones	86
Identificación y diagnóstico del problema	87
Generación de soluciones alternativas	87
Evaluación de alternativas	88
Selección de la mejor alternativa	90
Implementación de la decisión	90
Evaluación de la decisión	92
La mejor decisión	92
Barreras para la Toma de Decisiones Efectiva	93
Prejuicios psicológicos	96
Presiones de tiempo	95
Realidades sociales	96
Toma de Decisiones en Grupo	96
Ventajas potenciales de utilizar un grupo	96
Problemas potenciales de utilizar un grupo	97
Administración de la Toma de Decisiones en Grupo	98
Estilo de liderazgo	98
Conflicto constructivo	99
Estímulo de la creatividad	100
Toma de Decisiones en la Organización	102
Limitaciones para quienes toman decisiones	102
Modelos de procesos de decisiones organizacionales	102
Negociaciones y políticas	103
Toma de decisiones en una crisis	104
Estrategias emergentes	107

Caso de conclusión: Malas decisiones en Euro Disney	110
Caso práctico: Toma de decisiones	111
Caso de integración: Ejercicio con el material de una bandeja de entrada en SSS software	115
Incidentes críticos: Piratería de empleados	125
Parte Dos.	126
Planeación y Estrategia	
Capítulo Cuatro.	128
Planeación y Administración Estratégicas	
Una visión general de los fundamentos de planeación	130
El proceso básico de planeación	130
Niveles de Planeación	133
Planeación estratégica	133
Planeación táctica y operativa	134
Planeación Estratégica: Ayer y Hoy	136
Paso 1: Establecimiento de misión, visión y metas	138
Paso 2: Análisis de oportunidades y amenazas externas	139
Paso 3: Análisis de fuerzas y debilidades internas	141
Paso 4: Análisis SWOT y formulación de estrategias	144
Paso 5: Implementación de estrategias	149
Paso 6: Control estratégico	151
Caso de conclusión: La planeación del cambio en DuPont	153
Caso práctica: Planeación y administración estratégica en Ford Motor Company	154
Capítulo Cinco.	160
Ética y Responsabilidad Corporativas	
Ética	162
Sistemas éticos	162
Ética de negocios	165
El ambiente ético	167
Toma de decisiones éticas	172
Responsabilidad Social Corporativa	173
Visiones contrastantes	174
Reconciliación	176
Sensibilidad social corporativa	177
Voluntariado estratégico	179
El Ambiente Político	181
Ventaja competitiva	181
Legitimidad corporativa	182
Estrategias para influir en el ambiente político	183
El Ambiente Natural	186
Una sociedad de riesgo	187
Administración egocéntrica	187
Agenda ambiental para el futuro	188
Caso de Conclusión: Las controversias de Nike	190
Caso Práctico: El dilema de la cotización elevada	192
Caso Práctico: Competencia o venganza	192
Caso Práctico: Reporte de gastos creativo	193
Apéndice A: Los caballeros de la mesa redonda, principios de ética en	199

los negocios	
Apéndice B: Manejo de nuestro ambiente natural	202
Caso Práctico: La administración y el ambiente natural	212
Capítulo Seis.	214
Administración Internacional	
El Ambiente Internacional	216
Unificación europea	216
La cuenca del pacífico	218
América del norte	218
El resto del mundo	219
Consecuencias de la Economía Global	219
Estrategias Global	223
Presiones para la integración global	223
Presiones para la respuesta local	224
Selección de una estrategia global	225
Modo de Ingreso	228
Exportación	228
Otorgamiento de licencias	229
Franquicias	229
Alianzas estratégicas	231
Subsidiarias de propiedad única	232
Administración a Través de las Fronteras	233
Habilidades del gerente global	235
Compresión de los asuntos culturales	236
Aspectos éticos en la administración internacional	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.	248
Nuevas Empresas	
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 e3mprendedora	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
Parte Tres.	
Organización e Integración de Personal	
Capítulo Ocho.	294
Estructura de la Organización	
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 delante	316
Caso de conclusión: Mobil se reestructura... y se reestructura	318
Capítulo Nueve.	322
La Organización con Capacidad de Respuesta	
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
Lo pequeño dentro de los grande	327
Organizándose para la empresa Ambiental	329
Organizándose para administrar la información	329
Organizándose para responder al cliente	331
Organizándose para la Respuesta	336
Tipos de configuraciones de tecnología	336
Organizándose para la fabricación flexible	337
Organizándose para la velocidad: competencia basada en el tiempo	339
Organizándose para la Respuesta Estratégica	342
Organizándose en torno a las capacidades clave	342
La organización en red	343
Alianzas estratégicas	345
La organización que aprende	345
La organización de alta participación	346

Reflexiones finales acerca de las organizaciones con capacidad de respuesta	347
Caso de conclusión: La inmaculada confección de Franco	349
Caso Práctico: La organización con capacidad de respuesta	350
Capítulo Diez.	354
Administración de Recursos Humanos	
Administración estratégica de los recursos humanos	356
Proceso de planeación de RH	357
Integración de personal en las organizaciones	361
Reclutamiento	361
Selección	362
Reducción de la fuerza de trabajo	366
Desarrollo de la fuerza de trabajo	370
Capacitación y desarrollo	370
Evaluación del Desempeño	372
Diseño de Sistemas de Recompensa	375
Decisiones de remuneración	375
Sistemas de incentivos y paga variable	376
Beneficios para el empleado	377
Aspectos legales en las compensaciones y beneficios	377
Salud y seguridad	378
Relaciones Laborales	378
Leyes laborales	379
Sindicalización	379
Negociaciones colectivas	380
¿Qué depara el futuro?	381
Caso de conclusión: Continental Airlines establece un nuevo encabezado	384
Caso práctico: Administración de recursos humanos	386
Caso práctico: Problema de compensación	388
Capítulo Once.	392
Administración de la Fuerza de Trabajo Diversa	
Diversidad: un historia breve	394
Diversidad actual	394
Tamaño de la fuerza de trabajo	395
Los trabajadores del futuro	396
Edad de la fuerza de trabajo	404
Trabajos futuros y requisitos de la fuerza de trabajo	405
Administración de la Diversidad contra la Acción Afirmativa	406
Ventaja competitiva a través de la diversidad	408
Retos de una fuerza de trabajo diversa	409
Organizaciones Multiculturales	410
De qué Forma las organizaciones pueden Cultivar una Fuerza de Trabajo Diversa	411
Liderazgo y compromiso de la alta dirección	411
Evaluación organizacional	412
Atracción de empleados	413
Capacitación para la diversidad	414
Conservación de empleados	415

Caso de conclusión: Prudential	419
Caso práctico: Valoración de la diversidad	420
Caso práctico: Un tipo muy amigable	421
Caso de Integración: La fusión de Federal Express con la línea Flying Tigers	424
Incidentes de caso: Práctico de posibles compras deshonestas; Política de reducción de la fuerza de trabajo	428
Parte Cuatro. Dirección	430
Capítulo Doce. Liderazgo	432
Visión	434
Dirección y administración	436
Dirección y seguimiento	437
Poder y liderazgo	437
Fuentes de poder	437
Enfoques tradicionales para comprender el liderazgo	439
Características del liderazgo	439
Estilos de liderazgo	441
Enfoques situacionales de liderazgo	446
Perspectivas Contemporáneas sobre el Liderazgo	451
Liderazgo carismático	451
Liderazgo transformacional	452
Liderazgo posheroico	453
Una nota sobre el valor	455
Desarrollo de Habilidades del Liderazgo	455
Caso de conclusión: Liderazgo en Fidelity Investments	457
Caso práctico: Liderazgo y motivación en Bernad Welding Equipment Company	458
Apéndice: modelos de liderazgo de contingencia clásica	464
Capítulo Trece. Motivación para el Desempeño	468
Motivación de metas	469
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
Diseño de trabajos motivadores	477
Rotación, ampliación y enriquecimiento de puestos	478
Teoría de los dos factores de Herzberg	479
Modelo de Hackman y Oldham para el diseño de puestos	480
Empowerment	483
Logro de la Justicia	484

Valoración de la equidad	485
Restauración de la equidad	486
Proceso justo	486
Satisfacción en el Trabajo	488
Calidad de la vida laboral	488
Contratos psicológicos	488
Caso de conclusión: Motivación con remuneración por métodos	492
Caso práctico: Motivación de los empleados en Tellabs, Inc	494
Capítulo Catorce.	498
Manejo de equipos	
Contribución de los Equipos	500
Beneficios de los Grupos	501
Ambiente del equipo Nuevos	502
Tipos de equipos	502
Equipos autoadministrado	503
Cómo se Convierte los Grupos en Equipo	506
Actividades de grupo	506
El paso del tiempo	507
Una secuencia de desarrollo: de grupo a equipo	507
Por qué a veces fracasan los grupos	508
Integración de Equipos Efectivos	509
Enfoque en el desempeño	509
Motivación del equipo de trabajo	510
Contribuciones de los miembros	511
Normas	512
Roles	512
Cohesión	513
Consolidación de la cohesión y normas de desempeño alto	515
Manejo de Relaciones Laterales	516
Administración hacia fuera	517
Relaciones de roles laterales	517
Conflicto intergrupar	518
Manejo del conflicto	518
Tipos de conflicto	519
Caso de conclusión: Los equipos y el Saturn de GM	522
Caso práctico: Trabajo de equipo de calidad en los hospitales de la University of Michigan	524
Capítulo Quince.	530
Comunicación	
Comunicación Interpersonal	532
Comunicación en un solo sentido frente a la comunicación en dos sentidos	533
Fallas en la comunicación	533
Señales mixtas y percepción equivocada	534
Medios orales y escritos	536
Medios electrónicos	537
Redes de comunicaciones	541
Riqueza de los medios	542
Eficiencia y eficiencia	543

Mejoramiento de las Habilidades de Comunicación	544
Mejoramiento de las habilidades del emisor	544
Habilidades no verbales	547
Señales no verbales en diferentes países	548
Mejoramiento de las habilidades del receptor	548
Supervisión efectiva	551
Comunicación Organizacional	551
Comunicación descendente	551
Comunicación ascendente	554
Comunicación horizontal	555
Comunicación formal e informal	556
Ausencia de fronteras	557
Caso de conclusión: ¿Abriría usted libros?	560
Caso práctico: Comunicación	561
Caso de integración: La cita de Frank Perriman	565
Incidentes de caso: Política del sistema de sugerencias; Consecuencias de los círculos de calidad	569
Parte Cinco.	572
Control y Cambio	
Capítulo Dieciséis	574
Control Gerencial	
Sistemas de Control Burocrático	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
Los Otros Controles: Mercados y Clanes	595
Control de mercado	595
Control de clanes: El papel del empowerment y la cultura	597
Caso de conclusión: Owens – Corning se pregunta: “quién necesita gerentes?”	605
Caso práctico: Control Organizacional	607
Capítulo Diecisiete.	612
Administración de la Tecnología y la Innovación	
Tecnología e Innovación	614
Ciclo de vida de la tecnología	615
Difusión de las innovaciones tecnológicas	617
Innovación Tecnológica en un Ambiente Competitivo	618
Liderazgo tecnológico	619
Seguimiento tecnológico	620
Evaluación de las Necesidades Tecnológicas	621
Medición de las tecnologías actuales	622
Evaluación de las tendencias tecnológicas externas	622
Marco de las Decisiones Acerca de la Innovación Tecnológica	623
Receptividad anticipada del mercado	623
Factibilidad tecnológica	623

Viabilidad económica	625
Desarrollo anticipado de la capacidad	625
Aptitud organizacional	626
Búsqueda y adquisición de nuevas tecnológicas	628
Tecnología y funciones gerenciales	631
Organización para la innovación	632
Liberación de la creatividad	632
Debilitamiento de la burocracia	632
Implementación de proyectos de desarrollo	634
Tecnología, diseño de puestos y recursos humanos	635
Caso de conclusión: Asea Brown Boveri (ABB)	639
Caso práctico: La naturaleza del negocio que presenta Motorola	641
Capítulo Dieciocho.	644
Futuros de Clase Mundial	
Para adquirir clase mundial	646
Consistencia grandes futuros	646
La tiranía del “o”	648
El genio del “y”	648
Administración del Cambio	648
Motivación de las personas para el cambio	649
Armonización de cambios múltiples	655
Dirección de cambios múltiples	655
Dirección del cambio	656
Para Moldear el Futuro	658
Ejercicio de anticipación	659
Aprendizaje continuo	660
Búsqueda del crecimiento	661
Aprovechamiento de las ventajas	664
Creación del futuro	664
Moldear el futuro propio	666
Caso de conclusión: El futuro de la industria automotriz	671
Ejercicio de anticipación	659
Aprendizaje continuo	660
Búsqueda de crecimiento	661
Aprovechamiento de las ventajas	664
Creación del futuro	664
Moldear el futuro propio	666
Caso de conclusión: El futuro de la industria automotriz	671
Caso Práctico: Manejo del cambio organizacional en ABTCO	642
Caso de integración: La Xerox Corporation mira al futuro y ve solamente calidad	678
Incidentes de caso: Repercusión de los robots; implementación de un cambio estratégico	683
Directorio de compañías	D-1
Glosario	G-1
Notas	N-1
Índice de nombres	I-1
Índice temático	I-9