

INDICE

Parte I Gestión y medio ambiente	1
1 El diseño de la gestión	2
Competitiva	4
Competitividad y ética	6
Las normas de calidad y el Premio Bladrige	9
ISO 9000	10
Definición de gestión y gestores	11
Calidad	
Ocho dimensiones de la calidad	12
Philip B. Crosby y defectos cero	13
El proceso de gestión mas calidad	
Planificar	15
Organizar	
Liderar	17
Controlar	
Los gestores	20
Tipos de gestores	
Gestión de primera línea	21
Mandos intermedios	
Alta dirección	
Capacidades propias de la gestión	23
Capacidades técnicas	
Capacidades analíticas	
Capacidades para la toma de decisiones	
Capacidades para trata con las personas	24
Capacidades para tratar con las personas	
Capacidades conceptuales	5
Roles de gestión	26
Roles interpersonales	
Roles de información	27
Roles de decisión	28
Plan para el libro	29
Apéndice: El premio Bladrige	37
2 La evolución de la gestión	48
Gestión: un área de estudio	51
Peter Druker (n. en 1909)	52
El enfoque clásico de la gestión	53
La administración científica	
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	55
Teoría clásica de la organización	
Henri Fayol (1841-1925)	56
Autoridad ce la gestión	
Contribución y limitaciones del enfoque clásico	59
El enfoque conductista	
El enfoque de las relaciones humanas	60
El enfoque de la ciencia de la conducta y los estudios de Hawthorne	61
Contribuciones y limitaciones de enfoque conductista	62

El enfoque de la ciencia de la decisión y de la información (CIDI) Orígenes del enfoque CIDI	
Contribuciones y limitaciones del enfoque CIDI	63
El enfoque de sistemas para la gestión	64
Sistemas abiertos	65
Contribuciones y limitaciones del enfoque de sistemas para la gestión El enfoque de la contingencia para la gestión	68
Teorías universales frente a situacionalistas Identificación y evaluación de las variables de contingencia	69
Influencias contemporáneas en la evolución de la gestión	70
William Ouchi: teoría Z	71
Michael Porter: ventaja competitiva	72
3 Medio ambiente, responsabilidad social y ética	82
El Medio ambiente interno	84
Culturas múltiples	85
Creación de cultura El Medio ambiente externo	87
Cambio	88
Input o Output Análisis y diagnóstico medioambiental	89
El Medio ambiente sociocultural	90
Diversidad de la fuerza laboral	91
Responsabilidades familiares de los empleados	94
Naturaleza del trabajo	95
Salud de los empleados	97
El Medio ambiente económico Productividad	98
Economías globales	100
Empresas pequeñas	101
El Medio ambiente tecnológico	102
Innovación tecnológica	103
El Medio ambiente político-legal	105
Control de gobierno	106
El Medio ambiente ecológico	107
Problemas específicos relacionados con el medio ambiente	108
Buenas noticias de algunas organizaciones comerciales	110
Responsabilidad social y ética	111
La responsabilidad social como reacción social	112
Responsabilidad social y sensibilidad social	113
La ética	114
4 El medio global de la gestión	124
La naturaleza y la importancia de la economía global La calidad y el estatus de un país	126
El auge global	128
Tipos de organizaciones en la economía global	129
Compañías multinacionales y globales	130
Enfoques par los negocios internacionales	131
El Medio ambiente para el negocio global El Medio ambiente cultural	135

El Medio ambiente económico	139
El Medio ambiente político-legal	140
El Medio ambiente tecnológico	
Regulación del negocio a escala internacional	141
Legislación	
Organizaciones internacionales	142
Grupos multinacionales de mercado	
Los Estados Unidos, Cañada y México	144
La comunidad europea	
La costa del pacifico	145
Europa del este y la comunidades de Estados Independientes	146
Los desafíos globales	147
El desafío de la calidad	148
El desafío de la competitividad	149
Parte II Planificación	155
5 Toma de decisiones	156
Tipos de acciones de gestión	159
Decisiones programadas y no programadas	160
Decisión proactiva y decisión reactiva	163
Decisiones intuitivas y decisiones sistemáticas	164
El proceso de toma de decisiones	
Paso 1: establecer objetivos y metas específicos	167
Paso 2: identificar y definir el problema	168
Paso 3: Fijar prioridades	169
Paso 4: determinar las causas del problema	
Paso 5: elaborar soluciones alternativas	
Paso 6: evaluar las alternativas	170
Paso 7: elegir una solución	171
Paso 8: poner en practica la decisión	
Paso 9: seguimiento	
Resumen del proceso de toma de decisiones	172
Toma individual de decisiones	
Valores	173
Personalidad	174
Propensión al riesgo	
Potencial para el disentimiento	175
Toma de decisiones en grupo	177
La toma de decisiones individual frente a la grupal	178
Técnicas para estimular la creatividad en la toma de decisiones en grupo	179
Toma de decisiones en un entorno de calidad total	181
Mejora continuada	182
La gestión basada en hechos	184
Trabajo en equipo	186
Resumen del enfoque de la GCT	187
6 Planificación	196
¿Qué es la planificación?	198
La planificación es sistemática	199
¿Quién asumen la responsabilidad de la planificación?	200
¿Por qué es necesaria la planificación?	201

Lapso de tiempo entre decisiones presentes y resultados futuros	203
Mayor complejidad de la organización	204
Competencia global creciente Impacto sobre los demás funciones de gestión	205
Ventajas de la planificación Coordinación de esfuerzos Preparación para el cambio Elaboración de estándares de rendimiento	206
Formación de los gestores Tipos de planificación Planificación estratégica, operativa y táctica	207
Planes de uso único y planes permanentes Etapas del proceso de planificación Etapa 1: evaluar las presentes condiciones	208
Etapa 2: determinar objetivos y metas	209
Etapa 3: establecer un plan de acción	216
Etapa 4: asignar los recursos	220
Etapa 5: ejecución	222
Etapa 6: control de a ejecución	225
Enfoque de calidad total para la planificación	225
El ciclo planificar, hacer, comprobar, actuar (PHCA)	266
Planificación para defectos cero	227
Planificación basada en le tiempo	228
Planificación para una mejora continuada	230
Control de calidad	232
7 Estrategia	240
Elementos de la planificación estratégica	244
Elemento 1: el medio de la planificación estratégica	245
Elemento 2: establecimiento de una finalidad	248
Elemento 3: fijar las metas estratégicas	250
Elemento 4: estrategias operativas	251
Elemento 5: el plan de cartera de la organización	255
Estrategia, calidad y personas con intereses en la organización	259
Personas con intereses	260
8 Información para la toma de decisiones	274
La edad de la información Datos frente a la información	276
Atributos de la información Distribución de la información	277
Procesamiento de la información	279
Sistemas de información para la gestión	280
Funciones del SIG	283
Redes informáticas	287
Evaluación del SIG	288
Sistemas de soporte para la decisión	289
Desarrollo de un SSD	290
Sistemas expertos e inteligencia artificial	291
Tendencias en los sistemas de información	292
Parte III Organización	301

9 Estructura y diseño de la organización	302
La organización y la estructura organizativa	304
Superación de los tópicos relativos a la estructura de la organización	305
Detención de problemas en la estructura de la organización	306
Determinación de la estructura de la organización	
Especialización del trabajo	307
Delegación de autoridad	311
Departamentalización	315
Alcance de control	317
Dimensiones de la estructura de la organización	321
Formalización	
Centralización	
Complejidad	323
Diseño de la organización	
El modelo mecanicista	324
El modelo orgánico	
La organización matricial	325
Otras formas de diseño de la organización	327
10 Análisis, diseño y rediseño de puestos de trabajo	338
Análisis del puestos de trabajo	340
Etapas en el análisis del puestos de trabajo	341
Descripciones de puestos de trabajo y especificaciones par los mismos	343
Diseño del puesto de trabajo	345
Especialización del trabajo	346
Amplitud y profundidad del trabajo	
Rediseño del puestos de trabajo	348
Rotación en el trabajo	
Ampliación del trabajo	349
Enriquecimiento del trabajo	350
Tiempo flexible	353
Enfoque basado en el equipo para el diseño y rediseño de puestos de trabajo	354
II Gestión de recursos humanos	364
Antecedentes sobre la gestión de los recursos humanos	366
Un modelo de gestión de los recursos humanos	368
Igualdad de oportunidades de empleo	
Valores de la sociedad y la IOE	369
Estatus económico de la minorías antes de 1964	
El gobierno	370
Planificación de los recursos humanos	
Adscripción o reclutamiento	371
Selección	374
Entrevistas de precisiones	
Tests	376
La decisión de contratar	377
Capacitación y desarrollo	378
Articulación con el rendimiento	
Enfoques y programas	379
Evaluación del rendimiento	381

Métodos de evaluación del rendimiento	383
Compensación	387
Objetivos de la compensación	388
Compensación y rendimiento	389
Métodos selectos de compensación	390
La ley sobre igualdad de salario	395
Valor comparable	
Beneficios y servicios	396
Beneficios requeridos por ley	
Beneficios adicionales y planes de jubilación	398
Temas de interés en recursos humanos	
El SIDA en e lugar de trabajo	399
Acoso sexual	400
Consumo de drogas	402
Parte IV Dirección	409
12 Dinámica de grupo y formación de equipos	410
Categorías de grupos	
Grupos informales	
Grupos formales	412
Etapas en el desarrollo de grupos	
Etapa 1: formación	416
Etapa 2: confrontación	
Etapa 3: establecimiento de normas	
Etapa 4: actuación	417
Características de los grupos	418
Creación de roles en los grupos	419
Normas del grupo	421
Cohesión	422
Diversidad cultural	
Un modelo de interacción eficaz en grupos pequeños	423
Creación de grupos de trabajo	425
Desarrollo de compañías impulsadas por equipos	425
Doblegar la resistencias al trabajo en equipo	429
13 Motivación	436
La importancia de la motivación	
Supuestos sobre la naturaleza humana	438
El proceso de la motivación	439
Teorías sobre de la motivación	
Teorías de contenido sobre de la motivación	441
Ventajas de la fijación de objetivos	
Atributos de los objetivos eficaces	453
Gestión de la calidad y motivación	
Supuestos positivos sobre la ética de trabajo del personal	455
Herramientas y técnicas	456
14 Liderazgo	468
Líderes y directivos o gestores	471
Poder y liderazgo	473
Modelos y teorías del liderazgo	
Teorías de los rasgos del liderazgo	474

Modelos de contingencia del liderazgo	479
Sustitutos del liderazgo	483
Liderazgo transformacional	484
Autoliderazgo	485
Aplicaciones del autoliderazgo	489
Autogestión conductual	490
Autogestión cognitiva	
Desarrollo de una cultura de autoliderazgo	492
Retos de liderazgo	493
Gestión de la diversidad cultural	494
15 Comunicación interpersonal y organizacional	502
La naturaleza y el ámbito de la comunicación	506
El proceso de la comunicación	507
Elección de un medio de comunicación	509
El rol de la comunicación en las organizaciones	510
Comunicación interpersonal	
Comunicación oral	512
Comunicación escrita	
Comunicación no verbal	513
Escuchar con empatía	514
Comunicación en la organización	
Canales formales de comunicación	516
Canales informales de comunicación	
Comunicación de la calidad en las organizaciones	518
Barreras en la comunicación de la organización	
Características personales	519
Marco de referencia	520
Resistencia al cambio	
Como mejorar la comunicación en la organización	521
Desarrollos de capacidades en la comunicación	
Minimizar la resistencia al cambio	522
Comunicación con una fuerza laboral diversificada	
Auditoría de la comunicación	523
Parte V Control	529
16 Sistemas de control	530
Elementos del control	532
Tipos de control	536
Control preliminar	537
Control concurrente	542
Control de retroalimentación	543
Resumen de los Tipos de control	54
Técnicas de control de calidad	546
Proceso de control estadístico (PCE)	547
Control de la calidad total (CCT)	552
Control de la calidad total (GCT)	553
17 Gestión de la producción y de las operaciones	564
Definir la producción, la fabricación y las operaciones	566
La evolución de la fabricación moderna	567
Primeras innovaciones	568

La industrialización y la supremacía de los Estados Unidos en la posguerra	569
Consumismo y obsolescencia planificada	
El concepto de made in USA frente a la competencia global	570
El rol de los directores de producción y de operaciones	573
Organización del proceso productivo	575
Planificación de la localización y disposición del lugar	577
Gestión de materiales, compras y existencias	579
Programación	581
Tecnología de la producción	583
Robótica	584
Sistemas de fabricación flexibles	585
Mejora de la calidad	586
Gestión del control de calidad	587
Fijación de puntos de referencia	590
Círculos de calidad	591
Control de calidad frente a gestión de la calidad	592
Mejora de la productividad	593
Procurar seguridad para los trabajadores, los productos y el medio ambiente	594
Seguridad del empleado y del producto	
Globalización de la comunicación ambiental	595
Apéndice: siete instrumentos para el control de calidad	603
18 Gestión de los servicios	608
Naturaleza e importancia de los servicios	610
Características de los servicios	612
Intangibilidad	
Inseparabilidad de la producción y del consumo	613
Imperadurabilidad	615
Heterogeneidad	
Clasificación de los servicios	616
Calidad y productividad en las organizaciones de servicios	
Calidad del servicio	618
Productividad del servicio	622
Desarrollo de una cultura de rendimiento	623
Los componentes del rendimiento óptimo	624
El logro del servicio	626
19 Gestión del cambio en la organización	634
Las fuerzas del cambio	636
Las fuerzas internas	
Las fuerzas externas	639
Resistencias al cambio	640
Disminuir la resistencias al cambio	642
Un marco de referencia par la gestión del cambio en las organizaciones	644
Un enfoque de la calidad total	647
El consejo delegado: un elemento clave	648
Un modelo de GCT	649
Tipos de agentes de cambio	653
Métodos de intervención	655

Retroalimentación de una encuesta	656
Construcción de equipos	656
Cesión de autoridad Pacificación mediante terceros Adiestramiento a la parrilla	660
Remodelación de la cultura y de la estructura	662
Remodelación de la cultura	663
Reforma de la estructura	664
Parte VI Crecimiento, tecnología e innovación	673
20 Empresario y en crecimiento	674
El medio ambiente empresarial	677
Empresariado corporativo	679
El empresario fuera de la gran compañía	681
Los riesgos del empresariado	682
Las motivaciones de los empresarios	683
Características empresariales	685
Las etapas del crecimiento empresarial	686
Etapa preinicial Etapa de inicio	688
Etapa inicial de crecimiento Etapa secundaria de crecimiento	691
El espíritu empresarial y las funciones de gestión Planificar	692
Organizar	698
Dirigir	699
Controlar El plan de negocio	701
21 Tecnología e innovación	710
Tecnología e innovación: ¿cual es su significado?	712
Tecnología y ventaja competitiva	713
Análisis de la cadena de valores	716
Previsión tecnológica. La curva S	719
Un marco integrado para la gestión de la tecnología	720
Habilidades de gestión necesarias	723
Gestión de la tecnología Estrategia y tecnología	724
Toma de decisiones y tecnología Transferencia de tecnología Los resultados de a transferencia de la tecnología de EE.UU.	727
Transferencia impulsada por la tecnología	728
Transferencia impulsada por el mercado Transferencia para la mejora del producto y del proceso	730
Transferencia internacional de tecnología	731
Una política tecnológica nacional: algunas consideraciones modestas	734
Creación de un clima positivo Estudios de tendencias	735
Cobertura de huecos	736
Creatividad e innovación	737
Personas creativas	738

Gestión de Personas creativas	
Adiestramiento para la creatividad	740
Glosario	749
Notas	763
Índice	785