

INDICE

Parte I. visión global	
Capítulo 1	2
La administración y su evolución	
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: Lincoln Electric encuentra su mejor camino	3
La administración en el nuevo milenio	
Las cuatro funciones de la administración	4
La administración como conjunto de habilidades	6
Evolución del pensamiento administrativo	
Primeros pensamientos sobre la administración	8
Perspectiva clásica	9
Perspectiva del comportamiento	13
Perspectiva actuales de al dirección	16
Resumen	
Cuestiones a debitar	20
Tema de investigación 1.1.: ¿Son necesarias las descripciones del puesto de trabajo	21
Minicaso de gestión 1.1: divertirse es una prioridad en PeopleSoft	
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 1.1: ¿pueden ser compatibles los estimadores de rendimiento con el enfoque de gestión de calidad total?	22
Ejercicio en Internet 1.1: Lincoln Electric	23
Capítulo 2	
La gestión de empresas en un entorno global	24
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: Toyota se hace local para crecer	25
El entorno de los negocios internacionales	
El patrón cambiante de os negocios internacionales	26
Los principales factores que afectan a los negocios internacionales	31
Los modos de entrada	
Las exportaciones	
Proyecto llave en mano	35
Licencias	38
Las Joint ventures	39
Las filiales totalmente propias	40
Las alanzas estratégicas	41
La gestión de la empresa global	42
Selección	
Formación	
Desarrollo de carrera	
Remuneración	44
Ética y responsabilidad	45
Implicaciones para la administración	46
Resumen	47
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 2.1.: los sobornos en Alemania sacan la luz las demandas americanas	48

Minicaso de gestión 2.1: ¿Qué es Nike, una marca o una diosa? Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 2.1: los estados unidos exportan trabajadores de cuello blanco	49
Ejercicio en Internet 2.1: Victoria limpia de Colgate	51
Parte II. La cultura de la administración	
Capítulo 3	
Ética responsabilidad social	54
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: Levi Strauss no acepta la explotación	55
¿Que es la ética en los negocios? Criterios para la toma de decisiones éticas Utilitario	56
Individualismo Aproximación basada en los derechos	57
Justicia Aplicar los criterios éticos Códigos éticos Credos corporativos	58
Declaración de política ética	59
La dirección ética Formación ética Estructura ética Política de delatores o informadores	60
Influenciar a los empleados para comportarse éticamente	61
¿Pueden ser las empresas socialmente responsables? Beneficios de la responsabilidad social	62
Desventajas de la responsabilidad social	63
Grupos de interés (Stakeholders) de las organizaciones	
Propietario	65
Empleados	66
Gobierno Clientes Comunidad	67
Competidores Grupos sociales Estrategias para la dirección de los grupos de interés Confrontación	68
Control de daños Acomodación	69
Método proactivo Implicaciones para la administración	70
Resumen Cuestiones a debatir	71
Tema de investigación 3.1: ¿Deben los buscadores de trabajo exagerar la verdad para conseguirlo? Minicaso de gestión 3.1: en Indonesia, el capitalismo es un negocio de familia	72
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 3.1: ¿Provocan las comisiones de venta que los comerciales se comporten de un modo no	73

ético? Ejercicio en Internet 3.1: La responsabilidad social en Levi Strauss	
Capítulo 4 Gestionar la diversidad de los empleados Objetivos	74
La gestión en el siglo XXI: la diversidad de los empleados es igual a éxitos empresariales	75
Ventajas y desventajas de la diversidad Ventajas de la diversidad de los empleados	76
Los retos de la diversidad	78
La diversidad hoy	80
Afroamericanos Asiáticoamericanos Americanos discapacitados	81
Americanos nacidos en el extranjero hispanoamericanos	82
Homosexuales Trabajadores de mayor edad Mujeres Construir la diversidad	83
Compromiso de alta dirección Conectando las iniciativas de diversidad con las estrategias y objetivos de los negocios	84
Responsabilidad directiva Auditorías de la diversidad Actividades de desarrollo	85
Potencias las redes de diversidad	88
Acomodarse a las necesidades familiares	89
Implicaciones para la administración	93
Resumen	94
Cuestiones a debatir Tema de investigación 4.1: un trabajo en una empresa importante y mas dinero no son suficientes Minicaso de gestión 4.1: ¿Es decir demasiado joven demasiado malo	95
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 4.1: Texaco ofrece un plan de diversidad	96
Ejercicio en Internet 4.1: gestionar la diversidad de los empleados	97
Capítulo 5 La gestión de la cultura y el cambio en las organizaciones Objetivos	98
La gestión del siglo XXI: la cultura de cambio en Cisco	99
Administrar la cultura organizacional Cultura organizacional	100
Las funciones de la cultura organizacional	101
Control social de los empleados Estabilidad Socialización	102
Implementación de la estrategia organizacional Crear y mantener la cultura organizacional	103

Símbolos culturales	104
Rituales y ceremonias Héroes Historias El lenguaje Liderazgo	105
Las políticas de la organización y la toma de decisiones Los aspectos de la cultura organizacional Uniformidad frente a heterogeneidad cultural	106
Culturas fuertes frente a culturas débiles Cultura frente a formalización Cultura organizacional frente a cultura nacional El ajuste con la organización	107
La gestión del cambio organizacional Las fuerzas del cambio	108
La resistencia al cambio	110
Modelos de cambio organizacional	111
Implantar el cambio organizacional	112
Tácticas de introducción del cambio	114
Implicaciones para la administración	116
Resumen	117
Cuestiones a debatir Tema de investigación 5.1: ¿Cómo esta cambiando la era digital a la cultura organizacional en Asia?	118
Minicaso de gestión 5.1: como Jack Welch cambio la cultura en General Electric Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 5.1: como la cultura organizacional puede ayudar al comercio	119
Ejercicio en Internet 5.1: Charles Schwab: recomienda un cambio como cliente	121
Capítulo 6 Los proyectos empresariales emprendedores Objetivos	122
La gestión en el siglo XXI: el gran sueño de los emprendedores	123
¿Que es el emprendimiento? Los mitos del emprendimiento La diferencia entre la gestión de proyectos empresariales emprendedores y la gestión de pequeñas empresas	124
La importancia de los proyectos empresariales emprendedores A la creación de puestos de trabajo Innovación Oportunidades para gente diversa	125
Las características y habilidades de los empresarios emprendedores Las características de los emprendedores	126
Habilidades de los empresarios emprendedores	127
La creación y gestión de un nuevo negocio	130
Las ideas par un nuevo negocio Por que fracasan los nuevos proyectos empresariales	131

El plan de negocio	
Formas jurídicas	132
Fuentes de recursos financieros	134
La gestión del crecimiento	136
Formas alternativas de ser empresario Intraemprendedor Spin-offs	137
Franquicias	
Implicaciones para la administración	138
Resumen	139
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 6.1: ¿Debería un emprendedor cambiar su estilo de liderzazo a medida que se expande el negocio?	140
Minicaseo de gestión 6.1: el rápido crecimiento de Wired Ventures cortocircuita sus planes de salida a bolsa	141
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 6.1: llevando un negocio en solitario Ejercicio en Internet 6.1: ¡ideas de Idealab!	142
Parte III Dirección estratégica y toma de decisiones	
Capítulo 7	
Dirección estratégica	144
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: Canon asciende a la cumbre	145
El proceso de dirección estratégica	146
Análisis del entorno externo	147
Componentes del análisis externo	148
Alcance del análisis externo	151
Análisis del entorno interno	153
Tipos de recursos	155
El análisis de las capacidades de la empresa	156
Propósito estratégico y misión Formulación de la estrategia	159
Estrategia de la corporación o a nivel corporativo	161
Estrategia de la unidad de negocio	162
Implantación o implementación de la estrategia	
Estructura organizativa y controles Estrategia de cooperación	164
Estrategia funcionales Liderzazo estratégico Emprendimiento corporativo e innovación	165
Resultados estratégicos	
Implicaciones para la administración	166
Resumen	
Cuestiones a debatir	167
Tema de investigación 7.1: gestionamiento los avances y rupturas en el proceso de innovación	168
Minicaseo de gestión 7.1: el atractivo de la ciencia: Amgen pone el énfasis en la investigación de laboratorio, no en la investigación de mercados	169
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 7.1: los pantalones vaqueros	170

de Levis	
Ejercicio en Internet 7.1: estrategias en Internet	171
Capítulo 8	
La gestión del proceso de planificación	172
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: como reboto Coca-Cola	173
¿Qué es la planificación?	174
El propósito de la planificación	
Al identificación de los factores que probablemente influyan en la organización	175
La coordinación de esfuerzos Establecimiento de prioridades Evaluación de los factores externos Ala comprensión de las circunstancias que contribuyen a los éxitos y fracasos del pasado La disponibilidad de los recursos adecuados	176
El establecimiento de estándares de rendimiento Desarrollo de gestión	177
Los peligros de la planificación	
Evaluación deficiente de las condiciones futuras	
Fomento de las relaciones jerarquías de información La planificación como un actividad cerrada	178
Burocratización extensiva Adherencia inflexible a los objetivos y a los procesos	179
Enfoques para una planificación satisfactoria	
La implicación de los directivos de diferentes niveles El empleo de la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos	
La consideración de la planificación como una actividad continua capaz de adaptarse a los cambios Evitar la parálisis del análisis La concentración de los esfuerzos de planificación en un conjunto manejable de puntos concretos	180
Planificación formal y planificación oportunista	
El proceso de planificación formal	
La fijación de objetivos	182
El diseño de los cursos de acción	183
Implementación	186
Implicaciones para la administración	189
Resumen	190
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 8.1: los peligros de la planificación decendente (de arriba abajo)	191
Minicaso de gestión 8.1: la gran idea de lomega	192
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 8.1: Motorola, expulsado por la era digital, luchando por establecerse Ejercicio en Internet 8.1: el comercio electrónico a la quiebra electrónica	193
Capítulo 9	
Toma de decisiones	194
Objetivos	

La gestión en el siglo XXI: decisiones, decisiones, decisiones	195
Características de la toma de decisiones directiva	
Programación	196
Incertidumbre	
Riesgo	
Conflicto	197
Alcance de la decisión	198
Etapas de la toma de decisiones	
Identificar y diagnosticar el problema	199
Generar soluciones alternativas	
Evaluar alternativos	200
Seleccionar la mejor alternativa	
Implantar la decisión	
Evaluar la decisión	201
Los límites de la toma de decisiones racional	
La política en la organización	
Compromisos crecientes	
Ilusión de control	202
La toma de decisiones en grupo	203
Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo	
Gestionar la toma de decisiones en grupo	204
Habilidades para la toma de decisión	
Gestión del tiempo	207
Delegación	208
Implicaciones para la administración	
Resumen	210
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 9.1. las nuevas series en horarios de máxima audiencia de United Broadcasting Company	211
Minicaso de gestión 9.1: el cambio de decisión de Blockbuster	212
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 9,1: Intel retira el chip Pentium	213
Ejercicio en Internet 9.1: La toma de decisiones en Coca-Cola	214
Parte IV. Gestión de la organización	
Capítulo 10	216
La gestión de la estructura y diseño de las organizaciones	
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: ¿Diseños para el éxito?	217
La dimensión vertical de la estructura organizacional	
Unidad de mando	218
Autoridad y distintos tipos de responsabilidad	
Ámbito de control	
Centralización y descentralización	221
Formalización	
Departamentalización	223
Estructura funcional	
Enfoque divisional	224
Enfoque matricial	226
Mecanismos de coordinación	227

Reuniones	
Sistemas de recompensas para toda la organización	
Grupos y equipos de actuación rápida	
Rol de enlace	228
Directivos integradores	
Cultura organizacional	229
Diseño de la organización	
Organizaciones mecanicistas	231
Organizaciones orgánicas	
Organizaciones sin fronteras	232
Rediseñando las organizaciones	
Implicaciones para la administración	234
Resumen	236
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 10.1: ¿Debería una compañía cooperar con su competidor	237
Minicase de gestión 10.1: Procter & Gamble se rediseña para enfrentarse a la competencia global	238
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 10.1: cambiar la cultura de la compañía en Gateway	
Ejercicio en Internet 10.1: hacer feliz a la gente en la Web	239
Capítulo 11	
Gestión de los recursos humanos	240
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: preparar el éxito en Starbucks con TT HH	241
El entorno de los recursos humanos	
Diversidad de la mano obra	242
Globalización	
Legislación	
Sindicatos	
El proceso de gestión de los recursos humanos	246
Planificación de los recursos humanos	247
Proceso de dotación de personal	250
Orientación	252
Formación de los empleados	253
Desarrollo de la carrera profesional	256
Evaluación del rendimiento	258
Retribución	259
Implicaciones para la administración	263
Resumen	
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 11.1: ¿deberán las empresas pagar más a los empleados bilingües?	264
Minicase de gestión 11.1: ¿un caso acoso sexual?	
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 11.1: contratar a receptores de prestaciones sociales es duro pero recompensa	267
Ejercicio en Internet 11.1: ayuda en la Web	268
Parte V. Liderazgo en la administración	
Capítulo 12	270

Liderazgo y motivación	
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: Liderazgo	271
¿Como ser un líder eficaz?	
Administración frente a liderazgo	272
Poder y liderazgo	273
Como se convierte una persona en líder: enfoques tradicionales	274
Teorías de rasgos	
Teorías basadas en el comportamiento	275
Teorías de contingencia	
Como se convierte una persona en líder: enfoques contemporáneos	279
Teorías de la atribución	
Sustitutos del liderazgo	280
Liderazgo carismático	
Liderazgo transformador	281
Liderazgo posttheorico	282
Autoliderazgo (Facultación)	284
Liderazgo e inteligencia emocional	
Motivación	285
Teorías de la fijación de metas	286
Teorías del esfuerzo	288
Teorías de las necesidades	289
Perspectiva de las relaciones humanas	291
Teorías del diseño	
El rol de las percepciones de las personas	294
Implicaciones para la administración	296
Resumen	
Cuestiones a debatir	297
Tema de investigación 12.1: ¿El dinero motiva?	
Minicaso de gestión 12.1.: donde te pagan realmente por divertirse	
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 12.1: motivando a trabajadores con bajos salarios	300
Ejercicio en Internet 12.1. los lideres del grupo	301
Capitulo 13	
Gestión de la comunicación	302
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: desafíos en la comunicación de altos vuelos de Boeing	303
El proceso de comunicación	
Modelo de comunicación	304
Barreras que dificultan una comunicación efectiva	306
Modelos de comunicación en las organizaciones	
Comunicación decendente	307
Comunicación ascendente	
Comunicación horizontal	
Gestión de la comunicación en las organizaciones	308
Comunicación cara acara	309
Comunicación escrita	310
Comunicación electrónica	311

Comunicación informal	
Habilidades comunicativas	312
Habilidades de comunicación no verbal	313
Habilidades receptoras	315
Implicaciones para la administración	316
Resumen	318
Cuestiones a debatir	
Tema de investigación 13.1: ¿Debería pedírsele a los empleados que se comunicaran solo en inglés?	
Minicase de gestión 13.1. una comunicación pobre puede ser algo mortal	319
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 13.1: la selección de la forma más eficaz de comunicaron	320
Ejercicio en Internet 13.1: comida completa, filosofía completa	321
Capítulo 14	
Dirección de equipos	322
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: el equipo de trabajo en Toyota	323
Los beneficios de los equipos	
Costes y productividad	324
Mejoras en la calidad	
Rapidez	325
Innovación	
Tipos de equipos	326
Equipos autogestionarios	
Equipos de proyecto	327
Equipos paralelos	
Equipos virtuales	329
Dirigiendo el rendimiento del equipo	
Etapas en el desarrollo del equipo	330
Roles de miembros de los equipos	
El rol del líder del equipo	331
Dimensiones de los comportamientos de los equipos eficaces	332
Problemas de rendimiento en los equipos	
Los aprovechados	334
El miembro inconformista con alto rendimiento	335
Falta de recompensas por el trabajo en equipo	336
Habilidades de dirección de conflictos	337
Habilidades de negociación	340
Implicaciones para la administración	341
Resumen	
Cuestiones a debatir	342
Tema de investigación 14.1. ¿Son valiosos los equipos?	343
Minicase de gestión 14.1: ¿son necesarios los líderes de equipo en la Pacific Coast University?	344
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 14.1: administrando las recompensas para los equipos	345
Ejercicio en Internet 14.1. la división Saturn de General Motors prospera con el abajo en equipo	346

Parte VI. Las operaciones y la administración de los sistemas de información	
Capítulo 15	348
Dirección de operaciones	
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: aplicación del Kaizen en Iowa	349
¿Qué es la dirección de operaciones?	
Las tres etapas de las operaciones	
Planificación	350
Planificación estratégicas	
Adquisición de inputs o factores productivos	352
Planificación de requerimiento de materiales (PRM)	
Inventario	353
El proceso de fabricación	
Diseño del proceso	
Controlar el proceso	355
Distribución del producto	
Gestión de la calidad	357
Gestión de la calidad total	358
Kaizen (mejora continua) y eficiencia	
Sistemas just-in-time (justo a tiempo)	359
Otros sistemas de gestión de la calidad	361
Resumen	
Cuestiones a debatir	362
Tema de investigación 15.1: ¿Just-in-time o agotamiento?	
Minicase de gestión 15.1: Toys'R'Us: Fabricar o comprar	363
Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 15.1:	364
Ejercicio en Internet 15.1. Andersen Windows	365
Capítulo 16	
Administración de los sistemas de información	366
Objetivos	
La gestión en el siglo XXI: IBM logra estar conectada	367
La gestión de la información	
Datos e información	368
Bases de datos y data warehousing	369
Minería de datos	
Tecnologías de la información	370
Equipos	
Redes de ordenadores	371
Software	374
Ética y seguridad información	
Ética informática	375
Seguridad	376
Sistemas de información	
Sistemas de información de operaciones	377
Otros tipos de sistemas de información	
Sistemas de información de gestión	
Tipos de sistemas de información de gestión	378
Influencias de los sistemas de información de gestión en las empresas	

Implementación de sistemas de información de gestión	379
Resumen	
Cuestiones a debatir	380
Tema de investigación 16.1: ¿Quién pretende ser un millonario?	381
Minicaso de gestión 16.1. los datos conducen a Dell Proyecto de aprendizaje individual/colectivo 16.1: Cazar hackers para hacer frente al pirateo informático	382
Ejercicio en Internet 16.1: Privacidad informática	383
Glosario	385
Notas	397
Referencias	402
Créditos de fotos	416
Índice onomástica	417
Índice de compañías	423
Índice analítico	426