

## INDICE

<b>Parte 1. Introducción a la Administración</b>	
<b>1. La Administración y el Trabajo del Gerente</b>	1
Primero lo primero: En busca de Google	2
Introducción a la administración	4
El proceso administrativo	7
Planeación y toma de decisiones: Determinar los cursos de acción	8
Organización: coordinar actividades y recursos	8
Dirección: motivar y administrar a las personas	9
Control: monitorear y administrar a las personas	9
<b>Tipos de Gerentes</b>	10
La administración en distintos niveles de l organización	10
Gerentes de nivel superior IO *Gerentes de nivel medio II *Gerentes de primera línea I3	
La administración en distintas áreas de la organización	13
Gerentes de marketing I3 *Gerentes de finanzas I3 *Gerentes de operaciones I3 *Gerentes de recursos humanos I3 *Gerentes administrativos I3 *Otros tipos de gerentes	
Roles y Habilidades Gerenciales Básicas	14
Roles gerenciales	14
Roles interpersonales I4 * Roles de información I5 *Roles de decisión I6	
Habilidades gerenciales	16
Habilidades técnicas I6 *Habilidades interpersonales I7 *Habilidades de diagnóstico I7 * Habilidades de comunicación I7 *Habilidades de toma de decisiones I7 * Habilidades de administración del tiempo I8	
La naturaleza del trabajo gerencial	18
La ciencia y el arte de la administración	19
La ciencia de la administración I9 * El arte de la administración I9	
Cómo ser gerente	19
El rol de la educación 20 * El rol de la experiencia 20	
El ámbito de la administración	21
La administración en las organizaciones con fine de lucro 21 *La administración en las organizaciones sin fines de lucro 22	
Un nuevo lugar de trabajo	23
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	25
Preguntas para discusión	25
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	26
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	27
Caso de cierre del capitulo	28
Usted decide: En busca de Google	29
Preparador del examen	30
Ética en acción: Desempeño en negro (y verde)	6
Trabajar con la diversidad: Aetna asegura la diversidad	12
<b>2. Temas y Desafíos Tradicionales y Contemporáneos</b>	31
Primero lo primero: Coca – Cola se siente efervescente otra vez	32
El rol de la teoría y la historia en la administración	34
Importancia de la teoría y de la historia	34
¿Por qué la teoría? 34 * ¿Por qué ña historia?	35

Precusores de la teoría de la administración	35
La administración en la antigüedad	35
Pioneros de la administración	36
Perspectiva clásica de la administración	37
Administración científica	37
Proceso administrativo	38
La perspectiva clásica de la administración en la actualidad	39
La perspectiva conductual de la administración	40
Movimiento de las relaciones humanas	42
El surgimiento del comportamiento organizacional	42
La perspectiva conductual de la administración en la actualidad	44
Perspectiva cuantitativa de la administración	45
La ciencia de la administración	45
Administración de operaciones	45
La perspectiva cuantitativa de la administración en la actualidad	46
Integración de las perspectivas para los gerentes	47
La perspectiva de sistemas	47
La perspectiva de la contingencia	48
Un marco de referencia integrador	49
Temas y desafíos de la administración contemporánea	50
Perspectiva contemporáneas aplicadas	51
Desafíos contemporáneos de la administración	51
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	55
Preguntas para discusión	56
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	56
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	57
Caso de cierre del capítulo	58
Usted decide: Coca – Cola se siente efervescente otra vez	59
Preparador del examen	60
Tecnología de administración: la historia de dos planes de compensación	42
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Haga unas píldoras y llámeme en 13 años	53
<b>Parte 2. El Contexto Ambiental de la Administración</b>	
<b>3. El Entorno y la Cultura de las Organizaciones</b>	61
Primero lo primero: Reducir el tamaño de lo vehículo	62
Los entornos de la organización	64
El entorno externo	65
El entorno general	65
La dimensión económica 66 *La dimensión tecnológica 68 *La dimensión sociocultural 68 *La dimensión político – legal 70 * La dimensión internacional 71	
El entorno de tareas	71
Competidores 71 * Clientes 72* Proveedores 73 * Socios estratégicos 73 * Reguladores 74	
El entorno interno	75
Propietarios	75
Consejo de administración	75
Empleados	76
Entorno de trabajo físico	76

La cultura organizacional	77
La importancia de la cultura organizacional	77
Determinantes de una cultura organizacional	78
Gestión de la cultura organizacional	78
Relaciones Organización – Entorno	79
Cambio y complejidad del entorno 79 * Fuerzas competitivas 81 *Turbulencia del entorno	83
Cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos	83
Administración de la información	83
Respuesta estratégica 84 * Fusiones, adquisiciones y alianzas 85 * Diseño y flexibilidad de la organización 85 *Influencia directa 85	
El entorno y la eficacia organizacional	86
Modelo de eficiencia organizacional	86
Ejemplos de eficacia organizacional	88
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	89
Preguntas para discusión	89
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	90
Desarrollo de habilidades efectivas de comunicación	91
Caso de cierre del capítulo	91
Usted decide: Reducir el Tamaño de mi vehículo	94
Preparador del examen	95
Ética en acción: HP recalcula la ecuación del reciclaje	69
Tecnología de administración: La TV se vuelve personal	82
<b>4. El Entorno Ético y Social</b>	97
Primero lo primero: ¿El comercio justo es una interrelación justa?	98
La ética individual en las organizaciones	100
Ética gerencial	100
Cómo una organización trata a sus empleados 101 * Cómo los empleados tratan a la organización 102* Cómo los empleados y la organización tratan a otros agentes económicos 102	
La ética en un contexto organizacional	103
Gestión del comportamiento ético	106
Creación de códigos de ética	106
Aplicación de un juicio moral	106
Mantener la justicia organizacional	107
Cuestiones éticas emergentes en las organizaciones	109
Liderazgo ético	110
Cuestiones éticas en gobierno corporativo	110
Cuestiones éticas en tecnología de información	111
Responsabilidad social y las organizaciones	112
Áreas de la responsabilidad social	112
Grupos de interés organizacional	112
El ambiente natural 113 * Bienestar social general	114
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social	114
Argumentos a favor de la responsabilidad social 114 * Argumentos en contra de la responsabilidad social 117 * Enfoques organizacionales de la responsabilidad social 117 * Postura obstruccionista 118 * Postura defensiva 118 * Postura adaptable 119 * Postura proactiva 119	
El gobierno y la responsabilidad social	120

Cómo el gobierno influye en las organizaciones	120
Regulación directa 120 * Regulación indirecta 121	
Cómo las organizaciones influyen en el gobierno	122
Contactos personales 122 * Cabildeo 122 * Comités de acción política 122 * Favores 122	
Administración de la responsabilidad social	123
Dimensiones organizacionales formales	123
Cumplimiento legal 123 * Cumplimiento ético 123 * Donación filantrópica 123	
Dimensiones organizacionales informales	125
Liderazgo y cultura de la organización	124
Denuncia	124
Evaluación de la responsabilidad social	125
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	125
Preguntas para discusión	126
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico y toma de decisiones	127
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas	127
Caso de cierre del capítulo	128
Usted decide: ¿El comercio justo es una interrelación justa?	130
Preparador del examen	131
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Sexo, drogas y decoración interior	104
Ética en acción: CSI: Ciencia penal para los encarcelados	115
<b>5. El Entorno Global</b>	133
Primero lo primero: El embargo avanza con dificultad	134
La naturaleza de los negocios internacionales	137
El significado de los negocios internacionales	138
Tendencias en los negocios internacionales	139
Gestión del proceso de globalización	140
Importación y exportación 140 * Licenciamiento 140 * Alianzas estratégicas 141 * Inversión directa 141	
Estructura de la economía Global	145
Economías y sistemas de un mercado maduro	145
Economías de alto potencial o de alto crecimiento	149
Otra economías	149
El rol de GATT y la OMC	150
Acuerdos general sobre aranceles y comercio 150 * Organización mundial de comercio 150	
Desafíos del entorno de la administración internacional	151
El entorno económico	152
Sistema económico 152 * Recursos naturales 152 * Infraestructura 152	
Entorno político y legal	153
Estabilidad gubernamental 153 * Incentivos para el comercio internacional 153 * Controles sobre el comercio internacional 153 * Comunidades económicas 154	
El entorno cultural	155
Valores, símbolos, creencias e idiomas * Conductas individuales entre las culturas	156
Competir en una economía global	158
La globalización y el tamaño de la organización	158

Corporaciones multinacionales	159
Organizaciones de tamaño mediano	159
Organizaciones pequeñas	159
Desafíos de la administración en una economía global	161
Planeación y toma de decisiones en una economía global 161 *La organización en una economía global 161 * La dirección en un economía global 161 * El control en una economía global 161	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	162
Preguntas para discusión	162
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	163
Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas	64
Caso de cierre del capitulo	164
Usted decide: El embargo avanza con dificultad	166
Preparador del examen	167
Trabajar con la diversidad: Café, Kafee o Copi: Café con cualquier otro nombre	143
Tecnología de administrador: "La peor pesadilla de Walmart"	146
<b>6. El Entorno Multicultural</b>	169
Primero lo primero: BET apuesta a que puede ser mejor	170
Naturaleza de la diversidad y multiculturalismo	172
Diversidad y multiculturalismo en las organizaciones	173
Tendencias en la diversidad y el multiculturalismo	173
Dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo	175
Distribuciones de edad 175 * Género 176 * Etnicidad 177 * Otras dimensiones de la diversidad 179* Diferencias multiculturales 179	
Efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones	180
Diversidad, multiculturalismo y ventaja competitiva	180
Diversidad, multiculturalismo y conflicto	184
Administración de la diversidad y multiculturalismo en las organizaciones	185
Estrategias individuales	185
Compresión 185 *Empatía 185 *Tolerancia 186 * Disposición para comunicarse 186	
Enfoques organizacionales	187
Políticas organizacionales 187 *Prácticas organizacionales 187 * Capacitación sobre diversidad y multiculturalismo 188 * Cultura de la Organización 188	
Hacia la organización multicultural	189
Resumen de los objetivos y puntos clave	192
Preguntas para discusión	192
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	193
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	194
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	194
Caso de cierre del capitulo	195
Usted decide: BET apuesta a que puede ser mejor	96
Preparador del examen	197
Tecnología de administración: Tecnología de asistencia: "Todos somos usuarios potenciales"	178
Ética en acción: ¿las minorías son ciudadanos de menor categoría?	182
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Las minorías y la disolución	190

<b>Parte 3. Planeación y Toma de Decisiones</b>	
<b>7. Elementos Básicos de Planeación y Toma de Decisiones</b>	199
Primero lo primero: Cómo tener éxito en los negocios	200
La toma de decisiones y el proceso de planeación	203
Metas organizacionales	204
Propósitos de las metas	204
Tipos de metas	206
Nivel 206 * Área 206 *Marco temporal 207	
Responsabilidad del establecimiento de metas	208
Manejo de metas múltiples	208
Planeación Organizacional	209
Tipos de planes organizacionales	209
Planes estratégicos 209 * Planes tácticos 209 * Planes operativos 209 * Planes operativo	
Marcos temporales para la planeación	209
Planes a largo plazo 210 *Planes a mediano plazo 210 * Planes a corto plazo 210	
Responsabilidades de planeación	212
Staff de planeación 212 * Fuerza de tarea de planeación 213 * Consejo de administración 213 * Presidente ejecutivo o CEO 213 * Comité ejecutivo 213 * Administración o gerencia de línea 213	
Planeación por contingencia y manejo de crisis	214
Planeación táctica	216
Desarrollo de planes tácticos	216
Ejecución de planes tácticos	217
Planeación operativa	218
Planes de uso único	218
Programas 218 *Proyecto 218	
Planes fijos	218
Políticas 219 * Procedimientos de operación estándar 219 * Reglas y regulaciones 220	
Manejo del establecimiento de metas y los procesos de planeación	220
Barreras al establecimiento de metas y planeación	220
Metas inapropiadas 221 * Sistemas de recompensas inapropiadas 221 * entorno dinámico y completo 211 * Renuencia a establecer metas 222 * Resistencia al cambio 222 * Restricciones	
Superar las barreras	222
Entender los propósitos de las metas y la planeación 222 * Comunicación y participación 223 * Consistencia, revisión y actualización 223 * Sistemas de recompensa eficaces 223	
Uso de metas para implementar los planes	223
Naturaleza y propósito del establecimiento de metas 225 * El proceso formal del establecimiento de metas 225 * Eficacia del establecimiento formal de las metas 226	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	227
Preguntas para discusión	228
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	229
Desarrollo de habilidades efectiva de administración del tiempo	229
Caso de cierre del capítulo	230

Usted decide: Cómo obtener éxito en los negocios	231
Preparador del examen	232
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Cómo fijar el precio a una envoltura corporal en una recesión	211
Tecnología de administración: El tablero que orienta las decisiones	224
<b>8. Administración y Planeación Estratégicas</b>	233
Primero lo primero: Avances reciente en la teoría de juegos	234
Naturaleza de la administración estratégica	237
Los componentes de la estrategia	237
Tipos de alternativas estratégicas	238
Formulación e implementación de la estrategia	238
Uso del análisis FODA para formular la estrategia	239
Evaluar las fortalezas de una organización	239
Fortalezas comunes 240 * Competencias distintivos 240 * Imitación de las competencias distintivas 240	
Evaluación de las debilidades de una organización	241
Evaluación de las oportunidades y amenazas de una organización	241
Formulación de estrategias de negocios	243
Estrategias genéricas de Porter	244
La tipología de Miles y Snow	245
Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto	246
Implementación de las estrategias de negocios	248
Estrategia de diferenciación 248 * Estrategia de liderazgo en costos	249
Implementación de las estrategias de Miles y Snow	249
Estrategias de exploración 249 * Estrategia de defensas 250 * Estrategias de análisis 250	
Formulación de estrategias corporativas	250
Estrategias de producto único	251
Diversificación relacionada	251
Bases de relación 251 * Ventajas de diversificación relacionada 252	
Diversificación no relacionada	252
Implementación de estrategias corporativas	253
Convertirse en una empresa diversificada	254
Desarrollo de nuevos productos 254 * Reemplazo de proveedores y clientes 254 * Fusiones y adquisiciones 254	
Manejo de diversificación	255
Matriz BCG 255 * GE Business Screen 256	
Estrategias Internacional y Global	257
Desarrollo de las estrategias internacional y global	258
Eficiencia globales 258 *Flexibilidad de mercados múltiples 258 * Aprendizaje a nivel global 259 * Alternativas estratégicas para los negocios internacionales 260	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	262
Preguntas para discusión	263
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	263
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	264
Caso de cierre del capítulo	265
Usted decide: Avances recientes en la teoría de juegos	267
Preparador del examen	268

Ética en acción: El alboroto en torno a los híbridos	242
<b>9. Toma de Decisiones y Solución de Problemas</b>	269
Primero lo primero: Citi sufre una sobredosis de obligaciones colateralizadas	270
La naturaleza de la toma de decisiones	273
Definición de toma de decisiones	273
Tipos de decisiones	274
Condiciones para la toma de decisiones	274
Toma de decisiones bajo certidumbre 274 * Toma de decisiones bajo riesgo * Toma de decisiones bajo incertidumbre 277	
Perspectiva racionales sobre toma de decisiones	277
Modelo clásico de toma de decisiones	278
Pasos en la toma de decisiones racional	278
Reconocer y definir la situación de la decisión 278 * Identificar alternativas 279 * Evaluar alternativas 280 * Elegir una alternativa 281 * Implementar la alternativa elegida 281 * Seguimiento y evaluación de resultados 282	
Aspectos Conductuales de la Toma de Decisiones	283
El modelo administrativo	283
Fuerzas políticas en la toma de decisiones	284
Intuición e intensificación del compromiso	285
Intensificación del compromiso	285
Propensión al riesgo y toma de decisiones	286
Ética y toma de decisiones	286
Toma de decisiones de grupo y de equipo en las organizaciones	287
Formas de toma de decisiones de grupo y de equipo	287
Grupos y equipos de interacción 287 * Grupos Delphi 287 * Grupos nominales	288
Ventajas de la toma de decisiones en grupo y equipos	288
Desventaja de la toma de decisiones de grupo y de equipo	290
Manejo de los procesos de la toma de decisiones de grupo y de equipo	290
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	291
Preguntas para discusión	292
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	292
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	293
Caso de cierre del capítulo	294
Usted decide: Citi sufre una sobredosis de CDO	295
Preparador del examen	296
Ética en acción: Prescripción de dosis de investigación y desarrollo	276
Trabajar con la diversidad: Desde los jurados mixtos hasta Lehman Brothers and Sisters, los grupos diversos toman mejores decisiones	289
<b>10. Gestión de una Nueva Iniciativa de Negocios y Espíritu Emprendedor</b>	297
Primero lo primero: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos	298
Naturaleza del espíritu emprendedor	300
El rol del espíritu emprendedor en la sociedad	301
Creación de empleos	302
Innovación	304



Importancia para las empresas grandes	304
Estrategias para las organizaciones emprendedoras	306
Elegir una industria	306
Servicios 307 * Ventas al detalle (o al menudo) 308 * Construcción 308 * Finanzas y seguros 308 * Ventas al mayoreo 309 * Transporte 309 * Manufactura 309	
Enfatizar las competencias distintivas	311
Identificar nichos en los mercados establecidos 311 * Identificar los nuevos mercados 311 * Ventajas del primero en moverse 312	
Redactar un plan de negocios	312
Espíritu emprendedor y administración internacional	312
Estructura de las organizaciones emprendedoras	323
Iniciar la nueva empresa	313
Adquirir una empresa existente 314 * Iniciar desde cero 314	
Financiamiento de la nueva empresa	315
Recursos personales 315 * Alianzas estratégicas 315 * Acreedor 315 * Compañías de inversión en pequeñas empresas 316 * Programas financieros SBA 316	
Fuentes de asesoría en administración	316
Consejos asesores 317 * Consultores en administración 317 * La Small Business Administration (SBA) 317 * Creación de redes (networking) 318	
Franquiciamiento	318
El Desempeño de las Organizaciones Emprendedoras	319
Tendencias en las pequeñas empresas que inician	320
Surgimiento del comercio electrónico 320 * Crossovers de las empresas grandes 321 * Oportunidades para minorías y mujeres 321 * Mejores tasas de supervivencia 322	
Razones del fracaso	322
Razones del éxito	322
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	323
Preguntas para discusión	324
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico	324
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	325
Caso de cierre del capítulo	326
Usted decide: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos	328
Preparador del examen	329
Trabajar con la diversidad: la emprendedora en el invisibil	305
<b>Parte 4. El Proceso Organizacional</b>	
<b>11. Elementos Básicos de Organización</b>	331
Primero lo primero: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants?	332
Elementos de organización	334
Diseño de puestos	335
Beneficios y limitaciones de la especialización	338
Alternativas a la especialización	339
Rotación de puestos 339 * Ampliación del puesto 339 * Enriquecimiento del puesto 339 * Enfoque de las características del puesto 340 * Equipos de trabajo 341	
Agrupar los puestos: Departamentalización	341
Justificación para la departamentalización	341

Bases comunes para la departamentalización	342
Departamentalización funcional	342
Departamentalización por producto	343
Departamentalización por ubicación	343
Otras formas de departamentalización	344
Otras consideraciones	344
Establecimiento de relaciones de reporte	344
Cadena de mando	346
Tramos amplios frente a estrechos	346
Organizaciones verticales frente a planas	347
Determinación del tramo de administración apropiado	348
Distribución de la autoridad	350
Razones de la delegación 350 * Partes del proceso de delegación 350 *	
Problemas en la delegación 351	
Descentralización y centralización	352
Coordinación de las actividades	353
La necesidad de coordinación	353
Técnicas de coordinación estructural	354
La jerarquía gerencial 354 * Reglas y procedimientos 354 * Roles de vínculo 354 * Fuerzas de tarea 354 * Departamentos de integración 355	
Coordinación electrónica	355
Diferenciación entre posiciones	355
Diferencias entre empleados de línea y de staff	357
Intensidad administrativa	358
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	358
Preguntas para discusión	359
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	360
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico	360
Caso de cierre del capítulo	361
Usted decide: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants?	364
Preparador del examen	365
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: “La organización deberá...”	366
Tecnología de administración: ¿Qué parece un juego de Cat’s Cradle jugado por ratones dopados?	345
Ética en acción: el director de ética deberá...	356
<b>12. Diseño Organizacional</b>	<b>367</b>
Primero lo primero: Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch	368
La naturaleza del diseño organizacional	371
Perspectiva universales acerca del diseño organizacional	371
Modelo burocrático	372
Modelo conductual	373
Influencias situacionales sobre el diseño organizacional	374
Tecnología central	375
Entorno	377
Tamaño de la organización	378
Ciclo de vida de la organización	378
Estrategia y diseño organizacional	379
Estrategia corporativa	379

Estrategia de negocios	380
Funciones organizacionales	380
Formas básicas del diseño organizacional	381
Diseño funcional (forma U)	381
Diseño de conglomerado (forma H)	382
Diseño divisional (forma M)	383
Diseño matricial	384
Diseños híbridos	386
Diseños Organizacionales emergentes	386
La organización de equipos	386
La organización virtual	387
La organización que aprende	387
Temas especiales en el diseño organizacional internacional	388
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	389
Preguntas para discusión	390
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	391
Caso de cierre del capítulo	392
Usted decide: Promoción de la lealtad a la marca de Abercrombie & Fitch	394
Preparador del examen	395
Trabajar con la diversidad: Practicar o no el offshoring	376
<b>13. Administración del Cambio y la Innovación en la Organización</b>	397
Primero lo primero: La ciencia del trato	398
La naturaleza del cambio organizacional	401
Fuerzas para el cambio	401
Fuerzas externas 402 *Fuerzas internas 402 *Cambio reactivo frente a cambio planeado 402	
Administración del cambio en las organizaciones	403
Pasos en el proceso de cambio	403
El modelo de Lewin 403 * Enfoque exhaustivo del cambio 404	
Entender la resistencia al cambio	405
Incertidumbre 405 * Intereses personales amenazados 405 * Percepciones diferentes 405 * Sentimientos de pérdida 406	
Superar la resistencia al cambio	406
Participación 406 *Educación y comunicación 406 *Facilitación 406 * Análisis del cambio de fuerza 406	
Áreas del Cambio Organizacional	407
Cómo cambiar la estructura y el diseño de la organización	407
Cambiar la tecnología y las operaciones	408
El cambio de las personas, las actitudes y las conductas	410
El cambio de los procesos de negocio	411
La necesidad de un cambio en el proceso de negocios 411 *Enfoques del cambio del proceso de negocios 411	
Desarrollo organizacional	412
Premisas del DO 412 * Técnicas del DO 413 * La eficiencia del DO 414	
Desarrollo organizacional	412
Innovación organizacional	416
El proceso de innovación	417
Desarrollo de la innovación de la innovación 417 * Aplicación de la innovación 417 * Lanzamiento de aplicación 417 * Lanzamiento de	

aplicación 418 *Crecimiento de aplicación 418 * Crecimiento de aplicación 418 * Madurez de la aplicación 418 * Declinación de la innovación 418	
Formas de innovación	418
Innovaciones radicales frente a innovaciones graduales 418 * Innovaciones técnicas frente a innovaciones en la administración 419 * Innovaciones de producto frente a innovaciones de proceso 419	
La falta innovación	420
Falta de recurso 420 * No reconocer las oportunidades 421 * Resistencia al cambio 421	
Promover la innovación en las organizaciones	421
El sistema de recompensas 421 * Cultura de la organización 421 * El emprendimiento interno en las organizaciones más grandes 422	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	423
Preguntas para discusión	423
Desarrollo de habilidades efectivas en la toma de decisiones	424
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico	425
Caso de cierre del capítulo	425
Usted decide: la ciencia del trato	428
Preparador del examen	429
Tecnología de administración: "Los reaccionarios se quejaron pero de cualquier forma lo vieron"	415
<b>14. Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones</b>	431
Primero lo primero: Las tentaciones de la suplencia	432
El entorno de la administración de recursos humanos	435
La importancia estratégica de la ARH	435
El entorno legal de la ARH	437
Oportunidad igualitaria de empleo 437 *Compensación y prestaciones 439 * Relaciones laborales 439 * Salud y seguridad 440 * Cuestiones legales emergentes 440	
Cambio social y administración de recursos humanos	440
Atracción de los recursos humanos	441
Planeación de recursos humanos	441
Análisis de puestos 441 *Pronosticar la oferta y la demanda de recursos humanos 441 * Concordancia entre la oferta y la demanda de recursos humanos 443	
Reclutamiento de recursos humanos	447
Solicitud en blanco 447 *Pruebas 447 *Entrevistas 447 * Centros de evaluación 448 *Otras técnicas 448	
Desarrollo de recursos humanos	448
Capacitación y desarrollo	448
Evaluación de las necesidades de capacitación 449 *Métodos de capacitación comunes 450 * Evaluación de la capacitación 450	
Evaluación del desempeño	450
Métodos comunes de evaluación	451
Errores en la evaluación del desempeño	452
Retroalimentación del desempeño	453
Retener los recursos humanos	454
Determinación de la compensación	454

Decisión del nivel salarial 455 * Decisión de la estructura salarial 455 *	
Decisiones salariales individuales 455	
Determinación de los beneficios	456
Planeación de carrera	456
Administración de las relaciones laborales	457
Cómo los empleados forman sindicatos	457
Negocios colección	459
Nuevos desafíos en el lugar de trabajo cambiante	460
Administración de los trabajadores del conocimiento	460
La naturaleza del trabajo del conocimiento 460 *La administración de los trabajadores del conocimiento y los mercados laborales 460	
Trabajadores contingentes y temporales	461
Tendencias en el empleo contingente y temporal 461 * Administración de los trabajadores contingentes y temporales 461	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	463
Preguntas para discusión	463
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	464
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	500
Caso de cierre del capítulo	500
Usted decide: ¿su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía?	502
Preparador del examen	503
Ética en acción: Jugar bien con (y sin) los demás	478
<b>16. Administración de la Motivación y Desempeño de los Empleados</b>	505
Primero lo primero: Abordar el equilibrio de las concesiones	506
Naturaleza de la motivación	509
Importancia de la motivación del empleado en el lugar de trabajo	510
Perspectiva históricas de la motivación	510
El enfoque tradicional 510 * El enfoque de las relaciones humanas 511 *El enfoque de recursos humanos 511	
Perspectivas de contenido sobre motivación	511
El enfoque de la jerarquía de las necesidades 512	
Jerarquía de las necesidades de Maslow	512
La teoría ERC	513
La teoría de los dos factores	514
Necesidades humanas individuales	515
Implicaciones de las perspectivas de contenido	515
Perspectivas del proceso de motivación	516
Teoría de la expectativa	516
Expectativa del esfuerzo al desempeño 517 *Expectativa del desempeño al resultado 517 * Resultado y valencias 517 * La extensión Porter – Lawler 518	
Teoría de la equidad	518
Teoría del establecimiento de metas	520
Dificultad de la meta 520* Especificidad de las metas	520
Implicaciones de las perspectivas del proceso	521
Perspectivas sobre el reforzamiento de la motivación	522
Tipos de reforzamiento en las organizaciones	522

Proporcionar reforzamiento en las organizaciones	523
Implicaciones de las perspectivas del reforzamiento	524
Estrategias de motivación conocidas	524
Empowerment y participación	524
Áreas de participación 524 * Técnicas y temas del empowerment	524
Formas alternas de arreglos de trabajo	525
Horarios de trabajo variables 526 * Horarios de trabajo flexibles 526 * Puesto compartido 526 * Teletrabajo 526	
Uso de los sistemas de recompensa para motivar el desempeño	527
Sistemas de recompensas por métricos	527
Sistemas de recompensas mediante incentivos	528
Planes de pago de incentivos 528 * Otras formas de incentivos	529
Sistemas de recompensas mediante incentivos de equipo y de grupo	529
Sistemas de recompensa comunes de equipo y de grupo	529
Otros tipos de recompensas de equipo y de trabajo	530
Compensación ejecutiva	532
Formas estándar de compensación ejecutiva 533 * Formas especiales de compensación ejecutiva 533 * Crítica a la compensación ejecutiva 534	
Nuevos enfoques de las recompensas basadas en el desempeño	534
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	535
Preguntas para discusión	536
Desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación efectivas	536
Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	537
Caso de cierre del capítulo	538
Usted decide: Abordar el equilibrio de las concesiones	540
Preparador del examen	541
Tecnología de administración: decisiones difíciles: Seagate impulsa fuerte para una ventaja competitiva	531
<b>17. Gestión del Liderazgo y Procesos de Influencia</b>	543
Primero lo primero: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel	544
La naturaleza del liderazgo	546
El significado del liderazgo	546
Liderazgo y administración	547
Liderazgo y poder	547
Poder legítimo 548 * Poder de recompensa 549 * Poder coercitivo 549 * Poder de referencia 549 * Poder de experto 549 * Uso de poder 550	
Enfoques genéricos del liderazgo	552
Rasgos del liderazgo	552
Conductas de liderazgo	553
Estudios de Michigan 553 * Estudios de la Estatal de Ohio 553 * Grid gerencial 554	
Enfoques situacionales del Liderazgo	555
La teoría CMP	556
Condición favorable de la situación 557 * Condición favorable y estilo del líder 558 * Flexibilidad del estilo del líder 558	
Teoría de Trayectoria – meta	559
Comportamiento del líder 559 * Factores situacionales 559	
Enfoque del árbol de decisiones de Vroom	560

Premisas básicas 561 * Estilos de toma de decisiones 561 *	
Evaluaciones e implicaciones 563	
Enfoque del intercambio líder – miembro	563
Enfoques relacionados con el liderazgo	565
Sustitutos del liderazgo	565
Liderazgo carismático	565
Liderazgo transformacional	566
Enfoques emergentes del liderazgo	566
Liderazgo estratégico	567
Liderazgo transcultural	567
Liderazgo ético	569
Comportamiento político en las organizaciones	569
Conductas políticas comunes	570
Manejo de la impresión	570
Manejo del comportamiento político	571
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	572
Preguntas para discusión	572
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico	573
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	574
Caso de cierre del capítulo	575
Usted decide: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel	577
Preparador del examen	578
Ética en acción: El borde de corrupción de Enron	551
Trabajar con la diversidad: Nuevas direcciones en la diversidad	568
<b>18. Administración de las Relaciones Interpersonales y la Comunicación</b>	579
Primero lo primero: Lo contrario de la comunicación en persona	580
La naturaleza interpersonal de las organizaciones	583
Dinámica interpersonal	584
Resultados de las conductas interpersonales	585
Comunicación y trabajo del gerente	585
Definición de comunicación	585
El rol de la comunicación en la administración	586
El proceso de comunicación	587
Formas de Comunicación en las organizaciones	588
La comunicación interpersonal	588
La comunicación oral 588 * Comunicación escrita 589 * Elegir la forma correcta 590	
Comunicación en las redes y en los equipos de trabajo	590
Comunicación organizacional	591
Comunicación vertical 591 * Comunicación horizontal 592	
Comunicación electrónica	592
Sistemas de información formales 592 * Tecnología electrónica personal 594	
Comunicación informal en las organizaciones	595
La cadena de rumores	595
Administración de dirigir caminando	597
Comunicación no verbal	597
Manejo de la comunicación organizacional	598

Barreras a la comunicación	598
Barreeras individuales 598 * Barreras organizacionales 600	
Mejorar la efectividad de la comunicación	600
Habilidades individuales 600 * Habilidades organizacionales 602	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	603
Preguntas para discusión	603
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	604
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas	605
Caso de cierre del capitulo	605
Usted decide: lo contrario de la comunicación en persona	608
Preparador del examen	609
Tecnología de administración: El negocio de la opinión brutalmente honesta	593
<b>19. Manejo de Grupos y Equipos de Trabajo</b>	611
Primero lo primero: Llenar los zapatos en Nike	612
Grupos y equipos en las organizaciones	614
Tipos de grupos y equipos	614
Grupos funcionales 614 * Grupos informales o de internes 615 * Grupos de tarea 616	
Por qué las personas se unen a los grupos y a los equipos	617
Atracción interpersonal 617 * Actividades de grupo 617 * Metas del grupo 618 * Satisfacción de las necesidades 618 * Beneficios instrumentales 618	
Etapas del desarrollo de grupos y equipos	618
Características de grupos y equipos	620
Estructura de roles	620
Ambigüedad del rol 621 * Conflicto del rol 621 * Sobrecarga del rol 622	
Normas de comportamiento	622
Generalización de la norma 623 * Variación de la norma 623 * Conformidad con la norma 623 * Cohesión 625 * Factores que aumenta la cohesión 625 * Factores que reducen la cohesión 626 * Consecuencias de la cohesión	
Liderazgo formal e informal	627
Conflicto interpersonal e intergrupar	627
La naturaleza del conflicto	628
Causas del conflicto	628
Conflicto interpersonal 629 * Conflicto intergrupar 630 * Conflicto entre la organización y el entorno 630	
Manejo del conflicto en las organizaciones	631
Estimular el conflicto	632
Controlar el conflicto	632
Cómo resolver y eliminar el conflicto	633
Negociación	633
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	635
Preguntas para discusión	636
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	636
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas	637
Caso de cierre del capitulo	638
Usted decide: Llenar los zapatos en Nike	641



Preparador del examen	642
Ética en acción: Cómo ser un maestro de la ambición en los negocios	624
<b>Parte 6. El Proceso de Control</b>	
<b>20. Elementos Básicos de Control</b>	643
Primero lo primero: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase	644
La naturaleza del control	646
El propósito del control	647
Adaptarse al cambio del entorno 647 * Limitar la acumulación de errores 648 * Lidar con la complejidad organizacional 648 * Minimizar los costos	
Tipos de control	649
Áreas de control 649 * Responsabilidad de control	650
Pasos en el proceso de control	651
Establecer estándares 651 * Medición del desempeño 652 * Comprar el desempeño contra los estándares 652 * Considerar acción correctiva 652	
Control de operaciones	653
Control preliminar	653
Control de verificación o visualización	654
Control posterior a la acción	654
Control financiero	655
Tipos de presupuestos 656 * Desarrollo de presupuestos 657 * Fortalezas y debilidades de la elaboración de presupuestos 657	
Otras herramientas para el control financiero	658
Estados financieros 660 * Análisis de razones 660 * Auditorías financieras 660	
Control estructural	661
Control burocrático	662
Control descentralizado	663
Control estratégico	663
Integración de la estrategia y el control	663
Control estratégico internacional	664
Manejo del control en las organizaciones	666
Características de un control efectivo	666
Integración con la planeación 666 * Flexibilidad 666 * Precisión 667 * Oportunidad 667 * Objetividad 667	
Resistencia al control	667
Exceso de control 667 * Enfoque inapropiado 668 * Recompensas por ineficiencia 668 * Demasiada responsabilidad por los resultados (accountability) 668	
Superar la resistencia al control	668
Alentar la participación de los empleados 669 * Desarrollar los procedimientos de verificación 669	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	669
Preguntas para discusión	670
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	671
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	672
Caso de cierre del capítulo	672
Usted decide: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en	675

JPMorgan Chase	
Preparador del examen	676
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: El fraude que continúa	659
Tecnología de administración: Ingeniería del tiempo en FedEx	665
<b>21. Administración de Operaciones, Calidad y Productividad</b>	667
Primero lo primero: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera	678
La naturaleza de la administración de operaciones	680
La importancia de las operaciones	680
Operaciones de manufacturas y producción	681
Operaciones de servicios	682
El rol de las operaciones en la estrategia organizacional	682
Diseño de los sistemas de operaciones	682
Determinar la mezcla de productos y servicios	683
Decisiones de capacidad	683
Ubicación 683 * Disposición 685	
Tecnologías organizacionales	686
Tecnologías de manufactura	686
Automatización 686 * Manufactura asistida por computadora 688 * Robótica 689	
Tecnología de servicios	689
Implementación de los sistemas de operaciones por medio de la administración de la cadena de suministro	690
La administración de operaciones como control	690
Administración de compras	691
Administración de inventarios	692
Administración de la calidad total	693
El significado de la calidad	693
La importancia de la calidad	694
Competencia 694 * Productividad 695 * Costos 695	
Administración de la calidad total	695
Compromiso estratégico 695 * Participación de los empleados 695 * Tecnologías 696 * Materiales 696 * Métodos 696	
Herramientas y técnicas de TQM	697
Análisis del valor agregado 697 * Benchmarking 697 * Outsourcing 697 * Reducir el tiempo de ciclo 699 * ISO 9000: 2000 e ISO 14000 699 * Control estadístico de la calidad 700 * Six Sigma 700	
Administración de la productividad	700
El significado de la productividad	
Niveles de productividad 701 * Formas de productividad 701	
La importancia de la productividad	702
Tendencias de la productividad	702
Mejoramiento de las operaciones 703 * Incrementar la participación de los empleados 704	
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	704
Preguntas para discusión	705
Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas	706
Desarrollo de habilidades de diagnóstico efectivas	706
Caso de cierre del capítulo	707
Usted decide: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera	709

Preparador del examen	710
Tecnología de administración: Cómo marcarle a un humano	684
Ética en acción: Paso de IBM a India	698
<b>22. Administración y Tecnología de Información</b>	711
Primero lo primero: El Wiki Mundo de Jimmy Wales	712
La información y el gerente	715
El rol de la información en el trabajo del gerente	715
Características de la información útil	717
Precisa 717 * Oportuna 717 * Completa 717 * Relevante 718	
Administración de la información como control	618
Bloques de construcción de tecnología de información	719
Tipos de sistemas de información	720
Grupos de usuarios y requerimientos del sistema	720
Gerentes de distintos niveles 720 * Áreas funcionales y procesos de negocio 721	
Principales sistemas por nivel	722
Sistemas de procesamiento de transacciones 722* Sistema para los trabajadores del conocimiento y aplicaciones de oficina 723 * Sistemas para los trabajadores de operaciones y de datos 723 * Sistemas de información gerencial 723 * Sistemas de apoyo a las decisiones 724 * Sistemas de apoyo ejecutivo 724 * Inteligencia artificial y sistemas expertos 724	
Internet	725
Servidores y navegadores 727 * Directorios y motores de búsqueda 727 * Intranets 728	
Administración de los sistemas de información	728
Desarrollo de sistemas de información	728
Integración de los sistemas de información	730
Uso de los sistemas de información	730
Administración de la seguridad de la información	731
Entender las limitaciones del sistema de información	731
El impacto de los sistemas de información en las organizaciones	732
Organizaciones más esbeltas	733
Operaciones más flexibles	733
Mayor colaboración	733
Sitios de trabajo más flexibles	734
Mejoramiento de los procesos de administración	734
Conductas modificadas de los empleados	735
Resumen de los objetivos de aprendizaje y punto clave	735
Preguntas para discusión	736
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	737
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	737
Caso de cierre del capítulo	738
Usted decide: El Wiki mundo de Jimmy Wales	739
Preparador del examen	740
Ética en acción: Usted y su ego algorítmico	726
<b>Apéndice</b>	
<b>Herramientas para la Planeación y la Toma de Decisiones</b>	741
Elaboración de pronósticos	741

Elaboración de pronósticos de ingresos y ventas	741
Elaboración de pronósticos de tecnología	742
Otros tipos de elaboración de pronósticos	742
Técnicas de elaboración de pronósticos	743
Análisis de series de tiempo 743 * Modelado causal 744 * Técnicas de elaboración de pronóstico cualitativas	745
Otras técnicas de Planeación	746
Programación lineal	746
Análisis del punto de equilibrio	748
Simulaciones	750
PERT	751
Herramientas para la toma de decisiones	753
Matrices de resultados	753
Árboles de decisión	755
Otras técnicas	756
Modelos de inventarios 756 * Modelos de colas 756 * Modelos de distribución 756 * Teoría de juegos 757 * Inteligencia artificial 757	
Fortalezas y debilidades de las herramientas de planeación	757
Debilidades y problemas	757
Fortalezas y ventajas	758
Resumen de los puntos clave	758
Notas	759
Respuestas a preparador de examen	781
Índice onomástico	783
Índice de organizaciones y productos	793
Índice analítico	797