

INDICE

Parte Uno. Usted como Administrador	2
1. Introducción	2
Administrar: Conjuntar todos los elementos	3
Administración eficaz en el mundo actual: Tres retos fundamentales	5
Cambio	6
Tecnología	6
Globalización	6
Administrar de manera estratégica para hacer frente a los desafíos	7
¿Qué es la administración?	8
La administración tiene lugar en las organizaciones	10
¿Qué hacen los administradores?	25
Funciones administrativas	25
Roles administrativos	26
Dimensiones del trabajo administrativo	29
Una semana en la vida administrativa de Greg K.	30
¿Qué habilidades necesitan los administradores?	32
Plan de libro	34
Comentarios para concluir 35/Términos clave 36/Pruebe su comprensión 36/Aplique sus conocimientos/36	
2. Administración del cambio	38
Liderar el cambio en LSP	39
Importancia de entender el cambio	41
Fracaso de los esfuerzos por cambiar	41
Naturaleza del cambio	42
Velocidad del cambio	43
Competencia gerencial para liderar el cambio	43
Fuerzas para el cambio	44
Fuerzas externas	44
Fuerzas internas	45
Un reto para el administrador: Cambio	46
Proceso del cambio	47
Fase 1: Descongelar	47
Fase 2: Moverse	48
Fase 3: Recongelar	49
Fuerzas que conducen al fracaso	50
Descongelar: No poder ver	51
Movimiento: No poder moverse	53
Recongelar: No poder concluir	55
Claves para el cambio exitoso	56
Vencer la imposibilidad de ver	56
Superar la imposibilidad de moverse	58
Un reto para el administrador: Globalización	59
Superar la imposibilidad de concluir	60
Un reto para el administrador: Cambio	61
Perspectivas administrativas analizadas	63
Comentarios para concluir 64/Términos clave 65/Pruebe su comprensión	

65/Aplique sus conocimientos 65/ Ponga en práctica sus habilidades 66	
Caso de cierre: Cambio en la Dirección de 3M	66
Parte Uno. Caso Integrador. Clifford Chance: Actualización	69
Parte Dos. Evaluación del Ambiente	74
3. Evaluación de los Ambientes Externos	74
¿Oro negro en Rusia?	75
¿En qué consiste el ambiente de negocios?	77
Ambiente general externo	78
Fuerzas socioculturales	78
Fuerzas tecnológicas	80
Un reto para el administrador: Tecnología	82
Un reto para el administrador: Globalización	88
La naturaleza especial del ambiente global	89
Integración de todo: Un análisis del ambiente general	90
Ambiente de tarea	92
Participantes nuevos.- Entrada de nuevos competidores potenciales	93
Sustitutos	94
Clientes	94
Socios estratégicos	95
Mano de obra	95
Reguladores	96
Resumen del ambiente de tarea	97
El ambiente interno	97
Propietarios	99
Consejo de administración	99
Empleados	100
Cultura	101
Monitoreo del ambiente y respuesta	101
Definir	102
Reconocer	103
Analizar	103
Responder	103
Resumen del monitoreo ambiental y respuesta	105
Perspectivas administrativas analizadas	106
Comentarios para concluir 107/Términos clave 108/Pruebe su comprensión 108/Aplique sus conocimientos 109/ Ponga en práctica sus habilidades 109	
4. Administración en los Diferentes Contextos Culturales	112
GE medical tiene un paciente enfermo en Francia	113
Definición de cultura	115
Relevancia administrativa de la cultura	116
Efecto de la cultura e el comportamiento	116
Diversidad cultural en el lugar de trabajo	117
La cultura como herramienta administrativa	118
Un reto para el administrador: Ética	119
Niveles de la cultura	121
Creencias	121
Valores	127

Conductas y artefactos culturales	129
Diversidad cultural	130
Culturales fuertes y culturales débiles	131
Un reto para el administrados: Cambio	133
Creación y cambio de la cultura organizacional	135
Un reto para el administrador: Tecnología	136
Selección	136
Socialización	137
Evaluación del desempeño	138
Recompensas y remuneración	138
Historia y símbolos	138
Contextos y culturales internacionales	139
Un reto para el administrador: Globalización	140
Perspectiva Administrativas Analizadas	141
Comentarios para concluir 143/Términos clave 144/Pruebe su comprensión 144/Aplique sus conocimientos 145/ Ponga en práctica sus habilidades 145	
Caso de Cierre: Cambio en la cultura en general Semiconductor	146
Ética y Responsabilidad Social	148
Nicolo Pignatelli y Gulf Italia	149
Relevante para usted	151
El desarrollo de la ética individual	153
Comprensión de dos enfoques básicos en ética	154
Enfoques básicos para la toma de decisiones éticas	156
El enfoque utilitario	156
Un reto para el administrador: Cambio	157
Enfoque de los derechos morales	158
Enfoque universal	158
El enfoque de justicia	158
Intensidad moral en la toma de decisiones éticas	159
Un reto para el administrador: Globalización	162
Toma de decisiones éticas	163
El administrador	164
La organización	164
El gobierno	170
Responsabilidad social	172
La perspectiva de la eficiencia	172
Perspectiva de la eficiencia	172
Comparación entre las perspectivas de la eficiencia y de los socios	175
Respuestas corporativas	176
Un reto para el administrador: Tecnología	178
Perspectivas Administrativas Analizadas	179
Comentarios para concluir 180/Términos clave 181/Pruebe su comprensión 182/Aplique sus conocimientos 182/ Ponga en práctica sus habilidades 182	
Caso de Cierre: P & G: ¿Qué tan bajo se puede llegar?	183
Parte dos Caso Integrador. Xerox: Problemas de la gente	185
Parte Tres.	190

Fijar el Rumbo	
6. Administración Estratégica	190
Boeing: ¿Otras estrategia de "ensueño"?	191
Ventaja competitiva	194
Superioridad	194
Inimitabilidad	194
Durabilidad	195
Insustituibilidad (carácter de no - sustituible)	195
Apropiabilidad (carácter de apropiable)	196
Proceso de administración estratégica: Fijar el rumbo	197
Intención estratégica	197
Misión	198
Objetivos estratégicos	199
Proceso de administración estratégica: Formular una estrategia	200
Estrategias generales para lograr la ventaja competitiva	200
Un reto para el administrador: Tecnología	201
Análisis internos y externo	209
Integración de loa análisis interno y externo	209
Un reto para administrador: Globalización	212
Proceso de administración estratégica: Implementación de la estrategia	216
Las siete S	216
Un reto para el administrador: Cambio	217
Proceso de administración estratégica: Evaluar la estrategia	219
Estrategias como patrón	219
Perspectivas administrativas analizadas	220
Comentarios para concluir 221/Términos clave 222/Pruebe su comprensión 222/Aplique sus conocimientos 223/ Ponga en práctica sus habilidades 223	
Caso de Cierre: Blockbuster pisa el Acelerador para el Crecimiento	224
7. Estructura y Diseño Organizacionales	226
Reestructuración de Becton Dickinson en Europa	227
Principios de estructura Organizacional	230
Diferenciación	231
Integración	231
Un reto para el administrador: Cambio	233
Formalización	234
Informalización	237
Un reto para el administrador: Tecnología	238
Centralización y descentralización	238
Estructuras organizacionales más comunes	240
Estructura por función	240
Estructura por producto	241
Estructura por división	242
Estructura por cliente	243
Estructura por área geográfica/región	244
Estructura matricial	245
Estructuras organizacionales combinadas	246
Estructuras organizacionales de red	247
Resumen de observadores	250

Diseño de organizaciones	250
Ambiente externo	251
Dinamismo ambiental	252
Estrategia de la organización	252
Paso de la estructura local a la internacional	253
Un reto para el administrador: Globalización	254
Organización para el pensamiento global y la acción local	257
Signos de ajuste estructura – ambiente insuficiente	259
Perspectivas administración analizados	260
Comentarios para concluir 261/Términos clave 262/Pruebe su comprensión 262/Aplique sus conocimientos 263/ Ponga en práctica sus habilidades 263	
Caso de cierre: Reestructuración organizacional en Kimberly – Clark	264
8. Planeación	266
Procter & Gamble en Europa del Este	267
Una visión general de la planeación	270
Tipos de planes	270
Un reto para el administrador: Tecnología	272
Niveles organizacionales	273
Interacción entre tipos de plan y niveles	274
El proceso de planeación	275
Análisis ambiental	275
Un reto para el administrador: Cambio	278
Establecer los objetivos	279
Determinar los requisitos	281
Evaluación de los recursos	281
Un reto para el administrador: Globalización	282
Desarrollo de planes de acción	283
Implementación de los planes	286
Supervisar los resultados	286
Herramientas de planeación	287
Presupuestos	287
Establecer las metas	288
Administración por objetivos	290
Perspectivas administrativas analizadas	292
Comentarios para concluir 293/Términos clave 294/Pruebe su comprensión 294/Aplique sus conocimientos 295/ Ponga en práctica sus habilidades 295	
Caso de Cierre: LDC planea el lanzamiento en un nuevo programa	296
9. Toma de Decisiones Individual y en Grupo	298
Hacer cambia de rumbo	299
Conceptos de toma de decisiones	301
Toma de decisiones individual	302
El modelo racional/clásico	302
Un reto para el administrador: Diversidad	304
Un reto para el administrador: Tecnología	307
El modelo de la racionalidad limitada (del hombre como administrador)	308
El modelo retrospectivo de toma de decisiones	310
Tipos de decisión	311

Influencias en la toma eficaz de decisiones	312
Tomar mejores decisiones	313
Toma de decisión en grupo	315
Un reto para el administrador: Globalización	316
Efecto de los frutos en la toma de decisiones	317
Modelo contingente de la toma de decisiones participativa	318
Quiénes toman decisiones en forma participativa	318
Proceso de toma participativa de decisiones	319
Rapidez y calidad de la decisión	320
Un reto para el administrador: Cambio	321
Problemas en la toma de decisiones en grupo	323
Pensamiento dominante	323
Intensificación del compromiso con una decisión	326
Dimensiones culturales de la toma de decisiones	328
Estrategias para mejorar la toma de decisiones	330
Mejorar la solución de problemas	331
El papel de la tecnología	332
Perspectivas Administrativas analizadas	333
Comentarios para concluir 335/Términos clave 335/Pruebe su comprensión 336/Aplique sus conocimientos 336/ Ponga en práctica sus habilidades 336	
Caso de cierre: Schwab Intercambia on line seguridad por incertidumbre	337
Parte Tres Caso Integrador Paragon Information Systems	340
Parte Cuatro. Implementación a Través de las Personas	
10. Liderazgo 1: Conceptos y Procesos Básicos	346
Abraham Lincoln: Modelo de Liderazgo ayer y hoy	347
¿Qué es el liderazgo?	350
Liderazgo y poder	352
Tipos y fuentes de poder	352
Un reto para el administrador: Tecnología	355
Un reto para el Administrador: Cambio	357
Uso del poder	358
Líderes y el proceso de liderazgo	361
Rasgos del líder	361
Habilidades y competencias del líder	363
Comportamientos de los líderes	364
Seguidores y el proceso del liderazgo	365
Un reto para el administrador: Globalización	366
Qué aportan los seguidores al proceso de liderazgo	367
Efectos del comportamiento de los seguidores	367
Relación líder – seguidor	368
Situaciones y el proceso de liderazgo	369
Tareas	369
Contexto organizacional	369
Perspectivas administrativas analizadas	370
Comentarios para concluir 371/Términos clave 372/Pruebe su comprensión 372/Aplique sus conocimientos 372/ Ponga en práctica sus	

habilidades 373	
Caso de cierre: Una Nueva Supervisora	373
11. Liderazgo 2: Enfoques y Consideraciones	376
Hacer frente al desastre	377
Diferentes enfoques para comprender el liderazgo	380
Rejilla administrativa de Blake y Mourtou	380
Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	382
Teoría del liderazgo contingente de Fiedler	383
Teoría del liderazgo de camino – meta de House	385
Modelo normativo de la decisión de Vroom y Yetton	386
Sustitutos del liderazgo	387
Consideraciones sobre el liderazgo contemporáneo	389
Liderar y administrar: ¿son lo mismo o son diferentes?	389
Un reto para el administrador: Cambio	390
Liderazgo carismático	391
Liderazgo transformador	393
Un reto para el administrador: Globalización	395
Liderazgo en la era de la electrónica	396
El liderazgo a través de distintas culturas	397
Un reto para el administrador: Tecnología	398
Mejorar sus propias capacidades del Liderazgo	400
Mejorar sus propias capacidades de liderazgo	400
Evaluar	401
Actuar	402
Reevaluar y cambiar	403
Perspectivas administrativas analizadas	403
Comentarios para concluir 404/Términos clave 405/Pruebe su comprensión 405/Aplique sus conocimientos 406/ Ponga en práctica sus habilidades 406	
Caso de Cierre: Baxter Internatinal en la línea ética	406
12. Motivación	408
La motivación funciona puntada tras puntada	409
¿Qué es la motivación?	412
Origen de la motivación	412
Teorías de la motivación aplicables a situaciones laborales	414
Teorías de contenido	414
Un reto para el administrador: Tecnología	416
Teorías del proceso	423
Un reto para el administrador: Globalización	429
El papel de reforzadores y consecuencias	430
Un reto para el administrador: Cambio	431
Planeación de programas de reforzamiento positivo	433
Influencias sociales en la motivación	434
Influencia sociales en la motivación	434
Influencia del grupo de trabajo inmediato	435
Influencia de supervisores y subalternos	435
Influencia de la cultura de la organización	435
Influencia de los valores y las actitudes hacia el trabajo	436
Valores	436

Un reto para el administrador: Ética	437
Actitudes hacia el trabajo	438
Perspectivas administrativas analizadas	439
Comentarios para concluir 440/Términos clave 441/Pruebe su comprensión 442/Aplique sus conocimientos 442/ Ponga en práctica sus habilidades 442	
Caso de cierre: Motivación para Leo Henkelman	443
13. Grupos y Equipos	446
Y gane el mejor equipo	447
Tipos básicos de grupos	450
Grupos formales	451
Un reto para el administrador	452
Grupos informales	454
Características de grupos y equipos	455
Características estructurales	455
Características conductuales	459
Normas	459
Cohesión	462
Formación y desarrollo de grupos y equipos	464
Influencias en la formación de grupos y equipos	464
Un reto para el administrador: Cambio	465
Etapas del desarrollo de un grupo	466
Ejemplos de grupos y equipos prominentes en las organizaciones actuales	468
Grupos de trabajo (equipos) autoadministrados	469
Grupos interfuncionales o de productos (servicios) nuevos	469
Equipos globales	470
Equipos virtuales	471
Integrar y administrar grupos y equipos	471
Desarrollar competencias de equipo	471
Manejo de conflictos en el equipo	474
Mejora de la eficacia de un grupo y equipo	476
Un reto para el administrador: Globalización	478
Perspectivas administrativas analizadas	480
Comentarios para concluir 481/Términos clave 482/Pruebe su comprensión 482/Aplique sus conocimientos 483 Ponga en práctica sus habilidades 483	
Caso de Cierre: El equipo que no fue	484
14. Comunicación y Negociación	488
Colisión en la comunicación	489
Modelo básico de la comunicación	492
Formas de comunicación	493
Comunicación verbal	493
Comunicación no verbal	494
Medios de comunicación	495
El contexto organizacional de la comunicación	496
Un reto para el administrador: Tecnología	497
Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones	498
Canales de comunicación dentro en las organizaciones	499

Patrones de la comunicación organizacional	500
Un reto para el administrador: Cambio	502
Barreras para la comunicación	503
Barreras interpersonales	503
Barretas organizacionales	504
Barreras culturales	505
Mejorar la comunicación	507
Mejorar las aptitudes de escucha	508
Mejorar las aptitudes de envío	509
Mejoras en el nivel de la organización en cuanto a comunicación	510
Comunicación y negociación	511
Importancia de la negociación para los administradores	511
Lograr negociaciones más eficaces	511
Factores clave en negociaciones con actores de nacionalidades distintas	512
Un reto para el administrador: Globalización	515
Perspectivas Administrativas Analizadas	516
Comentarios para concluir 517/Términos clave 518/Pruebe su comprensión 518Aplique sus conocimientos 519/ Ponga en práctica sus habilidades 519	
Caso de Cierre: Cómo una Compañía revolió un Problemas Grave de Comunicación	
15. Administración de Recursos Humanos	522
El desafío de recursos humanos globales en Brunswick	523
El papel estratégico de la administración de los recursos humanos	526
Los RH y la formulación de la estrategia	527
Los RH y la Implementación de la estrategia	527
Actividades de administración de recursos humanos que reclutan a la gente adecuada	527
Planeación	528
Análisis de puestos	529
Reclutamiento	529
Un reto para el administrador. Tecnología	531
Selección	532
Actividades de la administración de recursos humanos que maximizan el desempeño	535
Socialización y capacitación	536
Diseño del puesto de trabajo	538
Evaluación del desempeño	539
Un reto para el administrador: Globalización	543
Remuneración	543
Sistemas de carrera y desarrollo	545
Relaciones laborales	547
Leyes y regulación que afectan la ARH	547
Acoso sexual	550
Diversidad de la fuerza laboral	550
Globalización	552
Un reto para administrador: Cambio	553
Perspectiva Administrativas Analizadas	554
Comentarios para concluir 555/Términos clave 556Pruebe su	

compresión 556/Aplique sus conocimientos 556/ Ponga en práctica sus habilidades 557	
Caso de Cierre: Alliant Energiza la Capacitación para la Diversidad	557
Parte Cuatro Caso Integrador	559
Hotel Ste. Basil – Moscú: La lucha por los valores en un Estado Poscomunista	
Parte Cinco. Supervisión y Renovación	564
16. Control	564
¿Cuánto control es suficiente?	565
La función del control en la administración	568
Un reto para el administrador: Cambio	569
El proceso de control básico	570
Establecer estándares	570
Medición del desempeño	573
Comparación del desempeño contra los estándares	574
Evaluación de resultados para emprender acciones	575
Alcance del control en la organización	577
Control estratégico	577
Un reto para el administrador: Globalización	580
Control táctico	580
Control operacional	588
Factores de la eficacia del control	590
Enfoque del control	591
Cantidad de control	592
Un reto para el administrador: Tecnología	593
Calidad de la información	594
Flexibilidad	595
Razón costo – Beneficio favorable	595
Fuentes	595
Perspectivas administrativas analizadas	596
Comentarios para concluir 597/Términos clave 598/Pruebe su compresión 598/Aplique sus conocimientos 598/ Ponga en práctica sus habilidades 599	
Caso de Cierre: Ford aplica el freno a los costos	600
17. Desarrollo y Transformación Organizacional	602
El lado suave de Microsoft	603
Fuerzas para el cambio	606
Fuerzas fuera de la organización	607
Un reto para el administrador: Tecnología	609
Fuerzas dentro de las organización	610
Centro de los cambios organizacionales	611
Tecnología	613
Un reto para el administrador: Cambio	612
Cultura y valores compartidos	614
Estrategia	615
Estructura	615
Sistemas	616
Evaluar la necesidad de cambio	617

Reconocer y evaluar la necesidad de cambio	617
Diagnóstico de problemas	618
El proceso de cambio	618
Planeación y preparación para el cambio	619
Elecciones en torno a la implementación	621
Un reto para el administrador: Globalización	624
Resistencia al cambio	625
Evaluación de los resultados del cambio	629
Enfoques específicos para el cambio planeado	630
El desarrollo organizacional (do) enfoque para el cambio	631
Rediseño del proceso (Reingeniería)	633
Aprendizaje organizacional	634
Perspectivas Administrativas Analizadas	637
Comentarios para concluir 638/Términos clave 639/Pruebe su comprensión 639/Aplique sus conocimientos 639/ Ponga en práctica sus habilidades 640	
Caso de Cierre: Telefónica Necesita Cambios	641
Parte Cinco de Integrador	
Reestructuración de Recursos Humanos a la Manera de Coca – Cola y de Dabur	643
Referencias	648
Créditos	672
Glosario	673
Índice onomástico	680
Índice analítico	684