

INDICE

Prefacio	XV
Primera Parte. Introducción	2
Capítulo 1. Introducción a la Administración y las Organizaciones	3
¿Quiénes son los gerentes?	4
¿Qué es la administración?	7
¿Qué hacer los gerentes?	9
Funciones administrativas	9
Roles del gerente	10
Habilidades administrativas	12
Cómo ha cambiado el trabajo del gerente	14
¿Qué es una organización?	16
¿Por qué estudiar administración?	17
Universidad de la administración	17
La realidad del trabajo	19
Recompensas y desafíos del gerente	19
Secciones Especiales	
* Los gerentes se expresan	7
* Ética y razonamiento crítico	8
* Administre su carrera	18
* Los gerentes responden a un dilema	21
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	22
Reflexiones en torno a la administración	22
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	22
Caso práctico: DEHC, S.A.	23
Capítulo 2. La Administración Ayer y Hoy	25
Breve historia de la administración	26
Administración científica	28
Contribuciones importantes	28
¿Cómo aplican los gerentes de hoy la administración científica?	29
Las teorías generales de la administración	29
Contribuciones importantes	29
¿Cómo usan los gerentes de hoy las teorías generales de la administración?	30
El método cuantitativo de la administración	31
Contribuciones importantes	31
¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método cuantitativo?	32
Hacia la comprensión del comportamiento organizacional	32
Primeros exponentes	33
Los estudios de Hawthorne	33
¿Cómo aplican los gerentes de hoy el método conductual?	34
Método sistémico y los gerentes	35
Método de las contingencias	36
Tendencias y temas actuales	37
Globalización	37
Ética	38
Diversidad de la fuerza de trabajo	39
Espíritu emprendedor	40

La administración en un mundo de comercio electrónico	40
Administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional	41
Administración de la calidad	43
Secciones Especiales	
* Ética y razonamiento crítico	42
* El gerente se hace	43
* Los gerentes responden a un dilema	45
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	46
Reflexiones en torno a la administración	46
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	46
Caso práctico: timbuk2,	47
Segunda Parte Delimitación del Campo	48
Capítulo 3. Cultura y Entorno de las Organizaciones: Las Limitaciones	49
El gerente: ¿Omnipotente o simbólico?	50
La idea omnipotente	50
La idea simbólica	50
La realidad sugiere una síntesis	51
La cultura de la organización	51
¿Qué es la cultura de la organización?	51
Culturas débiles y fuertes	53
El origen de la cultura	54
Cómo se sostiene la cultura de una organización	54
Cómo aprenden la cultura los empleados	56
Cómo afecta la cultura a los gerentes	58
Temas actuales de la cultura de la organización que enfrentan los gerentes	60
Creación de una cultura ética	650
Creación de una cultura de innovación	60
Creación de una cultura sensible a los clientes	61
Espiritualidad y cultura de la organización	62
Entorno	64
Definición del ambiente externo	64
Cómo afecta el entorno a los gerentes	69
Secciones Especiales	
* Administre su carrera	55
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	58
* El gerente se hace	72
* Los gerentes responden a un dilema	73
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	74
Reflexiones en torno a la administración	74
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	74
Ejercicios de disyuntiva ética	74
Caso práctico: Academia de la Fuerza Aérea de Estados Unidos	75
Capítulo 4. La Administración en un Entorno Global	77
¿Quiénes tiene qué?	78
¿Cuál es su punto de vista global?	79
Exposición del entorno global	81
Alianzas comerciales regionales	81

La organización mundial del comercio	83
Cómo se hacen los negocios globales	84
Tipos de organizaciones globales	84
Cómo se vuelven globales las organizaciones	85
La administración en un entorno global	86
El entorno legal y político	87
El entorno económico	87
El entorno cultural	88
Administración global en el mundo de hoy	93
Secciones Especiales	
* Ética y razonamiento crítico	87
* El gerente se hace	93
* Los gerentes responden a un dilema	94
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	95
Reflexiones en torno a la administración	95
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	95
Ejercicios de disyuntiva ética	95
Caso práctico: Asociación Nacional de Baloncesto	96
Capítulo 5. Responsabilidad Social y Ética Administrativa	99
¿Qué es la responsabilidad social?	100
Dos conceptos de responsabilidad social	100
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social	102
De las obligaciones a la sensibilidad y la responsabilidad	102
Responsabilidad social y desempeño económico	104
Enfoque ecologista de la gerencia	105
Problemas de ambiente mundial	105
Cómo se vuelven ecológicas las organizaciones	105
Administración por valores	107
Objetivos de los valores compartidos	107
Resultado final de los valores corporativos compartidos	108
Ética administrativa	110
Cuatro nociones de ética	110
Factores que inciden en la ética de los empleados	111
Ética en el contexto internacional	114
El fomento de la conducta ética	115
Responsabilidad social y ética en el mundo de hoy	120
Liderazgo ético	120
Protección de los empleados que suscitan cuestiones morales	121
Manejo de impacto social	122
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	108
* El gerente se hace	122
* Los gerentes responden a un dilema	123
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	124
Reflexiones en torno a la administración	124
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	124
Ejercicios de disyuntiva ética	125
Caso práctico: Arthur Andersen	125

Secciones de la Segunda Parte.	
Usted mansa: Ética en acción	127
Pasaporte	127
Administración de empresas emprendedoras: El contexto del emprendedor	128
Tercera Parte. Planeación	132
Capítulo 6. Toma de Decisiones: La Esencia del Trabajo del Gerente	133
El proceso de toma de decisiones	134
Etapa 1: Identificar un problema	134
Etapa 2: Identificar los criterios de decisión	136
Etapa 3: Asignar pesos a los criterios	136
Etapa 4: Desarrollar las alternativas	137
Etapa 5: Analizar las alternativas	137
Etapa 6: Seleccionar una alternativa	138
Etapa 7: Implementar la alternativa	138
Etapa 8: Evaluar la eficacia de la decisión	138
El gerente es quien decide	139
Toma de decisiones: Racionalidad, racionalidad acostada e institución	139
Clase de problemas y decisiones	142
Condiciones para la toma de decisiones	144
Estilos de toma de decisiones	147
Prejuicios y errores en la toma de decisiones	148
Resumen de la toma de decisiones gerencial	150
Toma de decisiones en el mundo de hoy	151
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	144
* Administre su carrera	145
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	149
* El gerente se hace	152
* Los gerentes responden a un dilema	153
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	154
Reflexiones en torno a la administración	154
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	154
Ejercicios de disyuntiva ética	154
Caso práctico: ¿Mantener o concentrar? Toma de decisiones	155
Capítulo 7. Fundamentos de la Planeación	157
¿Qué es la planeación?	158
¿Por qué planean los gerentes?	159
Objetivos de la planeación	159
Planeación y desempeño	159
¿Cómo planean los gerentes?	160
La parte de metas y planes en la planificación	160
Fijación de metas y preparación de planes	164
Métodos para fijar metas	164
Preparación de los planes	168
Temas contemporáneos de la planeación	160
Críticas a la planeación	170
Planeación eficaz en entornos dinámicos	171

Secciones Especiales	
* Ética y razonamiento crítico	165
* Los gerentes se expresan	167
* El gerente se hace	171
* Los gerentes responden a un dilema	173
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	174
Reflexiones en torno a la administración	174
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	175
Ejercicios de disyuntiva ética	175
Caso práctico: Fundamentos de planeación: Vertedero	176
Capítulo 8. Administración Estratégica	179
Importancia de la administración estratégica	180
¿Qué es la administración estratégica?	180
¿Por qué es importante la administración estratégica?	180
El proceso de la administración estratégica	182
Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización	182
Etapa 2. Análisis externo	183
Etapa 3. Análisis interno	184
Etapa 4. Formulación de estrategias	185
Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias	185
Etapa 6. Evaluación de los resultados	186
Tipos de estrategias organizacionales	187
Estrategia de nivel corporativo	187
Estrategia de nivel empresarial	190
Estrategia de nivel funcional	194
La administración estratégica en el entorno actual	195
La regla de tres	195
Nuevas direcciones de las estrategias organizacionales	197
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	184
* Administre su carrera	186
* El gerente se hace	198
* Los gerentes responden a un dilema	200
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	201
Reflexiones en torno a la administración	201
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	201
Ejercicios de disyuntiva ética	201
Caso práctico: Joe Boxer Corporation	202
Capítulo 9. Herramientas y Técnicas de Planeación	205
Técnicas para evaluar el entorno	206
Reconocimiento del entorno	206
Pronósticos	208
Benchmarking	210
Técnicas para asignar recursos	211
Elaboración de presupuestos	212
Programación	213
Análisis del punto de equilibrio	216

Programación lineal	217
Técnicas contemporáneas de planeación	219
Administración de proyectos	219
Planeación de escenarios	221
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	208
* El gerente se hace	220
* Los gerentes responden a un dilema	223
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	224
Reflexiones en torno a la administración	224
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	224
Ejercicios de disyuntiva ética	224
Caso práctico: Alpaca para el mundo	225
Secciones de la tercera parte	
Usted manda: ética en acción	226
Pasaporte	226
Administración de empresas emprendedoras: Remas sobre fundación y planeación	227
Cuarta Parte. Organización	232
Capítulo 10. Estructura y Diseño Organizacional	233
Definición de la estructura organizacional	234
Especialización del trabajo	234
Departamentalización	235
Cadena de mando	237
Amplitud de control	238
Centralización y descentralización	239
Formalización	240
Decisiones sobre el diseño organizacional	241
Organizaciones mecanicistas y orgánicas	241
Factores de contingencia	241
Diseños organizacionales comunes	243
Diseños organizacionales tradicionales	244
Diseños organizacionales contemporáneos	245
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	235
* El gerente se hace	249
* Los gerentes responden a un dilema	251
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	252
Reflexiones en torno a la administración	252
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	252
Ejercicios de disyuntiva ética	252
Caso práctico: Índigo Books & Music	253
Capítulo 11. Comunicación y Tecnología de la Información	255
Entender la comunicación	256
¿Qué es la comunicación?	256
Funciones de la comunicación	257
Comunicación interpersonal	258
Métodos de comunicación interpersonal	258

Barreras a la comunicación interpersonal eficaz	259
Venciendo las barreras	264
Comunicación formal e informal	266
Dirección del flujo de la comunicación	266
Redes de comunicación organizacional	268
Entender la tecnología de la información	269
Cómo afecta la tecnología a la comunicación gerencial	269
Cómo afecta la tecnología de la información a las organizaciones	272
Temas de comunicación en las organizaciones actuales	272
Manejo de los sitios de quejas por Internet	273
Gestión de los recursos de conocimiento de la organización	273
El papel de la comunicación en el servicio al cliente	274
Comunicación políticamente correcta	275
Secciones especiales	
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	263
* Ética y razonamiento crítico	270
* El gerente se hace	275
* Los gerentes responden a un dilema	277
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	278
Reflexiones en torno a la administración	278
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	278
Ejercicios de disyuntiva ética	278
Caso práctico: Voyant Technologies	279
Capítulo 12. Gerencia de Recursos Humanos	281
Por qué la gerencia de recursos humanos es importante	282
El proceso de la gerencia de recursos humanos	283
Planeación de recursos humanos	285
Evaluación actual	285
Satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos	286
Reclutamiento y reducción del personal	286
Reclutamiento	286
Reducción del personal	287
Selección	288
¿Qué es la selección?	288
Validez y confiabilidad	289
Tipos de instrumentos de selección	289
¿Qué funciona mejor y cuándo?	292
Inducción	293
Capacitación de los empleados	294
Tipos de capacitación	294
Métodos de capacitación	295
Administración del desempeño de los empleados	296
Métodos de evaluación del desempeño	296
Compensación y prestaciones	298
Desarrollo de carreras	299
Cómo era	299
Usted y su carrera hoy	299
Temas actuales de la gerencia de recursos humanos	301

Manejo de recorte de personal	301
Manejo de la diversidad de a fuerza laboral	301
Acoso sexual	302
Equilibrio entre trabajo y vida privada	303
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	297
* El gerente se hace	303
* Los gerentes responden a un dilema	305
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	306
Reflexiones en torno a la administración	306
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	306
Ejercicios de disyuntiva ética	307
Caso práctico: Mitsubishi: Motors North America	307
Capítulo 13. Manejo del Cambio y la Innovación	311
¿Qué es el cambio?	312
Fuerzas para el cambio	312
Fuerzas externas	312
Fuerzas internas	313
El gerente como agente de cambio	313
Dos puntos de vista del proceso de cambio	314
Metáfora de las aguas tranquilas	314
Metáfora de los rápidos en aguas turbulentas	315
Ambos puntos de vista e perspectiva	316
Manejo del cambio	317
Manejo de la resistencia al cambio	321
Cambiando la cultura organizacional	321
Manejo de la tensión de los empleados	323
El reto continuo de lograr que el cambio se realice con éxito	326
Estimulando la innovación	327
Creatividad e innovación	327
Estimulando y cultivando la innovación	328
Secciones especiales	
* Administre su carrera	321
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	323
* Ética y razonamiento crítico	325
* El gerente se hace	330
* Los gerentes responden a un dilema	331
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	332
Reflexiones en torno a la administración	332
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	332
Ejercicios de disyuntiva ética	332
Caso práctico: Administración de ayer y hoy	333
Secciones de la Cuarta Parte.	
Usted manda: ética en acción	334
Pasaporte	334
Administración de empresas emprendedoras: Temas de organización	335
Quinta Parte. Dirección	340
Capítulo 14. Fundamentos del Comportamiento	341

¿Por qué analizar el comportamiento individual?	342
Enfoques del comportamiento organizacional	342
Objetivos del comportamiento organizacional	343
Actitudes	344
Satisfacción en el trabajo	344
Participación en el trabajo y compromiso organizacional	346
Actitudes y congruencia	347
Teoría de la disonancia cognoscitiva	347
Encuestas sobre actitudes	348
Implicaciones para los gerentes	349
Personalidad	350
MBTI	351
Modelo de los Cinco Grandes	352
Consideraciones adicionales en torno a la personalidad	352
Tipos de personalidad en diferentes culturas	354
Emociones e inteligencia emocional	355
Implicaciones para los gerentes	356
Percepción	357
Factores que influyen en la percepción	357
Teoría de la atribución	358
Procedimientos usados con frecuencia al juzgar a los demás	359
Implicaciones para los gerentes	360
Aprendizaje	360
Condicionamiento operante	360
Aprendizaje social	361
Moldear: una herramienta gerencial	362
Implicaciones para los gerentes	364
Secciones especiales	
* Administre su carrera	362
* El gerente se hace	363
* Ética y razonamiento crítico	363
* Los gerentes responden a un dilema	365
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	366
Reflexiones en torno a la administración	366
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	366
Ejercicios de disyuntiva ética	366
Caso práctico: Washington Mutual, Inc	367
Capítulo 15. Grupos y Equipos	369
Definición de los grupos	370
¿Qué es un grupo?	370
Etapas del desarrollo de los grupos	370
Explicación del comportamiento en los grupos de trabajo	372
Condiciones externas impuestas al grupo	373
Recursos de los integrantes al grupo	373
Estructura de los grupos	374
Procesos de los grupos	378
Tareas de los grupos	382
Cómo convertir grupos en equipos eficaces	383

¿Qué es un equipo?	383
Tipos de equipos	383
Formación de equipos eficaces	385
Nota final sobre los equipos	386
Secciones especiales	
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	374
* Ética y razonamiento crítico	377
* El gerente se hace	386
* Los gerentes responden a un dilema	387
Resumen de los objetivos de aprendizaje	388
Reflexiones en torno a la administración	388
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	388
Ejercicios de disyuntiva ética	388
Caso práctico: BASF	389
Capítulo 16. La Motivación de los Empleados	391
¿Qué es la motivación?	392
Primeras teorías sobre la motivación	393
Jerarquía de las necesidades de Maslow	393
Teoría X y la teoría de McGregor	394
Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	395
Teorías contemporáneas sobre la motivación	396
Teoría de las tres necesidades	396
Teoría de la fijación de metas	398
Teoría del reforzamiento	399
Diseño de puestos motivadores	400
Teoría de la equidad	403
Teoría de las expectativas	405
Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	406
Temas actuales de la motivación	407
Dificultades multiculturales	407
Cómo motivar a grupos exclusivos de trabajadores	409
Diseño de programas apropiados de remuneración	411
De la teoría a la práctica: sugerencias para motivar a los empleados	415
Secciones especiales	
* Administre su carrera	400
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	410
* Ética y razonamiento crítico	413
* El gerente se hace	416
* Los gerentes responden a un dilema	417
Resumen de los objetivos de aprendizaje	418
Reflexiones en torno a la administración	418
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	418
Ejercicios de disyuntiva ética	418
Caso práctico: La motivación de los empleados DANONE	419
Capítulo 17. Liderazgo	421
Gerentes o líderes	422
Primeras teorías del liderazgo	422
Teorías de rasgos	422

Teorías del comportamiento	423
Teorías contingentes del liderazgo	426
Modelo de Fiedler	426
Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	428
Modelo de la participación del líder	430
Modelo de la trayectoria a la meta	430
Métodos vanguardista de liderazgo	433
Liderazgo transformacional transaccional	433
Liderazgo carismático visionario	433
Liderazgo de equipo	435
Temas de liderazgo en el siglo XXI	436
Capacidad de liderazgo	436
Cultivo de la confianza	438
Liderazgo moral	440
Liderazgo en línea	440
Empowerment a los empleados	442
Liderazgo multicultural	443
Diferencias sexuales y liderazgo	444
El ocaso del liderazgo heroico	445
Cómo ser un líder eficaz	446
Secciones especiales	
* Administre su carrera	437
* Ética y razonamiento crítico	438
* Los gerentes se expresan	442
* El gerente se hace	447
* Los gerentes responden a un dilema	448
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	449
Reflexiones en torno a la administración	449
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	449
Ejercicios de disyuntiva ética	449
Caso práctico: CEMEX	450
Secciones de la Quinta Parte Control	456
Capítulo 18. Fundamentos del Control	457
¿Qué es el control?	458
¿Por qué es importante el control?	459
El proceso de control	460
Medición	461
Comparación	462
Las medidas administrativas	463
Resumen de las decisiones gerenciales	464
Control del desempeño de la organización	465
¿Qué es el desempeño de la organización?	465
Medidas del desempeño de la organización	465
Herramientas para controlar el desempeño de la organización	468
Controles de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación	468
Controles financieros	470
Tarjeta de puntaje equilibrada	472
Controles de información	472

Patrón de referencia de las mejores prácticas	473
Temas contemporáneos de control	475
Adaptación de los controles a las diferencias culturales	475
Inquietudes en el centro de trabajo	476
Violencia en el centro de trabajo	477
Control del contacto con los clientes	479
Gobierno corporativo	481
Secciones especiales	
* Gestión de la diversidad de la fuerza laboral	466
* Ética y razonamiento crítico	473
* Los gerentes expresan	481
* El gerente se hace	482
* Los gerentes responden a un dilema	484
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	485
Reflexiones en torno a la administración	485
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	485
Ejercicios de disyuntiva ética	486
Caso práctico: Farmacia Benavides	486
Capítulo 19. Administración de Operaciones y de la Cadena de valores	489
¿Qué es la administración de operaciones y por qué es importante?	490
Servicios y manufactura	491
Administración de la productividad	491
Función estratégica de la administración de operaciones	493
Administración de la cadena de valores	493
¿Qué es la administración de la cadena de valores?	494
Meta de la administración de la cadena de valores	494
Requisitos para la administración de la cadena de valores	495
Beneficios de la administración de la cadena de valores	499
Obstáculos a la administración de la cadena de valores	499
Temas actuales de la administración de operaciones	501
Función de la tecnología en la manufactura	501
Iniciativas de calidad	502
Metas de calidad	504
Adaptación en masa	505
Secciones especiales	
* Ética y razonamiento crítico	497
* El gerente se hace	504
* Los gerentes responden a un dilema	507
Recapitulación de los objetivos de aprendizaje	508
Reflexiones en torno a la administración	508
En colaboración: Ejercicio de trabajo en equipo	508
Ejercicios de disyuntiva ética	508
Caso práctico: DaimlerChrysler	509
Secciones de la sexta parte.	
Usted manda: ética en acción	510
Pasaporte	510
Administración de empresa emprendedoras: Temas de control	511

Módulos de Adquisición de Habilidades	515
* Adquisición de poder	515
* Saber escuchar	517
* Elaboración de presupuestos	518
* Cómo elegir un estilo de liderazgo eficaz	519
* Preparación	520
* Formación de equipos eficaces	521
* Delegación (empowerment)	522
* Diseño de puestos motivadores	523
* Cultivo de la confianza	524
* Disciplina	525
* Entrevistas	526
* Manejo de la resistencia al cambio	529
* Tutelaje	530
* Negociación	531
* Cómo dar retroalimentación	532
* Interpretación de la cultura de la organización	533
* Reconocimiento del entorno	534
* Fijación de metas	535
* Solución creativa de problemas	536
* Valoración de la diversidad	537
Notas	539
Crédito de fotografías	577
Índice onomástico	579
Índice de compañías	593
Índice glosado	597