

INDICE

Parte 1. La Administración en la Actualidad	
Capítulo 1.	2
El Dinamismo del Nuevo Lugar de Trabajo	
Encabezado: La gente crea su propio futuro	3
Las organizaciones y el Nuevo Lugar de Trabajo	4
¿Qué es una organización?	5
Las organizaciones como sistemas abiertos	5
Productividad y desempeño organizacional	6
Naturaleza de las organizaciones	7
Los Administradores y su Nuevo Lugar de Trabajo	7
Tipos de administradores	8
Responsabilidad y desempeño del administrador	9
Naturaleza cambiante del trabajo del administrador	10
El Proceso Administrativo	11
Funciones de la administración	11
Actividades y roles de los administradores	13
Agendas y redes del gerente	14
Habilidades y aptitudes para el desempeño del administrador	15
Los Retos del Futuro: El Trabajo en el Siglo XXI	16
Una economía global	16
Ética y responsabilidad social	17
Diversidad de la fuerza laboral	18
Valores del empleo y el cambio tecnológico	19
La proyección profesional	20
Administración: Un marco de referencia para el aprendizaje	21
Capítulo 2.	26
Entorno y Ventaja Competitiva	
Encabezado: Haga que la tecnología trabaje para Usted	27
El ambiente externo de las organizaciones	28
¿Qué es la ventaja competitiva?	28
El macro ambiente	29
El entorno específico	30
Incertidumbre ambiental	31
Organizaciones Orientadas hacia el Cliente	32
¿Qué quieren los clientes?	32
Clientes internos y externos	33
Los clientes y la administración de operaciones	33
Compromiso con las Operaciones de Calidad	34
Administración de calidad total	34
La ruta de Deming hacia la calidad	35
Calidad y mejoramiento continuo	36
Calidad y uso de tecnología	37
Calidad y diseño del producto	37
La Naturaleza de la Cultura Organizacional	38
Lo que pueden hacer las culturas fuertes	38
Niveles de la cultura organizacional	39
Liderazgo y cultura organizacional	40

Tendencias en las Culturas Organizacionales	41
Cultura y delegación de autoridad	41
Organizaciones multiculturales	41
Subcultura organizacionales	42
Culturas éticas	43
Capítulo 3.	48
Tecnología de la Información y Toma de Decisiones	
Encabezado: Bienvenido al mundo del aprendizaje Virtual	49
La tecnología de la Información y el Nuevo Lugar de Trabajo	50
El trabajo y la oficina electrónica	50
Comercio electrónico	51
Necesidad de información en las organizaciones	52
Avances en los Sistemas de Información	53
Sistemas de información gerenciales	53
Sistemas e intranets intraorganizacionales	55
Sistemas y extanets interorganizacionales	55
Información y Solución de Problemas	55
Tipos de problemas que enfrentan los administradores	56
Diferentes ambientes para la solución de problemas en una organización	57
¿Cómo enfrentar los administradores los problemas?	58
El Proceso de Toma de Decisiones	59
Paso 1: Identificar y definir el problemas	59
Paso 2: Generar y evaluar alternativas de solución	60
Paso 3: Elegir una alternativa de solución y realizar la “doble verificación ética”	61
Paso 4: Implementar la solución elegida	63
Paso 5: Evaluar los resultados	64
Administración del Aprendizaje y el Conocimiento	64
Aprendizaje organizacional	65
Aprendizaje durante toda la vida	65
Administración del conocimiento	66
Parte 2. Contexto	
Capítulo 4.	70
Fundamentos Históricos de la Administración	
Encabezado: no ignore la sabiduría de la historia	71
Enfoques Clásicos sobre Administración	72
La administración científica	72
La teoría del proceso administrativo	74
La organización burocrática	75
Enfoques del comportamiento Humano en Administración	76
Los estudios Hawthone	76
El movimiento de las relaciones humanas	77
Enfoques Cuantitativos de la Administración	80
Bases de la ciencia de la administración	80
El análisis cuantitativo actual	81
Enfoques Modernos de la Administración	81
Enfoques de sistemas	81
La teoría de contingencias	82
Temas Administrativos de Actualidad	83

La calidad y la excelencia en el desempeño de la organización	83
Conciencia del impacto de la globalización	84
Liderazgo, trabajadores del conocimiento y nuevas tendencias en administración	85
Capítulo 5.	90
Dimensiones de la Administración en el Mundo Globalizado	
Encabezado: Vivir y trabajar en una aldea global	91
La Economía Globalizada	92
La nueva Europa	92
América	93
Asia y la cuenca del Pacífico	94
África	95
Formas de Negocios Internacionales	96
Estrategias de entrada al mercado	96
Estrategias de inversión directa	97
El Medio Ambiente y las Operaciones en el ámbito Global	98
Tipos de corporaciones multinacionales	98
Retos ambientales en la economía global	99
Pros y contras de las operaciones multinacionales	100
Temas éticos en las corporaciones multinacionales	101
Cultura y Diversidad en el Ámbito Global	102
Dimensiones comunes de la cultura	102
Valores y culturas nacionales	104
Compresión de las diferencias culturales	105
La Administración a Través de las Culturas	106
Planeación y control de las operaciones en el ámbito global	107
Organización y dirección de las operaciones en el ámbito global	107
¿Son universales las teorías sobre administración?	108
Aprendizaje organizacional en el ámbito global	109
Capítulo 6.	114
Conducta Ética y Responsabilidad Social	
Encabezado: Convertir este mundo en un lugar mejor	115
¿Qué es la Conducta Ética?	116
Leyes, valores y conducta ética	116
Diversas perspectivas hacia la conducta ética	117
Impacto de los aspectos culturales en la conducta ética	118
¿Cómo Mantener Estándares Éticos Elevados?	123
Entrenamiento ético	123
Protección para los delatores	124
Apoyo de los altos ejecutivos	124
Códigos formales de ética	125
Responsabilidad Social Corporativa	126
Responsabilidad social y desempeño corporativo	126
Auditorías de la responsabilidad social	127
Estrategias de responsabilidad social	128
Reglamentación Gubernamental de los Negocios	129
Complejidad del ambiente legal	129
¿Cómo integrar la ética, la responsabilidad social y de desempeño?	130
Parte 3. Misión	

Capítulo 7.	134
Planeación: El Ingrediente Esencial para Trazar el Rumbo	
Encabezado: Identificar lo que Usted Quiere Lograr	135
La Planeación como una Función Administrativa	136
El proceso de planeación	136
Beneficios de la planeación	137
Tipos de Planes en las Organizaciones	140
Planes a corto y largo plazo	140
Planes estratégicos y operacionales	141
Políticas y procedimientos	142
Presupuestos y programación de proyectos	142
Planes de negocios	144
Enfoques de la Planeación	144
Planeación de adentro hacia fuera versus planeación de afuera hacia adentro	145
Planeación de arriba hacia abajo versus planeación de abajo hacia arriba	145
Planeación de contingencias	146
Herramientas y Técnicas de Planeación	147
Pronósticos	147
Utilización de escenarios	148
Benchmarking	148
Participación e intervención	148
El papel de los planeadores staff	149
Administración por Objetivos	150
El concepto de APO	150
Objetivos de desempeño en la APO	151
Cómo hacer que la APO funcione para usted	151
Capítulo 8.	
La Planeación Estratégica y el Desarrollo de un Espíritu Emprendedor	156
Encabezado: Progresar (y Mantenerse a la Vanguardia) Gracias a la Estrategia	157
Estrategias y Planeación Estratégica	158
Estrategias y ventaja competitiva	158
El proceso de la planeación estratégica	159
Análisis de la misión, valores y objetivos	160
Análisis de los recursos y habilidades organizacionales	162
Análisis de la industria y el entorno	163
Estrategia que las Organizaciones Utilizan	164
Niveles de estrategia	164
Tipos de estrategias	165
Formulación de Estrategias	166
Planeación de cartera	167
Estrategias competitivas de Porter	168
Estrategias adaptativa	169
El ciclo de vida de un producto	170
Estrategias emergentes	170
Implementación de las Estrategias	171
Prácticas y sistemas de administración	171

Liderazgo y equipo de alta gerencia	172
Dirección corporativa	172
Estrategia y Espíritu Emprendedor	173
¿Quiénes son los emprendedores?	173
El espíritu emprendedor y la pequeña empresa	174
Desarrollo de la pequeña empresa	174
Espíritu emprendedor y empresas grandes	175
Capítulo 9.	180
Controlar: Para Garantizar Resultados	
Encabezado: Los Hechos pueden ser los Mejores Aliados	181
El Control como una Función del Proceso Administrativo	182
Importancia del control	182
Pasos en el proceso de control	182
Controles eficaces	185
Tipos de Controles	186
Controles preventivos	186
Controles concurrentes	186
Controles de retroalimentación	187
Control intrínseco versus control extrínseco	187
Sistemas de control Organizacional	188
Controles del proceso administrativo	188
Sistemas de compensación y prestaciones	189
Sistemas de disciplina para el empleado	189
Controles de información financiera	190
Control y Administración de Operaciones	191
Control de compra de materiales	191
Control de inventarios	192
Control y administración de proyectos	193
Control estadístico de calidad	194
Parte 4. Organización	
Capítulo 10.	200
Organizar: Para Crear Estructuras	
Encabezado: Las Estructuras deben Respaldar a las Estrategias	201
La Organización como una Función Administrativa	201
¿Qué es la estructura organizacional?	202
Estructura formal	203
Estructura informal	203
Estructura Tradicionales de la Organización	204
Estructuras funcionales	204
Departamentalización por división	206
Estructura matricial	208
Innovación en la Estructura Organizacional	209
Estructuras de equipo	209
Estructuras en red	210
Tendencias de Organización en el Lugar de Trabajo Moderno	212
Cadenas de mando más cortas	212
Menor unidad de mando	213
Tramos de control más amplios	213
Mayor delegación de responsabilidad y autoridad	214

Descentralización con centralización	215
Uso reducido de staff	215
Contingencias en el Diseño Organizacional	224
Entorno	225
Estrategias	225
Tecnología	226
Tamaño y ciclo de vida organizacionales	226
Personas	228
Diseño e Integración de Subsistemas	228
Diferenciación	228
Integración	229
Diseños del Proceso de Trabajo	230
¿Qué es un proceso de trabajo?	230
Cómo rediseñar los procesos clave	231
Tecnología y Diseño de Operaciones	232
Aplicaciones en la fabricación	233
Integración de toda la empresa	234
Capítulo 12.	238
Administración de Recursos Humanos	
Encabezado: Haga de su gente la prioridad central	239
Administración Estratégica de Recursos Humanos	240
Administración de recursos humanos	240
Un ambiente legal complejo	241
Planeación estratégica de recursos humanos	242
¿Cómo Atraer una Fuerza Laboral de Calidad?	243
El proceso de reclutamiento	244
Toma de decisiones en el proceso de selección	245
¿Cómo Desarrollar una Fuerza Laboral de Calidad?	248
Inducción al empleado	248
Capacitación y desarrollo	249
Administración del desempeño	250
Mantenimiento de una Fuerza Laboral de Calidad	252
Desarrollo profesional de los empleados	252
Equilibrio trabajo – vida personal	253
Conservación y rotación de personal	254
Prestaciones y compensaciones	254
Relaciones con la administración	255
Parte 5. Liderazgo	
Capítulo 13.	260
Dirigir con Liderazgo: Para Inspirar Esfuerzos	
Encabezado: Hay que Confiar en Nuestra Gente	261
Naturaleza del Liderazgo	262
Liderazgo y visión	262
Liderazgo y poder	263
¿Cómo convertir el poder en influencia?	264
Relación entre liderazgo y empowerment	265
Características y Conductas del Líder	266
Investigación sobre las características del líder	266
Investigación sobre el comportamiento del líder	267

Enfoque de Contingencias	268
Modelo de contingencias de Fiedler	269
Modelo de liderazgo situacional de Hersey – Blanchard	271
Teoría de liderazgo del camino hacia la meta de House	272
Teorías de liderazgo y participación de Vroom – Jago	273
Elementos para el Desarrollo del Liderazgo	274
¿Qué es el liderazgo transformacional?	274
Género de la persona y liderazgo	275
El liderazgo “al viejo estilo”	276
Aspectos éticos y liderazgo	277
Capítulo 14.	282
Motivación y Recompensas	
Encabezado: Valor de Diversidad y las Diferencias Individuales	283
Importancia de la Motivación	284
Motivación y recompensas	284
Recompensas y desempeño	284
Teorías de Contenido de la Motivación	285
La jerarquía de necesidades de Maslow	285
La teoría ERG de Alderfer	286
La teoría de los dos factores de Herzberg	286
La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	287
Preguntas y respuestas acerca de las teorías de contenido de la motivación	288
Teorías del Proceso de la Motivación	289
La teoría de la equidad de Adams	289
La teoría de las expectativas de Vroom	291
Teoría del establecimiento de objetivos de Locke	292
Las Teorías de Reforzamiento de la Motivación	293
Estrategias de reforzamiento	293
Reforzamiento positivo	294
Castigo	295
Aspectos éticos en el reforzamiento motivacional	295
Motivación y Compensaciones	296
Pago por desempeño	297
Los sistemas de compensación por incentivos	297
Capítulo 15.	304
Desempeño Individual y Diseño de Puestos	
Encabezado: Libere el potencial de desempeño de cada persona	305
El significado de Trabajo	306
Contratos psicológicos	306
Relación entre trabajo y calidad de vida	307
Aspectos Relevantes en el Diseño de Puestos	308
Satisfacción laboral	308
Desempeño laboral	309
Alternativas para el diseño de puestos	311
Enriquecimiento de puesto	313
Tendencias en el Enriquecimiento del Puesto	313
El modelo de las características del puesto	314
Tecnología y enriquecimiento del puesto	315

Preguntas y respuestas sobre el enriquecimiento del puesto	316
Nuevos Acuerdos de Trabajo	316
La semana laboral corta	317
El horario de trabajo flexible	317
Puestos compartidos	318
Trabajo a distancia	318
Trabajo de tiempo parcial	319
Estrés Laboral y Manejo del Mismo	319
Fuentes de estrés	320
Consecuencias del estrés	320
Estrategias para el manejo de estrés	321
Capítulo 16.	326
Comunicación y Habilidades Interpersonales	
Encabezado: Si duda, comuníquese	327
El proceso de Comunicación	328
¿Qué es la comunicación eficaz?	328
Obstáculos para lograr una comunicación eficaz	329
¿Cómo Mejorar el Proceso de Comunicación?	332
Escucha activa	332
Retroalimentación constructiva	332
Canales abiertos de comunicación	333
Proxémica y diseño del espacio	334
Utilización de la tecnología	335
Valorar la cultura y la diversidad	336
Percepción, Comunicación y Conducta	336
Errores de atribución	337
Tendencias y distorsiones perceptuales	337
Comunicación y Manejo de Conflictos	339
Conflictos funcional y disfuncional	339
Causas de conflicto	340
Solución de conflictos	340
Estilos en el manejo de conflictos	341
Comunicación y Negociación	342
Enfoques y objetivos de la negociación	343
Logro de acuerdos integrados	343
¿Cómo evitar las trampas de negociación?	344
Aspectos éticos en el proceso de la negociación	345
Capítulo 17.	350
Equipos y Trabajo en Equipo	
Encabezado: El uso de equipos bien vale el trabajo arduo	351
El Trabajo en Equipo en las Organizaciones	352
¿Cómo lograr sinergia en los equipos de trabajo?	352
¿Qué puede salir mal con los equipos?	353
Equipos formales de trabajo	353
Grupos informales	353
Tendencias Actual en el Uso de Equipos	354
Tendencia Actual en el Uso de Equipos	354
Comités y fuerzas de tarea	354
Equipos interfuncionales	354

Equipos que promueven la participación del empleado	355
Equipos virtuales	356
Equipos de trabajo autodirigidos	357
¿Cómo Funcionan los Equipos de Trabajo?	358
Eficacia del equipo	358
Etapas en el desarrollo de un equipo	359
Las normas y el proceso de cohesión	361
Necesidades de tarea y de mantenimiento para un equipo	363
Redes de comunicación	364
Toma de Decisiones en Equipos	365
¿Cómo toman decisiones los equipos?	366
Ventajas y desventajas de las decisiones grupales	366
La “opinión del grupo”	367
Creatividad y toma de decisiones en equipo	368
Liderazgo y Equipos de Alto Desempeño	369
El proceso de fortalecimiento de un equipo	369
Retos del liderazgo	370
Capítulo 18.	376
Innovación y Administración del Cambio	
Encabezado: Innovación = ventaja competitiva	377
Naturaleza de la Innovación	378
Creatividad	378
El proceso de innovación	379
Características de las organizaciones innovadoras	381
Retos del Cambio Organizacional	382
Liderazgo para el cambio	383
Cambio planeado contra cambio no planeado	383
Fuerzas y objetivos del cambio	384
Manejo del Cambio Planeado	384
Fases del cambio planeado	385
Elección de una estrategia de cambio	386
Cómo enfrentar la resistencia al cambio	388
Cambio tecnológico	389
Desarrollo Organizacional	390
Objetivos del desafío organizacional	390
Un modelo general de desarrollo organizacional	390
Intervenciones de desarrollo organizacional	392
Cambio y Proyección Profesional	393
Primer consejo	393
Desarrollo de la marca “tú”	393
Manual para del Desarrollo de Habilidades Profesionales	
Cartera acerca de la trayectoria profesional	406
Análisis de casos	414
Actividades de integración del aprendizaje	450
Ejercicios de trabajo en equipo	474
Evaluación de las habilidades gerenciales	492
Proyectos de investigación y presentación	513
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación	RE -1

Glosario	G -1
Notas	N – 1
Créditos de fotografías	CF-1
Índice de compañías	ÍC-1
Índice de nombres	ÍN-1
Índice temático	ÍT-1