

INDICE

Prefacio	XXI
Parte Uno. Introducción a la Administración	
1. Administración y Administradores	1
Caso de Estudio 1: Un día típico en la vida de Alison Reeves	3
Las Organizaciones y la Necesidad de la Administración	4
Por qué las organizaciones y los administradores son necesarios	4
Desempeño administrativo y organizacional	6
El Proceso Administrativo	7
Aplicación Administrativa: De la tierra de las oportunidades a la tierra del Sol Naciente	8
Planeación 9; Organización 9; Liderazgo 10; Control 10; El proceso administrativo en la práctica 10	
Tipos de Directores o Administradores	10
Niveles de la administración 10; Administradores funcionales y administradores generales 11	
Caso de Estudio 1: Continuación	12
Niveles y destreza administrativas	12
Funciones (roles) administrativas	13
Roles interpersonales 14; Roles informativos 14; Roles de toma de decisiones 15	
El Reto de la Administración	16
La necesidad de visión 17; La necesidad de la ética 17; La necesidad de diversas culturas 17; La necesidad de capacitación 19	
Caso de Estudio 1: Conclusión	20
Resumen	21
Preguntas para repaso	21
Caso de Estudio 2: El vicepresidente, el gerente de producto y el prejuicio	22
Caso de Estudio 3: Elevar estándares, el desafío de la Will – Burt Company	23
2. La Evolución de la Teoría Administrativa	27
Caso de Estudio 1: El apóstol de la producción en serie	29
¿Por qué estudiar teoría de la Administración?	30
Las teorías guían las decisiones administrativas 30; Las teorías conforman nuestro negocios 30; Las teorías son fuente de nueva ideas 31	
Teorías Clásicas de la Administración	31
Administración Internacional: Antecedentes y Renacimiento de la teoría de la Administración	33
Ética en la Administración: Los patrones abusivos y los destapadores de cloacas (Muckakers)	36
Precusores de la teoría de administración científica 31; La teoría de la administración científica 33; Teoría clásica de la organización 38; Teorías de Transición: más orientadas a las personas 40	
Caso de Estudio 1: Continuación	42
Escuela de la Ciencia del Comportamiento: La Organización son las personas	43

El movimiento de las relaciones humanas 43; De las relaciones humanas al enfoque científico del comportamiento 45	
La escuela cuantitativa: La investigación de operaciones y la ciencia administrativa	46
Evolución de la teoría de la administración	47
El enfoque de sistemas 48; El enfoque de contingencias 50; El nuevo movimiento de las relaciones humanas 51	
Caso de Estudio 1: Conclusión	53
Resumen	54
Preguntas para repaso	54
Caso de Estudio 2: La teoría y la política encuentran energía y motivación en consolidated Automobile	55
Caso de Estudio 3: La administración del servicio Postal de Estados Unidos	56
Caso de Estudio 4: La Compañía Wolverine Fastener	59
Parte Dos. El Ambiente Externo	
3. El Ambiente Externo de las Organizaciones	61
Caso de Estudio 1: La imagen y sus problemas en Eastman Kodak	63
El entorno y su importancia	64
El desafío del cambio 64; El entorno externo: un panorama	64
Elementos del entorno de Acción Directa	66
Grupos de interés externos 66; Grupos de interés internos 74; Entorno de múltiples grupos de interés 76	
Ética en la Administración: La ética y las minorías raciales en la comercialización mundial	67
Elementos de Acción Indirecta del Entorno	77
Variables sociales 78; Variables económicas 81; Variables políticas 82; Variables tecnológicas 82	
Administración Internacional: Nuevas fronteras de la competencia entre Estados Unidos y Japón: la carrera por conformar nuestro nuevo y orgulloso mundo biotecnológico	84
Caso de Estudio 1: Continuación	85
La teoría del entorno en la Organización total	86
La teoría de la incertidumbre y la dependencia 86; Otras teorías acerca de los entornos 86	
Administración del Entorno Total	87
Cómo influir en el entorno de acción directa 87; Cómo dar seguimiento al entorno de acción indirecta 88; Cómo ajustarse al entorno 88	
Caso de Estudio 1: Conclusión	89
Resumen	90
Preguntas para repaso	91
Caso de Estudio 2: Tri – State Telephone	92
4. La Responsabilidad Social y la Ética	97
Caso de Estudio: El Exxon Valdez: la responsabilidad de las corporaciones y el medio ambiente	99
El Concepto Cambiante de Responsabilidad Social	100
Andrew Carnegie y el evangelio de la riqueza 100; El argumento de Milton Friedman 102; Capacidad de respuesta social corporativa 104;	
El Cambio hacia la Ética	107

¿Qué es la ética?	107
Caso de Estudio 1: Continuación	108
Cuatro niveles de planteamientos de orden ético en los negocios	109
Las Herramientas de la ética	111
El lenguaje de la ética 112; La moralidad común 112; La moralidad de la asistencia 113; Cómo aplicar la ética 114; Institucionalización de la ética	116
El Desafío del Relativismo	118
Relativismo ingenuo 118; El relativismo cultural 119; Una semilla de verdad	119
Administración Internacional: la esencia de “El Credo” en Johnson & Johnson	117
Caso de Estudio 1: Conclusión	121
Resumen	122
Preguntas para repaso	123
Caso de Estudio 2: El dilema de Alexander Gavin: relativismo cultural y los negocios como de costumbre	123
Caso de Estudio 3: Protección fetal en Johnson Controls	124
5. La Dimensión Internacional	127
Caso de Estudio 1: Sumitomo: Cambio hacia la banca internacional	129
La globalización de los negocios	130
Una breve historia 130; Por qué se internacionalizan las empresas	137
La Ética Administrativas: Fabricantes japoneses en América	139
Cómo se internacionalizan las empresas	140
Caso de Estudio 1: Continuación	142
Variables Políticas, Económicas Tecnológicas: La Dimensión Internacional	143
Variables económicas 143; Variables políticas 144; Variables tecnológicas 145; El impacto de las operaciones de empresas multinacionales (MNE) 145	
Variables Sociales: La Dimensión Internacional	147
Control burocrático con el control de grupo 147; Los administradores y los prejuicios 147; Cómo se aplican los enfoques de Estados Unidos en el extranjero 148; Cómo se aplican los enfoques japoneses en el extranjero y síntesis de enfoque divergentes	
Administración y Diversidad: La mujer en la fuerza de trabajo internacional	150
Resumen	152
Caso de Estudio 1: Resumen	154
Preguntas para repaso	154
Caso de Estudio 2: Luycky – Goldstar: Administración al estilo coreano	155
Caso de estudio 3: El entorno: crisis en el pueblo universal	156
6. El Espíritu Empresarial (o Emprendedor)	161
Caso de Estudio 1: Los difíciles inicios de la corporación farmacéutica Nova	163
El Significado del Espíritu Empresarial	164
Espíritu empresarial comparado con administración	164
El espíritu emprendedor externo comparado con el espíritu emprendedor interno	165
Aplicación Administrativa: La Creación de Empresarios en 3M	166

La Importancia del Espíritu Empresarial	167
Beneficios del espíritu empresarial 167; Variables ambientales favorables al espíritu empresarial	169
Administración Internacional: Experimentos económicos con el pueblo de la República Popular China	171
El Empresario	172
Factores psicológicos y sociológicos	172
Caso de Estudio 1: Continuación	173
Administración y Diversidad: ¿Quiénes son los nuevos empresarios?	174
El Proceso Emprendedor	176
El Inicio de la Organización Empresarial	176
Ética en la Administración: ¿Quiénes son los nuevos empresarios?	177
Como reconocer las barreras contra el ingreso 178; Cómo planear una estrategia 178; Cómo escoger una organización 180; Cómo fomentar el espíritu empresarial 182	
Caso de Estudio 1: Conclusión	184
Resumen	185
Preguntas para repaso	185
Caso de Estudio 2: La corporación Pro – Line coloca un nuevo rostro a una vieja industria	187
Caso de Estudio 3: Prodigy – Actitud emprendedora en gran escala	188
Caso en un ambiente Externo: El Seafood de América: Una respuesta corporativa al SIDA	191
Parte Tres. Planeación	
7. Planeación y Administración Estratégicas	193
Caso de Estudio 1: Planeación para el futuro en Federal Express	195
La Planeación: Aspectos Generales	196
La importancia de las metas 196; La importancia de la planeación 197; Tipos de planes 198	
El Proceso Formal de Planeación: Un Ejemplo	200
Paso 1: Formulación de metas 200; Paso 2: Identificación de los actuales objetivos y estrategia 202; Paso 3: Análisis ambiental 202; Paso 4: Análisis de recursos 203; Paso 5: Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos Paso 6: Determinación del grado de cambio estratégico requerido 203; Paso 7: Toma de decisiones estratégicas 204; Paso 8: Puesta en práctica de las estrategias 204	
Caso de Estudio 1: Continuación	205
Paso 9: Medición y control del progreso	206
La Evolución del Concepto de Estrategia	206
La estrategia como gran plan 206; El surgimiento de la administración estratégica 207	
Niveles de la Estrategia:	208
Algunas Distinciones de Importancia	
Estrategia de nivel corporativo 208; Estrategia de unidad comercial estratégica 209; Estrategia a nivel funcional 211	
Aplicación Administrativa: La estrategia corporativa en la Chrysler	210
La Ética en la Administración: ¿Qué es lo que usted apoya?	212
Estrategia a Nivel Corporativo	
La Estrategia de la Unidad de Negocios: El Marco de Referencia de	215

Porter	
Las cinco fuerzas 215; Las implicaciones para la estrategia	217
Estrategia de Nivel Funcional	218
Mercadotecnia 218; Finanzas 219; Producción y operaciones 219; Investigación y desarrollo 219	
Caso de Estudio 1: Conclusión	219
Recursos humanos y personal	220
Resumen	220
Preguntas para repaso	221
Caso de Estudio 2: La planeación de actividades diversificadas en un ambiente cambiante	222
Caso de Estudio 3: La invasión de los bosques de pinos gigantes	222
8. Implantación de la Estrategia	227
Caso de Estudio 1: Conservación de la ventaja competitiva en Merch & Comp.	229
Concordancia entre la implantación de la estrategia que se ha de poner en práctica	230
Concordancia entre estructura y estrategia	231
La tesis de Chandler 231; Nuevas investigaciones 233; El modelo de las “siete - eses”	
Institucionalización de la Estrategia	237
El papel del director general	237
Caso de Estudio 1: Continuación	238
El papel de los principales administradores 238; Cultura y estrategia 242;	
Aplicación Administrativa: Mantener con vida la magia de los Muppets	239
Operación de la Estrategia	242
Planes de uso único; 243; Planes permanentes	244
La Ética en la Administración: El desastre del Challenger	245
Cómo utilizar los procedimientos para Facilitar la Implantación de la Estrategia	246
Objetivos anuales 246; Administración por objetivos 247; Sistema de retribución 250	
Reconocimiento de Barreras para una Eficaz Implantación de la Estrategia	250
Restricciones ambientales 252; Restricciones internas 254	
Administración Internacional: La planeación en la U. R. S. S: Gorbacheu como director general	253
Caso de Estudio 1: Conclusión	255
Resumen	256
Preguntas para repaso	257
Caso de Estudio 2: La competencia modifica a Cray Research	258
Caso de Estudio 3: Intentar tragarse una botella cuando se es un pececillo	259
9. Toma de Decisiones	263
Caso de Estudio 1: La Diplomacia y la Determinación en la Toma de Decisiones de Alto Nivel	265
Identificación de problemas y oportunidades	266
El proceso de detección de problemas 266; Identificación de oportunidades 268; Cómo decidirse a tomar decisiones 268	

La Naturaleza de la Toma de decisiones administrativas	270
Decisiones programadas y no programadas 270; Certidumbre, riesgo o incertidumbre 271	
El Modelo Racional de Toma de Decisiones	273
Fase 1: Investigar la citación 273; Fase 2: Desarrollo de alternativas 274; Fase 3: Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas 275; Etapa 4: Implantación y seguimiento de la decisión 276	
Caso de Estudio 1: Continuación	277
Desafíos al Modelo Racional	278
Racionalidad limitada 278; Heurística 278; Prejuicios; predisposiciones en la toma de decisiones 279; Algunas conclusiones	282
Aplicación Administrativa: ¿Qué tantas predisposiciones tiene usted?	280
Cómo mejorar la Eficacia en la Toma de Decisiones y la Solución de Problemas	282
Cómo mejorar la solución de problemas individuales 282; Decisión en cuanto a quién decide 285	
Ética en la Administración: El juego del “dilema del prisionero”	283
Cómo Mejorar la Eficacia en la Toma de Decisiones y la Solución de Problemas	282
Caso de Estudio 1: Conclusión	286
Resumen	286
Preguntas para repaso	287
Caso de Estudio 2: Acción comercial y política: ¿CAP o no CAP?	289
Caso de Estudio 3: Una crisis en la toma de decisiones en Burroughs – Wellcome	291
10. Planeación y Toma de Decisiones sus Herramientas y Técnicas	295
Caso de Estudio 1: Reducción de Costos Logísticos en General Motors	
El Enfoque de la Ciencia Administrativa	298
Por qué es necesaria la ciencia administrativa 298; Las metas de la ciencia administrativa	299
Aplicación Administrativa: La Ciencia Administrativa despegó	301
El Proceso de la Ciencia Administrativa	301
Determinación de problemas 303; Formulación de modelos y prototipos matemáticas 303; Selección de soluciones 304; Implantación 304	
Planeación para el futuro: Proyecciones	305
Proyecciones cuantitativas 306; Pronósticos cualitativos 309	
Planeación para el futuro: Calendarización	312
La gráfica de Gant 312; PERT 312	
Planeación para alcanzar las metas con certidumbre	315
Programación lineal 316; Redes generalizadas 318	
Planeación para alcanzar las metas ante la incertidumbre	318
Matriz de resultados 318; Árboles de decisiones	319
Caso de Estudio 1: Continuación	320
Administración rentable 321; Optimizadores de hojas de cálculo 323; Apoyo a las decisiones y sistemas expertos 324	324
Caso de Estudio 1: Conclusión	324
Resumen	325
Preguntas para repaso	326
Caso de Estudio 2: El paso en falso de 10 millones de dólares	327

Caso de Estudio 3: El manejo de la magia en L. L. Bean	328
Caso sobre Planeación: La corporación Adams	330
Parte Cuatro. Organización	
11. Estructura, Coordinación y Diseño Organizacional	333
Caso de Estudio 1: Hewlett – Packard Reinterpreta la Manera HP	335
Estructura Organizacional	336
División del trabajo 336; La departamentalización y la línea de mando 337; La estructura organizacional formal e informal 339	
Tipos de Estructura Organizacional	340
Organización funcional 340; Organización producto/mercado 341; Organización matricial 343	
Caso de Estudio 1: Continuación	345
Coordinación	346
Problemas para alcanzar una coordinación efectiva 347; Enfoques para alcanzar una coordinación efectiva 348; Selección de los mecanismos apropiados de coordinación 350	
Aplicación Administrativa: Reducción del Estilo Administrativo Estadounidense	351
Diseño Organizacional	352
El enfoque clásico 352; El enfoque neoclásico 352; El enfoque ambiental 354; El enfoque “Task - Technology” 357	
Caso de Estudio 1: Conclusión	359
La necesidad de reorganizar	359
Resumen	360
Preguntas para repaso	360
Caso de Estudio 2: Opciones para el cambio en Imperial Chemical Industries	362
Caso de Estudio 3: Harley – Davidson se reagrupa para el éxito	363
12. Autoridad, Delegación y Descentralización	367
Caso de Estudio 1: Sensibilidad y Reestructuración en IBM	369
Autoridad, Poder e Influencia	370
Las bases de la autoridad formal; dos perspectivas 370; Las fuentes del poder 372; Poder en las organizaciones	374
La Ética en la Administración: Obediencia y Conciencia	375
Autoridad de Línea y Staff	377
Autoridad de línea 378; Autoridad staff 379; Autoridad funcional 379	
Delegación	380
Delegación, autoridad, obligación y responsabilidad 380; Las ventajas de delegar 381; Barreras para delegar 381; Principios para una delegación efectiva 382	
Diseños de trabajo	383
Caso de Estudio 1: Continuación	383
Enfoques para el diseño del trabajo 384; Diseños del trabajo y satisfacción en el trabajo 388	
Aplicación Administrativa: Calidad en la Corporación Huffy	386
Descentralización	389
Factores que influyen en la descentralización	390
Caso de Estudio 1: Conclusión	391
Tendencias en la descentralización	392

Resumen	392
Preguntas de repaso	393
Caso de Estudio 2: Uso y abuso de Joyce Roberts	394
Caso de Estudio 3: Una lección sobre la reducción: Digital Equipment Corp	394
13. Administración de Recursos Humanos	399
Caso de Estudio 1: Relaciones humanas en la Corporación Sony	401
El Proceso de Administración de los Recursos Humanos (ARH): Un punto de vista Tradicional	402
Planeación de Recursos Humanos	403
Procedimientos de planeación 403; Previsión y auditoría de recursos humanos	404
Reclutamiento	405
Análisis y descripción del trabajo y del puesto 406; Fuentes de reclutamiento 406; Consideraciones legales 407	
Administración y Diversidad: La carta de derechos de los incapacitados	410
Selección	412
Pasos en el procesos de selección 412; Selección de administradores 414; Centros de evaluación 415	
Ética en la Administración: El problema de las guarderías de la corporaciones	416
Orientación o inducción	417
Capacitación y desarrollo	417
Programas de capacitación 417; Programas de desarrollo administrativo 419	
Evaluación del desempeño	421
Caso de Estudio 1: Continuación	422
Evaluaciones informales 422; Evaluaciones sistemáticas formales 422; Problemas de evaluación	
Promociones o Ascensos; Transferencia, Disciplina, Degradaciones y Despidos	424
Promociones 424; Transferencia 425; Disciplina, degradaciones y separaciones 426	
Administración Internacional: Administradores en la línea de fuego	425
Estrategias en la Administración de Recursos Humanos	426
La administración de los recursos humanos (ARH) y las presiones ambientales 426; El modelo de las "Cuatro C's", para la evaluación de los recursos humanos 428	
Caso de Estudio 1: Conclusión	429
Resumen	429
Preguntas para repaso	430
Caso de Estudio 2: La compañía Gannett: un líder en empleo minoritario	431
Caso de Estudio 3: Diferencias iniciativas en Avon	432
14. El Manejo del cambio Organizacional y la Innovación	437
Caso de Estudio 1: Trauma y triunfo organizacional de la AT & T	439
¿Por qué es necesario un cambio planeado?	440
Un modelo del proceso de cambio	442

Análisis del campo de fuerzas 442; Fuentes de resistencia 442; El proceso de cambio 444; Cómo vencer la resistencia al cambio 445	
Tipos de Cambio Planeado	447
Enfoques del cambio estructural 447; Enfoques del cambio tecnológico 448; Enfoques para el cambio en las personas 449; Interdependencia de los tres enfoques 449	
Caso de Estudio 1: Continuación	449
Desarrollo Organizacional	450
Cultura organizacional 451; Tipos de actividades de desarrollo organizacional (DO) 453	
Ética en la Administración: Los supuestos y los valores DO	453
El Manejo de la Creatividad e Innovación	457
Creatividad individual 457; Creatividad e innovación en la organización 457; Establecimiento de un clima propicio para la creatividad organizacional y la innovación	459
Caso de Estudio 1: Conclusión	460
Resumen	460
Preguntas para repaso	462
Caso de Estudio 2: ¿Hay creatividad en las notas autoadheribles?	463
Caso de Estudio 3: ¿Quiénes piensan en la tienda Nordstrom's?	464
Caso sobre Organización: Chiris Cunningham	
Parte Cinco. Dirección	
15. Motivación, Desempeño y Satisfacción en el Trabajo	469
Caso de Estudio 1: La creación de una fuerza laboral comprometida en Domino's Pizza	471
Teorías de la Motivación: Un Panorama	472
Primeras consideraciones de la motivación 472; Perspectiva contemporánea de la motivación 474	
Teorías de la Satisfacción de Motivación	474
La jerarquía de necesidades de Maslow 475; La teoría de Alderfer 478; La necesidad de logro 478; La teoría de dos factores de la motivación 479; Crítica de la teoría de la satisfacción 480	
Administración y Diversidad: Empleo para los menesterosos	476
Teorías del Proceso de la Motivación	481
La teoría de las expectativas 481; La teoría de equidad 485; Teorías de establecimiento de metas 487	
Administración Internacional: ¿Las teorías de la motivación están influidas culturalmente?	482
Caso de Estudio 1: Continuación	487
Crítica de las teorías de proceso	488
Teoría del Reforzamiento	488
Modificación de la conducta 488; Crítica a la teoría del reforzamiento 489	
Un Enfoque de Sistemas sobre la Motivación en las Organizaciones	490
Características del individuo 491; Características de las actividades en el trabajo 492; Características de la situación en el trabajo	492
Ética en la Administración: Los experimentos Button	491
Caso de Estudio 1: Conclusión	494
Resumen	495
Preguntas para repaso	496

Caso de Estudio 2: Idealismo, motivación y servicio comunitario en el YWCA Center City	498
Caso de Estudio 3: La Motivación en Mary Kay: conducir el Cadillac rosa	499
16. Liderazgo	503
Caso de Estudio 1: Nuevas Políticas de Liderazgo en la GE	505
Definición de liderazgo	506
En enfoque de la cualidad de liderazgo	507
El enfoque en la cualidad de liderazgo	507
Ética en la Administración: ¿Es diferente la moral del liderazgo?	507
El enfoque de la conducta del liderazgo	508
Funciones de liderazgo 509; Estilos de liderazgo 509; Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan 512; El grid administrativo (diagrama para medir el interés de los administradores en relación con las personas y el trabajo administrativo) 513	
Administración Internacional: ¿Quién es el responsable aquí?	511
Propuestas de Contingencia para el Liderazgo	513
Caso de Estudio 1: Continuación	515
La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard 516 Estilos de liderazgo y la situación en el trabajo: el modelo de Fiedler 518; Modelos trayectoria – meta del liderazgo 520; Decidir cuándo involucrar a los subordinados: los modelos Vroom – Yetton y Vroom – Jago	521
El Futuro de la Teoría del Liderazgo	524
Liderazgo transformacional o carismático 524; Desafíos a la teoría del liderazgo 526	
Aplicación Administrativa: Liderazgo innovador en W. L. Gore y Asociados	529
Caso de Estudio 1: Conclusión	530
Resumen	530
Preguntas de repaso	531
Caso de Estudio 2: Tres decisiones administrativas	533
Caso de Estudio 3: La NASA y la búsqueda del liderazgo	534
17. Grupos y Comités	539
Caso de Estudio 1: El grupo Taurus se aproxima a la administración de la Ford	541
Tipos de grupos	542
Aplicación Administrativa: Tres aplausos para los súper grupos	543
Grupos formales 545; Normas de grupos 545; Cohesión del grupo 548	
Ética en la Administración: La “autoridad de la violencia”	547
Caso de Estudio 1: Continuación	550
Resolución del Problemas en Grupo	550
Ventajas de resolver problemas en grupo 550; Desventajas de la solución de problemas en grupo 551; Factores clave en la toma de decisiones en grupo: ventajas o desventajas	552
Hacer Eficaces los Grupos Formales	553
Lineamientos para los comités 553; Procedimientos particulares para los grupos de trabajo especializados 555; Conflictos de los grupos 556	
Administración Internacional: Algunas lecciones de la administración escandinava	554

Caso de Estudio 1: Conclusión	557
Resumen	557
Preguntas para repaso	558
Caso de Estudio 2: Un grupo de Nuevos productos	559
Caso de Estudio 3: La construcción de un espíritu de grupo de Toyota	560
18. Comunicación y Negociación	563
Caso de Estudio 1: Fallas de comunicación en Bhopal	565
La importancia de la comunicación	566
La comunicación interpersonal	568
El proceso de comunicación: elementos esenciales 568; El proceso de comunicación: un modelo viable 568; Comunicación en uno y en dos sentidos 572	
Barreras para Lograr una comunicación Interpersonal Efectiva	572
Reconocimiento de las barreras para logara una comunicación interpersonal efectiva 572; Cómo superar las barreras para logara una comunicación interpersonal efectiva 575	
Caso de Estudio 1: Continuación	576
Ética en la Administración: Un memorándum muchos memorándums	577
La Comunicación en las Organizaciones	577
Factores que influyen en la comunicación de las organizaciones 578; Redes de la comunicación dentro de la organización 579; Comunicación vertical 580; Comunicaciones lateral e informal 581; Superación de las barreras organizacionales para lograr una comunicación efectiva 584	
Administración Internacional: La comunicación en una economía cada vez más globalizada	583
Cómo Utilizar la Habilidad para comunicarse: Negocios para Manejo de Conflictos	585
La negociación para el manejo de conflictos 585 La negociación en acción; el manejo del conflicto entre la administración y los trabajadores	588
Resumen	589
Caso de Estudio 1: Conclusión	590
Preguntas de repaso:	
Caso de Estudio 2: Las negociaciones en Southside Electronics	592
Caso de Estudio 3: Federal Express por televisión	592
19. La Administración de Carreras Individuales	595
Caso de Estudio 1: Selina Proctor: Madre y profesional	597
Primeras Experiencias de la Carrera: Las expectativas frente a la Realidad	598
El proceso de contratación y la asignación del primer trabajo 599; Acciones del primer supervisor 599; Cómo se integran los individuos en la cultura de la organización 600	
Primeros Dilemas de la Carrera	600
Insensibilidad y pasividad política 600; Dilemas de lealtad 601; Ansiedad personal 603; Conflicto de roles 603; Estrés 604	
Ética Administración: El arte de preparar un currículum	601
Las Carreras Profesionales a Través del Tiempo	606
Caso de Estudio 1: Continuación	606
Las carreras profesionales y el ciclo de vida 607; Patrones y temas de los profesionales 609; las carreras profesionales en las organizaciones	

612; Opciones ante el estancamiento en la carrera profesional 614	
Administración Individual de la Carrera Profesional	616
Administración y Diversidad: Cómo aprovechar el talento de los trabajadores de la tercera edad	
Planeación individual de la carrera 618; Aspectos específicos de las carreras profesionales 620	
Caso de Estudio 1: Conclusión	623
Resumen	623
Preguntas para repaso	625
Caso de Estudio 2: La decisión de Andrew Krieger en cuanto a su carrera en Soros Fund	626
Caso de Estudio 3: Carreras y paternidad: problemas y soluciones en Corning Glass	627
Caso sobre Liderazgo: La corporación Merit	631
Parte Seis. Control	
20. Control Eficaz	635
Caso de Estudio 1: Recursos Financieros de Deere & Co.	637
Aplicación Administrativa: Dónde encontrar razones financieras	625
El Significado de Control	638
Pasos en el proceso de control 638; Por qué es necesario de control	640
Tipos de Métodos de Control	642
Controles anteriores a la acción 643; Controles directivos 643; Controles sí /no o de selección 643; Controles posteriores a la acción 643; La naturaleza interactiva de los métodos de control 643	
El Diseño de Sistema de Control	644
Cómo identificar las áreas funcionales de rendimiento 646; Cómo identificar los puntos estratégicos de control	646
Caso de Estudio 1: Continuación	647
Los controles financieros	647
Estados financieros 648; Análisis de razones	650
Métodos de Control, Presupuestal	652
Centros de responsabilidad 652; El proceso de elaboración de presupuestos 654	
Tipos de Presupuestos	565
Presupuestos de operación 656; Presupuestos financieros 657; Presupuestos variables comparados con presupuestos fijos 659; Presupuestos base cero 660	
Auditorías	661
Auditorías externas 661; Auditorías internas	661
Caso de Estudio 1: Conclusión	662
Resumen	662
Preguntas para repaso	664
Caso de Estudio 2: El informe de auditoría	665
Caso de Estudio 3: Controles para "Ben & Jerry Homenade, Inc."	666
21. Sistema de Operaciones Administrativas	669
Administración Internacional: avanzado hacia un tratado de libre comercio con México	686
Caso de Estudio 1: En Ford, la calidad es lo primero 671	
La naturaleza de las operaciones	672

El sistema de operaciones: un modelo 672; Operaciones en organizaciones de producción y de servicios 673	
La Importancia de la Administración de Operaciones	674
Para mejorar la productividad: Una medida de eficiencia 674; Satisfacer las prioridades competitivas; claves para la eficacia	677
Diseño de Sistemas de Operaciones	679
Planeación y diseño de producto/servicio 679; Planeación de la capacidad 680; Proceso de selección 682; Planeación de instalación/ubicación 685; Planeación de la distribución física del equipo 685; Diseño de trabajo (puesto) 688	
Caso de Estudio 1: Continuación	690
Planeación y Control de las Operaciones	691
Planeación y control de las operaciones 691; Administración del inventario 693	
Control de Calidad	696
Control de calidad tradicional 696; Garantía de calidad 697; Administración de calidad total (ACT) 697 Recompensas de la calidad 697	
Caso de Estudio 1: Conclusión	698
Resumen	699
Preguntas para evaluación	700
Caso de Estudio 2: Administración de operaciones en el servicio postal de Estados Unidos	701
Caso de Estudio 3: Automatización en General Motors de Canadá	702
22. Sistemas de Información	705
Caso de Estudio 1: El uso de la tecnología en Sears para una ventaja estratégica	707
Información y Control	708
La naturaleza de la información 709; El papel de las computadoras 710; Componentes de los sistemas de computación 711	
Aplicación Administrativa: Fuerza de la información, de que manera las compañías está usando las nuevas tecnologías para ganar una ventaja competitiva	712
Sistemas de Información Administrativa	712
Evolución del sistema de información administrativa (MIS) 713; Transmisión de información a diferentes niveles administrativos 715	
Administración y Diversidad: ¿De dónde vendrá el día de mañana los profesionales de sistemas de información?	714
Caso de Estudio 1: Continuación	717
El papel del jefe de información (CIO)	717
Diseño de un Sistema de Información Administrativa Basado en la Computadora	718
Lineamientos para un diseño efectivo	718
Implantación de un Sistema de Información Administrativa Basada en la Computadora	720
Problemas en la implantación de un sistema de información administrativa basada en la computadora 721; Superación de los problemas de implantación	726
Computación para el Usuario Final	726

Ética en la Administración: Problemas de Seguridad y la computadora	724
Sistemas de soporte a las decisiones 727; Sistemas expertos e inteligencia artificial 729; Manejo de las computación del usuario final	732
Administración Internacional: Estrategias de Sistemas de Información	730
El Impacto de las Computadoras y los MIS en los Administradores y las Organizaciones	734
La continua revolución de la computadora	734
Caso de Estudio 1: Conclusión	735
Resumen	736
Preguntas de repaso	737
Caso de Estudio 2: El perfil humano en software	738
Caso de Estudio 3: La telecomputación en Apple Computer, Inc	739
Caso sobre Control: Control de información en Frito – Lay, Inc	743
Glosario	745
Créditos de la fotografías	755
Índice de Empresas	757
Índice Onomástico	760
Índice Analítico	769