

PARTE I INTRODUCCIÓN

Prefacio xix

Capítulo 1 Administradores y administración 1

Quiénes son los administradores y dónde trabajan 3

¿Qué características comunes tienen todas las organizaciones? 3

¿En qué se diferencian los administradores de los empleados operativos? 3

¿Cómo se clasifica a los administradores? 4

¿Qué es la administración y qué es lo que hacen los administradores? 4

¿Cómo definimos el concepto administración? 5

¿Cuáles son las cuatro funciones de la administración? 6

¿Cuáles son los roles de la administración? 7

¿En qué grado son evidentes estos roles en el trabajo de los administradores? 8

Detalles sobre un modelo administrativo: Papeles de Mitzberg 10

¿Son los administradores eficientes también administradores de éxito? 10

¿Es universal el trabajo del administrador? 12

¿Utilizan la misma administración las organizaciones lucrativas y no lucrativas? 13

¿Es diferente el trabajo de un administrador en una pequeña empresa que en una grande? 14

¿Pueden traspasar los conceptos de administración las fronteras nacionales? 15

¿Qué tanto influye el mercado en los administradores? 15

¿Todos los administradores tienen ingresos de seis dígitos? 16

¿Por qué estudiar administración? 17

Administradores que hicieron la diferencia: Peter Lewis en Progressive Auto Insurance 17

¿Cómo estudiamos administración? 18

¿Qué es el planteamiento del proceso? 18

¿Cómo puede un planteamiento de sistema integrar conceptos administrativos? 19

¿Qué es un plan de contingencia para la administración? 20

Resumen 21

Preguntas para revisión y análisis 22

Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué tan fuerte es su motivación para administrar una organización grande? 22

Ejercicio para realizar en clase 23

Términos clave 23

Caso práctico: Cruzando la frontera hacia la administración 24

Caso: Kay Graham del *Washington Post* 25

Capítulo 2 La imagen cambiante de la administración 26

- El aumento del ambiente dinámico 28
- ¿Qué es el ambiente? 28
 - ¿Existe una comercialización internacional? 29
 - Detalles de un modelo administrativo: Las variables culturales de Hofstede 33**
 - ¿Por qué los chicos grandes están dejando de trabajar? 34
 - ¿Por qué el futuro de los negocios se encuentra en la pequeña empresa? 35
 - ¿Cómo será la fuerza de trabajo para el año 2001? 36
 - ¿A qué se debe el aumento de la preocupación por la calidad? 38
 - ¿Qué responsabilidad tienen los administradores, si es que la tienen, con la sociedad? 39
 - Administradores que hicieron la diferencia: Pam del Duca, Presidenta y Directora general ejecutiva de Delstar Group 40**
 - ¿En qué grado la responsabilidad social corresponde a la mujer en el lugar de trabajo? 43
 - ¿Por qué la mayoría de los administradores piensa

en términos de cambios cuánticos y no en un cambio incremental? 44

Desarrollo de habilidades administrativas: Principios para proteger a una compañía de cargos de hostigamiento sexual 45

- Nuevos retos para los administradores 46
- ¿Cómo es que los administradores pasan de ser jefes a instructores? 46
 - ¿En qué forma motivan los administradores a los empleados de esta época? 48
 - ¿Cómo mejoran su ética los administradores? 49
 - ¿Qué es más importante la estabilidad o la flexibilidad? 50
 - ¿Cómo lograr que las personas de una organización sean más sensibles a la diversidad cultural? 51
- Resumen 52
- Preguntas para revisión y análisis 53
- Ejercicio de autoevaluación: ¿Cuáles son sus referencias personales de los valores? 53
- Ejercicio para realizar en clase: Cuestionario de cultura internacional 54
- Términos clave 55
- Caso práctico: ISO 9000 55
- Caso: La cafetera automática de General Electric 56

PARTE II PLANEACIÓN

Capítulo 3 Fundamentos de la planeación 57

- Definición de planeación 58
- Administradores que hicieron la diferencia: Linda Hamilton de la Hamilton & Scarpati Accounting Firm 59**
- Objetivo de la planeación 60
- Planeación y desempeño 60
- Tipos de planes 61
- ¿Cómo difiere la planeación estratégica de la planeación operacional? 61
 - ¿Cuál es la estructura de tiempo de los planes? 61

- ¿Cuál es la diferencia entre los planes específicos y los planes direccionales? 61
- Factores de contingencia que afectan a la planeación 62
- ¿Difiere la planeación por el nivel que tiene una persona en la organización? 63
 - ¿De qué manera se relacionan los planes y el ciclo de vida de la organización? 63
 - ¿De qué manera afecta el grado de incertidumbre ambiental a la planeación? 64
 - ¿Qué efecto tiene la duración de los compromisos futuros sobre la planeación? 64
- Administración por objetivos 65
- ¿Qué es APO? 66

¿Existen elementos comunes en un programa APO? 67	
Detalles sobre un modelo administrativo: La administración por objetivos de Peter Druker 67	
La importancia de una estrategia organizacional 68	
El proceso de administración estratégica 69	
¿Cómo funciona el proceso de administración estratégica? 70	
¿Cuáles son los pasos principales en el proceso de administración estratégica? 71	
Dilemas éticos en la administración: ¿"Declararse en quiebra" es una estrategia poco ética? 72	
¿Cómo se vuelve a evaluar la misión y los objetivos de la organización? 72	
¿Cómo se formulan las estrategias? 73	
Detalles sobre un modelo administrativo: Estrategias genéricas de Michael Porter 74	
¿Cómo se implanta el proceso estratégico de administración? 75	
La estrategia es parte del trabajo de todo administrador 75	
Desarrollo de habilidades administrativas: Pasos en el establecimiento de metas 75	
La ACT como arma estratégica 76	
Capacidad empresarial: Un caso especial de la planeación estratégica 77	
¿Qué es la capacidad emprendedora? 78	
¿Tienen los empresarios características similares? 78	
¿Cómo se comparan los emprendedores y los administradores tradicionales? 79	
Resumen 80	
Preguntas para revisión y análisis 80	
Ejercicio de autoevaluación: ¿Es usted un buen planeador? 81	
Ejercicio para realizar en clase: La misión de su escuela 81	
Términos clave 82	
Caso práctico: Tarjetas de intercambio Topps 82	
Caso: Las líneas aéreas y la planeación en un ambiente dinámico 83	

Capítulo 4

Instrumentos y técnicas de planeación 84

Valoración del ambiente 84	
¿Qué es la investigación del ambiente? 86	
Administradores que hicieron la diferencia: Larry Harmon de Demar Plumbing 87	
¿Cómo ayuda la información competitiva? 87	
¿Existe alguna forma de ayudar a prever el futuro? 88	
¿Cuáles son los diferentes tipos de proyecciones? 88	
¿Cómo puede ayudar el punto de referencia? 89	
Dilemas éticos en la administración: ¿Cuándo se convierte en espionaje la información acerca de la competencia? 91	
Presupuestos 91	
¿Por qué los presupuestos son tan populares? 91	
¿Cuáles son los principales tipos de presupuestos? 92	
Detalles de un modelo administrativo: Técnica de presupuesto base cero de Texas Instruments 93	
Instrumentos de planeación operacional 95	
¿Qué es la programación? 95	
¿Cómo se utiliza la gráfica de Grantt? 95	
¿Qué es el análisis de red PERT? 96	
¿Qué es el análisis de punto de equilibrio? 99	
¿Qué es programación lineal y qué clase de problemas soluciona? 101	
¿Qué es la teoría de colas y cuándo es útil? 102	
Desarrollo de habilidades administrativas: Cinco pasos para mejorar la administración del tiempo 103	
Resumen 104	
Preguntas para revisión y análisis 105	
Ejercicio de autoevaluación: ¿Es usted un emprendedor? 105	
Ejercicio para realizar en clase: Elaboración de un trabajo final a través de una red PERT 106	
Términos clave 106	
Caso práctico: Freight Haulers 106	
Caso: Las autopistas y los autos inteligentes ayudan a planear sus viajes 108	

Capítulo 5 Fundamentos en la toma de decisiones 109

- Planeación y toma de decisiones 110
- Proceso de toma de decisiones 111
 - ¿Qué es lo que define al problema de decisión? 111
 - ¿Qué es relevante en el proceso de toma de decisiones? 112
 - ¿Por qué la persona que toma la decisión necesita ponderar los criterios? 112
 - ¿Qué determina la “mejor” opción? 114
 - ¿Qué es la implementación de la decisión? 114
 - ¿Por qué evaluar la eficacia de la decisión? 115
- Toma racional de decisiones 115
 - ¿Qué es racionalidad? 115
 - ¿Hasta qué medida la racionalidad es limitada? 115

Dilemas éticos en la administración: ¿Debería la responsabilidad social ser un factor en la decisión de reubicar una planta o las oficinas principales? 116

 - ¿Qué pueden hacer los administradores que no son racionales? 116

Detalles sobre un modelo administrativo: Herbert Simon y la racionalidad limitada 117
- Toma de decisiones: Un plan de contingencia 118
 - ¿En que forma difieren los problemas? 118
 - ¿Cuál es la diferencia entre decisiones programadas y no programadas? 118

Administradores que hicieron la diferencia: Yasuyo Kikuta de Fujitsu LTD 119

- ¿Qué son procedimientos, reglas y políticas y dónde se utilizan mejor? 120
- ¿Cómo son las decisiones no programadas? 120
- ¿Cómo puede integrarse en la organización problemas, tipos de decisiones y nivel? 121
- Toma de decisiones en grupo 122
 - ¿Cuáles son las ventajas de la toma de decisiones en grupo? 122
 - ¿Cuáles son las desventajas de la toma de decisiones en grupo? 122

Detalles sobre un modelo administrativo: Irving L. Janis y la conformidad colectiva 123

 - ¿Cuándo son más eficaces los grupos? 124
 - ¿Cómo puede mejorar la toma de decisiones en grupo? 124

**Desarrollo de habilidades administrativas:
Conducción una reunión 125**

- El efecto de la cultura nacional en los estilos para la toma de decisiones 126
- Resumen 128
- Preguntas para revisión y análisis 129
- Ejercicio de autoevaluación: ¿Cuál es su habilidad intuitiva? 129
- Ejercicio para realizar en clase: Contrastar la toma de decisiones individual y en grupo 130
- Términos clave 131
- Caso práctico: Frederick Seal cumple un ciclo completo 131
- Caso: ¿Cómo explicar la ausencia de entrenadores afroestadounidenses en el fútbol? 132

PARTE III ORGANIZACIÓN

Capítulo 6 Fundamentos de la organización 133

- ¿Qué es la estructura organizacional? 135
- Conceptos básicos de diseño de la organización 135
 - Detalles sobre un modelo administrativo: Max Weber y la estructura ideal, la burocracia 136**

- ¿Qué es la división del trabajo? 136
- ¿Qué es la unidad de mando? 138
- ¿Qué es autoridad y responsabilidad? 138
- Detalles de un modelo administrativo: Stanley Milgram y el cumplimiento de órdenes 139**
- Dilemas éticos en la administración: ¿Debe seguir órdenes con las que no está de acuerdo? 142**

- ¿Qué es el tramo del control? 144
- Desarrollo de habilidades administrativas:**
Construcción de una base de poder 145
- ¿Puede usted identificar las cinco formas de división en departamentos ("departamentalización")? 145
- El enfoque de contingencia en el diseño organizacional 148
- ¿En qué difiere una organización mecánica de una orgánica? 148
- ¿Qué variables de contingencia afectan las opciones de diseño organizacional? 150
- Administradores que hicieron la diferencia: Monte Peterson en Thermos 152**
- Las estructuras de la organización reflejan los valores culturales 153
- Resumen 153
- Preguntas para revisión y análisis 154
- Ejercicio de autoevaluación: ¿Cuál es su orientación al poder? 155
- Ejercicio para realizar en clase ¿Cómo está organizada su escuela? 155
- Términos clave 156
- Caso práctico: CMP Publications 156
- Caso: Cornrows y compañía 157
- Capítulo 7**
Diseño de la organización para el siglo
 XXI 158
- Diseños de organización tradicionales 160
- ¿Qué es la estructura simple? 160
- Desarrollo de habilidades administrativas:**
Delegar el poder de decidir y actuar a los empleados 161
- ¿Qué es la estructura funcional? 161
- ¿Qué es la estructura divisional? 162
- Diseños para un mundo cambiante 164
- ¿Qué es la estructura matricial? 164
- Administradores que hicieron la diferencia: Percy Barnevik, Director general ejecutivo de ABB 164**
- ¿Cómo funciona la estructura de red? 166
- ¿Pueden combinarse las estructuras mecánicas y orgánicas? 169
- ¿Por qué existe una tendencia hacia una organización sin fronteras? 170
- Entonces, ¿cuál es la clave para el diseño de la organización? 173
- La ACT y el diseño estructural 173
- Dilemas éticos de la administración: ¿Crean las estructuras matriciales empleados esquizofrénicos? 174**
- Cultura organizacional y diseño estructural 174
- ¿Qué es una cultura organizacional? 174
- ¿Cómo pueden ser evaluadas las culturas? 175
- ¿De dónde proviene la cultura organizacional? 175
- ¿Influye la cultura en la estructura? 176
- Opciones de diseño de puestos 176
- ¿Cuál es el modelo de características del puesto? 177
- Detalles sobre un modelo administrativo: J. Richard Hackman y Greg R. Oldham, El modelo de características del puesto 178**
- ¿Qué orientación puede ofrecer la CMP a los administradores en el diseño de puestos? 179
- Resumen 179
- Preguntas para revisión y análisis 180
- Ejercicio de autoevaluación : ¿Es para usted un puesto enriquecido? 180
- Ejercicio para realizar en clase: ¿En qué tipo de diseño de organización quisiera trabajar? 181
- Términos clave 182
- Caso práctico: Desarrollo de una carrera en Kodak 183
- Caso: ¿Qué tan fuerte puede ser una cultura organizacional? 184
- Capítulo 8**
Administración de recursos humanos 185
- Administradores y administración de recursos humanos 187
- El proceso de administración de recursos humanos 187

Factores ambientales de importancia que afectan la ARH	188
Planeación estratégica de recursos humanos	190
¿Cómo realiza una organización una evaluación de empleados?	190
¿Cómo se determinan las necesidades futuras de personal?	191
Reclutamiento y selección	192
Administradores que hicieron la diferencia: Linda Siddal, propietaria de Simply Stated Business Communications	194
¿Existe una premisa básica para seleccionar candidatos para un puesto?	194
¿Existen dispositivos de selección que todo administrador debe usar?	196
Dilemas éticos de la administración: ¿Es un error elaborar un resumen "creativo"?	197
Desarrollo de habilidades administrativas: Habilidades de entrevista	200
Orientación y capacitación	201
¿Cómo introducimos a los recién ingresados a la organización?	201
¿Qué es la capacitación de empleados?	202
Desarrollo de carrera	204
¿Progresan todos los empleados a lo largo de las etapas de su carrera?	204
¿Cómo puede aplicar el modelo de etapas en su carrera?	204
Relaciones obrero-patronales	205
Detalles de un modelo administrativo: John P. Wanous y el vistazo anticipado realista del puesto	206
¿Por qué son importantes las buenas relaciones obrero-patronales?	207
¿Qué es el proceso de negociación colectiva?	207
La ARH y la diversidad de la fuerza de trabajo	209
Resumen	210
Preguntas para revisión y análisis	211
Ejercicio de autoevaluación: ¿Cómo define el éxito en la vida?	211
Términos clave	213
Ejercicio para desarrollar en clase: Reducción de personal	213

Caso práctico: Apple Computer y el condado Williamson 214

Caso: Retiro forzoso para pilotos de compañías de aviación 216

Capítulo 9 Administración del cambio y la innovación 217

¿Qué es el cambio? 219

Fuerzas para el cambio 219

 ¿Cuáles son las fuerzas externas que crean la necesidad del cambio? 219

 ¿Cuáles son las fuerzas internas que establecen la necesidad del cambio? 220

 ¿Cómo puede un administrador servir como agente de cambio? 221

Dos puntos de vista diferentes sobre el proceso de cambio 221

 ¿Cuál es la metáfora de "aguas tranquilas"? 222

 ¿Qué es la metáfora de los "rápidos de aguas turbulentas"? 223

 ¿Tiene cada administrador que enfrentar un mundo de cambios constantes y caóticos? 224

Cambio organizacional 224

Detalles sobre un modelo administrativo: Coch y French: resistencia al cambio 225

 ¿Por qué se resisten las personas al cambio? 225

 ¿Cuáles son algunas de las técnicas para reducir la resistencia al cambio organizacional? 226

El cambio y la ACT 227

Desarrollo de habilidades administrativas: Sobreponiéndose a la resistencia al cambio 228

Innovación estimulante 229

 ¿En qué difieren creatividad e innovación? 229

Administradores que hicieron la diferencia: Dave Miller de Lemco Miller Custom Machine Parts 230

 ¿Cómo puede promover la innovación un administrador? 230

Dilemas éticos de la administración: ¿Que haría si tuviera los detalles del secreto industrial de un competidor? 232

Resumen 232
 Preguntas para revisión y análisis 233
 Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué tan preparado está para administrar en un mundo turbulento? 233
 Ejercicio para realizar en clase: La compañía Celestial Aeroespacial 234

Términos clave 235
 Caso práctico: Laboratorios Wang frente a Hewlett-Packard: enfoques contrastantes al cambio 235
 Caso: La ruta de papá: respuesta corporativa a roles cambiantes 237

PARTE IV LIDERAZGO

Capítulo 10 Fundamentos del comportamiento 238

Hacia la explicación y previsión del comportamiento 239
 ¿Cuál es el enfoque del comportamiento organizacional? 240
 ¿Cuáles son las metas del comportamiento organizacional? 241
 Actitudes 241
 ¿Necesitan ser consistentes la actitud y el comportamiento de un individuo? 242
 ¿Qué es la teoría de la disonancia cognoscitiva? 242
Detalles sobre un modelo administrativo: Leon Festinger y la teoría del conocimiento disonante 243
 ¿Cómo pueden los administradores mantenerse informados acerca de las actitudes de sus empleados? 244
 ¿Cómo puede la comprensión de las actitudes ayudar a los administradores a ser más efectivos? 245
 Personalidad 245
 ¿Puede preverse el comportamiento por las características de personalidad? 246
Administradores que hicieron la diferencia: Stephanie Dorgan en el café El Cocodrilo 247
 ¿Cómo igualamos personalidades y puestos? 249
 ¿Cómo puede la comprensión de la personalidad ayudar a los administradores a ser más efectivos? 250
 ¿Difieren los atributos de personalidad en todas las culturas nacionales? 250
 Percepción 251

¿Qué influye en la percepción? 251
 ¿Cómo juzgan los administradores a los empleados? 251
 ¿Cuál es la teoría de la atribución? 252
 ¿Pueden distorsionarse los atributos? 253
 ¿Qué atajos usan los administradores al juzgar a los demás? 253
 ¿Cómo puede la comprensión de las percepciones ayudar a los administradores a ser más efectivos? 255
 Aprendizaje 255
 ¿Qué es el condicionamiento operante? 255
 ¿Qué es la teoría del aprendizaje social? 256
 ¿Cómo pueden los administradores conformar el comportamiento? 257
Desarrollo de habilidades administrativas: Dando forma a las habilidades de comportamiento 257
Dilemas éticos de la administración: ¿Es el comportamiento de forma una manera de control manipulador? 258
 ¿Cómo puede la comprensión del aprendizaje ayudar a los administradores a ser más efectivos? 258
 Resumen 259
 Preguntas para revisión y análisis 260
 Ejercicio de autoevaluación: ¿Quién controla su vida? 260
 Ejercicio para realizar en clase: Solicitud de incremento de sueldo 261
 Términos clave 261
 Caso práctico: Patrick's Roadhouse 261
 Caso: Hay diferencias individuales entre hombres y mujeres! 263

Capítulo 11**Comprensión de grupos y equipos 264**

- Comprensión del comportamiento de grupo 266
- ¿Qué es un grupo? 266
 - ¿Por qué se unen las personas a los grupos? 267
 - ¿Cuáles son los conceptos básicos para comprender los comportamientos grupales? 268
 - Detalles sobre un modelo administrativo: Solomon ASCH y la conformidad del grupo 269**
- Constitución de verdaderos equipos 272
- ¿Qué son los equipos de trabajo? 273
 - Administradores que hicieron la diferencia: Roger Blitz en Pridemark Custom Homes 273**
 - ¿Por qué emplear un equipo? 274
 - ¿Qué características comunes existen en equipos efectivos? 275
 - Desarrollo de habilidades administrativas: Desarrollo de confianza entre miembros de un equipo 276**
 - ¿Qué desafíos presentan los equipos a los administradores? 277
 - Dilemas éticos de la administración: ¿Deben los administradores estar de acuerdo con su jefe a pesar de que en realidad no lo están? 278**
- Equipos y ACT. 280
- Resumen 282
- Preguntas para revisión y análisis. 282
- Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué tan confiable es usted? 283
- Ejercicio para desarrollar en clase: Construyendo un aeroplano. 283
- Términos clave 284
- Caso práctico: Autopartes Freudenberg-Nok 284
- Caso: Milagro en la calle 39: la historia de City Pride 285

Capítulo 12**Cómo motivar a los empleados 286**

- La motivación y necesidades individuales 288
- Primeras teorías de la motivación 289

¿Qué es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow? 289

¿Qué es la teoría X y la teoría Y de McGregor? 290

¿Qué es la teoría de motivación-higiene de Herzberg? 291

Teorías contemporáneas de la motivación 293

¿Qué es la teoría de las tres necesidades de McClelland? 293

Detalles de un modelo administrativo: David McClelland y la teoría de tres necesidades 294

¿Cómo ayuda la teoría de la igualdad de Adams a explicar la motivación de los empleados? 295

Dilemas éticos en la administración: La ética de la compensación al Director general ejecutivo 296

¿Por qué se considera la Teoría de la expectativa de Vroom una amplia teoría de la motivación? 298

¿Cómo podemos integrar las teorías contemporáneas de la motivación? 301

¿Son transferibles a otras culturas las teorías de la motivación? 302

Cómo motivar a una fuerza laboral diversificada 303

Desarrollo de habilidades administrativas: Cómo lograr el mejor esfuerzo de los empleados 303

Administradores que hicieron la diferencia: Nancy Singer del First of America Bank 304

Resumen 305

Preguntas para revisión y análisis 306

Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué necesidades son más importantes para usted? 306

Ejercicio para realizar en clase ¿Cómo podemos motivar a otros? 308

Términos clave 308

Caso práctico: El dilema del recorte salarial 309

Caso: Amdahl Corporation 310

Capítulo 13**Liderazgo y supervisión 311**

Administradores en comparación con líderes 313

Teorías de rasgos del liderazgo 313

Teorías conductuales de liderazgo 314

¿Cuál fue la importancia de los estudios del estado de Ohio? 315

Administradores que hicieron la diferencia: James G. Kaiser en Corning Inc: 316

¿Cuáles fueron las dimensiones de liderazgo de los estudios de la Universidad de Michigan? 317

¿Qué es el grid administrativo? 318

¿Qué nos enseñaron las teorías conductuales acerca del liderazgo? 318

Teorías de contingencia del liderazgo 318

¿Qué es el modelo de Fiedler? 319

Detalles sobre un modelo administrativo: Fred Fiedler y el modelo de contingencia de Fiedler de liderazgo 321

¿Cómo funciona la Teoría de trayectoria-meta? 322

¿Qué es el modelo líder-participación? 323

¿Es el liderazgo siempre irrelevante? 324

Enfoques emergentes para el liderazgo 325

¿Qué es la Teoría del Liderazgo Carismático? 325

¿Cómo se diferencian los líderes transaccionales de los líderes transformacionales? 326

Un caso especial de liderazgo: supervisión de primera línea 327

¿Por qué se considera a los supervisores administradores de primer nivel? 327

Dilemas éticos de la administración: ¿Es poco ético crear carisma? 328

¿Qué es lo peculiar de ser un supervisor? 328

¿En qué es diferente el rol de supervisor? 328

¿Cómo está cambiando el rol del supervisor en las organizaciones actuales? 331

Desarrollo de habilidades administrativas: Preparación de habilidades 332

Resumen 333

Preguntas para revisión y análisis 334

Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué clase de líder es usted? 334

Ejercicio para realizar en clase: Evaluación del pre-post liderazgo 335

Términos clave 335

Caso práctico: Sue Reynolds en Connecticut Mutual 336

Caso: Evan Kemp de la EEOC 337

Capítulo 14 Comunicación y manejo de conflictos 338

Comprensión de la comunicación 340

¿Qué es la comunicación? 340

Administradores que hicieron la diferencia: Tom Colesberry en Ruiz Foods Products 340

¿Cómo funciona el proceso de comunicación? 342

¿Qué es la comunicación oral? 344

¿Es más eficaz la comunicación escrita? 344

¿Cómo afectan las señales no verbales la comunicación? 345

¿El futuro de la ola de la comunicación esta en los medios electrónicos? 345

¿Qué barreras existen para la comunicación efectiva? 346

Dilemas éticos en la administración: ¿No es ético distorsionar la información deliberadamente? 347

¿Cómo pueden los administradores superar las barreras de comunicación? 348

Desarrollo de habilidades administrativas: Cómo desarrollar habilidades efectivas para escuchar de manera activa 350

Diferencias culturales en el proceso de comunicación 350

Habilidades para manejar conflictos 351

¿Qué es el conflicto? 352

¿Alguna vez puede ser positivo el conflicto? 352

¿Cuál es su estilo fundamental para manejar conflictos? 353

¿Qué conflictos maneja? 354

¿Quiénes son los actores del conflicto? 354

¿Cuáles son los orígenes del conflicto? 354

¿Que herramientas se pueden utilizar para reducir el conflicto? 355

Detalles sobre un modelo administrativo: Kenneth W. Thomas y las técnicas para el manejo de conflictos 355

¿Cómo estimula el conflicto un administrador? 357

Resumen 359

Preguntas para revisión y análisis 359

Ejercicio de autoevaluación: Cuestionario para el estilo en el manejo de conflictos 360
Ejercicio para realizar en clase: Cómo escuchar de manera activa. 361

Términos clave 361
Caso práctico: Word Perfect. 361
Caso: Steven Bishop, jefe de policía de la ciudad de Kansas 363

PARTE V CONTROL

Capítulo 15 Fundamentos de control 364

¿Qué es control? 365
La importancia del control 366
El proceso de control 366
 ¿Qué es medir? 366
 ¿Cómo determinan los administradores las variaciones entre desempeño real y metas planeadas? 369
 ¿Qué acción puede tomar la administración? 370
Tipos de control 371
 ¿Qué es el control de fomento de avance? 372
 ¿Cuándo se utiliza el control concurrente? 373
 ¿Por qué es tan conocido el control de retroalimentación? 373
Desarrollo de Habilidades Administrativas: Cómo ofrecer la retroalimentación 373
Calidades de un sistema de control eficiente 374
 Administradores que hicieron la diferencia: Betty Smith de Mr. Sweeper Stores, Inc. 376
Factores de contingencia del control 378
Cómo ajustar los controles para las diferencias nacionales 379
El lado disfuncional del control 380
 Dilemas éticos en la administración: El control y el derecho de los empleados a la privacidad 380
Resumen 381
Preguntas para revisión y análisis 382
Ejercicio de autoevaluación: ¿Qué tan dispuesto está a delegar control? 383
Ejercicio para realizar en clase Paper Plane Corporation 383
Términos clave 385

Caso práctico: El alcalde Barnes 385
Caso: Controles en la atención a la salud 386

Capítulo 16 Herramientas y técnicas de control 387

Sistemas de control de información 389
 ¿Qué es un sistema de información administrativa (SIA)? 389
 ¿Por qué los usuarios finales están sustituyendo los sistemas centralizados? 390
 ¿Cómo puede el SIA mejorar la planeación? 391
Dilemas éticos en administración: ¿Qué pasa con los programas de computación piratas? 392
 ¿Qué efecto tiene el SIA en la toma de decisiones? 393
Administradores que hicieron la diferencia: Walter Forbes en Comp-u-Card 393
 ¿Cómo afecta el SIA a la estructura de una organización? 394
 ¿Cambia el SIA los patrones de comunicación en las organizaciones? 395
 ¿Qué efecto tiene el SIA sobre el control? 395
Controles de operaciones 396
 ¿Qué es el proceso de transformación? 396
 ¿Cómo pueden los administradores controlar los costos? 396
 ¿Cómo pueden reducir los administradores los costos de compras? 397
 ¿Qué es el control de mantenimiento? 400
 ¿Son lo mismo CCT y el control de calidad? 401
Controles financieros 403

- ¿Cuáles son los análisis de razones más conocidas? 403
- ¿Qué papel desempeña el análisis costo-beneficio en el control? 406
- ¿Que es la contabilidad basada en la actividad? 406
- Controles conductuales 407**
- ¿Que es una evaluación del desempeño? 407
- ¿Qué es la disciplina? 409
- Desarrollo de habilidades administrativas: Cómo disciplinar a los empleados 410**
- ¿H., y sustitutos para el control conductual directo? 410
- Resumen 412**
- Preguntas para revisión y análisis 413**
- Ejercicio de autoevaluación: Pruebe su conocimiento sobre las computadoras 414**
- Ejercicio para realizar en clase: Controles financieros 415**
- Términos clave 417**
- Caso práctico: Harley-Davidson 417**
- Caso: ¿Realidad virtual: aplicaciones para la administración? 419**
- Apéndice:
La evolución de la administración 421**
- Antecedentes históricos 422**
- ¿Cuál fue la contribución de Adam Smith al campo de la administración? 422
- ¿Cómo influyó la Revolución Industrial en las prácticas administrativas? 423
- Un período de diversidad 423**
- Administración científica 423**
- ¿Cuáles son las contribuciones de Frederick Taylor? 423
- Detalles de un modelo administrativo: Frederick Taylor 425**
- ¿Quiénes además de Taylor contribuyeron de manera sobresaliente a la administración científica? 425
- ¿Por qué recibió la administración científica tanta atención? 426
- Teóricos administrativos generales 427**
- ¿Con qué contribuyeron Henri Fayol y Max Weber al pensamiento administrativo? 427
- ¿Cuáles fueron las contribuciones de los teóricos administrativos generales a la práctica de la administración? 427
- El enfoque de recursos humanos 429**
- ¿Quiénes fueron algunos de los primeros defensores del enfoque de recursos humanos? 429
- ¿Por qué es más conocido Hugo Munstemberg? 429
- ¿Qué contribuciones hizo Mary Parker Follett a la administración? 430
- ¿Quién fue Chester Barnard? 430
- ¿Cuántos fueron los estudios Hawthorne? 431
- Detalles sobre un Modelo Administrativo: Estudios Hawthorne 431**
- ¿Por qué fue importante el movimiento de relaciones humanas para la historia de la administración? 432
- ¿Cuál fue el hilo común que unió a los partidarios del movimiento de relaciones humanas? 432
- ¿Quiénes fueron los teóricos de la ciencia del comportamiento? 433
- ¿Qué puede concluirse de los contribuyentes de Recursos Humanos? 433
- El enfoque cuantitativo 433**
- ¿Qué son las técnicas cuantitativas y cómo han contribuido a las prácticas de administración actuales? 434
- ¿Cómo ha contribuido el enfoque cuantitativo a la práctica de la administración? 434
- Términos clave. 434**
- Apéndice: La evolución de la administración 421**
- Claves de calificaciones para los ejercicios de autoevaluación 435**
- Notas 443**
- Glosario 463**
- Créditos 475**
- Índice 477**