

# Índice

<b>Introducción</b> .....	1	<b>3. Dominio de la empresa</b> .....	82
<b>Tema 1: El gerente y la administración</b>	3	3.1. Economías de escala.....	82
1. El gerente: ¿quién es y qué hace?.....	4	3.1.1. Efecto experiencia.....	86
1.1. Funciones gerenciales.....	4	3.2. Economías de alcance.....	87
1.2. Niveles gerenciales.....	6	3.3. Externalidades de red.....	89
1.3. Habilidades gerenciales.....	11	<b>4. Del mercado a la jerarquía</b> .....	94
1.4. Roles gerenciales.....	12	4.1. Fallos del mercado.....	96
1.4.1. Naturaleza del trabajo gerencial.....	14	4.2. Costes de transacción.....	97
1.5. Dimensiones del trabajo gerencial.....	16	4.3. Costes de agencia.....	101
2. Enfoques clásicos de la administración.....	17	<b>5. Formas organizativas intermedias</b> .....	104
2.1. Administración científica.....	17	<b>6. Preguntas para discusión</b> .....	109
2.2. Proceso administrativo.....	21	<b>Tema 3: Entorno externo y cultura</b>	
2.3. Teoría burocrática.....	24	<b>organizativa</b> .....	113
2.4. Primeros humanistas.....	27	1. Entorno general.....	114
2.5. Teoría general de sistemas.....	31	2. Entorno competitivo.....	126
2.6. Ciencia administrativa.....	35	2.1. Red de valor (complementores).....	133
3. Administración contingente.....	38	3. Dimensiones del entorno.....	134
4. Enfoques recientes de la administración.....	40	3.1. Incertidumbre.....	135
4.1. Gestión de la calidad total.....	40	3.2. Receptividad.....	136
4.2. Organización que aprende.....	46	4. Análisis del entorno.....	137
5. Preguntas para discusión.....	50	4.1. Exploración y vigilancia.....	137
<b>Entorno de la administración</b> .....	55	4.2. Pronósticos.....	139
<b>Tema 2: Naturaleza de la empresa</b> .....	57	4.3. Análisis de escenarios.....	140
1. Sistema de mercado.....	58	4.4. Benchmarking.....	142
2. La empresa: un marco conceptual.....	61	4.5. Inteligencia competitiva.....	143
2.1. Visión.....	62	5. Cultura organizativa.....	144
2.2. Negocio.....	65	5.1. Tipos de cultura.....	149
2.3. Objetivos y metas.....	65	5.2. Subculturas organizativas.....	152
2.4. Recursos y capacidades.....	71	5.3. Socialización.....	153
2.5. Cadena de valor.....	75	5.4. Cambio cultural.....	158
2.6. Desempeño.....	79	5.5. Culturas adaptables.....	159
		6. Clima organizativo.....	161
		7. Preguntas para discusión.....	161

**Tema 4: Ética y responsabilidad social corporativa** . . . . . 167

1. Ética de los negocios . . . . . 168  
 1.1. Desafío del relativismo . . . . . 170  
 1.2. Sistemas éticos . . . . . 174  
     1.2.1. Utilitarismo . . . . . 174  
     1.2.2. Universalismo . . . . . 177  
     1.2.3. Ética de la virtud . . . . . 178  
     1.2.4. Contrato social . . . . . 180  
 1.3. Factores que influyen en la ética gerencial . . . . . 183  
     1.3.1. Características individuales . . . . . 183  
     1.3.2. La organización . . . . . 186  
     1.3.3. Intensidad del problema . . . . . 186  
     1.3.4. La ley . . . . . 187  
 1.4. Herramientas que potencian la ética . . . . . 189  
 2. Grupos e interés . . . . . 193  
 3. Responsabilidad social corporativa . . . . . 195  
 4. Preguntas para discusión . . . . . 205

**Tema 5: Administración en un entorno global** . . . . . 209

1. La empresa multinacional . . . . . 210  
 1.1. Teoría ecléctica . . . . . 210  
 1.2. Etapas en el desarrollo . . . . . 213  
 2. Ventajas del país . . . . . 219  
 2.1. Ventaja comparativa . . . . . 219  
 2.2. Ventaja nacional . . . . . 221  
 3. Vías de entrada en los mercados internacionales . . . . . 224  
 4. Administración de una fuerza de trabajo internacional . . . . . 236  
     4.1. Aumento de la eficacia de los destinos en el extranjero . . . . . 242  
     4.2. Administración intercultural . . . . . 245  
 5. Preguntas para discusión . . . . . 249

**Planificación** . . . . . 253

**Tema 6: Toma de decisiones** . . . . . 255

1. Conceptos previos . . . . . 256  
 2. Toma de decisiones individuales . . . . . 263  
     2.1. Modelo racional . . . . . 264  
     2.2. Modelo de racionalidad limitada . . . . . 265  
     2.3. Trampas psicológicas . . . . . 268  
         2.3.1. Heurística del juicio . . . . . 268

        2.3.2. Teoría prospectiva . . . . . 270  
         2.3.3. Escalar el compromiso . . . . . 275  
 2.4. Estilos de decisión . . . . . 276  
 3. Toma de decisiones en grupo . . . . . 278  
     3.1. Técnicas grupales . . . . . 280  
     3.2. Pensamiento grupal . . . . . 284  
     3.3. Desacuerdo constructivo . . . . . 286  
     3.4. Toma de decisiones individual frente a grupal . . . . . 287  
 4. Toma de decisiones en la organización . . . . . 288  
     4.1. Modelo conductista . . . . . 288  
     4.2. Modelo de proceso . . . . . 291  
     4.3. Modelo cubo de basura . . . . . 294  
 5. Toma de decisiones en circunstancias especiales . . . . . 295  
     5.1. Situaciones de crisis . . . . . 295  
     5.2. Entornos de alta velocidad . . . . . 298  
 6. Preguntas para discusión . . . . . 299

**Tema 7: Planificación estratégica** . . . . . 303

1. Importancia de la estrategia . . . . . 304  
 2. Marco conceptual . . . . . 305  
     2.1. Creación de la estrategia . . . . . 305  
         2.1.1. Factores que moldean la estrategia . . . . . 306  
         2.1.2. Componentes de la estrategia . . . . . 307  
         2.1.3. Tipos de estrategia . . . . . 309  
     2.2. Puesta en práctica . . . . . 311  
     2.3. Estrategia deliberada versus emergente . . . . . 313  
 3. Fuentes de la ventaja competitiva . . . . . 315  
     3.1. Posición en el mercado . . . . . 316  
     3.2. Enfoque basado en los recursos . . . . . 318  
 4. Estrategia corporativa . . . . . 324  
     4.1. Modos de desarrollo . . . . . 326  
         4.1.1. Desarrollo interno . . . . . 326  
         4.1.2. Fusiones y adquisiciones . . . . . 328  
     4.2. Dirección del desarrollo . . . . . 332  
         4.2.1. Integración vertical . . . . . 332  
         4.2.2. Especialización . . . . . 336  
         4.2.3. Diversificación . . . . . 338  
     4.3. Cartera de negocios . . . . . 344  
 5. Estrategia competitiva . . . . . 348  
     5.1. Liderazgo en costes . . . . . 349  
     5.2. Diferenciación . . . . . 354  
     5.3. Enfoque . . . . . 358  
 6. Preguntas para discusión . . . . . 360

<b>Organización</b> .....	363	8. Diversidad laboral .....	456
<b>Tema 8: Diseño organizativo</b> .....	365	8.1. Actitudes y barreras a la diversidad .....	458
1. Fundamentos de la organización .....	366	8.2. Ventajas e inconvenientes de una fuerza de trabajo diversa .....	460
2. Diferenciación vertical .....	368	8.3. Gestión de la diversidad .....	461
3. Diferenciación horizontal .....	374	9. Preguntas para discusión .....	464
3.1. Estructura simple .....	374		
3.2. Estructura funcional .....	375		
3.3. Estructura divisional .....	377		
3.4. Estructura matricial .....	380		
4. Integración organizativa .....	382		
5. Nuevos diseños organizativos .....	383		
5.1. Reingeniería de procesos .....	384		
5.2. Organización en red .....	386		
5.3. Organización virtual .....	390		
6. Factores que configuran la estructura .....	392		
6.1. La estructura sigue a la estrategia .....	392		
6.2. La estructura refleja el entorno .....	393		
6.3. La estructura se adecúa a la tecnología .....	395		
6.4. Interdependencia de las tareas .....	400		
6.5. Tamaño y estructura .....	402		
6.6. Paso de estructura local a multinacional .....	405		
7. Preguntas para discusión .....	406		
<b>Tema 9: Recursos humanos</b> .....	409	<b>Dirección</b> .....	469
1. Importancia estratégica .....	410	<b>Tema 10: Comportamiento en la organización</b> .....	471
2. Planificación .....	414	1. Inteligencia .....	472
2.1. Análisis del puesto de trabajo .....	415	2. Personalidad .....	473
3. Contratación .....	418	2.1. Factores de la personalidad .....	473
3.1. Reclutamiento .....	419	2.2. Personalidad y comportamiento .....	476
3.2. Selección .....	421	3. Actitudes .....	479
4. Formación .....	423	3.1. Estado de ánimo y emociones .....	484
4.1. Coaching y mentoring .....	425	3.2. Disonancia cognitiva .....	486
5. Evaluación del desempeño .....	426	4. Valores .....	487
6. Compensación .....	430	5. Percepciones .....	490
6.1. Retribución directa (dinero) .....	431	5.1. Características del estímulo .....	491
6.1.1. Salario base y complementos salariales .....	432	5.2. Procesos perceptivos .....	492
6.1.2. Incentivos individuales .....	433	6. Atribución .....	493
6.1.3. Incentivos grupales .....	441	6.1. Errores de atribución .....	495
6.2. Retribución en especie .....	444	7. Inteligencia emocional .....	497
6.3. Retribución indirecta (prestaciones) .....	445	8. Aprendizaje .....	499
6.4. Reconocimiento .....	446	9. Rol y estatus .....	501
7. Desvinculación del trabajador .....	447	9.1. Adopción del rol .....	501
		9.2. Estatus .....	505
		10. Preguntas para discusión .....	507
		<b>Tema 11: Liderazgo</b> .....	511
		1. Liderar frente a administrar .....	512
		2. Modelo de rasgos .....	514
		3. Modelos de comportamiento .....	517
		3.1. El continuo autocrático democrático .....	517
		3.2. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio .....	520
		3.3. Estudios de la Universidad de Michigan .....	522
		3.4. Rejilla del liderazgo .....	523
		4. Modelos de contingencias .....	524
		4.1. Modelo del compañero menos preferido .....	525
		4.2. Modelo del ciclo de vida .....	528
		4.3. Modelo del camino-meta .....	531

4.4. Modelo de participación del líder . . . . . 534  
 4.5. Sustitutos del liderazgo . . . . . 538  
 5. Enfoques emergentes sobre el liderazgo . . . . . 540  
 5.1. Atribución del liderazgo . . . . . 540  
 5.2. Liderazgo carismático . . . . . 541  
 5.3. Liderazgo transaccional y transformacional . . . . . 544  
 5.4. Modelo del intercambio líder-miembro (LMX) . . . . . 547  
 6. Perspectivas adicionales del liderazgo . . . . . 548  
 6.1. Género y liderazgo . . . . . 548  
 6.2. Liderazgo en diferentes culturas . . . . . 549  
 7. Preguntas para discusión . . . . . 551

**Tema 12: Poder, política y conflicto . . . . . 555**

1. Poder en las organizaciones . . . . . 556  
 1.1. Poder interpersonal . . . . . 556  
 1.2. Tácticas de influencia . . . . . 558  
 1.3. Poder vertical . . . . . 560  
 1.3.1. Poder de la alta dirección . . . . . 560  
 1.3.2. Poder de los puestos base . . . . . 562  
 1.4. Tendencia hacia el empowerment . . . . . 562  
 1.5. Poder horizontal (o departamental) . . . . . 565  
 2. Política en las organizaciones . . . . . 565  
 2.1. Tácticas políticas . . . . . 567  
 2.2. Gestión de las impresiones . . . . . 568  
 2.3. Cómo gestionar la política destructiva . . . . . 570  
 3. Conflicto en las organizaciones . . . . . 571  
 3.1. Perspectiva actual del conflicto . . . . . 571  
 3.2. Conflicto interpersonal . . . . . 574  
 3.2.1. Conflicto de personalidad . . . . . 574  
 3.2.2. Conflicto intragrupal . . . . . 575  
 3.2.3. Técnicas para manejar el conflicto interpersonal . . . . . 576  
 3.3. Conflicto horizontal . . . . . 576  
 3.3.1. Dinámica del conflicto intergrupalo . . . . . 576  
 3.3.2. Conflicto interdepartamental . . . . . 577  
 3.3.3. Técnicas para manejar el conflicto interdepartamental . . . . . 579  
 3.4. Conflictos verticales . . . . . 582  
 3.4.1. Técnicas para manejar el conflicto vertical . . . . . 582  
 3.5. Manejo de conflictos . . . . . 584  
 3.5.1. Estilos de manejo de conflictos . . . . . 585  
 3.5.2. Solución alterna de disputas . . . . . 589  
 4. Negociación . . . . . 590

4.1. Estrategias de negociación . . . . . 590  
 4.2. El proceso de negociación . . . . . 592  
 4.3. Negociación con actores de diferente nacionalidad . . . . . 594  
 5. Preguntas para discusión . . . . . 597

**Tema 13: Motivación . . . . . 601**

1. Supuestos sobre la naturaleza humana . . . . . 602  
 2. El reto de la motivación . . . . . 603  
 3. Teorías sobre la motivación . . . . . 605  
 3.1. Teorías de contenido . . . . . 605  
 3.1.1. Jerarquía de necesidades . . . . . 605  
 3.1.2. Teoría ERG . . . . . 607  
 3.1.3. Teoría de las necesidades aprendidas . . . . . 608  
 3.1.4. Teoría de los dos factores . . . . . 609  
 3.2. Teorías de proceso . . . . . 611  
 3.2.1. Teoría de la equidad . . . . . 611  
 3.2.2. Teoría de las expectativas . . . . . 618  
 3.3. Teoría del refuerzo . . . . . 620  
 3.3.1. Contingencias del refuerzo . . . . . 621  
 3.3.2. Programas de refuerzo . . . . . 626  
 3.4. Teoría de los objetivos . . . . . 627  
 4. Diseño de trabajos motivadores . . . . . 634  
 4.1. Enfoque mecanicista . . . . . 634  
 4.2. Enfoques motivacionales . . . . . 638  
 5. Retroalimentación efectiva . . . . . 645  
 6. Motivar una fuerza de trabajo diversa . . . . . 646  
 7. Preguntas para discusión . . . . . 649

**Tema 14: Comunicación . . . . . 655**

1. Fundamentos de la comunicación . . . . . 656  
 1.1. Proceso de comunicación . . . . . 656  
 1.2. Formas de comunicación . . . . . 661  
 1.2.1. Comunicación verbal . . . . . 661  
 1.2.2. Comunicación no verbal . . . . . 663  
 1.3. Canales de comunicación . . . . . 666  
 2. Comunicación intercultural . . . . . 671  
 3. Mejorar la comunicación . . . . . 673  
 3.1. Barreras a la comunicación . . . . . 673  
 3.2. Eliminación de las barreras . . . . . 677  
 4. Comunicación organizativa . . . . . 682  
 4.1. Comunicación descendente . . . . . 683  
 4.2. Comunicación ascendente . . . . . 685  
 4.3. Comunicación horizontal . . . . . 689

4.4. Comunicación informal ..... 690

4.5. Redes de comunicación ..... 694

5. Preguntas para discusión ..... 697

**Tema 15: Trabajo en equipo ..... 701**

1. Comportamiento grupal ..... 702

1.1. Grupo versus equipo ..... 702

1.2. Grupos formales e informales ..... 703

2. Características de los equipos eficaces ..... 704

2.1. Modelo de entrada-proceso-salida ..... 704

2.1.1. Fase de entrada ..... 705

2.1.2. Fase de proceso ..... 709

2.1.3. Fase de salida ..... 714

2.2. Desarrollo de equipos ..... 714

3. Equipos formales en la organización ..... 717

3.1. Grupo de comando ..... 717

3.2. Equipos multifuncionales ..... 718

3.3. Equipos paralelos ..... 720

3.4. Equipos autodirigidos ..... 724

3.5. Equipos virtuales ..... 728

3.6. Comités ..... 731

4. Ventajas y desventajas de los equipos ..... 734

4.1. Facilitación y holgazanería social ..... 736

5. Integrar y gestionar equipos ..... 737

5.1. Desarrollar competencias de equipo ..... 737

5.2. Mejorar la eficacia del equipo ..... 740

6. Preguntas para discusión ..... 744

**Control ..... 749**

**Tema 16: Control y cambio organizativo 751**

1. Significado del control. .... 752

2. Control de resultados ..... 756

2.1. Control presupuestario. .... 756

2.1.1. Enfoques en la elaboración del presupuesto ..... 758

2.2. Control financiero ..... 759

2.2.1. Estados financieros ..... 759

2.2.2. Interpretación de las cifras financieras ... 761

2.3. Problemas del control de resultados ..... 767

3. Tendencias en el control de resultados. .... 767

3.1. Cuadro de mando integral ..... 768

3.2. Control por feedback y control prospectivo ..... 770

4. Gobierno corporativo. .... 771

5. Entender el cambio ..... 778

5.1. Fuerzas impulsoras ..... 781

5.2. Fuerzas restrictivas ..... 783

5.3. Reducción de la resistencia ..... 785

6. Planificación del cambio ..... 788

6.1. Instrumentación del cambio. .... 788

6.2. Modelo de cambio organizativo ..... 790

7. Desarrollo organizativo ..... 794

8. Preguntas para discusión ..... 797

**Bibliografía ..... 801**