

Contenido

Prefacio **xix**

Parte 1 Panorama de la administración **1**

Capítulo

Administración en un ambiente dinámico 2

Avance: Allen Questrom en J.C. Penney **4**

Gerentes y administración 4

¿Qué es una organización? **5** / ¿Qué es un gerente? **7** /

¿Qué es administración? **7** / Tipos de gerentes **8**

Lo que hacen los gerentes 8

Funciones administrativas generales **8**

Competencia para la planeación y la administración: Cliff Hudson de Sonic Drive-Ins **11**

Niveles de administración **11**

Competencias administrativas 14

Lo que se necesita para ser un gran gerente **14** / Competencia en la comunicación **15**

Competencia en la comunicación: The Container Store **17**

Competencia para la planeación y la administración **17** / Competencia en el trabajo en equipo **18**

Competencia en el trabajo en equipo: equipos en Whole Foods **20**

Competencia en la acción estratégica **20** / Competencia para la globalización **22**

Competencia para la globalización: Procter & Gamble **23**

Competencia en el manejo personal **24** / Explore sus competencias administrativas **25**

Resumen del capítulo 26

Términos clave 27

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 27

Ejercicio para el desarrollo de competencias: inventario de autoevaluación 28

Capítulo

La evolución de la administración 34

Avance: United Parcel Service **36**

Punto de vista tradicional de la administración 36

Administración burocrática **39**

Competencia para la planeación y la administración: administración de centros de atención telefónica **42**

Administración científica **44** / Administración gerencial **46** /

Evaluación del punto de vista tradicional **46**

Punto de vista conductual	47
Contribuciones de Follett	48 / Contribuciones de Barnard 49 /
Las contribuciones de Hawthorne	49
Competencia en el trabajo en equipo:	TDIndustries 50
Evaluación del punto de vista conductual	51
Punto de vista de los sistemas	51
Conceptos de los sistemas	51 / Tipos de sistemas 52
Competencia en la comunicación:	Solectron 53
Técnicas cuantitativas	53 / Evaluación del punto de vista de los sistemas 54
Punto de vista de las contingencias	54
Variables de contingencia	55 / Evaluación del punto de vista de las contingencias 55
Punto de vista de la calidad	56
El proceso del control de calidad	56 / La importancia de la calidad 58
Competencia para la acción estratégica:	Bombardier Corporation 59
Integración de los puntos de vista de la administración y las competencias	60
Resumen del capítulo	62
Términos clave	62
Preguntas de debate y desarrollo de competencias	63
Caso para el desarrollo de competencias:	Starbucks 63
Ejercicio para el desarrollo de competencias:	administración de una organización 65

Parte 2 Administración del medio ambiente 67

Capítulo

Fuerzas ambientales	68
Avance:	La industria de la comida rápida 70
El medio ambiente	70
Ambiente general	70 / Economía 71 / Demografía 74 /
Fuerzas culturales	75
Competencia para el manejo personal:	¿cuáles son sus valores culturales? 77
Fuerzas competitivas en una industria	81
Competidores	81 / Nuevos participantes 82 / Bienes y servicios sustitutos 82 /
Clientes	82 / Proveedores 83
Competencia para la globalización:	KFC en China 83
Fuerzas políticas y legales	84
Competencia para la planeación y la administración:	AARP 88
Fuerzas tecnológicas	89
Función de la tecnología en la estrategia	89 / Función de la tecnología en la manufactura 90
Competencia para la acción estratégica:	Jeep 90
Función de la tecnología en la distribución	91
Resumen del capítulo	92
Términos clave	93
Preguntas de debate y desarrollo de competencias	93
Caso para el desarrollo de competencias:	la industria de los cines 93

Capítulo

Administración global 96

Avance: Wal-Mart 98

La economía global 98

Fuerzas culturales 101

Perspectivas del cambio social 101 / Orientación temporal 101 /

Idioma 102 / Sistemas de valores 102 / Distancia cultural 104

Competencia en el trabajo en equipo: Motorola en Malasia 105

Fuerzas políticas y legales 106

Evaluación del riesgo político 106 / Mecanismos políticos 107

Competencia para la globalización: la industria de las pinturas 109

Acuerdos de comercio globales 110

Organización Mundial del Comercio 110 / Tratado de Libre Comercio de América del Norte 111

Competencia para la planeación y la administración: Mabe 113

Unión Europea 113

Estrategias para los negocios internacionales 114

Estrategia de exportación 115 / Estrategia de licencias 116 / Estrategia de franquicias 116 / Estrategia de alianzas 117 / Estrategia multinacional 118 /

Estrategia global 118

Competencia para la acción estratégica: Imperial Chemical Industries PLC 119

Resumen del capítulo 120

Términos clave 120

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 121

Caso para el desarrollo de competencias: Estée Lauder 121

Ejercicio para el desarrollo de competencias: preferencias culturales 122

Capítulo

Emprendedores 124

Avance: Carolyn Minerich de Carmin Industries 126

Emprendedores y factores externos 126

¿Quiénes son emprendedores? 126 / ¿Cómo afectan a los emprendedores

los factores externos? 127 / ¿El propietario de una pequeña empresa es un

emprendedor? 128 / ¿Los negocios familiares son negocios emprendedores? 129

Características de los emprendedores exitosos 129

Características personales 129

Competencia para el manejo personal: Adrian Lugo de LUGO Construction 131

Característica de competencia técnica 132

Competencias gerenciales 132

Competencia para la acción estratégica 132

Competencia para la acción estratégica: Daniel Driesenga 133

Competencia para la planeación y la administración 133 / Competencia

en el trabajo en equipo 134 / Competencia en la comunicación 134 /

Competencia para el manejo personal 134

Competencia para el manejo personal: su cociente empresarial 135

Elementos esenciales de planeación para emprendedores 136

El plan de negocios 136 / Decidir comprar, iniciar u obtener la franquicia

de un negocio 136 / Evaluación de la pérdida costeable 139 / Obtener

financiamiento 139 / Globalizarse 140 / Administrar un negocio familiar 141

Competencia para la planeación y la administración: el consejo de Ready Pac Produce 142

Iniciativa empresarial corporativa 143

Los emprendedores corporativos 143 / Fomentar la iniciativa empresarial 144

Resumen del capítulo 145

Términos clave 146

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 146

Caso para el desarrollo de competencias: Kink BMX 146

Capítulo

Ética y responsabilidad social empresarial 148

Avance: Código de conducta de negocios de Nortel Networks 150

Importancia de la ética 150

Formación de la conducta ética 151

Fuerzas culturales 151 / Fuerzas legales y reguladoras 152 / Fuerzas organizacionales 154

Competencia para la globalización: reglas mundiales sobre sobornos y comisiones ilegales de Nortel Networks 155

Fuerzas individuales 156

Competencia para el manejo personal: el viaje de Douglas Durand 157

Hacer juicios éticos 158

Enfoque utilitarista 158 / Enfoque de los derechos morales 161

Competencia en la comunicación: política de privacidad de State Farm Insurance 162

Enfoque de la justicia 163 / Combinación de enfoques éticos 164

Responsabilidad social empresarial 165

Participantes 165

Competencia para la acción estratégica: compromisos con los participantes de Nortel Networks 166

Presiones de los participantes 167 / Protección del ambiente natural 167 /

Encontrar soluciones ganar-ganar 169 / Evaluación del desempeño social 169

Resumen del capítulo 171

Términos clave 172

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 172

Caso para el desarrollo de competencias: Larry Hansen habla claro 172

Ejercicio para el desarrollo de competencias: ¿cómo lo calificaría? 174

Parte 3 Planeación y control 175

Capítulo

Planeación y estrategia 176

Avance: Credo y planeación de Johnson & Johnson 178

La función de la planeación 178

Dos tipos de planeación 179

Planeación estratégica 179

- Competencia para la planeación y la administración:** planeación para desastres del Bank of New York 180
- Competencia para la acción estratégica:** estrategias competitivas de Dell 182
- Planeación táctica 183
- Grado de diversificación y planeación 183**
 - Preguntas estratégicas 183 / Tipos de firmas de negocios 185
 - Competencia en la comunicación:** Jeff Immelt de GE en el gobierno corporativo 187
- Niveles estratégicos y planeación 187**
 - Estrategia en el nivel corporativo 187
 - Competencia para el manejo personal:** Warren Buffett 190
 - Estrategia en el nivel de negocios 191 / Estrategia en el nivel funcional 192
- Tareas de planeación 193**
 - Tarea 1: elaborar la visión, la misión y las metas 193 / Tarea 2: diagnosticar oportunidades y amenazas 194 / Tarea 3: diagnosticar fortalezas y debilidades 195 / Tarea 4: elaborar estrategias 196 / Tarea 5: preparar el plan estratégico 198 / Tarea 6: preparar planes tácticos 198 / Tarea 7: controlar y diagnosticar los resultados 198 / Tarea 8: continuar la planeación 199
- Modelo de estrategias competitivas genéricas 199**
 - Estrategia de diferenciación 200 / Estrategia de diferenciación enfocada 200 / Estrategia de liderazgo de costos 200 / Estrategia de liderazgo de costos enfocada 201
- Resumen del capítulo 201**
- Términos clave 202**
- Preguntas de debate y desarrollo de competencias 202**
- Caso para el desarrollo de competencias: Grupo Bimbo 203**
- Caso para el desarrollo de competencias: Harley-Davidson 204**

Capítulo

- Fundamentos de la toma de decisiones 206**
- Avance:** Craig Barrett de Intel 208
- Condiciones de la toma de decisiones 209**
 - Certidumbre 210 / Riesgo 210 / Incertidumbre 211
 - Competencia para la acción estratégica:** liderazgo de crisis de Finbarr O'Neill de Hyundai 212
- Tipos básicos de decisiones 213**
 - Tipos de problemas 213 / Tipos de soluciones 214 / Decisiones rutinarias 215 / Decisiones adaptativas 216
 - Competencia para la planeación y la administración:** adaptaciones continuas de VisaNet 217
 - Decisiones innovadoras 218
- Modelos de toma de decisiones 219**
 - Modelo racional 219
 - Competencia en el trabajo en equipo:** saldo triple de Dofasco 225
 - Modelo de racionalidad limitada 226 / Modelo político 228
 - Competencia en la comunicación:** comunicaciones fallidas en American Airlines 231
- Resumen del capítulo 231**

Términos clave 232

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 232

Caso para el desarrollo de competencias: Henry Manufacturing Company 233

Ejercicio para el desarrollo de competencias: incidentes de toma de decisiones 234

Capítulo

Planeación y apoyos para la toma de decisiones 236

Avance: Servicio InTouch de SchlumbergerSema 238

Fomentar la administración de conocimientos 239

Conductores de la administración de conocimientos 239 / Objetivos de la administración de conocimientos 239 / Habilitar la tecnología 241 / Habilitar la cultura 242

Fomentar los pronósticos 242

Técnica Delfos 243

Competencia en la comunicación: comunicación de tendencias en la administración de la seguridad 243

Simulación 245

Competencia para la planeación y la administración: simulación de reestructuración de la industria 245

Escenarios 246

Fomentar la creatividad 248

El proceso creativo 248 / Modelo de creatividad de Osborn 249

Competencia en el trabajo en equipo: tormentas de ideas en IDEO 251

Fomentar la calidad 252

Evaluación comparativa 253 / El ciclo Deming 254 / Modelo del cuadro de mando integral 256

Competencia para la acción estratégica: balanced scorecard de Southwest Airlines 257

Resumen del capítulo 258

Términos clave 259

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 259

Caso para el desarrollo de competencias: escenario y propuesta de energía de Mary Tolan 260

Ejercicio para el desarrollo de competencias: inventario de creatividad personal 261

Capítulo

Control en las organizaciones 264

Avance: Waste Management restablece el control 266

Fundamentos del control 266

Controles preventivos y correctivos 267

Fuentes de control 268

Competencia para la planeación y la administración: controles de Siebel Systems 269

Conexión con metas estratégicas 270 / ¿Cuánto control organizacional? 271

Modelo de control correctivo 272

Definir el sistema 272 / Identificar características clave 273 / Establecer estándares 273 / Recopilar información 274 / Hacer comparaciones 275 / Diagnosticar y corregir problemas 275

Competencia en la comunicación: proceso de administración de quejas de Barclays 276

Métodos primarios de control 276

Controles mecanicista y orgánico 277 / Control de mercado 278 / Controles financiero y contable 279

Competencia para la acción estratégica: el CBA en el Hospice of Central Kentucky 284

Control basado en la automatización 285

Gobierno corporativo 286

Control externo: ley Sarbanes-Oxley 287 / Control interno: consejos de directores 288

Competencia para la planeación y la administración: comité de auditoría de Newell Rubbermaid 290

Resumen del capítulo 291

Términos clave 291

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 292

Caso para el desarrollo de competencias: Jeff Immelt de GE sobre gobierno corporativo 292

Ejercicio para el desarrollo de competencias: comportamientos éticos en la oficina 294

Parte 4 Organización 295

Capítulo

Diseño organizacional 296

Avance: Home Depot 298

Fundamentos de la organización 299

Diferenciación 300 / Integración 300

Diseño vertical 301

Jerarquía 301 / Alcance del control 301 / Autoridad, responsabilidad y formalidad 302 / Delegación 302

Competencia para la planeación y la administración: American Standard 304 Centralización y descentralización 304

Diseño horizontal 305

Diseño funcional 306 / Diseño de producto 307 / Diseño geográfico 309

Competencia para la acción estratégica: Starbucks 309

Diseño de red 310

Competencia en la comunicación: DreamWorks SKG 313

Integración organizacional 314

Integración a través de sistemas 314

Competencia para la globalización: Flextronics International Ltd. 315

Integración a través de la tecnología 316

Resumen del capítulo 317

Términos clave 318

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 318

Caso para el desarrollo de competencias: Kinko's 319

Ejercicio para el desarrollo de competencias: ¿qué tipo de diseño tiene su organización? 320

Capítulo

Cambio y aprendizaje organizacional 322

Avance: Cambiar para sobrevivir en Yellow Freight System 324

Tipos de cambio organizacional 324

Grado de cambio 325 / Oportunidad del cambio 326 / ¿Cuál es su reacción al cambio? 328

Competencia para el manejo personal: ¿el cambio es su amigo o su enemigo? 328

Planeación para el cambio organizacional 329

Evaluar el medio ambiente 330 / Determinar la brecha de desempeño 330 / Diagnosticar problemas organizacionales 330 / Articular y comunicar una visión para el futuro 330 / Desarrollar y poner en práctica un plan de acción 331

Competencia en el trabajo en equipo: hacer participar a los empleados en Royal Dutch/Shell 332

Anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla 332 / Vigilar los cambios 334

Competencia para la planeación y la administración: transformación de Alberto-Culver 335

Poner en práctica el cambio 335

Cambio tecnológico 335 / Rediseño de la organización 336 / Rediseño del empleo 337 / Desarrollo de la organización 338 / Combinación de métodos de cambio 340

Competencia en la comunicación: Fairchild Semiconductor 340

Función de la innovación en el cambio organizacional 341

Importancia estratégica de la innovación 341 / Tipos de innovación 341 / Arquitectura para la innovación 342

Organizaciones que aprenden 343

Liderazgo compartido 344 / Cultura de innovación 345 / Estrategia enfocada en el cliente 346 / Diseño de organización orgánica 346 / Uso intensivo de información 347

Resumen del capítulo 348

Términos clave 348

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 349

Caso para el desarrollo de competencias: cambio en Hewlett-Packard 349

Capítulo

Administración de recursos humanos 352

Avance: Cisco Systems 354

Importancia estratégica 354

Obtención y conservación de la ventaja competitiva 355 / Consecuencias en la rentabilidad 356 / Valor social 356

El ambiente legal y regulador 357

Igualdad de oportunidades en el empleo 357 / Compensación y beneficios 359

Planeación de recursos humanos 360

Trabajadores eventuales 360 / Despidos 361 / Inventarios de competencia 361

Contratación 362

Competencia en la comunicación: Advanced Financial Solutions 363
Reclutamiento 364 / Selección 365

Capacitación y desarrollo 367

Inducción 367

Competencia en el trabajo en equipo: Ritz-Carlton Hotel Company 367

Capacitación en habilidades básicas 368 / Aprendizaje por medios electrónicos 368 / Capacitación para el trabajo en equipo 368 / Desarrollo de carrera 369 / Guía y entrenamiento uno a uno 369

Competencia para el manejo personal: General Motors 371

Evaluación del desempeño 371

Usos de los resultados de la evaluación del desempeño 371 / Precisión de la evaluación del desempeño 372

Competencia para la planeación y la administración: administración del desempeño en TRW 372

Evaluaciones del desempeño para equipos 374

Compensación 375

Importancia del pago justo 375 / Salario base 375 / Incentivos 376 / Beneficios 376

Resumen del capítulo 377

Términos clave 378

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 378

Caso para el desarrollo de competencias: entrevista a aspirantes a un puesto 379

Parte 5 Liderazgo 381

Capítulo

Motivación para el trabajo 382

Avance: BMW 384

Comprensión de la motivación y la satisfacción 384

Enfoque gerencial 385 / Enfoque de diseño del empleo 385 / Enfoque de la organización 386 / Enfoque de las diferencias individuales 386

Enfoque gerencial 386

La comunicación es primero 386 / Establecer metas 387

Competencia para la planeación y la administración: metas para mejorar el desempeño de NCCI 387

Ofrecer incentivos y recompensas 390 / Usar las expectativas de desempeño para motivar a los empleados 394

Competencia para la acción estratégica: compartir metas en Corning 394

Enfoque de diseño del empleo 399

Estados psicológicos críticos 399 / Características clave del puesto 400 / Intensidad de la necesidad de desarrollo 401

Enfoque de la organización 401

Teoría bifactorial de Herzberg 402

Competencia en la comunicación: Intuit 403

Tratar a las personas con equidad 404

Enfoque de las diferencias individuales 407

Tipos de necesidades 407

Competencia en el trabajo en equipo: chef Anthony Bourdain 408

Avanzar por la jerarquía de necesidades 409

Lineamientos para gerentes 410

Resumen del capítulo 411

Términos clave 412

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 412

Caso para el desarrollo de competencias: motivar a “excéntricos” y “tíos” 413

Ejercicio para el desarrollo de competencias: aquí están viéndote 414

Capítulo

Dinámica del liderazgo 416

Avance: Carly Fiorina en HP 418

Significado del liderazgo 418

Influencia 418 / Propósitos compartidos 419 / Cambio 419

Características personales de los líderes efectivos 420

Conciencia de sí mismo 421 / Autocontrol 422 / Conciencia social 422 /
Habilidad social 422

Comportamientos de liderazgo 423

Teoría X y teoría Y 423

Competencia en la comunicación: Orpheus Chamber Orchestra 424

Malla gerencial 425

Contingencias para el comportamiento de liderazgo 426

Modelo de liderazgo situacional 427

Competencia para la acción estratégica: Andrea Jung en Avon 429

Modelo de liderazgo Vroom-Jago 430

Liderazgo transformacional 434

Visionario 434

Competencia en el trabajo en equipo: Sam Palmisano en IBM 435

Carismático y ético 436 / Digno de confianza 437 / Reflexivo 437 /

Considerado 437 / Seguro de sí mismo 437

Desarrollo del liderazgo 438

Aprendizaje en el trabajo 438

Competencia para la planeación y la administración: modelo de liderazgo
de 3M 439

Evaluación y capacitación 439 / Entrenamiento y guía 440

Resumen del capítulo 441

Términos clave 441

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 442

Caso para el desarrollo de competencias: Ken Chenault en American
Express 442

Ejercicio para el desarrollo de competencias: inteligencia emocional 443

Capítulo

Comunicación organizacional 446

Avance: Washington Mutual 448

El proceso de comunicación 448

Emisor (codificador) 449 / Receptor (decodificador) 451 / Mensaje 452
Competencia para la planeación y la administración: Northern Ontario Business 455
Canales 457 / Retroalimentación 461
Competencia en la comunicación: ¿está usted abierto a la retroalimentación? 461
Percepción 462
Obstáculos para la comunicación efectiva 463
Obstáculos de la organización 463 / Obstáculos individuales 465
Competencia para la globalización: pérdida en la traducción 466
Eliminación de obstáculos 467
Fomentar la comunicación efectiva 468
Cuestiones éticas en las comunicaciones 469
Ética de la computación 469
Competencia para el manejo personal: encuesta de ética de la computación 470
Cuestiones de privacidad 471
Resumen del capítulo 472
Términos clave 472
Preguntas de debate y desarrollo de competencias 473
Caso para el desarrollo de competencias: clínica Mayo 473
Ejercicio para el desarrollo de competencias: inventario de comunicación 475

Capítulo

Administración de equipos de trabajo 478
<i>Avance:</i> Grupo Roche 480
Equipos de trabajo y otros grupos 480
Grupos en las organizaciones 480 / Equipos de trabajo 480
Competencia para la planeación y la administración: CommonHealth 482
Grupos informales 482 / Por qué las organizaciones usan equipos de trabajo 483
Tipos de equipos de trabajo 484
Equipos de trabajo para la solución de problemas 484 / Equipos de trabajo funcionales 485 / Equipos de trabajo multidisciplinarios 486 / Equipos de trabajo autoadministrados 486
Marco para la efectividad de un equipo 488
Criterios de efectividad 488 / Determinantes de la efectividad 489
Procesos internos del equipo 489
Competencia en el trabajo en equipo: encuesta de evaluación de equipos 490
Etapas de desarrollo 491 / Sentimientos 494
Competencia para la acción estratégica: Michael Foods 495
Normas conductuales 495
Diagnóstico de las causas para el mal desempeño del equipo 497
Diseño del equipo 497
Competencia para la globalización: equipos virtuales de Sabre 499
Cultura 499 / Selección de los miembros del equipo 501 / Capacitación del equipo 501 / Sistemas de recompensa 504
Resumen del capítulo 505
Términos clave 506
Preguntas de debate y desarrollo de competencias 506

Caso para el desarrollo de competencias: administración de motores de avión de GE 507

Ejercicio para el desarrollo de competencias: normas para equipos virtuales 508

Capítulo

Cultura de la organización y diversidad cultural 510

Avance: GSD&M Advertising 512

Elementos de una cultura 512

Suposiciones **512** / Valores y normas **513** / Socialización **514** / Símbolos **514**

Competencia para la planeación y la administración: Setpoint 515

Lenguaje **515** / Narrativa **516** / Prácticas **517**

Tipos básicos de las culturas organizacionales 517

Cultura burocrática **518** / Cultura de clan **518** / Cultura emprendedora **518** /

Cultura de mercado **519** / Implicaciones organizacionales **519**

Competencia en la comunicación: MBNA 520

Subculturas dentro de las organizaciones 521

Subculturas debido a fusiones y adquisiciones **521** / Subculturas departamentales y divisionales **521**

Competencia para la globalización: Mercedes-Benz 522

Subculturas debido a la demografía de la fuerza de trabajo **523** /

Implicaciones de las subculturas organizacionales **526**

Manejo de la diversidad cultural 527

Metas organizacionales para manejar la diversidad cultural **528** /

Proceso de cambio **530**

Competencia en el trabajo en equipo: United Technologies 533

Capacitación para la diversidad **534** / Creación de espacios de trabajo amables con la familia **534** / Responsabilizar a los gerentes **536** / Desafíos **536**

Resumen del capítulo 537

Términos clave 538

Preguntas de debate y desarrollo de competencias 538

Caso para el desarrollo de competencias: formar una nueva cultura en Cuningham Group 538

Ejercicio para el desarrollo de competencias: cuestionario de conocimiento de la diversidad 539

Apéndice A-1

Notas N-1

Índice Í-1