

# CONTENIDO

ACERCA DE LOS AUTORES xix

PREFACIO xxi

PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN ESPAÑOL xxvii

## PARTE 1

El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global 2

### CAPÍTULO 1

Administración: ciencia, teoría y práctica 4

Definición de administración: su naturaleza y propósito 6

Funciones de la administración ■ La administración como elemento esencial de todas las organizaciones ■ Funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales ■ Habilidades administrativas y jerarquía organizacional ■ Metas de todos los administradores y organizaciones ■ Las compañías de excelencia se adaptan a los cambios del siglo XXI: avances en la tecnología de la información y la globalización ■ Productividad, eficacia y eficiencia

Administración: ¿ciencia o arte? 14

Evolución del pensamiento administrativo y de los patrones de análisis administrativo 15

Frederick Taylor y la administración científica ■ Fayol, padre de la teoría moderna de la administración operacional ■ Elton Mayo y F. Roethlisberger y los estudios de Hawthorne ■ Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Patrones de análisis administrativo:

¿una selva de teorías administrativas? 19

Enfoque de los papeles administrativos ■ Enfoque operacional o del proceso administrativo

Enfoque sistémico del proceso administrativo 25

Insumos y demandantes ■ Proceso administrativo de transformación ■ Sistema de comunicación ■ Variables externas ■ Productos ■ Revitalización del sistema

Funciones de los administradores 30

Planeación ■ Organización ■ Integración de personal ■ Dirección ■ Control ■ Coordinación, esencia de la administración

El modelo de sistemas de la administración y la organización de este libro 33

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

Caso internacional 1.1: McDonald's: sirviendo comida rápida en todo el mundo 37

Referencias 41

### CAPÍTULO 2

Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética 44

Operación en una sociedad plural 47

Ambiente externo: condiciones tecnológicas 48

Condiciones ecológicas 49

Responsabilidad social de los administradores 53

Responsabilidad y sensibilidad sociales ■ Argumentos a favor y en contra del compromiso social de las empresas ■ ¿Reacción o proacción? ■ Función del gobierno

La ética en la administración 56

Teorías éticas y modelo para decisiones de conducta política ■ Institucionalización de la ética ■ Código de ética y su instrumentación por un comité formal ■ Factores que contribuyen a promover normas éticas ■ Diferenciación de normas éticas de diversas sociedades

La confianza como base para una nueva administración 63

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 2.1:** La espiritualidad en el lugar de trabajo 67

**Caso internacional 2.2:** La ética en la administración 68

Referencias 71

### CAPÍTULO 3

**Administración global, comparada y de calidad 74**

Administración internacional y empresas transnacionales 76

Naturaleza y propósito de las empresas internacionales ■ Empresas transnacionales ■ De las empresas transnacionales a las globales

**Alianzas entre países y bloques económicos 84**

Unión Europea ■ El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y otros bloques latinoamericanos de libre comercio

**Administración internacional 85**

El comportamiento en las diferentes culturas ■ Francia: *Le Plan* y los *Cadre* ■ Alemania: autoridad y codeterminación ■ La administración en Corea ■ Factores específicos que influyen la administración en otros países

**Administración en Japón y teoría Z 91**

Empleo de por vida ■ Toma de decisiones en Japón ■ Teoría Z

**La ventaja competitiva de las naciones según Porter 93**

**Obtención de una ventaja competitiva global por medio de la administración de calidad 94**

Los gurús de la administración de calidad tradicional ■ Otros enfoques y premios de calidad ■ ISO 9000 ■ El modelo europeo de administración de calidad total establecido por la EFQM

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 3.1:** Directora general que administra según el libro 105

**Caso internacional 3.2:** El aviador accidental 105

Grupo Industrial Bimbo: "Tener los pies en todos lados" ■ ¿Por qué buscar otros mercados?

Referencias 108

### CONCLUSIONES DE LA PARTE 1

**Bases de la administración global 111**

China, ¿nuevo gigante económico?

**Caso de la industria automotriz global:** El mercado automotriz en la nueva Europa 114

Análisis ■ Sugerencias para la dramatización

Referencias 116

## PARTE 2 Planeación 118

### CAPÍTULO 4

**Fundamentos de la planeación y la administración por objetivos 120**

Tipos de planes 124

Propósitos o misiones ■ Objetivos o metas ■ Estrategias ■ Políticas ■ Procedimientos ■ Reglas ■ Programas ■ Presupuestos

**Pasos de la planeación 129**

1. Atención a las oportunidades ■ 2. Establecimiento de objetivos ■ 3. Desarrollo de premisas ■ 4. Determinación de cursos de acción alternativos ■ 5. Evaluación de cursos de acción alternativos ■ 6. Selección de un curso de acción ■ 7. Formulación de planes derivados ■ 8. Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación ■ Coordinación de planes a corto y largo plazos

**Objetivos 135**

Naturaleza de los objetivos

**Conceptos evolutivos de la administración por objetivos 139**

**Cómo establecer objetivos 141**

Objetivos cuantitativos y cualitativos ■ Pautas para el establecimiento de objetivos

**Beneficios y desventajas de la administración por objetivos y recomendaciones adicionales 144**

Beneficios de la administración por objetivos ■ Deficiencias de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 4.1:** Desarrollo de metas verificables 149

**Caso internacional 4.2:** Fundamento de la planeación y la administración por objetivos 150

Grupo José Cuervo. Vuelta a la semilla

Referencias 153

### CAPÍTULO 5

**Estrategias, políticas y premisas de planeación 154**

**Misión y propósito de estrategias y políticas 156**

Estrategia y política ■ Necesidad de la planeación operativa: tácticas

**Proceso de la planeación estratégica 158**

Insumos de la organización ■ Análisis de la industria ■ Perfil empresarial ■ Orientación de ejecutivos, valores y visión ■ Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica ■ Ambiente externo presente y futuro ■ Ambiente interno ■ Desarrollo de estrategias alternativas ■ Evaluación y elección de estrategias ■ Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura, liderazgo y control de la organización ■ Prueba de congruencia y planeación de contingencias



La matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones	166
Cuatro estrategias alternativas ■ Dimensión temporal y matriz TOWS	
La matriz de portafolios: instrumento para la asignación de recursos	170
Principales tipos de estrategias y políticas	171
Productos o servicios ■ Comercialización	
Jerarquía de estrategias empresariales	172
Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas según Porter	172
Análisis de la industria ■ Estrategia de liderazgo de costos generales ■ Estrategia de diferenciación ■ Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)	
Desarrollo de premisas y pronósticos	174
Pronósticos del ambiente	
Valores y áreas de pronóstico	175
Pronósticos con la técnica Delphi	175
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 5.1:</b> Las perspectivas que se le presentan a Shanghai Volkswagen	179
<b>Caso internacional 5.2:</b> CCU: Sed o no sed	180
Referencias	185

## CAPÍTULO 6

<b>Toma de decisiones</b>	<b>188</b>
Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racionales	
	190
Racionalidad en la toma de decisiones ■ Racionalidad limitada o "acotada"	
Desarrollo de alternativas y el factor limitante	191
Evaluación de alternativas	192
Factores cuantitativos y cualitativos ■ Análisis marginal ■ Análisis de costo-beneficio	
Selección de una alternativa: tres enfoques	195
Experiencia ■ Experimentación ■ Investigación y análisis	
Decisiones programadas y no programadas	199
Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo	200
Creatividad e innovación	204
El proceso creativo ■ Lluvia de ideas ■ El administrador creativo	
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 6.1:</b> El brote de pánico europeo de Coke	211
<b>Caso internacional 6.2:</b> Toma de decisiones	212
Cuidado: ideas en proceso	
Referencias	215

## CONCLUSIONES DE LA PARTE 2

<b>Planeación global</b>	<b>217</b>
Prácticas de planeación en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia	
	217
Planeación en Japón ■ Planeación en Estados Unidos ■ Planeación en China ■ Planeación en México ■ Planeación en Colombia ■ Toma de decisiones en Japón ■ Toma de decisiones en Estados Unidos ■ Toma de decisiones en China ■ Toma de decisiones en México ■ Toma de decisiones en Colombia	
<b>Enfoque internacional:</b> Análisis TOWS de las ventajas y desventajas competitivas de Alemania	224
La matriz TOWS para el análisis de Alemania ■ Ambiente interno de Alemania: fortalezas y debilidades ■ Oportunidades y amenazas externas ■ Cuatro grupos de estrategias para Alemania ■ Selección de un grupo de estrategias	
<b>Caso de la industria automotriz global:</b> La fusión Daimler-Chrysler, ¿un nuevo orden mundial?	228
Antecedentes ■ ¿Daimler + Chrysler = Nueva compañía automovilística? ■ Juergen Schrempf, ¿artista de la reorganización a fondo? ■ Instrumentación de la estrategia, ¿el talón de Aquiles de la fusión?	
Referencias	236

## PARTE 3

### Organización 238

#### CAPÍTULO 7

<b>Naturaleza de la organización, el espíritu empresarial y la reingeniería</b>	<b>240</b>
Organización formal e informal	243
Organización formal ■ Organización informal	
División organizacional: el departamento	244
Niveles organizacionales y tramo de administración	244
Problemas con los niveles organizacionales ■ Postura operativo-administrativa: enfoque situacional	
Factores que determinan un tramo eficaz	248
Otros factores ■ Necesidad de equilibrio	
Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor y el emprendedor interno	250
El emprendedor interno y el emprendedor ■ Creación de un ambiente para el espíritu emprendedor ■ Innovación y espíritu emprendedor	
Reingeniería de la organización	254
Aspectos clave de la reingeniería	254
Estructura y proceso de la organización	256
Lógica de la organización ■ Algunos conceptos erróneos	
Preguntas básicas para la organización eficaz	258
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	

<b>Caso internacional 7.1:</b> Reingeniería del proceso empresarial de Procter & Gamble	263
<b>Caso internacional 7.2:</b> Grisi: Mejorar para exportar	264
Referencias	267

## CAPÍTULO 8

<b>Estructura organizacional: departamentalización</b>	270
Departamentalización por función empresarial	272
Departamentalización territorial o geográfica	274
Amplitud de uso	
Departamentalización por tipo de clientes	276
Departamentalización por productos	277
Advertencia	
Organización matricial	278
Sugerencias para la eficacia de la administración matricial	
Unidades estratégicas de negocios (UEN)	281
Problemas potenciales de las UEN	
Estructuras organizacionales para el ámbito global	282
La organización virtual	286
La organización sin fronteras departamentales	287
Selección del patrón de departamentalización	287
Propósito: cumplimiento de objetivos ■ Tipos mixtos de departamentalización	
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	

<b>Caso internacional 8.1:</b> Reestructuración en Daimler-Benz	293
Referencias	295

## CAPÍTULO 9

<b>Autoridad de línea/staff, empowerment y descentralización</b>	296
Autoridad y poder	298
Empowerment	299
Conceptos de línea y staff, y autoridad funcional	301
Autoridad funcional	302
Descentralización de la autoridad	304
Naturaleza de la descentralización ■ Diferentes tipos de centralización ■ La descentralización como filosofía y política	
Delegación de autoridad	305
El arte de la delegación de autoridad	306
Actitudes personales frente a la delegación de autoridad ■ Sugerencias para superar una delegación débil	
Recentralización de la autoridad y el equilibrio como clave para la descentralización	309
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	

<b>Caso internacional 9.1:</b> La organización europea de Ford sigue una estrategia	314
<b>Caso internacional 9.2:</b> Nemak: Muy pequeño el mundo es	315
Referencias	318

## CAPÍTULO 10

<b>Organización eficaz y cultura organizacional</b>	320
Cómo evitar errores de organización por medio de la planeación	322
Planeación de la organización ideal ■ Modificaciones debidas al factor humano ■ Ventajas de la planeación de la organización	
Cómo evitar la inflexibilidad organizacional	324
Señales de inflexibilidad ■ Cómo evitar la inflexibilidad por medio de la reorganización ■ Necesidad de reajuste y cambio	
Cómo hacer que el staff funcione eficazmente	325
Comprensión de las relaciones de autoridad ■ Hacer que la línea escuche al staff ■ Mantener informado al personal de staff ■ Necesidad de exigir al staff trabajo terminado ■ Hacer del trabajo staff un modo de vida organizacional	
Cómo evitar conflictos por medio de la clarificación	328
Organigramas ■ Descripciones de puesto	
Cómo asegurar la comprensión de la organización	331
Enseñanza de la naturaleza de la organización	
Reconocimiento de la importancia de la organización informal y de la red natural de relaciones	331
Promoción de una cultura organizacional apropiada	334
Definición de cultura organizacional ■ Influencia del líder en la cultura organizacional	
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 10.1:</b> Reestructuración en Daewoo de Corea	343
<b>Caso internacional 10.2:</b> Ingeniería concurrente	345
Perspectiva internacional: "Reinventar la empresa".	
Cómo evitar la inflexibilidad por medio de la reorganización	
Referencias	348

## CONCLUSIONES DE LA PARTE 3

<b>Organización global</b>	349
Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos y la República Popular China, México y Colombia	349
Organización en Japón ■ Organización en Estados Unidos ■ Organización en China ■ Organización en México ■ Organización en Colombia	
<b>Enfoque internacional:</b> Organización de servicios de calidad en Europa, Estados Unidos y Japón	354
Hallazgos generales ■ Satisfacción del cliente ■ Organización para la excelencia del servicio ■ Implicaciones de la investigación	



**Caso de la industria automotriz global: Cómo nació el Lexus y conserva su éxito en Estados Unidos** 356

Referencias 358

## PARTE 4

### Integración de personal 360

#### CAPÍTULO 11

##### Administración y selección de recursos humanos 362

Definición de integración de personal 364

El enfoque de sistemas de la administración de recursos humanos: una visión general de la función de integración de personal 365

Factores que influyen en el número y tipos de administradores requeridos ■ Determinación de los recursos administrativos disponibles: el inventario de administradores ■ Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas ■ Otros aspectos importantes del enfoque de sistemas de la integración de personal

Factores situacionales que influyen en la integración de personal 372

Ambiente externo ■ Ambiente interno

Selección: correspondencia entre individuo y puesto 381

Enfoque de sistemas para la selección: panorama general 381

Requisitos y diseño de puestos 383

Identificación de requisitos de puestos ■ Diseño de puestos

Habilidades y características personales que deben poseer los administradores 385

Capacidades analíticas y de solución de problemas ■ Características personales que deben poseer los administradores

Correspondencia entre aptitudes y requisitos del puesto 389

Reclutamiento de administradores ■ Selección, colocación y promoción ■ El principio de Peter

Proceso, técnicas e instrumentos de selección 391

Proceso de selección ■ Limitaciones del proceso de selección

Inducción y socialización de los nuevos empleados 396

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 11.1: Ensayos y desafíos del Sr. Barrett en Intel** 401

**Caso internacional 11.2: La era de la inteligencia colectiva**  
Las recompensas al talento 402

Referencias 403

#### CAPÍTULO 12

##### Evaluación del desempeño y estrategia de desarrollo profesional 404

Selección de los criterios de evaluación 406

Desempeño en el cumplimiento de metas ■ Desempeño como administradores

Evaluación de los administradores con base en objetivos verificables 407

Proceso de evaluación ■ Diversos puntos de vista sobre los temas de evaluación ■ Tres tipos de revisiones ■ Ventajas de la evaluación con base en objetivos verificables ■ Desventajas de la evaluación con base en objetivos verificables

Una propuesta programática: evaluación de los administradores como tales 413

Ventajas del nuevo programa ■ Desventajas del nuevo programa

Un método para la evaluación en equipo 418

Recompensas y tensiones de la administración 419

Recompensas de la administración ■ Pago por desempeño ■ Tensiones en la administración ■ Armonización de las necesidades individuales con las demandas laborales

Formulación de la estrategia de desarrollo profesional 423

1. Elaboración de un perfil personal ■ 2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo ■ 3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades ■ 4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales ■ 5. Desarrollo de opciones profesionales estratégicas ■ 6. Prueba de congruencia y elecciones estratégicas ■ 7. Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo ■ 8. Desarrollo de planes de contingencia ■ 9. Instrumentación del plan profesional ■ 10. Supervisión del progreso ■ Parejas de profesionistas

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 12.1: Foresite Incorporated** 434

**Caso internacional 12.2: Incentivos: aliento a la productividad** 436

Referencias 439

#### CAPÍTULO 13

##### Administración del cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización 440

Proceso de desarrollo y capacitación del administrador 442

Puesto actual ■ Siguiendo puesto ■ Necesidades futuras

Enfoques para el desarrollo del administrador: capacitación en el centro de trabajo 446

Avance planeado ■ Rotación de puestos ■ Creación de puestos de "asistente" ■ Ascensos temporales ■ Comités y directivos asociados ■ Entrenamiento

Enfoques para el desarrollo del administrador:  
capacitación interna y externa 448

Programas de conferencias ■ Cursos universitarios sobre administración ■ Lecciones, cursos en televisión y video y educación en línea ■ Simulación empresarial y ejercicios vivenciales ■ Una nueva forma de capacitar: tecnologías de módem para la capacitación electrónica ■ Programas especiales de capacitación ■ Evaluación y transferencia

Administración del cambio 455

Cambios que influyen en el desarrollo administrativo y organizacional ■ Técnicas para iniciar el cambio ■ Resistencia al cambio

Conflicto organizacional 459

Fuentes de conflicto ■ Administración de conflictos

Desarrollo organizacional 460

Proceso de desarrollo organizacional

La organización de aprendizaje 462

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 13.1:** Jack Welch encabeza el cambio organizacional en GE 467

**Caso internacional 13.2:** Universidades tapatías 469

Referencias 471

**CONCLUSIONES DE LA PARTE 4**

**Integración global de personal 472**

Prácticas de integración de personal en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia 472

Integración de personal en Japón ■ Integración de personal en Estados Unidos ■ Integración de personal en China ■ Integración de personal en México ■ Integración de personal en Colombia

**Enfoque internacional:** Capacitación y desarrollo para el mercado global, el modelo alemán/europeo 477

Combinación de capacitación interna y externa: el sistema de aprendizaje ■ La Academia Vocacional (AV) ■ El nuevo administrador europeo ■ Qué deben hacer las escuelas de administración ■ Resumen y conclusión acerca del modelo alemán/europeo de desarrollo administrativo

**Caso de la industria automotriz global:** Un encuentro con los directores generales de las compañías automotrices 483

Los directores ejecutivos de Honda: Soichiro Honda, Nobuhiko Kawamote, Hiroyuki Yoshino ■ Edzard Reuter, director general de Daimler-Benz, y su sucesor; Juergen Schrempp

Referencias 487

**PARTE 5**  
**Dirección 490**

**CAPÍTULO 14**  
**Factores humanos y motivación 492**

Factores humanos en la administración 494

Multiplicidad de papeles ■ Las personas promedio no existen ■ Importancia de la dignidad personal ■ Consideración de la persona en su integridad

Motivación 496

Un antiguo modelo conductual: la teoría X y la teoría Y de McGregor 498

Supuestos de la teoría X ■ Supuestos de la teoría Y ■ Aclaración de las teorías

Teoría de la jerarquía de las necesidades 500

Jerarquía de las necesidades ■ Cuestionamiento de la jerarquía de las necesidades

La teoría ERG de Alderfer 503

El enfoque de motivación-higiene

de la motivación 503

Teoría motivacional de la expectativa 504

La teoría de Vroom y la práctica ■ El modelo de Porter y Lawler ■ Implicaciones prácticas

Teoría de la equidad 507

Teoría del establecimiento de metas en la motivación 510

Teoría del reforzamiento 511

Teoría de las necesidades y la motivación de McClelland 511

Necesidad de poder ■ Necesidad de asociación ■ Necesidad de logro ■ Aplicación del enfoque de McClelland a los administradores

Técnicas motivacionales especiales 513

Dinero ■ Otras formas de remuneración ■ Participación ■ Calidad de la vida laboral (CVL)

Enriquecimiento de puestos 517

Limitaciones del enriquecimiento de puestos ■ Eficacia del enriquecimiento de puestos

Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación 520

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 14.1:** Administración al estilo Hewlett-Packard 524

**Caso internacional 14.2:** Factores humanos y motivación 525

Si tan sólo se pusieran la camiseta

Referencias 527

**CAPÍTULO 15**  
**Liderazgo 530**

Definición de liderazgo 532

Componentes del liderazgo 533



Enfoques de los rasgos del liderazgo	535
Liderazgo carismático	538
Conducta y estilos de liderazgo	538
Estilos basados en el uso de la autoridad ■ ¿Es diferente el estilo de liderazgo de las mujeres? ■ La rejilla administrativa ■ El liderazgo como un <i>continuo</i>	
Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo	547
Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler ■ Enfoque del camino-meta para la eficacia del liderazgo	
Liderazgo transaccional y transformacional	553
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 15.1:</b> Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs	558
Bill vs. Steve: los primeros años ■ Microsoft y Apple en el cambio de siglo: un gigante y un líder revitalizado	
<b>Caso internacional 15.2:</b> El planeta de Jorge Vergara	561
Referencias	563

## CAPÍTULO 16

### Comités, equipos y toma grupal de decisiones 566

Naturaleza de los comités y grupos	568
Procesos grupales en los comités ■ Funciones y grado de formalidad de los comités	
Razones del empleo de comités y grupos	569
Deliberación y criterios grupales ■ Temor al exceso de autoridad en una sola persona ■ Representación de grupos interesados ■ Coordinación de departamentos, planes y políticas ■ Transmisión y compartimiento de información ■ Consolidación de la autoridad ■ Motivación mediante la participación ■ Evasión de acciones	
Desventajas y mal uso de los comités	574
Operación exitosa de los comités y grupos	574
Autoridad ■ Tamaño ■ Membresía ■ Asunto ■ El presidente ■ Minutas ■ Eficiencia de costos	
Otros conceptos sobre los grupos	578
Características de los grupos ■ Un tipo de grupo especial: el grupo de enfoque ■ Funciones y ventajas de los grupos	
Equipos	581
Formación de equipos ■ Equipos autodirigidos ■ Equipos virtuales	
Conflictos en comités, grupos y equipos	583
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 16.1:</b> Fusionarse o no fusionarse. Ésa es la pregunta para HP, Compaq y la directora ejecutiva Fiorina	587
<b>Caso internacional 16.2:</b> Avaya: Comunicación sin fronteras	588
Referencias	590

## CAPÍTULO 17

### Comunicación 592

El objetivo de la comunicación	594
El proceso de comunicación	594
Emisor del mensaje ■ Uso de un canal para la transmisión del mensaje ■ Receptor del mensaje ■ El ruido entorpece la comunicación ■ Retroalimentación en la comunicación ■ Factores situacionales y organizacionales en la comunicación	
La comunicación en las organizaciones	598
Los administradores necesitan estar bien informados ■ El flujo de la comunicación en la organización ■ Comunicación escrita, oral y no verbal ■ Métodos de comunicación	
Barreras y fallas en la comunicación	606
Falta de planeación ■ Supuestos confusos ■ Distorsión semántica ■ Mensajes expresados de manera deficiente ■ Barreras a la comunicación en el ámbito internacional ■ Pérdida por transmisión y deficiente retención ■ Escucha deficiente y evaluación prematura ■ Comunicación impersonal ■ Desconfianza, amenaza y temor ■ Período insuficiente para la adaptación al cambio ■ Sobrecarga de información ■ Otras barreras a la comunicación	
Hacia una comunicación eficaz	612
Sugerencias para mejorar la comunicación ■ Escuchar: clave para comprender ■ Sugerencias para mejorar la comunicación escrita ■ Sugerencias para mejorar la comunicación oral	
Los medios electrónicos en la comunicación	615
Telecomunicaciones ■ Teleconferencias ■ Uso de computadoras para el manejo y transmisión en red de la información	
Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet	
<b>Caso internacional 17.1:</b> ¿Habría podido evitarse el accidente del Challenger?	622
Referencias	623
<b>CONCLUSIONES DE LA PARTE 5</b>	
<b>Dirección global 625</b>	
Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos y la República Popular China, México y Colombia	625
Dirección en Japón ■ Dirección en Estados Unidos ■ Dirección en China ■ Dirección en México ■ Dirección en Colombia	
<b>Enfoque internacional:</b> La dirección en diferentes culturas	629
Cultura y conducta administrativa ■ Importancia del conocimiento de la cultura en la realización de negocios en Japón	
<b>Caso de la industria automotriz global:</b> El liderazgo en Ford: Con Bill Ford como piloto, ¿en qué dirección conducirá?	633
Referencias	634



**PARTE 6**  
**Control 636**

**CAPÍTULO 18**

**Sistema y proceso de control 638**

**El proceso básico de control 640**

Establecimiento de normas ■ Medición del desempeño ■ Corrección de desviaciones

**Puntos críticos de control, normas y evaluación comparativa (*benchmarking*) 641**

Tipos de normas de puntos críticos ■ *Benchmarking*

**El control como sistema de retroalimentación 646**

**Información en tiempo real y control 647**

**Control con corrección anticipante 649**

El control anticipante en los sistemas humanos ■ Sistemas con control anticipante contra sistemas de retroalimentación ■ La corrección anticipante en la administración ■ Requisitos del control con corrección anticipante

**Control del desempeño general 653**

**Control de pérdidas y ganancias 654**

Naturaleza y propósito de los controles de pérdidas y ganancias ■ Limitaciones del control y pérdida de ganancias ■ Control por medio del rendimiento sobre la inversión (ROI)

**Auditorías administrativas y firmas de servicios de contabilidad 655**

**Control burocrático y de clanes 656**

**Requisitos para controles**

**eficaces 656**

Ajuste preciso de los controles a planes y puestos ■ Ajuste preciso de los controles a los administradores en lo individual ■ Certeza de que los controles señalan excepciones en puntos críticos ■ Búsqueda de objetividad en los controles ■ Garantía de flexibilidad de los controles ■ Ajuste del sistema de control a la cultura organizacional ■ Economía de los controles ■ Establecimiento de controles que inducen acciones correctivas

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 18.1: Wal-Mart en Estados Unidos y el mundo 663**

Antecedentes ■ Planeación: de los pueblitos a la estrategia mundial ■ Estructura organizacional simple: centralizada y descentralizada ■ Administración de los recursos humanos: la gente es el activo más importante ■ Liderazgo por el ejemplo: la mera frugalidad bien comunicada ■ Control de toda la organización: compartir la información y la tecnología con los proveedores ■ Retos globales para el futuro

**Caso internacional 18.2: Control de activos 667**

Referencias 669

**CAPÍTULO 19**

**Técnicas de control y tecnología de la información 672**

**Técnicas de control: el presupuesto 674**

Concepto de presupuestación ■ Riesgos de la presupuestación ■ Presupuestación de base cero

**Recursos tradicionales de control no presupuestal 676**

**Análisis de la red tiempo-eventos 676**

Gráficas de Gantt ■ Presupuestación con puntos de referencia ■ Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)

**Tecnología de la información 681**

Crecimiento de los datos básicos ■ Indigestión de información ■ Servicios de inteligencia

**Uso de computadoras en el manejo de información 685**

Impacto de las computadoras en las funciones de administradores de diferentes niveles organizacionales

**Aplicación e impactos de las microcomputadoras 686**

**Retos generados por la tecnología de la información 687**

Resistencia a la aplicación de computadoras ■ Dispositivos de reconocimiento de voz ■ Teleconmutación ■ Redes de cómputo ■ Internet ■ Otras redes ■ *Groupware* ■ Seguridad de la información

**Economía digital, comercio electrónico y comercio móvil 693**

La nueva economía digital ■ Comercio electrónico y comunicación inalámbrica

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 19.1: La tecnología de la información en American Airlines 700**

**Caso internacional 19.2: 9<sup>1</sup>/<sub>2</sub> semanas 702**  
Técnicas de control y tecnologías de información

Referencias 704

**CAPÍTULO 20**

**Productividad, administración de operaciones y administración de calidad total 706**

**Problemas y medición de la productividad 708**

Problemas de productividad ■ Medición de la productividad de los trabajadores intelectuales

**Administración de la producción y de operaciones – Manufactura y servicio 710**

**Medición de la calidad en la era de la información 712**



Sistemas de administración de operaciones 712

Planeación de las operaciones ■ Operación del sistema ■ Control de las operaciones con énfasis en los sistemas de información

Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad 720

Planeación y control del inventario ■ Sistema de inventario justo a tiempo ■ Transferencia de actividades a proveedores externos (*outsourcing*) ■ Investigación de operaciones ■ Ingeniería del valor ■ Simplificación del trabajo ■ Círculos de calidad ■ Administración de la calidad total (ACT) ■ Manufactura esbelta ■ CAD/CAM y MAP

Administración de la cadena de suministros y la cadena del valor 731

Resumen ■ Ideas y conceptos básicos ■ Para analizar ■ Ejercicios y actividades ■ Investigación en Internet

**Caso internacional 20.1:** Lampert & Sons Company 736

**Caso internacional 20.2:** Calidad a la poblana 737

Referencias 738

**CONCLUSIONES DE LA PARTE 6**

**Control global y retos globales 740**

Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia 740

Control en Japón ■ Control en Estados Unidos ■ Control en China ■ Control en México ■ Control en Colombia ■ Conclusiones sobre prácticas administrativas en diferentes países

**Enfoque internacional:** El futuro de la administración global 744

**Caso de la industria automotriz global:** Estrategia de producción global de Toyota 748

Referencias 750

**APÉNDICE A**

**Resumen de principios o guías fundamentales de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control 751**

Resumen de los principios o guías fundamentales de la planeación 752

Propósito y naturaleza de la planeación ■ Estructura de los planes ■ El proceso de planeación

Resumen de los principios o guías fundamentales de la organización 753

Propósito de la organización ■ Causa de la organización ■ Estructura de la organización: autoridad ■ Estructura de la organización: actividades departamentalizadas ■ Proceso de la organización

Resumen de los principios o guías fundamentales de la integración de personal 756

Objetivo de la integración de personal ■ Proceso de la integración de personal

Resumen de los principios o guías fundamentales de la dirección 759

Resumen de los principios o guías fundamentales del control 760

Propósito y naturaleza del control ■ Estructura de control ■ Proceso de control

**APÉNDICE B**

**Encuesta de la excelencia en la administración 765**

Introducción 766

Encuesta 766

Resumen de la encuesta de la excelencia en la administración 773

Calificación de desempeño ■ Necesidades de desarrollo

**GLOSARIO 775**

**ÍNDICES 789**