

# ADMINISTRACIÓN

DÉCIMA EDICIÓN

RICKY W. GRIFFIN



# ADMINISTRACIÓN

**10 EDICIÓN**

**RICKY W. GRIFFIN**

Texas A&M University

**Traducción**

Magda Elizabeth Treviño Rosales  
Traductora profesional

**Revisión técnica**

María Angelina Arriola Miranda  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Ciudad de México

Consuelo García Álvarez  
Tecnológico de Monterrey  
Campus Estado de México

Carlos Ruíz Díaz  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México



**Administración**

Ricky W. Griffin

**Director de producto y desarrollo Latinoamérica**

Daniel Otty Yvonnet

**Director editorial y de producción Latinoamérica**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Editor Senior**

Javier Reyes Martínez

**Coordinadora de producción editorial**

Abril Vega Orozco

**Editora de producción**

Gloria Luz Olguín Sarmiento

**Coordinador de manufactura**

Rafael Pérez González

**Diseño de portada**

Punto 5 Diseño Gráfico

**Imagen de portada**

Dreamstime

**Composición tipográfica**

Punto 5 Diseño Gráfico

César Sánchez Jiménez

© D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una compañía de Cengage Learning, Inc. Corporativo Santa Fe Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12 Col. Cruz Manca, Santa Fe C.P. 05349, México, D.F. Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en Internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información, a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la editorial.

Traducido del libro Management publicado en inglés por South-Western Cengage Learning ©2011 ISBN-13: 978-1-4390-8099-3 ISBN-10: 1-4390-8099-2

Datos para catalogación bibliográfica:

Griffin, Ricky W.

*Administración*

ISBN-13: 978-607-481-603-7

ISBN-10: 607-481-603-4

Visite nuestro sitio web en:  
<http://latinoamerica.cengage.com>

# CONTENIDO

## PARTE 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

### 1 La administración y el trabajo del gerente

1

Primero lo primero: En busca de Google 2

Introducción a la administración 4

El proceso administrativo 7

Planeación y toma de decisiones: determinar los cursos de acción 8

Organización: coordinar actividades y recursos 8

Dirección: motivar y administrar a las personas 9

Control: monitorear y evaluar las actividades 9

Tipos de gerentes 10

La administración en distintos niveles de la organización 10

*Gerentes de nivel superior 10 • Gerentes de nivel medio 11 • Gerentes de primera línea 13*

La administración en distintas áreas de la organización 13

*Gerentes de marketing 13 • Gerentes de finanzas 13 • Gerentes de operaciones 13 • Gerentes de recursos humanos 13 • Gerentes administrativos 13 • Otros tipos de gerentes 13*

Roles y habilidades gerenciales básicas 14

Roles gerenciales 14

*Roles interpersonales 14 • Roles de información 15 • Roles de decisión 16*

Habilidades gerenciales 16

*Habilidades técnicas 16 • Habilidades interpersonales 17 • Habilidades conceptuales 17 • Habilidades de diagnóstico 17 • Habilidades de comunicación 17 • Habilidades de toma de decisiones 17 • Habilidades de administración del tiempo 18*

La naturaleza del trabajo gerencial 18

La ciencia y el arte de la administración 19

*La ciencia de la administración 19 • El arte de la administración 19*

Cómo ser gerente 19

*El rol de la educación 20 • El rol de la experiencia 20*

El ámbito de la administración 21

*La administración en las organizaciones con fines de lucro 21 • La administración en las organizaciones sin fines de lucro 22*

Un nuevo lugar de trabajo 23

Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 25

Preguntas para discusión 25

Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 26

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 27

Caso de cierre del capítulo 28

Usted decide: En busca de Google 29

Preparador del examen 30

Ética en acción: Desempeño en negro (y verde) 6

Trabajar con la diversidad: Aetna asegura la diversidad 12

## 2 Temas y desafíos tradicionales y contemporáneos

31

Primero lo primero: Coca-Cola se siente efervescente otra vez	32	Integración de las perspectivas para los gerentes	47
El rol de la teoría y la historia en la administración	34	La perspectiva de sistemas	47
Importancia de la teoría y de la historia	34	La perspectiva de la contingencia	48
¿Por qué la teoría? 34 • ¿Por qué la historia? 35		Un marco de referencia integrador	49
Precursores de la teoría de la administración	35	Temas y desafíos de la administración contemporánea	50
<i>La administración en la antigüedad</i> 35 •		Perspectivas contemporáneas aplicadas	51
<i>Pioneros de la administración</i> 36		Desafíos contemporáneos de la administración	51
Perspectiva clásica de la administración	37	Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	55
Administración científica	37	Preguntas para discusión	56
Proceso administrativo	38	Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones	56
La perspectiva clásica de la administración en la actualidad	39	Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	57
La perspectiva conductual de la administración	40	Caso de cierre del capítulo	58
Movimiento de las relaciones humanas	42	Usted decide: Coca-Cola se siente efervescente otra vez	59
El surgimiento del comportamiento organizacional	43	Preparador del examen	60
La perspectiva conductual de la administración en la actualidad	44	Tecnología de administración: La historia de dos planes de compensación	42
Perspectiva cuantitativa de la administración	45	Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Haga unas píldoras y llámeme en 13 años	53
La ciencia de la administración	45		
Administración de operaciones	45		
La perspectiva cuantitativa de la administración en la actualidad	46		

## PARTE 2 EL CONTEXTO AMBIENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN

### 3 El entorno y la cultura de las organizaciones

61

Primero lo primero: Reducir el tamaño de mi vehículo	62	La importancia de la cultura organizacional	77
Los entornos de la organización	64	Determinantes de una cultura organizacional	78
El entorno externo	65	Gestión de la cultura organizacional	78
El entorno general	65	Relaciones organización-entorno	79
<i>La dimensión económica</i> 66 • <i>La dimensión tecnológica</i> 68 • <i>La dimensión sociocultural</i> 68 • <i>La dimensión político-legal</i> 70 • <i>La dimensión internacional</i> 71		Cómo afectan los entornos a las organizaciones	79
El entorno de tareas	71	<i>Cambio y complejidad del entorno</i> 79 •	
<i>Competidores</i> 71 • <i>Clientes</i> 72 • <i>Proveedores</i> 73 • <i>Socios estratégicos</i> 73 • <i>Reguladores</i> 74		<i>Fuerzas competitivas</i> 81 • <i>Turbulencia del entorno</i> 83	
El entorno interno	75	Cómo las organizaciones se adaptan a sus entornos	83
Propietarios	75	<i>Administración de la información</i> 83	
Consejo de administración	75	• <i>Respuesta estratégica</i> 84 • <i>Fusiones, adquisiciones y alianzas</i> 85 • <i>Diseño y flexibilidad de la organización</i> 85 •	
Empleados	76	<i>Influencia directa</i> 85	
Entorno de trabajo físico	76	El entorno y la eficacia organizacional	86
La cultura organizacional	77	Modelo de eficacia organizacional	86
		Ejemplos de eficacia organizacional	88
		Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	89

Preguntas para discusión	89	Usted decide: Reducir el tamaño de mi vehículo	94
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	90	Preparador del examen	95
Desarrollo de habilidades efectivas de comunicación	91	Ética en acción: HP recalcula la ecuación del reciclaje	69
Caso de cierre del capítulo	91	Tecnología de administración: La TV se vuelve personal	82

## 4 El entorno ético y social

97

Primero lo primero: ¿El comercio justo es una interrelación justa?	98	El gobierno y la responsabilidad social	120
La ética individual en las organizaciones	100	Cómo el gobierno influye en las organizaciones	120
Ética gerencial	100	<i>Regulación directa</i>	120
<i>Cómo una organización trata a sus empleados</i>	101	<i>Regulación indirecta</i>	121
<i>Cómo los empleados tratan a la organización</i>	102	Cómo las organizaciones influyen en el gobierno	122
<i>Cómo los empleados y la organización tratan a otros agentes económicos</i>	102	<i>Contactos personales</i>	122
La ética en un contexto organizacional	103	<i>Cabildeo</i>	122
Gestión del comportamiento ético	106	<i>Comités de acción política</i>	122
<i>Creación de códigos de ética</i>	106	<i>Favores</i>	122
<i>Aplicación de un juicio moral</i>	106	Administración de la responsabilidad social	123
<i>Mantener la justicia organizacional</i>	107	Dimensiones organizacionales formales	123
Cuestiones éticas emergentes en las organizaciones	109	<i>Cumplimiento legal</i>	123
Liderazgo ético	110	<i>Cumplimiento ético</i>	123
Cuestiones éticas en gobierno corporativo	110	<i>Donación filantrópica</i>	123
Cuestiones éticas en tecnología de información	111	Dimensiones organizacionales informales	124
Responsabilidad social y las organizaciones	112	<i>Liderazgo y cultura de la organización</i>	124
Áreas de la responsabilidad social	112	<i>Denuncia</i>	124
<i>Grupos de interés organizacional</i>	112	Evaluación de la responsabilidad social	125
<i>El ambiente natural</i>	113	Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	125
<i>Bienestar social general</i>	114	Preguntas para discusión	126
Argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social	114	Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico y toma de decisiones	127
<i>Argumentos a favor de la responsabilidad social</i>	114	Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas	127
<i>Argumentos en contra de la responsabilidad social</i>	117	Caso de cierre del capítulo	128
<i>Enfoques organizacionales de la responsabilidad social</i>	117	Usted decide: ¿El comercio justo es una interrelación justa?	130
<i>Postura obstruccionista</i>	118	Preparador del examen	131
<i>Postura defensiva</i>	118	Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Sexo, drogas y decoración interior	104
<i>Postura adaptable</i>	119	Ética en acción: CSI: Ciencia penal para los encarcelados	115
<i>Postura proactiva</i>	119		

## 5 El entorno global

133

Primero lo primero: El embargo avanza con dificultad	134
La naturaleza de los negocios internacionales	137
El significado de los negocios internacionales	138
Tendencias en los negocios internacionales	139
Gestión del proceso de globalización	140
<i>Importación y exportación</i>	140
<i>Licenciamiento</i>	140
<i>Alianzas estratégicas</i>	141
<i>Inversión directa</i>	141
Competir en un mercado global	142
Estructura de la economía global	145
Economías y sistemas de un mercado maduro	145
Economías de alto potencial o de alto crecimiento	149
Otra economías	149
El rol del GATT y la OMC	150
<i>Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio</i>	150
<i>Organización Mundial de Comercio</i>	150
Desafíos del entorno de la administración internacional	151
El entorno económico	152
<i>Sistema económico</i>	152
<i>Recursos naturales</i>	152
<i>Infraestructura</i>	152
Entorno político y legal	153
<i>Estabilidad gubernamental</i>	153
<i>Incentivos para el comercio internacional</i>	153
<i>Controles sobre el comercio internacional</i>	153
<i>Comunidades económicas</i>	154
El entorno cultural	155

<i>Valores, símbolo, creencias e idiomas</i>	155
• <i>Conductas individuales entre las culturas</i>	156

Competir en una economía global	158
La globalización y el tamaño de la organización	158
<i>Corporaciones multinacionales</i>	159
<i>Organizaciones de tamaño mediano</i>	159
<i>Organizaciones pequeñas</i>	159
Desafíos de la administración en una economía global	161
<i>Planeación y toma de decisiones en una economía global</i>	161
<i>La organización en una economía global</i>	161
<i>La dirección en una economía global</i>	161
<i>El control en una economía global</i>	161
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	162
Preguntas para discusión	162
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	163
Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas	64
Caso de cierre del capítulo	164
Usted decide: El embargo avanza con dificultad	166
Preparador del examen	167
Trabajar con la diversidad: Café, Kaffee o Copi: café con cualquier otro nombre	143
Tecnología de administración: "La peor pesadilla de Walmart"	146

## 6 El entorno multicultural

169

Primero lo primero: BET apuesta a que puede ser mejor	170
Naturaleza de la diversidad y multiculturalismo	172
Diversidad y multiculturalismo en las organizaciones	173
Tendencias en la diversidad y el multiculturalismo	173
Dimensiones de la diversidad y el multiculturalismo	175
<i>Distribuciones de edad</i>	175
<i>Género</i>	176
• <i>Etnicidad</i>	177
• <i>Otras dimensiones de la diversidad</i>	179
• <i>Diferencias multiculturales</i>	179
Efectos de la diversidad y el multiculturalismo en las organizaciones	180
Diversidad, multiculturalismo y ventaja competitiva	180
Diversidad, multiculturalismo y conflicto	184

Administración de la diversidad y multiculturalismo en las organizaciones	185
Estrategias individuales	185
<i>Comprensión</i>	185
• <i>Empatía</i>	185
• <i>Tolerancia</i>	186
• <i>Disposición para comunicarse</i>	186
Enfoques organizacionales	187
<i>Políticas organizacionales</i>	187
• <i>Prácticas organizacionales</i>	187
• <i>Capacitación sobre diversidad y multiculturalismo</i>	188
• <i>Cultura de la organización</i>	188
Hacia la organización multicultural	189
Resumen de los objetivos y puntos clave	192
Preguntas para discusión	192
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	193

- Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 194
- Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 194
- Caso de cierre del capítulo 195
- Usted decide: BET apuesta a que puede ser mejor 96
- Preparador del examen 197
- Tecnología de administración: Tecnología de asistencia: "Todos somos usuarios potenciales" 178
- Ética en acción: ¿Las minorías son ciudadanos de menor categoría? 182
- Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Las minorías y la disolución 190

## PARTE 3 PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

### 7 Elementos básicos de planeación y toma de decisiones

199

- Primero lo primero: Cómo tener éxito en los negocios 200
- La toma de decisiones y el proceso de planeación 203
- Metas organizacionales 204
- Propósitos de las metas 204
  - Tipos de metas 206
    - Nivel 206 • Área 206 • Marco temporal 207
  - Responsabilidad del establecimiento de metas 208
  - Manejo de metas múltiples 208
- Planeación organizacional 209
- Tipos de planes organizacionales 209
    - Planes estratégicos 209 • Planes tácticos 209
    - Planes operativos 209 • Planes operativos
  - Marcos temporales para la planeación 209
    - Planes a largo plazo 210 • Planes a mediano plazo 210 • Planes a corto plazo 210
  - Responsabilidades de planeación 212
    - Staff de planeación 212 • Fuerza de tarea de planeación 213 • Consejo de administración 213 • Presidente ejecutivo o CEO 213 • Comité ejecutivo 213 • Administración o gerencia de línea 213
  - Planeación por contingencias y manejo de crisis 214
- Planeación táctica 216
- Desarrollo de planes tácticos 216
  - Ejecución de planes tácticos 217
- Planeación operativa 218
- Planes de uso único 218
    - Programas 218 • Proyecto 218
  - Planes fijos 218
    - Políticas 219 • Procedimientos de operación estándar 219 • Reglas y regulaciones 220
- Manejo del establecimiento de metas y los procesos de planeación 220
- Barreras al establecimiento de metas y planeación 220
- Metas inapropiadas 221 • Sistema de recompensas inapropiado 221 • Entorno dinámico y complejo 221 • Renuencia a establecer metas 222 • Resistencia al cambio 222 • Restricciones 222
- Superar las barreras 222
- Entender los propósitos de las metas y la planeación 222 • Comunicación y participación 223 • Consistencia, revisión y actualización 223 • Sistemas de recompensa eficaces 223
- Uso de metas para implementar los planes 223
- Naturaleza y propósito del establecimiento de metas 225 • El proceso formal del establecimiento de metas 225 • Eficacia del establecimiento formal de las metas 226
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 227
- Preguntas para discusión 228
- Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 229
- Desarrollo de habilidades efectiva de administración del tiempo 229
- Caso de cierre del capítulo 230
- Usted decide: Cómo obtener éxito en los negocios 231
- Preparador del examen 232
- Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Cómo fijar el precio a una envoltura corporal en una recesión 211
- Tecnología de administración: El tablero que orienta las decisiones 224



## 8 Administración y planeación estratégicas

233

- Primero lo primero: Avances recientes en la teoría de juegos 234
- Naturaleza de la administración estratégica 237
  - Los componentes de la estrategia 237
  - Tipos de alternativas estratégicas 238
  - Formulación e implementación de la estrategia 238
- Uso del análisis FODA para formular la estrategia 239
  - Evaluar las fortalezas de una organización 239
    - Fortalezas comunes* 240 • *Competencias distintivas* 240 • *Imitación de las competencias distintivas* 240
  - Evaluación de las debilidades de una organización 241
  - Evaluación de las oportunidades y amenazas de una organización 241
- Formulación de estrategias de negocios 243
  - Estrategias genéricas de Porter 244
  - La tipología de Miles y Snow 245
  - Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto 246
- Implementación de las estrategias de negocios 248
  - Implementación de las estrategias genéricas de Porter 248
    - Estrategia de diferenciación* 248 • *Estrategia de liderazgo en costos* 249
  - Implementación de las estrategias de Miles y Snow 249
    - Estrategias de exploración* 249 • *Estrategia de defensa* 250 • *Estrategia de análisis* 250
  - Formulación de estrategias corporativas 250
  - Estrategia de producto único 251
  - Diversificación relacionada 251
    - Bases de relación* 251 • *Ventajas de diversificación relacionada* 252
  - Diversificación no relacionada 252
- Implementación de estrategias corporativas 253
  - Convertirse en una empresa diversificada 254
    - Desarrollo de nuevos productos* 254 •
    - Reemplazo de proveedores y clientes* 254 •
    - Fusiones y adquisiciones* 254
  - Manejo de diversificación 255
    - Matriz BCG* 255 • *GE Business Screen* 256
- Estrategias internacional y global 257
  - Desarrollo de las estrategias internacional y global 258
    - Eficiencias globales* 258 • *Flexibilidad de mercados múltiples* 258 • *Aprendizaje a nivel global* 259 • *Alternativas estratégicas para los negocios internacionales* 260
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 262
- Preguntas para discusión 263
- Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 263
- Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 264
- Caso de cierre del capítulo 265
- Usted decide: Avances recientes en la teoría de juegos 267
- Preparador del examen 268
- Ética en acción: El alboroto en torno a los híbridos 242

## 9 Toma de decisiones y solución de problemas

269

- Primero lo primero: Citi sufre una sobredosis de obligaciones colateralizadas 270
- La naturaleza de la toma de decisiones 273
  - Definición de toma de decisiones 273
  - Tipos de decisiones 274
  - Condiciones para la toma de decisiones 274
    - Toma de decisiones bajo certidumbre* 274 •
    - Toma de decisiones bajo riesgo* 275 • *Toma de decisiones bajo incertidumbre* 277
- Perspectivas racionales sobre toma de decisiones 277
  - Modelo clásico de toma de decisiones 278
  - Pasos en la toma de decisiones racional 278
    - Reconocer y definir la situación de la decisión* 278 • *Identificar alternativas* 279
    - *Evaluar alternativas* 280 • *Elegir una alternativa* 281 • *Implementar la alternativa elegida* 281 • *Seguimiento y evaluación de resultados* 282
- Aspectos conductuales de la toma de decisiones 283
  - El modelo administrativo 283
  - Fuerzas políticas en la toma de decisiones 284
  - Intuición e intensificación del compromiso 285
  - Intensificación del compromiso 285
  - Propensión al riesgo y toma de decisiones 286
  - Ética y toma de decisiones 286

- Toma de decisiones de grupo y de equipo en las organizaciones 287
  - Formas de toma de decisiones de grupo y de equipo 287
    - Grupos y equipos de interacción* 287 •
    - Grupos Delphi* 287 • *Grupos nominales* 288
  - Ventajas de la toma de decisiones en grupo y equipo 288
  - Desventaja de la toma de decisiones de grupo y de equipo 290
  - Manejo de los procesos de la toma de decisiones de grupo y de equipo 290
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 291
- Preguntas para discusión 292
- Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 292
- Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 293
- Caso de cierre del capítulo 294
- Usted decide: Citi sufre una sobredosis de CDO 295
- Preparador del examen 296
- Ética en acción: Prescripción de dosis de investigación y desarrollo 276
- Trabajar con la diversidad: Desde los jurados mixtos hasta Lehman Brothers and Sisters, los grupos diversos toman mejores decisiones 289

## 10 Gestión de una nueva iniciativa de negocios y espíritu emprendedor 297

- Primero lo primero: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos 298
- Naturaleza del espíritu emprendedor 300
- El rol del espíritu emprendedor en la sociedad 301
  - Creación de empleos 302
  - Innovación 304
  - Importancia para las empresas grandes 304
- Estrategias para las organizaciones emprendedoras 306
  - Elegir una industria 306
    - Servicios* 307 • *Ventas al detalle (o al menudeo)* 308 • *Construcción* 308 •
    - Finanzas y seguros* 308 • *Ventas al mayoreo* 309 • *Transporte* 309 • *Manufactura* 309
  - Enfatizar las competencias distintivas 311
    - Identificar nichos en los mercados establecidos* 311 • *Identificar los nuevos mercados* 311 • *Ventajas del primero en moverse* 312
  - Redactar un plan de negocios 312
  - Espíritu emprendedor y administración internacional 312
- Estructura de las organizaciones emprendedoras 323
  - Iniciar la nueva empresa 313
    - Adquirir una empresa existente* 314 • *Iniciar desde cero* 314
  - Financiamiento de la nueva empresa 315
    - Recursos personales* 315 • *Alianzas estratégicas* 315 • *Acreedor* 315 •
    - Compañías de capital de riesgo* 315 •
    - Compañías de inversión en pequeñas empresas* 316 • *Programas financieros SBA* 316
- Fuentes de asesoría en administración 316
  - Consejos asesores* 317 • *Consultores en administración* 317 • *La Small Business Administration (SBA)* 317 • *Creación de redes (networking)* 318
- Franquiciamiento 318
- El desempeño de las organizaciones emprendedoras 319
  - Tendencias en las pequeñas empresas que inician 320
    - Surgimiento del comercio electrónico* 320 •
    - Crossovers de las empresas grandes* 321 •
    - Oportunidades para minorías y mujeres* 321 •
    - Mejores tasas de supervivencia* 322
  - Razones del fracaso 322
  - Razones del éxito 322
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 323
- Preguntas para discusión 324
- Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 324
- Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 325
- Caso de cierre del capítulo 326
- Usted decide: Facebook enfrenta el problema del registro de ingresos 328
- Preparador del examen 329
- Trabajar con la diversidad: La emprendedora en el Invisibil 305

## PARTE 4 EL PROCESO ORGANIZACIONAL

### 11 Elementos básicos de organización

331

- Primero lo primero: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants? 332
- Elementos de organización 334
- Diseño de puestos 335
- Especialización del puesto 335
  - Beneficios y limitaciones de la especialización 338
  - Alternativas a la especialización 339
    - Rotación de puestos 339 • Ampliación del puesto 339 • Enriquecimiento del puesto 339 • Enfoque de las características del puesto 340 • Equipos de trabajo 341*
- Agrupar los puestos: departamentalización 341
- Justificación para la departamentalización 341
  - Bases comunes para la departamentalización 342
    - Departamentalización funcional 342 • Departamentalización por producto 343 • Departamentalización por ubicación 343 • Otras formas de departamentalización 344 • Otras consideraciones 344*
- Establecimiento de relaciones de reporte 344
- Cadena de mando 346
  - Tramos amplios frente a estrechos 346
  - Organizaciones verticales frente a planas 347
  - Determinación del tramo de administración apropiado 348
- Distribución de la autoridad 350
- El proceso de delegación 350
    - Razones de la delegación 350 • Partes del proceso de delegación 350 • Problemas en la delegación 351*
  - Descentralización y centralización 352
- Coordinación de las actividades 353
- La necesidad de coordinación 353
  - Técnicas de coordinación estructural 354
    - La jerarquía gerencial 354 • Reglas y procedimientos 354 • Roles de vínculo 354 • Fuerzas de tarea 354 • Departamentos de integración 355*
  - Coordinación electrónica 355
- Diferenciación entre posiciones 355
- Diferencias entre empleados de línea y de staff 357
  - Intensidad administrativa 358
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 358
- Preguntas para discusión 359
- Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 360
- Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 360
- Caso de cierre del capítulo 361
- Usted decide: ¿Ha escuchado acerca de Worldwide Pants? 364
- Preparador del examen 365
- Tiempos difíciles, decisiones difíciles: “La organización deberá...” 336
- Tecnología de administración: ¿Qué parece un juego de Cat’s Cradle jugado por ratones dopados? 345
- Ética en acción: El director de ética deberá... 356

### 12 Diseño organizacional

367

- Primero lo primero: Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch 368
- La naturaleza del diseño organizacional 371
- Perspectivas universales acerca del diseño organizacional 371
- Modelo burocrático 372
  - Modelo conductual 373
- Influencias situacionales sobre el diseño organizacional 374
- Tecnología central 375
  - Entorno 377
  - Tamaño de la organización 378
  - Ciclo de vida de la organización 378
- Estrategia y diseño organizacional 379
- Estrategia corporativa 379
  - Estrategia de negocios 380
  - Funciones organizacionales 380
- Formas básicas del diseño organizacional 381
- Diseño funcional (forma U) 381
  - Diseño de conglomerado (forma H) 382

Diseño divisional (forma M)	383
Diseño matricial	384
Diseños híbridos	386
<b>Diseños organizacionales emergentes</b>	<b>386</b>
La organización de equipos	386
La organización virtual	387
La organización que aprende	387
Temas especiales en el diseño organizacional internacional	388
<b>Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave</b>	<b>389</b>

Preguntas para discusión	390
Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	391
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	391
Caso de cierre del capítulo	392
Usted decide: Promoción de la lealtad a la marca en Abercrombie & Fitch	394
Preparador del examen	395
<b>Trabajar con la diversidad: Practicar o no el offshoring</b>	<b>376</b>

## 13 Administración del cambio y la innovación en la organización

397

Primero lo primero: La ciencia del trato	398
La naturaleza del cambio organizacional	401
Fuerzas para el cambio	401
<i>Fuerzas externas</i>	<i>402</i>
<i>Fuerzas internas</i>	<i>402</i>
Cambio reactivo frente a cambio planeado	402
Administración del cambio en las organizaciones	403
Pasos en el proceso de cambio	403
<i>El modelo de Lewin</i>	<i>403</i>
<i>Enfoque exhaustivo del cambio</i>	<i>404</i>
Entender la resistencia al cambio	405
<i>Incertidumbre</i>	<i>405</i>
<i>Intereses personales amenazados</i>	<i>405</i>
<i>Percepciones diferentes</i>	<i>405</i>
<i>Sentimientos de pérdida</i>	<i>406</i>
Superar la resistencia al cambio	406
<i>Participación</i>	<i>406</i>
<i>Educación y comunicación</i>	<i>406</i>
<i>Facilitación</i>	<i>406</i>
<i>Análisis del cambio de fuerza</i>	<i>406</i>
Áreas del cambio organizacional	407
Cómo cambiar la estructura y el diseño de la organización	407
Cambiar la tecnología y las operaciones	408
El cambio de las personas, las actitudes y las conductas	410
El cambio de los procesos de negocio	411
<i>La necesidad de un cambio en el proceso de negocios</i>	<i>411</i>
<i>Enfoques del cambio del proceso de negocios</i>	<i>411</i>
Desarrollo organizacional	412
<i>Premisas del DO</i>	<i>412</i>
<i>Técnicas del DO</i>	<i>413</i>
<i>La eficiencia del DO</i>	<i>414</i>
Innovación organizacional	416
El proceso de innovación	417

<i>Desarrollo de la innovación</i>	<i>417</i>
<i>Aplicación de la innovación</i>	<i>417</i>
<i>Lanzamiento de aplicación</i>	<i>418</i>
<i>Crecimiento de aplicación</i>	<i>418</i>
<i>Madurez de la aplicación</i>	<i>418</i>
<i>Declinación de la innovación</i>	<i>418</i>
Formas de innovación	418
<i>Innovaciones radicales frente a innovaciones graduales</i>	<i>418</i>
<i>Innovaciones técnicas frente a innovaciones en la administración</i>	<i>419</i>
<i>Innovaciones de producto frente a innovaciones de proceso</i>	<i>419</i>
La falta innovación	420
<i>Falta de recursos</i>	<i>420</i>
<i>No reconocer las oportunidades</i>	<i>421</i>
<i>Resistencia al cambio</i>	<i>421</i>
Promover la innovación en las organizaciones	421
<i>El sistema de recompensas</i>	<i>421</i>
<i>Cultura de la organización</i>	<i>421</i>
<i>El emprendimiento interno en las organizaciones más grandes</i>	<i>422</i>
<b>Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave</b>	<b>423</b>
Preguntas para discusión	423
Desarrollo de habilidades efectivas en la toma de decisiones	424
Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico	425
Caso de cierre del capítulo	425
Usted decide: La ciencia del trato	428
Preparador del examen	429
<b>Tecnología de administración: "Los reaccionarios se quejaron pero de cualquier forma lo vieron"</b>	<b>415</b>

## 14 Administración de recursos humanos en las organizaciones

431

- Primero lo primero: Las tentaciones de la suplencia 432
- El entorno de la administración de recursos humanos 435
  - La importancia estratégica de la ARH 435
  - El entorno legal de la ARH 437
    - Oportunidad igualitaria de empleo* 437 •
    - Compensación y prestaciones* 439 • *Relaciones laborales* 439 • *Salud y seguridad* 440 •
    - Cuestiones legales emergentes* 440
  - Cambio social y administración de recursos humanos 440
- Atracción de los recursos humanos 441
  - Planeación de recursos humanos 441
    - Análisis de puestos* 441 • *Pronosticar la oferta y la demanda de recursos humanos* 441 • *Concordancia entre la oferta y la demanda de recursos humanos* 443
  - Reclutamiento de recursos humanos 445
  - Selección de recursos humanos 447
    - Solicitud en blanco* 447 • *Pruebas* 447 •
    - Entrevistas* 447 • *Centros de evaluación* 448
    - *Otras técnicas* 448
- Desarrollo de recursos humanos 448
  - Capacitación y desarrollo 448
    - Evaluación de las necesidades de capacitación* 449 • *Métodos de capacitación comunes* 450 • *Evaluación de la capacitación* 450
  - Evaluación del desempeño 450
    - Métodos comunes de evaluación* 451 •
    - Errores en la evaluación del desempeño* 452
  - Retroalimentación del desempeño 453
  - Retener los recursos humanos 454
  - Determinación de la compensación 454
    - Decisión del nivel salarial* 455 • *Decisión de la estructura salarial* 455 • *Decisiones salariales individuales* 455
  - Determinación de los beneficios 456
  - Planeación de carrera 456
- Administración de las relaciones laborales 457
  - Cómo los empleados forman sindicatos 457
  - Negociación colectiva 459
- Nuevos desafíos en el lugar de trabajo cambiante 460
  - Administración de los trabajadores del conocimiento 460
    - La naturaleza del trabajo del conocimiento* 460
    - *La administración de los trabajadores del conocimiento y los mercados laborales* 460
  - Trabajadores contingentes y temporales 461
    - Tendencias en el empleo contingente y temporal* 461 • *Administración de los trabajadores contingentes y temporales* 461
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 463
- Preguntas para discusión 463
- Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 464
- Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 465
- Caso de cierre del capítulo 466
- Usted decide: Las tentaciones de la suplencia 468
- Preparador del examen 469
- Ética en acción: “Hacemos más que electricidad y dinero” 436
- Tiempos difíciles, decisiones difíciles: “Condiciones macroeconómicas negativas” golpean a Home Depot 444

## PARTE 5 EL PROCESO DE LIDERAZGO

### 15 Elementos básicos del comportamiento individual en las organizaciones 471

- Primero lo primero: ¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía? 472
- Entender a los individuos en las organizaciones 475
  - El control psicológico 475
  - El ajuste entre la persona y el puesto 476
    - La naturaleza de las diferencias individuales 477
- Personalidad y comportamiento individual 477
  - Los “Cinco Grandes” rasgos de la personalidad 478
  - El marco de referencia Myers-Briggs 480
  - Otros rasgos de personalidad en el trabajo 481
  - Inteligencia emocional 482
- Actitudes y comportamiento individual 483

- Actitudes relacionadas con el trabajo 484
  - La satisfacción o insatisfacción laboral* 484 •
  - Compromiso organizacional* 485
- Afecto y estado de ánimo en las organizaciones 485
- Percepción y comportamiento individual 486**
  - Procesos perceptuales básicos 486
    - Percepción selectiva* 486 • *Formación de estereotipos* 486
  - Percepción y atribución 487
- Estrés y comportamiento individual 488**
  - Causas y consecuencias del estrés 489
    - Causas del estrés* 489 • *Consecuencias del estrés* 490
  - Manejo del estrés 491
- La creatividad en las organizaciones 492**
  - El individuo creativo 493
    - Experiencias de antecedentes y creatividad* 493 • *Rasgos personales y creatividad* 493 • *Capacidades cognitivas y creatividad* 493
  - El proceso creativo 493
    - Preparación* 494 • *Incubación* 494 • *Iluminación* 494 • *Verificación* 494
- Mejoramiento de la creatividad en las organizaciones 495
- Tipos de comportamiento en el lugar de trabajo 495**
  - Conductas de desempeño 495
  - Conductas de escape 496
  - Ciudadanía organizacional 496
  - Conductas disfuncionales 497
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 497**
- Preguntas para discusión 498**
- Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 499**
- Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 500**
- Caso de cierre del capítulo 500**
- Usted decide: ¿Su jefe es superficialmente encantador, poco sincero y carente de empatía? 502**
- Preparador del examen 503**
- Ética en acción: Jugar bien con (y sin) los demás 478**

## **16 Administración de la motivación y desempeño de los empleados 505**

- Primero lo primero: Abordar el equilibrio de las concesiones 506**
- Naturaleza de la motivación 509**
- Importancia de la motivación del empleado en el lugar de trabajo 510**
  - Perspectivas históricas de la motivación 510
    - El enfoque tradicional* 510 • *El enfoque de las relaciones humanas* 511 • *El enfoque de recursos humanos* 511
- Perspectivas de contenido sobre motivación 511**
  - El enfoque de la jerarquía de las necesidades 512
    - Jerarquía de las necesidades de Maslow* 512 • *La teoría ERC* 513
  - La teoría de los dos factores 514
  - Necesidades humanas individuales 515
  - Implicaciones de las perspectivas de contenido 515
- Perspectivas del proceso de motivación 516**
  - Teoría de la expectativa 516
    - Expectativa del esfuerzo al desempeño* 517 • *Expectativa del desempeño al resultado* 517 • *Resultados y valencias* 517 • *La extensión Porter-Lawler* 518
  - Teoría de la equidad 518
  - Teoría del establecimiento de metas 520
    - Dificultad de la meta* 520 • *Especificidad de las metas* 520
- Implicaciones de las perspectivas del proceso 521
- Perspectivas sobre el reforzamiento de la motivación 522**
  - Tipos de reforzamiento en las organizaciones 522
  - Proporcionar reforzamiento en las organizaciones 523
  - Implicaciones de las perspectivas del reforzamiento 524
- Estrategias de motivación conocidas 524**
  - Empowerment y participación 524
    - Áreas de participación* 524 • *Técnicas y temas del empowerment* 525
  - Formas alternas de arreglos de trabajo 525
    - Horarios de trabajo variables* 526 • *Horarios de trabajo flexibles* 526 • *Puesto compartido* 526 • *Teletrabajo* 526
- Uso de los sistemas de recompensa para motivar el desempeño 527**
  - Sistemas de recompensas por méritos 527
  - Sistemas de recompensas mediante incentivos 528
    - Planes de pago de incentivos* 528 • *Otras formas de incentivos* 529
  - Sistemas de recompensas mediante incentivos de equipo y de grupo 529

Sistemas de recompensa comunes de equipo y de grupo 529	Preguntas para discusión 536
<i>Otros tipos de recompensas de equipo y de trabajo 530</i>	Desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación efectivas 536
Compensación ejecutiva 532	Desarrollo de habilidades efectivas para la toma de decisiones 537
<i>Formas estándar de compensación ejecutiva 533 • Formas especiales de compensación ejecutiva 533 • Críticas a la compensación ejecutiva 534</i>	Caso de cierre del capítulo 538
Nuevos enfoques de las recompensas basadas en el desempeño 534	Usted decide: Abordar el equilibrio de las concesiones 540
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 535	Preparador del examen 541
	<b>Tiempos difíciles, decisiones difíciles: Seagate impulsa fuerte para una ventaja competitiva 531</b>

## 17 Gestión del liderazgo y procesos de influencia

543

Primero lo primero: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel 544	Sustitutos del liderazgo 565
La naturaleza del liderazgo 546	Liderazgo carismático 565
El significado del liderazgo 546	Liderazgo transformacional 566
Liderazgo y administración 547	Enfoques emergentes del liderazgo 566
Liderazgo y poder 547	Liderazgo estratégico 567
<i>Poder legítimo 547 • Poder de recompensa 549 • Poder coercitivo 549 • Poder de referencia 549 • Poder de experto 549 • Uso del poder 550</i>	Liderazgo transcultural 567
Enfoques genéricos del liderazgo 552	Liderazgo ético 569
Rasgos del liderazgo 552	Comportamiento político en las organizaciones 569
Conductas de liderazgo 553	Conductas políticas comunes 570
<i>Estudios de Michigan 553 • Estudios de la Estatal de Ohio 553 • Grid gerencial 554</i>	Manejo de la impresión 570
Enfoques situacionales del liderazgo 555	Manejo del comportamiento político 571
La teoría CMP 556	Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 572
<i>Condición favorable de la situación 557 • Condición favorable y estilo del líder 558 • Flexibilidad del estilo del líder 558</i>	Preguntas para discusión 572
Teoría de trayectoria-meta 559	Desarrollo de habilidades efectivas de diagnóstico 573
<i>Comportamiento del líder 559 • Factores situacionales 559</i>	Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas 574
Enfoque del árbol de decisiones de Vroom 560	Caso de cierre del capítulo 575
<i>Premisas básicas 561 • Estilos de toma de decisiones 561 • Evaluaciones e implicaciones 563</i>	Usted decide: Dentro del ciclo de liderazgo de Intel 577
Enfoque del intercambio líder-miembro 563	Preparador del examen 578
Enfoques relacionados con el liderazgo 565	<b>Ética en acción: El borde de corrupción de Enron 551</b>
	<b>Trabajar con la diversidad: Nuevas direcciones en la diversidad 568</b>

## 18 Administración de las relaciones interpersonales y la comunicación 579

- Primero lo primero: Lo contrario de la comunicación en persona 580
- La naturaleza interpersonal de las organizaciones 583
  - Dinámica interpersonal 584
  - Resultados de las conductas interpersonales 585
- Comunicación y trabajo del gerente 585
  - Definición de comunicación 585
  - El rol de la comunicación en la administración 586
  - El proceso de comunicación 587
- Formas de comunicación en las organizaciones 588
  - La comunicación interpersonal 588
    - La comunicación oral 588 • Comunicación escrita 589 • Elegir la forma correcta 590*
  - Comunicación en las redes y en los equipos de trabajo 590
  - Comunicación organizacional 591
    - Comunicación vertical 591 • Comunicación horizontal 592*
  - Comunicación electrónica 592
    - Sistemas de información formales 592 • Tecnología electrónica personal 594*
- Comunicación informal en las organizaciones 595
  - La cadena de rumores 595
  - Administración de dirigir caminando 597
  - Comunicación no verbal 597
- Manejo de la comunicación organizacional 598
  - Barreras a la comunicación 598
    - Barreras individuales 598 • Barreras organizacionales 600*
  - Mejorar la efectividad de la comunicación 600
    - Habilidades individuales 600 • Habilidades organizacionales 602*
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 603
- Preguntas para discusión 603
- Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 604
- Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas 605
- Caso de cierre del capítulo 605
- Usted decide: Lo contrario de la comunicación en persona 608
- Preparador de examen 609
- Tecnología de administración: El negocio de la opinión brutalmente honesta 593**

## 19 Manejo de grupos y equipos de trabajo 611

- Primero lo primero: Llenar los zapatos en Nike 612
- Grupos y equipos en las organizaciones 614
  - Tipos de grupos y equipos 614
    - Grupos funcionales 614 • Grupos informales o de interés 615 • Grupos de tarea 616*
  - Por qué las personas se unen a los grupos y a los equipos 617
    - Atracción interpersonal 617 • Actividades de grupo 617 • Metas del grupo 618 • Satisfacción de las necesidades 618 • Beneficios instrumentales 618*
  - Etapas del desarrollo de grupos y equipos 618
- Características de grupos y equipos 620
  - Estructura de roles 620
    - Ambigüedad del rol 621 • Conflicto del rol 621 • Sobrecarga del rol 622*
  - Normas de comportamientos 622
    - Generalización de la norma 623 • Variación de la norma 623 • Conformidad con la norma 623 • Cohesión 625 • Factores que aumenta la cohesión 625 • Factores que reducen la cohesión 626 • Consecuencias de la cohesión 626*
  - Liderazgo formal e informal 627
- Conflicto interpersonal e intergrupual 627
  - La naturaleza del conflicto 628
  - Causas del conflicto 628
    - Conflicto interpersonal 629 • Conflicto intergrupual 630 • Conflicto entre la organización y el entorno 630*
- Manejo del conflicto en las organizaciones 631
  - Estimular el conflicto 632
  - Controlar el conflicto 632
  - Cómo resolver y eliminar el conflicto 633
  - Negociación 633
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 635
- Preguntas para discusión 636

Desarrollo de habilidades conceptuales efectivas	636
Desarrollo de habilidades interpersonales efectivas	637
Caso de cierre del capítulo	638

Usted decide: Llenar los zapatos en Nike	641
Preparador del examen	642
Ética en acción: Cómo ser un maestro de la ambición en los negocios	624

## PARTE 6 EL PROCESO DE CONTROL

### 20 Elementos básicos de control

643

Primero lo primero: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase	644
La naturaleza del control	646
El propósito del control	647
<i>Adaptarse al cambio del entorno</i>	647 •
<i>Limitar la acumulación de errores</i>	648 •
<i>Lidiar con la complejidad organizacional</i>	648 •
<i>Minimizar los costos</i>	
Tipos de control	649
<i>Áreas de control</i>	649 •
<i>Responsabilidades de control</i>	650
Pasos en el proceso de control	651
<i>Establecer estándares</i>	651 •
<i>Medición del desempeño</i>	652 •
<i>Comparar el desempeño contra los estándares</i>	652 •
<i>Considerar acción correctiva</i>	652
Control de operaciones	653
Control preliminar	653
Control de verificación o visualización	654
Control posterior a la acción	654
Control financiero	655
Control presupuestal	656
<i>Tipos de presupuestos</i>	656 •
<i>Desarrollo de presupuestos</i>	657 •
<i>Fortalezas y debilidades de la elaboración de presupuestos</i>	657
Otras herramientas para el control financiero	658
<i>Estados financieros</i>	660 •
<i>Análisis de razones</i>	660 •
<i>Auditorías financieras</i>	660
Control estructural	661
Control burocrático	662
Control descentralizado	663
Control estratégico	663
Integración de la estrategia y el control	663
Control estratégico internacional	664
Manejo del control en las organizaciones	666
Características de un control efectivo	666
<i>Integración con la planeación</i>	666 •
<i>Flexibilidad</i>	666 •
<i>Precisión</i>	667 •
<i>Oportunidad</i>	667 •
<i>Objetividad</i>	667
Resistencia al control	667
<i>Exceso de control</i>	667 •
<i>Enfoque inapropiado</i>	668 •
<i>Recompensas por ineficiencia</i>	668 •
<i>Demasiada responsabilidad por los resultados (accountability)</i>	668
Superar la resistencia al control	668
<i>Alentar la participación de los empleados</i>	669 •
<i>Desarrollar los procedimientos de verificación</i>	669
Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave	669
Preguntas para discusión	670
Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo	671
Desarrollo de habilidades técnicas efectivas	672
Caso de cierre del capítulo	672
Usted decide: Facetas de la estrategia de control de Jamie Dimon en JPMorgan Chase	675
Preparador del examen	676
Tiempos difíciles, decisiones difíciles: El fraude que continúa	659
Tecnología de administración: Ingeniería del tiempo en FedEx	665

## 21 Administración de operaciones, calidad y productividad

677

- Primero lo primero: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera 678
- La naturaleza de la administración de operaciones 680
- La importancia de las operaciones 680
  - Operaciones de manufacturas y producción 681
  - Operaciones de servicios 682
  - El rol de las operaciones en la estrategia organizacional 682
- Diseño de los sistemas de operaciones 682
- Determinar la mezcla de productos y servicios 683
  - Decisiones de capacidad 683
    - Ubicación 683 • Disposición 685*
- Tecnologías organizacionales 686
- Tecnología de manufactura 686
    - Automatización 686 • Manufactura asistida por computadora 688 • Robótica 689*
  - Tecnología de servicios 689
- Implementación de los sistemas de operaciones por medio de la administración de la cadena de suministro 690
- La administración de operaciones como control 690
  - Administración de compras 691
  - Administración de inventarios 692
- Administración de la calidad total 693
- El significado de la calidad 693
  - La importancia de la calidad 694
    - Competencia 694 • Productividad 695 • Costos 695*
  - Administración de la calidad total 695
- Compromiso estratégico 695 • Participación de los empleados 695 • Tecnología 696 • Materiales 696 • Métodos 696
- Herramientas y técnicas de TQM 697
- Análisis del valor agregado 697 • Benchmarking 697 • Outsourcing 697 • Reducir el tiempo de ciclo 699 • ISO 9000:2000 e ISO 14000 699 • Control estadístico de la calidad 700 • Six Sigma 700*
- Administración de la productividad 700
- El significado de la productividad
    - Niveles de productividad 701 • Formas de productividad 701*
  - La importancia de la productividad 702
  - Tendencias de la productividad 702
  - Productividad 702
    - Mejoramiento de las operaciones 703 • Incrementar la participación de los empleados 704*
- Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 704
- Preguntas para discusión 705
- Desarrollo de habilidades de comunicación efectivas 706
- Desarrollo de habilidades de diagnóstico efectivas 706
- Caso de cierre del capítulo 707
- Usted decide: Un nuevo IDEO en la calidad hotelera 709
- Preparador del examen 710
- Tecnología de administración: Cómo marcarle a un humano 684**
- Ética en acción: Paso de IBM a India 698**

## 22 Administración y tecnología de información

711

- Primero lo primero: El Wiki Mundo de Jimmy Wales 712
- La información y el gerente 715
- El rol de la información en el trabajo del gerente 715
  - Características de la información útil 717
    - Precisa 717 • Oportuna 717 • Completa 717 • Relevante 718*
  - Administración de la información como control 618
  - Bloques de construcción de tecnología de información 719
- Tipos de sistemas de información 720
- Grupos de usuarios y requerimientos del sistema 720
- Gerentes de distintos niveles 720 • Áreas funcionales y procesos de negocio 721*
- Principales sistemas por nivel 722
- Sistemas de procesamiento de transacciones 722 • Sistemas para los trabajadores del conocimiento y aplicaciones de oficina 723 • Sistemas para los trabajadores de operaciones y de datos 723 • Sistemas de información gerencial 723 • Sistemas de apoyo a las decisiones 724 • Sistemas de apoyo ejecutivo 724 • Inteligencia artificial y sistemas expertos 724*



Internet 725	Sitios de trabajo más flexibles 734
<i>Servidores y navegadores 727 • Directorios y motores de búsqueda 727 • Intranets 727 • Extranets 728</i>	Mejoramiento de los procesos de administración 734
Administración de los sistemas de información 728	Conductas modificadas de los empleados 735
Desarrollo de sistemas de información 728	Resumen de los objetivos de aprendizaje y puntos clave 735
Integración de los sistemas de información 730	Preguntas para discusión 736
Uso de los sistemas de información 730	Desarrollo de habilidades técnicas efectivas 737
Administración de la seguridad de la información 731	Desarrollo de habilidades efectivas de administración del tiempo 737
Entender las limitaciones del sistema de información 731	Caso de cierre del capítulo 738
El impacto de los sistemas de información en las organizaciones 732	Usted decide: El Wiki Mundo de Jimmy Wales 739
Organizaciones más esbeltas 733	Preparador del examen 740
Operaciones más flexibles 733	Ética en acción: Usted y su ego algorítmico 726
Mayor colaboración 733	

## APÉNDICE

### Herramientas para la planeación y la toma de decisiones

741

Elaboración de pronósticos 741	Herramientas para la toma de decisiones 753
Elaboración de pronósticos de ingresos y ventas 741	Matrices de resultados 753
Elaboración de pronósticos de tecnología 742	Árboles de decisión 755
Otros tipos de elaboración de pronósticos 743	Otras técnicas 756
Técnicas de elaboración de pronósticos 743	<i>Modelos de inventarios 756 • Modelos de colas 756 • Modelos de distribución 756 • Teoría de juegos 757 • Inteligencia artificial 757</i>
<i>Análisis de series de tiempo 743 • Modelado causal 744 • Técnicas de elaboración de pronósticos cualitativas 745</i>	Fortalezas y debilidades de las herramientas de planeación 757
Otras técnicas de planeación 746	Debilidades y problemas 757
Programación lineal 746	Fortalezas y ventajas 758
Análisis del punto de equilibrio 748	Resumen de los puntos clave 758
Simulaciones 750	
PERT 751	

**Notas 759**

**Respuestas a preparador de examen 781**

**Índice onomástico 783**

**Índice de organizaciones y productos 793**

**Índice analítico 797**

# LA ADMINISTRACIÓN Y EL TRABAJO DEL GERENTE

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Describir la naturaleza de la administración, definir administración y gerentes o administradores y describir su importancia para las organizaciones modernas.
2. Identificar y explicar en forma breve las cuatro funciones administrativas básicas en las organizaciones.
3. Describir los tipos de gerentes que se encuentran en diferentes niveles y áreas de la organización.
4. Identificar los roles gerenciales básicos que desempeñan los gerentes y las habilidades que requieren para ser exitosos.
5. Analizar la ciencia y el arte de la administración, describir la forma en que las personas logran ser gerentes y resumir el ámbito de la administración en las organizaciones.
6. Distinguir el nuevo lugar de trabajo que surge en las organizaciones en la actualidad.

## En busca de Google

Sergey Brin y Larry Page se conocieron en la Universidad de Stanford en 1995, cuando ambos eran estudiantes universitarios de informática. En ese tiempo, Page trabajaba en un proyecto de desarrollo de software diseñado para crear un

índice de sitios web por medio de búsqueda de palabras clave y otros vínculos en todos los sitios. Brin se unió a su proyecto y cuando por fin estuvieron satisfechos de haber desarrollado algo con valor comercial, intentaron licenciar la tecnología a otras empresas de búsqueda. Por suerte no pudieron encontrar un comprador y se conformaron con reunir suficiente capital de inversión para seguir con el refinamiento y pruebas de su producto.

En 2000, Brin y Page se encontraron con la descripción de un modelo de negocio basado en el concepto de vender publicidad en forma de vínculos patrocinados y anuncios de búsqueda específica. Lo adaptaron a su concepto e iniciaron su empresa solos, eventualmente construyeron Google para ser el motor de búsqueda más grande del mundo, con un índice de más de 10 millones de páginas web y una base de usuarios de más de

**“Prefiero que las personas piensen que estamos confundidos a dejar que nuestros competidores sepan lo que haremos.”**

—LARRY PAGE, COFUNDADOR Y PRESIDENTE DE GOOGLE

380 millones de personas por mes en 112 países distintos. Después de una oferta pública inicial (OPI) en 2004, la capitalización del mercado de la empresa aumentó de manera constante y llegó a más de 157 000 millones de dólares para 2008, cuando

Google controlaba 61.5% del mercado estadounidense de búsqueda (en comparación con 29.9% de Yahoo y 9.2% de Microsoft). Sin embargo, Google es mucho más que un simple motor de búsqueda. Los servicios incluyen búsquedas de noticias, compras, empresas locales, mapas interactivos y grupos de discusión, así como blogs, correo electrónico y correo de voz basado en la web y un sistema de administración de fotografías digitales. Se puede acceder a los resultados de cualquier búsqueda de Google desde el sitio web de Google, desde su barra de herramientas del usuario, desde su barra de tareas de Windows y desde artefactos inalámbricos como teléfonos y asistentes digitales personales (PDA).

¿Cómo estos dos científicos de informática treintañeros construyeron esta sorprendentemente exitosa empresa y hacia dónde la llevarán en el futuro? Ni Brin ni Page

*Larry Page y Sergey Brin han transformado a Google de una empresa de inicio desconocida de Internet a una de las empresas de tecnología más importantes del mundo. Page y Brin utilizan una diversidad de técnicas convencionales y no convencionales para mantener a Google al frente de la industria.*



tienen educación formal de negocios y en ocasiones parecen ingenuos en estas cuestiones, con frecuencia rechazan el consejo de gerentes con experiencia y confían en sus propias ideas instintivas (y poco ortodoxas). Por ejemplo, Google enfrentó problemas con su OPI cuando Brin y Page descuidaron la revelación de información clave, se rehusaron a pagar comisiones de colocación y comentaron ciertos detalles de la oferta en una entrevista previa a la venta con la revista *Playboy*.

Sin embargo, de manera interesante, el dúo parece ser excelente en diversas áreas administrativas. Primero, Brin y Page siguen a la vanguardia de la búsqueda tecnológica de Google. Ellos creen en el poder de las matemáticas y han desarrollado algoritmos únicos para casi cada forma de actividad en la empresa. Uno de los más exitosos es un algoritmo para subastar ubicaciones publicitarias que asegura los precios más altos posibles.

Brin y Page también han sido sorprendentemente exitosos para atraer empleados talentosos y creativos y luego proporcionarles un entorno de trabajo y cultura que fomenta el tipo de productividad e innovaciones para el que fueron contratados. Al menos la mitad de todos los empleados de Google son científicos e ingenieros. Muchos son reclutados de las principales escuelas del país, mientras que otros “ganan” sus puestos al tener un buen desempeño en competencias de programación en línea. Los *googlers* trabajan en equipos pequeños, flexibles y autodirigidos, y el sitio web de la empresa refuerza la atmósfera casual: “El trabajo y el juego”, de acuerdo con Google, “no son mutuamente excluyentes. Es posible codificar y pasar el disco de hockey al mismo tiempo”. Los empleados tienen la libertad de dedicar 20% de la jornada de trabajo en el seguimiento de proyectos personales, y muchas de las ideas más innovadoras de Google han surgido de esta política de interés personal ilustrado. El pago por desempeño es el estándar y la compensación es relativamente alta. (Brin y Page se recompensan a sí mismos con 1 dólar al año de sueldo, sin bonos, acciones u opciones.)

Por último, aunque los fundadores evitan una planeación estratégica formal, se han encargado de diversificarse de manera extensa por medio de adquisiciones y alianzas clave. Por lo general, Google absorbe una empresa adquirida y luego mejora su tecnología, con lo cual agrega diversidad a sus propias ofertas en línea. Las adquisiciones recientes incluyen YouTube, líder en compartición de videos en línea (2006); Postini, líder en productos de seguridad en comunicación (2007), y DoubleClick, un líder en servicios de publicidad en línea (2008). Las alianzas estratégicas incluyen las que tienen proveedores de servicio en línea extranjeros que ofrecen búsquedas de Google en sus sitios.

Para el futuro, Google planea hacer más de lo mismo, competir frente a frente con proveedores de servicios financieros por información de la bolsa y con iTunes por música y videos. También comprometido con el desarrollo interno de nuevas características y servicios, Google gastó 2 100 millones de dólares en investigación y desarrollo (R&D) en 2007 (superior a los 1 200 millones en 2006) y otros 1 000 millones en adquirir nuevos activos de tecnología de información. Las innovaciones en los trabajos incluyen un traductor de lenguaje universal automatizado para traducir documentos en cualquier idioma hacia otro idioma y páginas de inicio personalizadas que permitirán a los usuarios diseñar búsquedas automáticas y mostrar los resultados en “periódicos” personales.

Si hay algo más en el restirador, nadie lo sabe de seguro. De hecho, las personas externas (notablemente inversionistas potenciales) con frecuencia critican a Google por ser una “caja negra” cuando quieren algunos detalles más acerca de temas de interés del inversionista como una estrategia a largo plazo. “No hablamos acerca de nuestra estrategia”, explica Page, “... porque es estratégico. Prefiero que las personas piensen que estamos confundidos que dejar que nuestros competidores sepan lo que haremos”.<sup>1</sup>

---

Sergey Brin y Larry Page son claramente gerentes. Así, también lo son Phil Knight (presidente del consejo de Nike), Ursula Burns (presidenta ejecutiva [CEO] de Xerox), Yorihiro Kojima (presidente de Mitsubishi), Neil MacGregor (director del British Museum), Richard Hayne (presidente de Urban Outfitters), Tim Ruskell (gerente general del equipo de fútbol americano Seattle Seahawks), Barack Obama (presidente de Estados Unidos), Benedicto XVI (papa de la Iglesia Católica Romana) y Marilyn Ferguson (propietaria de Gifts and Gabs en Bryan, Texas). Tan diversos como ellos y sus organizaciones, todos estos gerentes enfrentan muchos de los mismos desafíos, luchan por alcanzar muchas de las mismas metas y aplicar muchos de los mismos conceptos de administración eficaz en su trabajo.

Para bien o para mal, la sociedad estadounidense está fuertemente influida por los gerentes y sus organizaciones. La mayoría de las personas en Estados Unidos nace en un hospital (una organización), son educados por escuelas públicas o privadas (todas organizaciones), dependen de las organizaciones para sus ingresos y compran prácticamente todos sus productos consumibles y servicios de empresas (organizaciones). Y gran parte

de su comportamiento está influido por diversas agencias gubernamentales (también organizaciones). Definimos una **organización** como un grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas. Las metas pueden incluir utilidades (Starbucks Corporation), el descubrimiento del conocimiento (Universidad de Missouri), la defensa nacional (el ejército estadounidense), la coordinación de diversas organizaciones locales de caridad (United Way of America) o insatisfacción social (una fraternidad). Como las organizaciones tienen roles tan importantes en nuestras vidas, es importante entender la forma en que operan y cómo se manejan.

Este libro trata acerca de los gerentes y el trabajo que realizan. En el capítulo 1 analizamos la naturaleza general de la administración, sus dimensiones y desafíos. Explicamos los conceptos de administración y administradores o gerentes, analizamos el proceso administrativo, presentamos una visión general del libro e identificamos diversos tipos de gerentes y describimos sus diferentes roles y habilidades, analizamos la naturaleza del trabajo administrativo y el alcance de la administración en las organizaciones contemporáneas. En el capítulo 2 describimos la forma en que han evolucionado la práctica y la teoría de la administración. Entonces, como una unidad, estos primeros dos capítulos proporcionan una introducción al campo al presentar las perspectivas contemporáneas e históricas sobre la administración.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Aunque definir el término *organización* es relativamente simple, el concepto de *administración* es un poco más elusivo. Tal vez se entienda mejor desde una perspectiva basada en los recursos. Como analizamos con mayor detalle en el capítulo 2, todas las organizaciones utilizan cuatro tipos básicos de recursos desde su entorno: humano, financiero, físico y de información.

Los recursos humanos incluyen la mano de obra y el talento gerencial. Los recursos financieros son el capital empleado por la organización para financiar las operaciones en curso y a largo plazo. Los recursos físicos incluyen materia prima, instalaciones de oficina y de producción y equipo. Los recursos de información son datos utilizables necesarios para tomar decisiones eficaces. En la tabla 1.1 se presentan algunos ejemplos de recursos que se emplean en cuatro muy distintos tipos de organizaciones.

### organización

Grupo de personas que trabajan juntas en forma estructurada y coordinada para alcanzar un conjunto de metas

**Tabla 1.1**  
EJEMPLOS DE RECURSOS EMPLEADOS POR LAS ORGANIZACIONES

Todas las organizaciones, sin importar si son grandes o pequeñas, comerciales o sin fines de lucro, nacionales o multinacionales, utilizan alguna combinación de recursos humanos, financieros, físicos y de información para alcanzar sus metas. Estos recursos por lo general se obtienen del entorno de la organización.

Organización	Recursos humanos	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos de información
Royal Dutch/Shell Group	Trabajadores de plataforma de perforación Ejecutivos corporativos	Utilidades Inversiones de accionistas	Refinerías Edificios corporativos	Pronósticos de ventas Comunicados de la OPEP
Michigan State University	Profesorado Personal administrativo	Contribuciones de egresados Donaciones gubernamentales	Computadoras Instalaciones del campus	Informes de investigación Publicaciones gubernamentales
Ciudad de Nueva York	Oficiales de policía Empleados municipales	Ingresos fiscales Donaciones gubernamentales	Equipo de limpieza Edificios municipales	Pronósticos económicos Estadísticas penales
Tienda de abarrotes Susan's Corner	Empleados de abarrotes Contador	Utilidades Inversión del propietario	Edificio Anaqueles de exhibición	Listas de precios de proveedores Anuncios de periódico de los competidores

Los gerentes son responsables de combinar y coordinar estos recursos para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, un gerente en Royal Dutch/Shell Group utiliza los talentos de ejecutivos y trabajadores de plataformas de perforación, las utilidades destinadas para reinversión, las refinerías existentes e instalaciones de oficinas y los pronósticos de ventas para tomar decisiones relacionadas con la cantidad de petróleo que se refinará y distribuirá durante el siguiente trimestre. En forma similar, el alcalde (administrador) de la ciudad de Nueva York podría utilizar oficiales de policía, una donación gubernamental (tal vez suplementada con ingresos fiscales excedentes), estaciones de policía existentes y estadísticas detalladas del crimen para lanzar un importante programa de prevención del crimen en la ciudad.

¿En qué forma éstos y otros gerentes combinan y coordinan los diversos tipos de recursos? Lo hacen al realizar cuatro funciones o actividades administrativas básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Entonces la **administración**, como se ilustra en la figura 1.1, se puede definir como un conjunto de actividades (incluida la planeación y la toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales en forma eficiente y eficaz.

La última frase en nuestra definición es especialmente importante debido a que resalta el propósito básico de la administración: asegurar que las metas de la organización se alcancen en forma eficiente y eficaz. Por **eficiente** queremos decir utilizar los recursos en forma sabia y eficaz de costos. Por ejemplo, una empresa como Toyota Motor Corporation, que fabrica productos de alta calidad a costos relativamente bajos, es eficiente. Por **eficaz** queremos decir tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa. Toyota también fabrica automóviles con el estilo y la calidad de inspirar el interés y la confianza del consumidor. Una empresa podría producir de manera muy eficiente los reproductores de CD portátiles, pero aun así no tener éxito porque el mercado para dichos aparatos ha sido en gran medida suplantado por el de los aparatos MP3 como los iPod. Por tanto, una empresa que fabrica productos que nadie quiere no es eficaz. En general, las organizaciones exitosas son eficientes y eficaces.<sup>2</sup> La sección *Ética en acción* acerca del movimiento verde en la motivación de utilidades sugiere lo que pueden hacer las empresas cuando trabajan para equilibrar la ecología con eficiencia y eficacia.

### administración

Conjunto de actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz

### eficiente

Utilizar los recursos de manera inteligente y en forma eficaz en costos

### eficaz

Tomar las decisiones correctas e implementarlas de manera exitosa

## Figura 1.1 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las actividades administrativas básicas incluyen planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Los gerentes participan en estas actividades para combinar los recursos humanos, financieros, físicos y de información en forma eficiente y eficaz y para trabajar en alcanzar las metas de la organización.



# ÉTICA EN ACCIÓN

## Desempeño en negro (y verde)

“El verde”, dice el presidente ejecutivo (CEO) de General Electric Jeffrey Immelt, “es verde”. Quiere decir que una empresa puede respaldar el ambiente natural (al reducir el desperdicio, el reciclaje, usar menos materiales tóxicos o recortar el uso de energía) y al mismo tiempo mejorar sus resultados financieros. Una señal de que cada vez más empresas estadounidenses están de acuerdo con Immelt es el hecho de que, aunque el gobierno federal ha reducido la regulación ambiental, numerosas organizaciones adoptan de manera voluntaria políticas amigables con el ambiente con el interés de obtener mayores ventas, más ahorros en costos y, por último, una mayor rentabilidad.

Por ejemplo, entre empresas amigables con el ambiente más pequeñas, se están impulsando esfuerzos de mucho tiempo. Patagonia, un fabricante de ropa, utiliza fibras orgánicas y ahora alienta a los clientes a regresar la ropa usada para reciclaje. Otras empresas innovadoras han encontrado formas de reciclar las cubiertas de ventanas de bambú y de madera, fabricar cubiertas hechas de vidrio reciclado y concreto y hasta desarrollar pañales de tela reutilizables con inserciones biodegradables.

Entre las empresas más grandes y de mente más tradicional, GE prometió en 2005 mejorar la eficiencia de energía 4% anual y duplicar los ingresos de productos “limpios” durante la siguiente década. BP, el gigante inglés de petróleo y gas, creó una nueva división de energía alternativa y Walmart, que es propietario de la flota de camiones más grande en Estados Unidos, ha mejorado la eficiencia del combustible más de 25% desde 2005. El edificio de las oficinas corporativas de McDonald’s en Oak Brook, Illinois, ha sido certificado “platino” por su consumo de energía y agua y el impacto ambiental por parte de U.S. Green Building Council, y Whole Foods ha comprado suficiente energía eólica o créditos de energía eólica para compensar el uso de electricidad en todas sus tiendas e instalaciones. Además, cuando las principales empresas participan en dichos proyectos, pueden tener un

impacto significativo en otras empresas con las que hacen negocios.

Las innovaciones en baterías, turbinas de viento, aparatos solares y otras tecnologías de ahorro de energía son un factor importante en el cambio en el pensamiento corporativo acerca del ambiente. Por ejemplo, Corning ha desarrollado un “vidrio verde” para uso en exhibiciones de cristal líquido que no contiene químicos tóxicos. Además, mientras las tecnologías verdes se vuelven más accesibles, más empresas las adoptarán. El poder del comprador es otro elemento importante: de manera colectiva, los clientes educados que demandan una responsabilidad de los resultados (*accountability*) por parte de las empresas a las que favorecen, tienen suficiente influencia para impulsar el cambio.

Sin embargo, no sorprende que el factor más crucial sea el resultado neto. Cuando tienen la oportunidad de incrementar las utilidades con métodos verdes, naturalmente harán lo correcto para sus accionistas, lo que en este caso resulta ser lo correcto para el resto del planeta. En medio de la agitación económica de 2008, GE anunció que las ventas de sus productos llamados *ecomagination* lograrían un tope de 17 000 millones de dólares para ese año, un salto de 21% sobre el año previo. Gracias en parte al éxito de sus iniciativas verdes, el valor de la marca GE aumentó 16.9% y el CEO Immelt estima que los accionistas ganaron entre \$0.05 y \$0.10 por acción. “Hay un recubrimiento verde entre las nubes de tormenta económica actuales”, dice Immelt, “y los clientes e inversionistas de GE se benefician”.

Referencias: Chip Geller y David Roberts, “The Revolution Begins”, *Fast Company*, marzo de 2006, [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com) el 19 de diciembre de 2008; “Immelt Sees ‘Green’ Profit for GE”, *Forbes*, 13 de mayo de 2005, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) el 19 de diciembre de 2008; Gene C. Marcial, “Corning Turns a Corner”, *BusinessWeek*, 17 de abril de 2006, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) el 19 de diciembre de 2008; “Green Products Help GE Weather Rough Economic Times”, *Greenbiz.com*, 22 de octubre de 2008, [www.greenbiz.com](http://www.greenbiz.com) el 9 de diciembre de 2008; Douglas MacMillan, “The Issue: Immelt’s Unpopular Idea”, *BusinessWeek*, 4 de marzo de 2008, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) el 9 de diciembre de 2008; Kate Galbraith, “Walmart Announces Fuel Efficiency Gains”, *Green Inc.*, 2 de febrero de 2009, <http://greeninc.blogs.nytimes.com>, el 10 de agosto de 2009 y “Green Arches: LEED Honors for McDonald’s HQ”, *America’s Green Pages*, 20 de mayo de 2009, [www.americasgreenpages.com](http://www.americasgreenpages.com), el 10 de agosto de 2009.

Con esta comprensión básica de la administración, definir el término *administrador* o gerente se vuelve relativamente simple: un **administrador** o gerente es alguien cuya responsabilidad primaria es llevar a cabo el proceso de administración. En particular, es alguien que planea y toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos humanos, financieros, físicos y de información. Los gerentes en la actualidad enfrentan una diversidad de situaciones interesantes y desafiantes. El ejecutivo promedio trabaja 60 horas a la semana, tiene enormes demandas en su tiempo y enfrenta complejidades crecientes planteadas por la globalización, la competencia nacional, la regulación gubernamental, la presión de los accionistas y las incertidumbres relacionadas con Internet. El trabajo se complica aún más por los cambios rápidos (como la recesión de 2008-2009), interrupciones inesperadas y crisis menores y mayores. El trabajo del gerente es impredecible y está lleno de desafíos, pero también de oportunidades para hacer una diferencia. Los gerentes efectivos pueden impulsar a una organización hasta dominios sin precedentes de éxito, mientras que los no efectivos pueden devastar hasta la más sólida de las organizaciones.<sup>3</sup>

Muchas de las características que contribuyen a la complejidad e incertidumbre de la administración se derivan del entorno en el que funcionan las organizaciones. Por ejemplo, como se muestra en la figura 1.1, todos los recursos utilizados por las organizaciones para crear productos y servicios vienen del entorno. Así, es crucial que los gerentes entiendan este entorno. En la parte 2 del libro se analiza con detalle el contexto de la administración. En el capítulo 3 se proporciona una visión general y un análisis del entorno de la organización, y en los capítulos 4 a 6 se abordan los aspectos específicos del entorno con mayor profundidad. En particular, en el capítulo 4 se analiza el contexto ético y social de la administración. En el capítulo 5 se explora el contexto global de la administración. En el capítulo 6 se describe el entorno cultural y multicultural de la administración. Después de leer estos capítulos, usted estará mejor preparado para estudiar las actividades esenciales que comprenden el proceso administrativo.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Señalamos con anterioridad que la administración incluye las cuatro funciones básicas de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Como estas funciones representan el marco de referencia alrededor del cual se organiza este libro, las presentamos aquí y señalamos dónde se analizan con mayor detalle. Sus definiciones básicas e interrelaciones se muestran en la figura 1.2 (observe que ésta es una versión ampliada de la parte central de la figura 1.1).

Recuerde los detalles del caso de Google analizado con anterioridad. Sergey Brin y Larry Page primero deben crear metas y planes que articulen aquello en lo que quieren convertir a la empresa. Luego confían en una organización eficaz para ayudar a hacer realidad esas metas y planes. Brin y Page también prestan atención cercana a las personas que trabajan para la empresa. Y mantienen una estrecha vigilancia para ver qué tan bien se desempeña la empresa. Cada actividad representa una de las cuatro funciones administrativas básicas que se ilustran en la figura; establecer metas es parte de la planeación, configurar la empresa es parte de la organización, administrar a las personas es parte de la dirección y monitorear el desempeño es parte del control.

Sin embargo, es importante señalar que las funciones administrativas no ocurren en forma ordenada y paso a paso. Los gerentes no planean el lunes, toman decisiones el martes, organizan el miércoles, dirigen el jueves y controlan el viernes. Por ejemplo, en un momento dado, es probable que un gerente participe en varias actividades distintas de manera simultánea. De hecho, de un entorno a otro, el trabajo administrativo es tan diferente como es similar. Las similitudes que prevalecen en la mayoría de los entornos son las fases del proceso administrativo. Las diferencias importantes incluyen el énfasis, la secuencia y las implicaciones de cada fase.<sup>4</sup> Así, las líneas continuas de la figura 1.2 indican cómo, en teoría, se desempeñan las funciones administrativas. Sin embargo, las líneas punteadas representan la realidad de la administración. En las secciones siguientes, exploramos cada una de estas actividades.

**administrador o gerente**  
Alguien cuya principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo

## Figura 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración incluye cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Aunque hay una lógica básica para describir estas actividades en esta secuencia (como se indica con las flechas sólidas), la mayoría de los gerentes participa en más de una actividad en un momento y con frecuencia van y vienen entre las actividades en formas impredecibles (como se muestra con las flechas punteadas).



### Planeación y toma de decisiones: determinar los cursos de acción

En su forma más simple, **planeación** significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La **toma de decisiones**, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. Cuando Alan Mulally se hizo cargo de la aquejada de problemas Ford Motor Company hace algunos años, ingresó a una empresa que tenía bajas reservas de efectivo, una línea de productos impopular, una estrategia confusa y una cultura que era tan resistente al cambio que alguien de dentro dijo que estaba “calcificada”. Su primera agenda fue establecer metas de desempeño para todos los altos directivos de Ford y aclarar la dirección estratégica que guiaría a la empresa en el futuro. También trabajó para asegurarse de que la toma de decisiones fuera transparente.<sup>5</sup> Los cuatro capítulos que constituyen la parte 3 de este libro están dedicados a la planeación y la toma de decisiones. En el capítulo 7 se examinan los elementos básicos de la planeación y la toma de decisiones, incluidos el rol y la importancia de las metas organizacionales. En el capítulo 8 se observa la estrategia y la planeación estratégica, que proporciona dirección general y enfoque para la organización. En el capítulo 9 se explora la toma de decisiones gerenciales y la solución de problemas con mayor detalle. Por último, en el capítulo 10 se aborda la planeación y la toma de decisiones en lo que se relaciona con la administración de nuevas iniciativas de negocio y actividades de emprendimiento, que son partes cada vez más importantes del trabajo gerencial.

#### planeación

Establecer las metas de una organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas

#### toma de decisiones

Parte del proceso de planeación que incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas

#### organización

Determinar la forma en que se agruparán las actividades y los recursos

### Organización: coordinar actividades y recursos

Una vez que un gerente ha establecido metas y desarrollado un plan viable, la siguiente función administrativa es organizar a las personas y los demás recursos necesarios para realizar el plan. En específico, la **organización** incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos. Después de que Alan Mulally aclaró la estrategia de Ford, entonces revisó y arregló la estructura burocrática de la empresa con el fin de facilitar la coordinación a través de las divisiones y promover la toma de decisiones más rápida.

La organización es el tema de la parte 4. En el capítulo 11 se presentan los elementos básicos de la organización, como el diseño de puestos, la departamentalización, las relaciones de autoridad, el tramo de control y los roles de línea y de *staff*. En el capítulo 12 se explica la forma en que los gerentes unen estos elementos y conceptos para formar un diseño organizacional global. El cambio y la innovación en la organización son el enfoque del capítulo 13. Por último, en el capítulo 14 se describen los procesos asociados con la administración de la fuerza de trabajo de la organización para desempeñar de forma más eficaz los roles organizacionales y realizar las tareas.

## Dirección: motivar y administrar a las personas

La tercera función administrativa básica es la dirección. Algunas personas consideran que la dirección es la más importante y desafiante de todas las actividades. La **dirección** es el conjunto de procesos utilizado para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización. Alan Mulally ha dado varios pasos para transformar la cultura de liderazgo que existía. En los primeros tiempos Ford había utilizado un enfoque a la administración directivo descendente. Pero Mulally descentralizó muchas actividades para ubicar la responsabilidad de la toma de decisiones en manos de los más calificados para hacerlo. También aclaró los canales de comunicación y renovó el sistema de incentivos utilizado para los altos directivos. La dirección incluye varios procesos y actividades distintos, que se analizan en la parte 5. El punto de inicio es entender los procesos básicos individuales e interpersonales, que enfocamos en el capítulo 15. La motivación a los empleados se analiza en el capítulo 16, y el liderazgo mismo y los esfuerzos del líder por influir en los demás se abarca en el capítulo 17. La administración de las relaciones interpersonales y la comunicación es el tema del capítulo 18. Por último, la administración de grupos y equipos de trabajo, otra parte importante de la dirección, se aborda en el capítulo 19.

## Control: monitorear y evaluar las actividades

La fase final del proceso administrativo es el **control** o monitoreo del progreso de la organización hacia sus metas. Mientras la organización se mueve hacia sus metas, los gerentes deben monitorear el progreso para asegurarse de que se desempeñe de forma tal que llegue a su “destino” en el tiempo designado. Una buena analogía es la de una misión espacial a Marte. La NASA no lanza nada más un cohete en la dirección general del planeta y luego vuelve a mirar cuatro meses después para ver si el cohete llegó a su marca. La NASA monitorea la nave espacial casi de manera continua y hace cualquier corrección de curso que sea necesaria para mantenerla en la dirección adecuada. En forma similar, el control ayuda a asegurar la eficacia y la eficiencia necesarias para una administración exitosa. Por ejemplo, durante una inspección rutinaria de control de calidad de un prototipo de la nueva aeronave 787 Dreamliner de Boeing, un inspector descubrió que literalmente miles de mecanismos de cierre habían sido instalados en forma inadecuada. Este hallazgo requirió que los gerentes retrasaran el programa de terminación del avión varios meses con el fin de localizar y reemplazar todos los mecanismos de cierre dudosos. Si el control no hubiera funcionado de manera adecuada, el impacto subsecuente pudo haber sido desastroso. En Ford, Alan Mulally instaló un sistema de informe financiero más riguroso para evaluar mejor cómo se desempeñaban diversas partes del extenso imperio de Ford y obtener la información necesaria para tomar decisiones estratégicas con mayor rapidez y facilidad que cuando él asumió el mando por primera vez.

“La velocidad con la que [Alan] Mulally ha transformado a Ford en una operación más ágil y sana ha sido uno de los trabajos más impresionantes que he visto. Quizá hubiera terminado el juego para Ford de no ser por los cambios que él ha encabezado.”

—JOHN CASESA, RESPETADO CONSULTOR  
DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

(citado en *BusinessWeek*, 16 de marzo de 2009, pp. 31-32)

### **dirección**

Conjunto de procesos que se utilizan para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización

### **control**

Monitorear el progreso organizacional hacia el logro de las metas

La función de control se explora en la parte 6. En el capítulo 20 se exploran los elementos básicos del proceso de control, incluida la creciente importancia de un control estratégico. La administración de operaciones, la calidad y la productividad se exploran en el capítulo 21. Por último, en el capítulo 22 se aborda la administración y la tecnología de información, que son también áreas importantes del control organizacional.

## Revisión del concepto

¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR Y CUÁLES SON LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES QUE COMPRENDEN EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

DESCRIBA EJEMPLOS DE LA FORMA EN QUE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS SE PODRÍAN DESEMPEÑAR EN SECUENCIAS DISTINTAS.

## TIPOS DE GERENTES

### La administración en distintos niveles de la organización

Los administradores o gerentes se pueden diferenciar según su nivel en la organización. Aunque las organizaciones grandes por lo general tienen varios **niveles de administración**, el punto de vista más común considera tres niveles básicos: gerentes de nivel superior, medio y de primera línea, como se muestra en la figura 1.3.

**Gerentes de nivel superior** Los gerentes de nivel superior o altos directivos constituyen un grupo relativamente pequeño de ejecutivos que administran la organización en general. Los títulos que se encuentran en este grupo incluyen *presidente*, *vicepresidente* y *presidente ejecutivo (CEO)*. Los gerentes de nivel superior crean las metas de la organización, la estrategia general y las políticas de operación. También representan de manera oficial a la organización con el entorno al reunirse con los funcionarios gubernamentales, ejecutivos de otras organizaciones y demás. La sección *Trabajar con la diversidad* acerca de las iniciativas en una empresa con 35 000 empleados ilustra el impacto que el liderazgo de nivel superior puede tener en una empresa y su sentido de responsabilidad social.

Howard Schultz, CEO de Starbucks, es un gerente de nivel superior, al igual que Deidra Wager, la vicepresidenta ejecutiva. De igual manera Sergey Brin, Larry Page y Alan Mulally también son gerentes de nivel superior. El trabajo de un gerente de nivel superior es probable que sea complejo y variado. Los gerentes de nivel superior toman decisiones acerca de actividades como adquisición de otras empresas, inversión en investigación y desarrollo, entrada o salida de diversos mercados y construcción de instalaciones nuevas de plantas y oficinas. Trabajan muchas horas y

emplean gran parte de su tiempo en juntas o en el teléfono. En la mayoría de los casos son muy bien remunerados. De hecho, los gerentes de nivel superior de élite de las empresas muy grandes en ocasiones perciben varios millones de dólares al año en sueldo, bonos y acciones.<sup>7</sup> En 2008, Ford pagó a Alan Mulally un sueldo de \$2 millones. También obtuvo \$1 046 390 en otra forma de compensación y \$14 641 851 en acciones y opciones de compra de acciones.<sup>8</sup>

“... El trabajo real y único del CEO se basa en una perspectiva externa única que es inaccesible para el resto de la organización, a menos que el CEO la vuelva accesible mediante elecciones y acciones cada día.”

—A.G. LAFLEY, EX CEO DE PROCTER & GAMBLE  
(citado en *Harvard Business Review*, mayo de 2009, p. 62)

### niveles de administración

Diferenciación de los gerentes en tres categorías básicas: superior, medio y primera línea

# CAPÍTULO 2

## TEMAS Y DESAFÍOS TRADICIONALES Y CONTEMPORÁNEOS

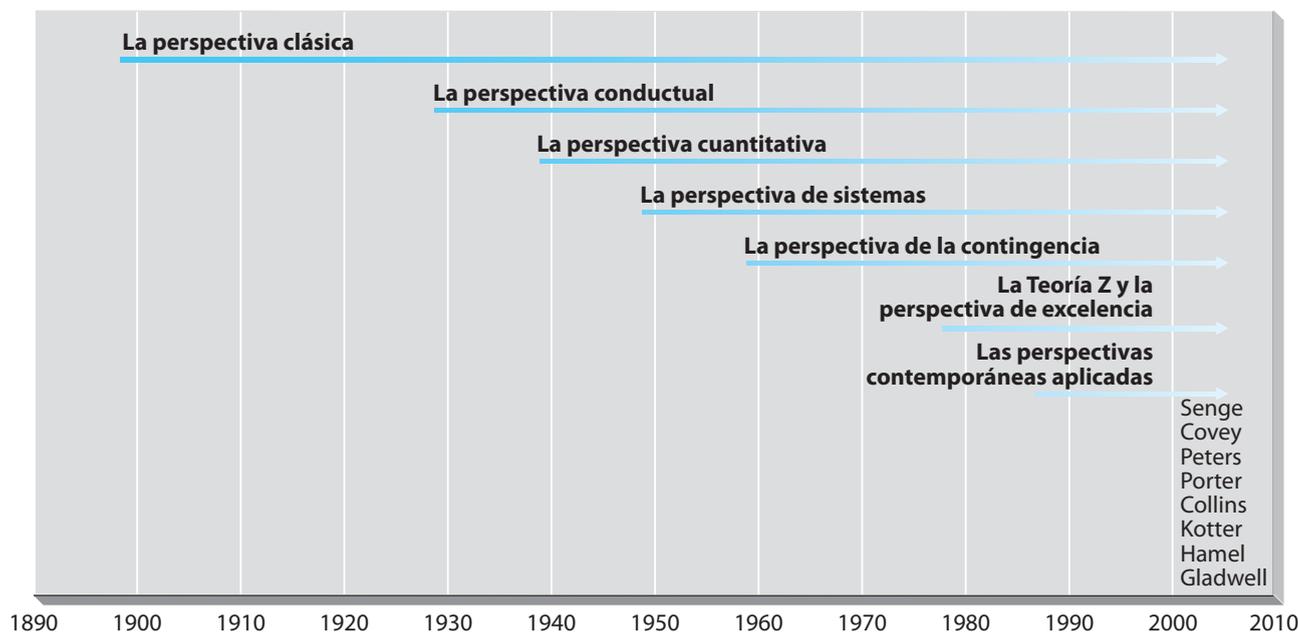
### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

1. Justificar la importancia de la historia y la teoría de la administración y analizar los precursores de la teoría moderna de la administración.
2. Resumir y evaluar la perspectiva clásica de la administración, que incluye la administración científica y el proceso administrativo y señalar su pertinencia para los administradores o gerentes modernos.
3. Resumir y evaluar la perspectiva conductual de la administración, que incluye los estudios Hawthorne, el movimiento de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional, y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
4. Resumir y evaluar la perspectiva cuantitativa de la administración, que incluye la ciencia de la administración y la administración de operaciones y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
5. Analizar los enfoques de sistemas y de contingencias de la administración y explicar su potencial para integrar las otras áreas de la administración.
6. Identificar y describir los temas y desafíos de la administración moderna.

## Figura 2.5 EL SURGIMIENTO DE LAS PERSPECTIVAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las perspectivas más modernas de la administración han surgido y evolucionado a lo largo de los últimos cien años aproximadamente. Desde la perspectiva clásica de la administración, primero desarrollada hacia el fin del siglo XIX y hasta las perspectivas contemporáneas aplicadas, los gerentes tienen un conjunto de técnicas, métodos y enfoques útiles para resolver problemas y mejorar la eficacia de sus organizaciones. Desde luego, los gerentes también necesitan reconocer que no cada idea presentada es válida y que incluso las que son útiles no son aplicables en todos los casos. En el futuro continuará el desarrollo de nuevos métodos y enfoques.



relacionado tiene que ver con la mayor capacidad que la tecnología proporciona a las personas para trabajar en lugares distintos a sus oficinas. El rol apropiado de Internet en la estrategia de negocios también es un área compleja para los gerentes.

La globalización es otro desafío contemporáneo significativo para los gerentes. Administrar en una economía global plantea numerosos desafíos y oportunidades diferentes. Por ejemplo, a un nivel macro, los arreglos de propiedad de las posesiones varían enormemente. Al igual que la disponibilidad de los recursos naturales y componentes de la infraestructura, así como el rol del gobierno en la empresa. Más aún, los procesos conductuales varían enormemente a través de las fronteras culturales y naturales. Por ejemplo, los valores, símbolos y creencias difieren de manera notable entre las culturas. Por ejemplo, las diferentes normas de trabajo y el rol que desempeña el trabajo en la vida de una persona influyen los patrones del comportamiento relacionado con el trabajo y las actitudes hacia el trabajo. También afectan la naturaleza de las relaciones de supervisión, los estilos y procesos de la toma de decisiones y las configuraciones organizacionales. Los procesos de grupo e intergrupales, las respuestas al estrés y la naturaleza de las conductas políticas también difieren entre las culturas. El capítulo 5 está dedicado a dichos temas globales.

Otro desafío de la administración que ha tomado renovada importancia es la ética y la responsabilidad social y su relación con el gobierno corporativo. Por desgracia, los escándalos de negocios relacionados con un comportamiento no ético se han vuelto algo casi común en la actualidad. Desde una perspectiva de responsabilidad social, se ha enfocado cada vez más atención en la contaminación y la obligación de las empresas de ayudar a limpiar nuestro ambiente, las contribuciones de las empresas a los temas sociales y demás. El marco de referencia apropiado para el gobierno corporativo con frecuencia está en el centro de estos debates y análisis.<sup>37</sup> En el capítulo 4 se abarca la ética y la responsabilidad social con mayor detalle.

## TIEMPOS DIFÍCILES DECISIONES DIFÍCILES

### Haga unas píldoras y llámeme en 13 años

Los estadounidenses invierten unos dos billones de dólares al año en cuidados médicos, así que no sorprende cuando el médico nos asegura que hay un medicamento recetado en el mercado para tratar lo que sea que nos afecta. Ni nos sorprende que botellas pequeñas de píldoras pequeñas por lo general cuesten muchos dólares, pero si tenemos la suerte de tener una cobertura médica decente, en general nos sentimos felices de escapar con un copago más o menos razonable en la farmacia. En realidad, aunque hay miles de medicamentos en el mercado, los fármacos importantes nuevos no surgen con tanta frecuencia. Por ejemplo, Eli Lilly & Co., uno de los proveedores más prolíficos de nuevos fármacos, lanzó al mercado sólo ocho medicamentos importantes entre 2001 y 2005, y no ha lanzado ninguno nuevo desde entonces. Y esos ocho no costaron poco: Lilly gasta entre \$1 100 y \$1 500 millones antes de que un medicamento llegue al mercado. “Ese tipo de costos”, dice un ejecutivo de ciencia y tecnología de Lilly, “son fundamentalmente insostenibles”, y el plan de la empresa para reducirlos a una cantidad relativamente modesta de \$800 millones se centra en una estrategia de *outsourcing* que ya está en práctica. Lilly ahora hace 20% de su trabajo químico en China y planea reducir los costos de las pruebas clínicas en humanos, que van de \$50 a \$300 millones por fármaco, al subcontratarlos de países como Brasil, China, India y Rusia. A lo largo de la industria, más de 60% de las pruebas clínicas ya se realizan en el extranjero.

En forma irónica, el que Lilly recurra al *outsourcing* refleja un tipo de estrategia de “si no puedes contra ellos, úneteles”. Uno de los problemas más grandes que enfrenta cualquier empresa de Big Pharma (las 50 principales compañías farmacéuticas) es la competencia de los medicamentos genéricos; fármacos producidos con los mismos ingredientes activos, pero no con base en las mismas fórmulas que sus contrapartes patentados. Desde luego, son más baratos (alrededor de un tercio del precio) y son comercialmente confiables, llegan al mercado tan pronto como termina la patente de un medicamento

de marca. Naturalmente, la empresa de Big Pharma que desarrolló el original sufre pérdidas en sus ingresos. Por ejemplo, en Pfizer no menos de cinco medicamentos importantes terminarán su patente entre 2010 y 2012, fármacos que representan no menos de 41% de las ventas totales de la empresa. Uno de esos productos, el medicamento para el colesterol Lipitor ingresa \$12 000 millones al año y representó 26% de las ventas de Pfizer en 2008. Ese flujo de ingresos se vuelve un pequeño goteo en noviembre de 2011.

Aunque hay algún debate sobre el tema, los genéricos siempre han hecho básicamente lo mismo que los medicamentos de marca mucho más costosos. Tan recientemente como en 2005, sitios médicos en Internet de preguntas frecuentes por lo general aseguraron a los consumidores preocupados que debido a que la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos aplica los mismos estándares a todas las instalaciones de fabricación de medicamentos, no eran ciertos los rumores de que los genéricos con frecuencia venían de fábricas con estándares inferiores de calidad del producto. Sin embargo, en la actualidad es mucho más probable que los genéricos se fabriquen en el extranjero, un hecho que ha tomado importancia relativa en vista de los planes del presidente Barack Obama de reducir los costos de medicamentos recetados al importar más medicamentos genéricos de los países desarrollados.

Una proporción significativa de medicamentos genéricos viene de China, que se ha convertido en el líder proveedor mundial de ingredientes farmacéuticos activos (API), y muchos expertos señalan que la reputación de China de seguridad y calidad es menos que genuina. Por ejemplo, en 2007, el organismo U.S. Centers for Disease Control (CDC) recibió informes de reacciones alérgicas extremas a la heparina anticoagulante, que se fabrica por Baxter Healthcare, un fabricante estadounidense de medicamentos y equipo médico. En enero de 2008, Baxter emitió 13 distintos retiros del mercado de inyecciones de heparina y la FDA reportó 93 muertes y cientos de reacciones entre enero y marzo. En diciembre de 2008, el CDC

(continúa)

confirmó que las existencias de heparina de Baxter habían sido contaminadas por un ingrediente falso producido por Changzhou SPL, una planta china de propiedad parcial de Scientific Protein Laboratories, un proveedor de API con sede en Wisconsin. Entre otras cosas, reportó la FDA en abril de 2008, Changzhou “realmente pasó por un proceso de filtración, determinó que un proveedor era inaceptable y luego continuó y de cualquier forma utilizó materia prima de ese proveedor... Esto es como un sistema escolar que filtra a agresores sexuales entre los profesores y luego de todas formas contrata un profesor que haya sido agresor sexual”.

La FDA regula la producción y distribución de todos los medicamentos que se comercializan en Estados Unidos, un trabajo que incluye inspecciones de planta tanto en casa como en el extranjero. Sin embargo, con la proliferación de instalaciones en los países extranjeros, pueden pasar años entre las inspecciones. El proceso se entorpece más en China debido a las barreras de lenguaje, las discrepancias en el manejo de registros y los nombres confusos de las empresas. En septiembre de 2008, la oficina U.S. Government Accountability Office (GAO) liberó

un informe crítico del manejo de la FDA de las inspecciones en el extranjero. Por ejemplo, entre 2002 y 2007, la FDA emitió 15 advertencias a los fabricantes extranjeros, pero dio seguimiento con reinspecciones a únicamente cuatro de esas instalaciones, y lo hizo sólo después de lapsos de entre 2 y 5 años. Entre otras recomendaciones, la GAO sugirió que la FDA inspeccionara las instalaciones extranjeras de manejo de fármacos con tanta frecuencia como las de Estados Unidos, que son inspeccionadas cada 2.7 años. Sin embargo, el informe admitió que debido a que hay en la actualidad 10 000 sitios en el extranjero esparcidos por todo el mundo, los recursos actuales permitirían a la FDA visitar cada uno de ellos sólo una vez cada 13 años. “Permanecen desafíos significativos”, concluyó el informe.

Referencias: Pete Engardio con Michael Arndt y Dean Foust, “The Future of Outsourcing”, *BusinessWeek*, 30 de enero de 2006, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) el 15 de diciembre de 2008; Patrick Verel, “Professor Investigates the Pitfalls and Potentials of Outsourcing”, *Fordham Online*, 8 de diciembre de 2008, [www.fordham.edu](http://www.fordham.edu) el 15 de diciembre de 2008; “Are the U.S. and Emerging Markets Ready for the Generic Drug Boom?” *PipelineReview.com*, 15 de diciembre de 2008, [www.pipeline-review.com](http://www.pipeline-review.com) el 15 de diciembre de 2008; “Tainted Baxter Heparin behind Allergic Reactions, CDC Says”, *Newsinferno.com*, 12 de diciembre de 2008, [www.newsinferno.com](http://www.newsinferno.com) el 15 de diciembre de 2008; y Nick Taylor, “GAO Critical of FDA’s Overseas Inspections”, *In-Pharma Technologist.com*, 23 de octubre de 2008, [www.in-pharmatechnologist.com](http://www.in-pharmatechnologist.com) el 15 de diciembre de 2008.

La calidad también sigue siendo un desafío para la administración en la actualidad. La calidad es un tema importante por varias razones. Primero, cada vez más organizaciones utilizan la calidad como base para la competencia. Por ejemplo, Continental Airlines enfatiza sus altas calificaciones en la encuesta J. D. Power de satisfacción del cliente en su publicidad impresa. Segundo, mejorar la calidad tiende a aumentar la productividad porque hacer productos de mayor calidad por lo general resulta en menos desperdicio y reproducción. Tercero, mejorar la calidad reduce los costos. Los gerentes en Whistler Corporation una vez se percataron de que la empresa estaba utilizando 100 de sus 250 empleados para reparar detectores de radar defectuosos que habían sido fabricados de manera incorrecta en el primer lugar. La calidad también es importante debido a su relación con la productividad. La calidad se destaca en el capítulo 21. La sección *Tiempos difíciles, decisiones difíciles* muestra cómo intentar aprovechar las oportunidades en las relaciones internacionales puede ser una prescripción para los problemas de control de calidad.

Por último, el cambio hacia una economía de servicios también continúa siendo importante. Por tradición, la mayoría de las empresas estadounidenses eran fabricantes, usaban recursos tangibles como materia prima y maquinaria para crear productos tangibles como automóviles y acero. Y la fabricación es en realidad todavía importante en la economía estadounidense. Estados Unidos sigue siendo por mucho el fabricante más grande del mundo. Por ejemplo, entre 1990 y 2009, la producción manufacturera estadounidense creció casi \$800 000 millones.<sup>38</sup>

Sin embargo, en las últimas décadas el sector servicios de la economía ha sido mucho más importante. De hecho, los servicios ahora representan más de la mitad del producto interno bruto en Estados Unidos y tienen un rol igualmente importante en muchas otras naciones industrializadas. La tecnología de servicios incluye el uso de recursos tangibles (como maquinaria) y recursos intangibles (como la propiedad intelectual) para crear servicios intangibles (como cortes de cabello, protección de seguros o transportación entre dos ciudades). Aunque evidentemente hay muchas similitudes entre la administración en una organización de manufactura y una de servicios, también hay muchas diferencias fundamentales.

ADEMÁS DE *DILBERT*, ¿QUÉ OTRAS TIRAS CÓMICAS REFLEJAN DE MANERA RUTINARIA LA VIDA ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA?

¿QUÉ DESAFÍO ADMINISTRATIVO CONTEMPORÁNEO LE INTERESA MÁS? ¿POR QUÉ?

*Revisión del  
concepto*

## RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y PUNTOS CLAVE

1. Justificar la importancia de la historia y la teoría de la administración y analizar los precursores de la teoría moderna de la administración.
  - Las teorías son importantes como organizadoras del conocimiento y mapas para la acción.
  - Entender el contexto histórico y los precursores de la administración y la organización proporciona un sentido de herencia cultural y también puede ayudar a los gerentes a evitar repetir los errores de los demás.
  - La evidencia sugiere que el interés en la administración data de hace miles de años, pero un enfoque científico a la administración surgió sólo en los últimos cientos de años.
2. Resumir y evaluar la perspectiva clásica de la administración, que incluye la administración científica y el proceso administrativo y señalar su pertinencia para los administradores o gerentes modernos.
  - La perspectiva clásica de la administración tuvo dos ramas importantes: la administración científica y el proceso administrativo.
  - La administración científica se ocupaba de mejorar la eficiencia y los métodos para los trabajadores en lo individual.
  - El proceso administrativo estaba más centrado en la forma en que las organizaciones mismas debían estar estructuradas y arregladas para tener operaciones eficientes.
  - Ambas ramas prestaban poca atención al rol del trabajador como persona.
3. Resumir y evaluar la perspectiva conductual de la administración, que incluye los estudios Hawthorne, el movimiento de relaciones humanas y el comportamiento organizacional y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
  - La perspectiva conductual de la administración, caracterizada por una preocupación por el comportamiento individual y de grupo, surgió principalmente como resultado de los estudios Hawthorne.
  - El movimiento de las relaciones humanas reconoció la importancia y el potencial de los procesos conductuales en las organizaciones, pero hizo muchos supuestos demasiado simplistas acerca de dichos procesos.
4. Resumir y evaluar la perspectiva cuantitativa de la administración, que incluye la ciencia de la administración y la administración de operaciones y señalar su pertinencia para los gerentes modernos.
  - El comportamiento organizacional, un derivado más realista de la perspectiva conductual, es de interés para muchos gerentes modernos.
  - La perspectiva cuantitativa de la administración y sus dos componentes, la ciencia de la administración y la administración de operaciones, intentan aplicar las técnicas cuantitativas a la toma de decisiones y a la solución de problemas.
  - Sus contribuciones han sido facilitadas por el tremendo aumento en el uso de computadoras personales y de redes de información integradas.
5. Analizar los enfoques de sistemas y de contingencias de la administración y explicar su potencial para integrar las otras áreas de la administración.
  - Las tres principales perspectivas deben verse como complementarias y no contradictorias. Cada una tiene algo de valor que ofrecer.
  - Dos adiciones relativamente recientes a la teoría de la administración, las perspectivas de sistemas y de la contingencia, parecen tener un gran potencial como enfoques para la administración y como marcos de referencia para integrar las otras perspectivas.
6. Identificar y describir los temas y desafíos de la administración moderna.
  - Una diversidad de perspectivas aplicadas populares influyen la práctica de la administración en la actualidad.
  - Los temas y desafíos importantes que enfrentan los gerentes incluyen la retención de empleados, la diversidad, la nueva fuerza de trabajo, el cambio en la organización, la ética y responsabilidad social, la importancia de la calidad y el cambio continuo hacia una economía de servicios.



## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

### Preguntas para revisión

1. Analice en forma breve los principios de la administración científica y del proceso administrativo. ¿Qué supuestos se hacen acerca de los trabajadores en cada una?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre las perspectivas de contingencia y universal de la administración? ¿En qué forma es útil la perspectiva de la contingencia en la práctica de la administración en la actualidad?
3. Describa la perspectiva de sistemas. ¿Por qué una organización de negocios se considera un sistema abierto?
4. Para cada uno de los desafíos contemporáneos de la administración, proporcione por lo menos un ejemplo distinto al de los que se encuentran en el libro.

### Preguntas para análisis

5. Las empresas jóvenes, innovadoras o de alta tecnología adoptan la estrategia de ignorar la historia o intentar hacer algo radicalmente nuevo. ¿En qué formas esta estrategia les podría ayudar? ¿En qué formas esta estrategia los puede obstaculizar?
6. ¿Puede un gerente utilizar las herramientas y técnicas de varias perspectivas distintas al mismo tiempo? Por ejemplo, ¿puede un gerente utilizar las perspectivas clásica y conductual? Proporcione un ejemplo de alguna vez en que un gerente hiciera esto y explique cómo le permitió ser efectivo.
7. Visite el sitio web de Amazon.com. Elija la pestaña que diga “See All 32 Product Categories” y luego elija el vínculo de “Books”. A continuación elija el vínculo de “Bestsellers” y haga clic en “Business & Investing” de las categorías listadas hacia abajo del lado izquierdo de la pantalla. Observe la lista de los libros de negocios mejor vendidos de Amazon. ¿Qué ideas o temas ve en la lista? ¿Qué líderes de negocios ve ahí?

### Preguntas para aplicación

8. Vaya a la biblioteca o entre en línea y ubique material acerca de Confucio. Haga un esquema general de sus principales ideas. ¿Cuáles parecen aplicables a la administración en Estados Unidos en la actualidad?
9. Encuentre una empresa que haya despedido a un número significativo de trabajadores en el último año. (Pista: Utilice la palabra *layoff* (despido) como término de búsqueda en Internet.) Investigue a esa empresa. ¿Por qué la empresa hizo los despidos? En su opinión, ¿es probable que la empresa alcance la meta que pretende al despedir tantos trabajadores? ¿Por qué?
10. Lea acerca del pionero de la administración Frederick Taylor en [www.cftech.com/BrainBank/TRIVIABITS/FredWTaylor.html](http://www.cftech.com/BrainBank/TRIVIABITS/FredWTaylor.html) o de alguna otra fuente. Describa los antecedentes y la experiencia de Taylor. ¿En qué forma una comprensión de los inicios de la carrera de Taylor le pueden ayudar a entender mejor sus ideas acerca de la administración científica?

## DESARROLLO DE HABILIDADES EFECTIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

### Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades para la toma de decisiones incluyen la capacidad de reconocer y definir los problemas o las oportunidades y luego elegir el curso de acción apropiado. Este ejercicio le

ayudará a desarrollar sus propias habilidades en la toma de decisiones mientras subraya también la importancia de las interdependencias del subsistema en las organizaciones.

### Antecedentes

Usted es el vicepresidente de una empresa grande que fabrica muebles exteriores para cubiertas, patios y albercas. Cada línea de producto y la empresa misma han crecido de manera significativa en los años recientes. Por desgracia su éxito ha atraído la atención de competidores y varios han entrado al mercado

en los últimos dos años. Su presidenta ejecutiva (CEO) le ha pedido determinar cómo disminuir 10% de los costos para que los precios se puedan reducir en la misma cantidad. Ella está convencida de que el movimiento es necesario para retener la participación de mercado en vista de la nueva competencia.

Al examinar la situación, usted ha decidido que tiene tres opciones para reducir costos:

- Empezar a comprar materiales ligeramente de menor calidad, incluida la madera, el aluminio, el vinilo y el nailon.
- Despedir a una parte de su fuerza de trabajo y luego motivar a los que queden para trabajar más duro; esta

opción también incluye elegir a las futuras contrataciones de un grupo de trabajadores menos calificados y pagar sueldos inferiores.

- Reemplazar el equipo existente con otro más nuevo, más eficiente; aunque esta opción incluye una inversión significativa inicial, está seguro que puede compensar por mucho la diferencia en los costos de producción más bajos.

## Tarea

Con este antecedente en mente, responda a las siguientes preguntas:

1. Examine con cuidado cada una de sus tres opciones. ¿En qué formas podría afectar cada opción otras partes de la organización?
2. ¿Cuál es la opción más costosa, no en términos de dinero absoluto, sino en términos de impacto en otras partes de la organización? ¿Cuál es la menos costosa?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que usted podría enfrentar al intentar implementar cada una de sus tres opciones?
4. ¿Hay alguna otra opción para lograr su objetivo de reducir los costos?

## DESARROLLO DE HABILIDADES CONCEPTUALES EFECTIVAS

### Perspectiva general del ejercicio

Las habilidades conceptuales requieren pensar de forma abstracta. Este ejercicio no sólo le permite practicar sus habili-

dades conceptuales sino que también lo introduce a alguna sabiduría administrativa de otra cultura y otro tiempo.

### Antecedentes

Aunque el estudio académico de la administración es una disciplina relativamente nueva, han existido gerentes por tanto tiempo como organizaciones, y una gran parte de la sabiduría administrativa se puede obtener de algunas fuentes muy antiguas (y tal vez inesperadas).

Sun Tzu, un general chino que vivió alrededor del año 400 a.C., surgió de inicios muy humildes para convertirse en un líder poderoso del ejército más grande de su tiempo. Su ascenso al poder fue una proeza notable para un campesino en una sociedad feudal, y nos vemos forzados a especular que Sun Tzu debió haber sido un individuo extraordinario. Algún tiempo después de su muerte, probablemente alrededor del año 200 a.C., apareció un libro llamado *El arte de la guerra*, que atribuye a Sun Tzu ciertos principios de estrategia y liderazgo.

Los principios que se plantean en *El arte de la guerra* fueron adoptados por los legendarios guerreros samurai del Japón medieval, y el libro fue consultado por Mao Zedong y Chiang Kai-shek mientras luchaban por el control de su nación durante la Revolución China de finales de la década de 1940. Traducido por un monje jesuita, fue introducido a occidente en 1772 y se sabe que fue estudiado por Napoleón. En la actualidad es ampliamente leído no sólo por los líderes militares sino también por muchos líderes de negocios.

El título de *El arte de la guerra* es bastante apto; se trata todo de la guerra. Además, no es probable que su estilo resulte atractivo para los gustos contemporáneos, pero debido a que es un compendio de sabiduría acerca de la estrategia competitiva, ha demostrado ser útil para las personas en una amplia gama de áreas competitivas, incluidas las empresas y los deportes al igual que la guerra. Aquí tenemos una breve muestra del pensamiento de Sun Tzu:

*Con cálculos más cuidadosos, se puede ganar; con menos no se puede. ¡Cuánta menos oportunidad de la victoria tiene quien no hace ningún tipo de cálculo! Por tanto, yo digo: conozca al enemigo y conózcase a sí mismo; en cien batallas, nunca será derrotado. Cuando usted es ignorante del enemigo pero se conoce a sí mismo, sus oportunidades de ganar o perder son iguales. Si ignora a su enemigo y a usted mismo, es seguro que será derrotado en cada batalla.*

Si hemos despertado su interés, puede encontrar una versión en inglés del libro completo de *The Art of War* en [www.sonshi.com/learn.html](http://www.sonshi.com/learn.html). Se pueden encontrar otras traducciones en muchos otros sitios y, desde luego, en libros demasiado numerosos de mencionar.

## Tarea

1. Lea algunas historias de *El arte de la guerra*. Analice sus interpretaciones de estas historias con su profesor y compañeros de clase hasta que haya captado la forma en que Sun Tzu expresa sus ideas.
2. Elija dos o tres escenarios descritos en *El arte de la guerra* y “adáptelos” a escenarios similares en los deportes o

negocios modernos. Ahora aplique las ideas de Sun Tzu acerca de la estrategia en sus historias a las situaciones en sus propias historias. ¿Qué le ha enseñado este proceso acerca de la naturaleza de la estrategia en general o la estrategia competitiva en particular?

## CASO DE CIERRE DEL CAPÍTULO

### Perspectivas de la administración en GE

En 1878, Thomas Edison fundó General Electric (GE) como una empresa de capital privado para recaudar fondos para su famosa investigación acerca del foco de luz eléctrica. Para 1879 había creado el primer foco incandescente, y en el mismo año GE desarrolló la primera máquina capaz de convertir la energía mecánica en suficiente energía eléctrica para un barrio de luces eléctricas. Al empezar con esas innovaciones, GE se volvió una empresa conocida por la calidad de sus ideas y sus habilidades de implementación. Durante los últimos 131 años, GE ha producido tecnologías innovadoras pero prácticas, incluida la primera máquina de rayos X de energía eléctrica y la televisión. La empresa fue instrumental en el desarrollo de una amplia gama de máquinas, desde radios y aparatos electrodomésticos hasta locomotoras y sistemas de radar. La medicina, la manufactura y la defensa se han beneficiado de las invenciones de GE, al igual que los hogares. GE es la única del Dow Jones Industrial Average 12 (la docena de empresas que constituyeron el primer DJIA en 1896) que continúa en la lista. De hecho, mientras que otras han sido adquiridas o han quebrado, GE sigue siendo una de las empresas más consistentemente rentables en el mundo. No tiene el crecimiento más rápido ni el valor más alto del mercado, pero está de manera consistente entre las empresas más reconocidas del mundo, que obtiene altas calificaciones cada año en las encuestas conducidas por fuentes de medios como *Fortune*, *Barron's* y *Times* de Londres. En forma más reciente, GE obtuvo el tercer lugar en la lista de *Fortune* 2008 “America’s Most Admired

Companies” y estuvo dentro del *top ten* en “People Management” y “Quality of Management”.

De hecho, desde sus primeros días, GE ha sido un líder en el desarrollo no sólo de nuevos productos y procesos de manufactura, sino también de nuevas técnicas y prácticas de administración. Muchas de éstas han sido replicadas por otras empresas, pero rara vez una de ellas supera la habilidad de implementación de GE o llega primero a un nuevo descubrimiento. La primera innovación administrativa de GE fue un laboratorio corporativo de investigación y desarrollo, establecido en 1900. Para la década de 1930, la empresa era la primera en ofrecer planes de pensiones y de participación de utilidades. Éstos fueron utilizados para establecer relaciones de cooperación con los trabajadores y excluir a los sindicatos de la relación. La empresa centralizó la toma de decisiones a través de sus operaciones nacionales en la década de 1950, al producir los “Blue Books” únicos que gobernaban cada movimiento de los gerentes.

La administración estratégica fue pionera en GE en la década de 1960 y demostró ser tan popular que, en la actualidad, el campo es el punto culminante de un curso universitario en negocios. Durante este tiempo, la empresa prestó su nombre a GE Business Screen, una técnica desarrollada en forma conjunta con la firma de consultoría McKinsey. Screen ayudaba a identificar el portafolio opcional de unidades de negocio que puede mantener una corporación. Para las décadas de 1980 y 1990, la empresa construía una cultura global eficaz mientras que era la primera en ofrecer

programas como las iniciativas de calidad Six Sigma y Work Out, un esfuerzo de reingeniería que simplificaba el trabajo y facultaba a los empleados.

Hay otras contribuciones de GE, además de sus innovaciones de productos y administración. Para empezar, GE ha sido capaz de cambiar el curso con frecuencia, al reconfigurar o incluso abandonar programas de mucho tiempo. “La mayoría de las personas en GE”, dice el actual CEO Jeff Immelt, “aprende del pasado pero tiene una sana falta de respeto por la historia. Tiene la capacidad de vivir en el momento y no vivir con la carga del pasado”. Por ejemplo, desde que asumió el cargo en 2001, Immelt ha impulsado fuerte por la innovación para complementar la tendencia de Six Sigma para promover la eficiencia sobre la creatividad. También ha trabajado por dar a la orientación interna tradicional de la empresa un “enfoque externo” más agudo sobre sus clientes. “Necesitamos estar enfocados en hacia dónde van los clientes”, dice Immelt. “Deberíamos estar jugando hacia las mayores tendencias demográficas y las necesidades de nuestros clientes.”

En 2008, GE Research recibió el premio INFORMS, que se entrega cada año a una empresa que utiliza de manera eficaz las técnicas de la *ciencia de la administración* (modelado matemático y otros métodos analíticos) para tomar mejores decisiones gerenciales. La ciencia de la administración es importante para GE, dice el director ejecutivo de tecnología, Mark Little, “porque es tan pertinente para la forma en que nos comprometemos para nuestros clientes”; en GE, agrega, la meta final de la tecnología

gía científica es “crear más valor para los clientes al menor riesgo”.

GE también ha trabajado duro para desarrollar líderes. Cada año unos 9000 empleados de GE toman clases en la legendaria escuela de administración interna de la empresa en Crotonville, Nueva York, donde, además de los miembros de sus propias filas administrativas, algunos ex alumnos prominentes incluyen a CEO de numerosas empresas, como Bob Nardelli de Chrysler, Jim McNerny de Boeing, Larry Bossidy de Honeywell y Larry Johnston de Albertson. Sin embargo, en la actualidad, la currícula en Crotonville gira alrededor de lo que Immelt caracteriza como “un conjunto totalmente nuevo de rasgos de liderazgo”, incluido el “enfoque externo” y “la imaginación y el valor”; rasgos que, de acuerdo con Immelt, establecen “la base de la forma en que uno se vuelve innovador... Lo que le digo a las personas es que tenemos que desarrollar nuevos líderes para el crecimiento; personas que sean apasionadas acerca de los clientes y la innovación, [personas] que realmente conozcan los mercados y los

productos. La administración profesional [tradicional] no va a darle el tipo de crecimiento que necesita en un mundo de crecimiento lento... Usted tiene que cambiar”, concluye Immelt, “o no tendrá un gran futuro con esta empresa”.

### Preguntas

1. ¿El patrón de los avances administrativos en GE durante el último siglo parecen reflejar el patrón sugerido por la teoría administrativa? Explique su respuesta.
2. ¿Cuáles de las innovaciones administrativas de GE parecen basarse en una perspectiva clásica de la administración? ¿Cuáles parecen basarse en una perspectiva conductual de la administración? Explique.
3. ¿En qué forma la perspectiva de contingencia explica los cambios administrativos que ha hecho GE al paso de los años?
4. ¿Por qué, en su opinión, GE ha sido tan exitosa al integrar el enfoque de ciencia de la administración con enfoques menos cuantitativos de la administración?

5. ¿En qué formas el cambio en el enfoque de GE del liderazgo refleja las mismas condiciones que las que influyen su enfoque actual de la administración?

### Referencia

Geoffrey Colvin, “What Makes GE Great?”, *Fortune*, 6 de marzo de 2006, <http://money.cnn.com> el 22 de diciembre de 2008; Betsy Morris, “The GE Mystique”, *Fortune*, 6 de marzo de 2006, <http://money.cnn.com> el 22 de diciembre de 2008; Bill Lane, “Management Secrets from Inside GE”, *U.S. News & World Report*, 25 de enero de 2008, [www.usnews.com](http://www.usnews.com) el 22 de diciembre de 2008; Patricia O’Connell, “Online Extra: Bringing Innovation to the Home of Six Sigma”, *BusinessWeek*, 1 de agosto de 2005, [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) el 22 de diciembre de 2008; Lindsay Blakely, “Four Radically Different Cultural Models: Best Buy, Google, GE, Semco”, *BNET.com*, 26 de septiembre de 2008, [www.bnet.com](http://www.bnet.com) el 22 de diciembre de 2008; “GE Research Named Winner of 2008 INFORMS Prize”, *FirstScience News*, 15 de abril de 2008, [www.firstscience.com](http://www.firstscience.com) el 22 de diciembre de 2008; y “America’s Most Admired Companies”, *Fortune*, 17 de marzo de 2008, <http://money.cnn.com> el 22 de diciembre de 2008.



## USTED DECIDE



## Coca-Cola se siente efervescente otra vez

1. A juzgar por la descripción de los años Daft-Ivester, ¿cómo caracterizaría la cultura que había hecho de Coca-Cola una cultura tan exitosa?
2. ¿Cuáles de los activos existentes de Coca-Cola fueron más valiosos para Neville Isdell para dar un cambio total a la empresa?
3. ¿Cómo podría contribuir un compromiso explícito con el crecimiento (como en “Nuestro manifiesto de crecimiento”) a una moral mejorada de los empleados?
4. Asuma que usted es el propietario de un pequeño mini-mercado. ¿Cómo podrían las altas y bajas de Coca-Cola al paso de los años haber afectado la forma en que usted maneja su línea de bebidas?

Desde la publicación de su primera edición en 1984, casi dos millones de estudiantes han usado y consultado esta obra en su preparación para sus carreras de negocios. En la actualidad su uso continúa en cientos de universidades, programas de posgrado, colegios de educación profesional técnica y programas de desarrollo de administración en todo el mundo. De hecho, la anterior edición se publicó en más de 40 países y fue traducida a varios idiomas.

## PUNTOS RELEVANTES Y MEJORAS EN LA DÉCIMA EDICIÓN

- **Cobertura integrada.** Todo el material (tradicional o contemporáneo) se integra con el fin de proporcionar una cobertura más uniforme y cohesiva del campo de la administración.
- **Temas clave.** Se dedica más atención a temas como gobierno corporativo, liderazgo ético, el rol apropiado de la auditoría y el carácter global del campo de la administración.
- **Un sistema pedagógico que funciona.**
  - > Los objetivos de aprendizaje proporcionan un vistazo previo de los temas básicos de cada capítulo. Los términos y conceptos clave se resaltan en letra azul y se definen al margen. Se han diseñado tres modalidades de preguntas al final de cada capítulo para probar diferentes tipos de comprensión del lector.
  - > Ejercicios útiles de desarrollo de habilidades gerenciales y un “Preparador de examen”, que contiene una serie de preguntas de verdadero o falso y de opción múltiple, las cuales permiten al lector evaluar su comprensión del capítulo.
- **Aplicaciones que mantienen la atención del lector.** Se desarrolla un mejor equilibrio de empresas grandes y establecidas (como Home Depot, Coca-Cola, Boeing, Intel y General Electric), y empresas nuevas (como Google, Starbucks, Video Game Corporation, Facebook y Abercrombie & Fitch).
- **Casos de apertura de cada capítulo.** Estas viñetas breves, tituladas “Primero lo primero”, conducen al lector hacia el capítulo con un escenario del mundo real que presenta un tema de administración específico. Entre las empresas mencionadas se incluyen Coca-Cola, Genentech, Facebook, Craigslist, Abercrombie & Fitch y muchas más.
  - > La sección final de cada capítulo, llamada “Usted decide”, está vinculada con la de apertura, y requiere que el lector desempeñe el rol de un consultor, gerente u otro grupo de interés en la organización que se presentó antes.
  - > Testimoniales. Diseminados a lo largo de cada capítulo, proporcionan ideas reales acerca de la forma en que los gerentes y otros expertos ven el mundo de los negocios.
- **Casos de fin de capítulo.** Estos casos son de empresas que le resultarán familiares, como JetBlue, Apple, Ikea, Dell y MTV, entre otras.
- El sitio web <http://latinoamerica.cengage.com/griffin> incluye recursos de tecnología educativa que están a la vanguardia.