



*Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT*

# CURSO McGRAW-HILL DE MANAGEMENT

En 36 horas

LESTER  
R. BITTEL



**CURSO MCGRAW-HILL  
DE MANAGEMENT  
EN 36 HORAS**

## **Serie McGraw-Hill de Management**

### **COORDINADOR**

José Carlos Jarillo Mossi  
IMD. Lausanne (Suiza)

### **CONSULTORES EDITORIALES**

Diego del Alcázar Silvela  
Director del Instituto de Empresa  
Madrid

Josep Chias  
Presidente de Marketing Systems  
Profesor de Marketing de ESADE  
Barcelona

Pedro Nuevo Iniesta  
Profesor del IESE  
Barcelona

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	vii
<b>Plan de estudio</b> .....	ix
<b>PARTE I. LO QUE SE ESPERA DE LOS DIRECTIVOS</b>	
Acciones de coordinación y resultados en el marco de una estructura organizativa.	
<b>1. La naturaleza especial de la actividad directiva o gerencial</b> .....	3
Prueba de comprensión: El caso del director de fabricación superocupado ..	20
<b>2. Enfrentarse a las influencias ambientales</b> .....	23
Prueba de comprensión: El caso de las líneas aéreas infravoladas .....	39
<b>3. El poder de los recursos humanos</b> .....	43
Prueba de comprensión: El caso del problemático departamento de reclamaciones .....	65
<b>PARTE II. LO QUE HACEN LOS DIRECTIVOS</b>	
Las cinco funciones claves que todos los directivos deben realizar.	
<b>4. Planificar: Establecimiento de objetivos y creación de planes y programas</b> ..	71
Prueba de comprensión: El caso de la floreciente compañía de cosméticos ..	94
<b>5. Organizar: División del trabajo para formar un cuerpo estructurado</b> ..	99
Prueba de comprensión: El caso de la compañía maderera menguante ....	121
<b>6. Dotar de personal: La persona adecuada en el puesto adecuado</b> .....	125
Prueba de comprensión: El caso del expansionista "Mundo de las maquetas y juegos" .....	150

<b>7. Dirigir: Proporcionar comunicación, motivación y liderazgo</b> .....	155
Prueba de comprensión: El caso de la toma de posesión del nuevo consejero delegado .....	177
<b>8. Controlar: Medir el progreso y ejercer control</b> .....	181
Prueba de comprensión: El caso de la “Compañía de esquís espectacular” ..	201
<b>PARTE III. APTITUDES QUE LOS DIRECTIVOS DESARROLLAN Y APLICAN</b>	
Intelectuales, interpersonales y técnicas.	
<b>9. Solución de problemas, toma de decisiones e innovación</b> .....	207
Prueba de comprensión: El caso del director de banco perplejo .....	227
<b>10. Tratamiento de la información</b> .....	233
Prueba de comprensión: El caso del “Coleman Memorial Hospital” .....	249
<b>11. Desarrollo de aptitudes interpersonales</b> .....	253
Prueba de comprensión: El caso de la agencia de publicidad “La vivaz” ..	270
<b>12. Mejora de la productividad</b> .....	273
Prueba de comprensión: El caso de la decreciente productividad de Carrie Artes Gráficas .....	289
<b>Clave de contestaciones para las pruebas de comprensión</b> .....	293
<b>Examen final</b> .....	305
<b>Índice</b> .....	331

# Introducción

La función gerencial o directiva constituye una profesión gratificante. Esto es aplicable tanto al individuo como a toda la sociedad. Siempre que la gente se agrupa de forma organizada para trabajar por la consecución de una meta común, la cuestión de la dirección toma un cariz preponderante. Poco o nada puede conseguirse en los negocios, en el gobierno, o en los servicios públicos, si no existe una dirección.

La promoción a un puesto directivo o la escalada de posiciones dentro de esta clase profesional, no solamente le supone a la persona un paso adelante hacia el bienestar financiero, sino también una sensación de logro personal que es difícil de encontrar en otras muchas actividades.

Pero, a pesar de todo, la eficacia en la dirección (management) no es algo que se alcance con suma facilidad. Para alcanzar y mejorar esta eficacia se requieren unos fundamentos básicos acompañados de una adecuada experiencia. Sin un conocimiento firme de los principios y prácticas del management, es muy probable que el éxito en la gestión de un puesto directivo, se muestre esquivo. Este curso intenta proporcionarle ese bagaje de conocimientos que usted necesita para llegar a ser un directivo o gerente eficaz.

## UN CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS PRACTICOS

La labor de dirección se lleva a cabo, hoy en día, de acuerdo con unos conocimientos que en los últimos cien años se han plasmado en un conjunto de principios, prácticas y términos universalmente aceptados.

En este curso, el conjunto de conocimientos gerenciales ha sido cuidadosamente extractado en sesenta conceptos definidos con toda claridad y que se presentan junto con su correspondiente terminología. Estos conceptos han sido dispuestos en doce capítulos, y cada uno contiene cinco de ellos.

El curso expone todos los fundamentos que son generalmente tratados en los cursos universitarios de management empresarial. En este texto, sin embargo, estos fundamentos están desarrollados en un formato especialmente diseñado

para el estudio a distancia y están además configurados de modo que estimule su aplicación práctica.

El autor del texto posee más de veinticinco años de experiencia como supervisor, directivo y ejecutivo en distintos negocios. Ha enseñado este mismo curso de dirección en una prestigiosa universidad de los Estados Unidos en los últimos diez años. Sus galardonados trabajos en este campo han representado una parte importante de la formación y el desarrollo de centenares de miles de buenos directivos en todo el mundo.

# Plan de estudio

Para obtener el máximo aprovechamiento del curso, tendrá que dedicarle un total de treinta y seis horas sin contar las que consuma en el «examen final». Debe tener en cuenta que el estudio de cada uno de los doce capítulos le llevará tres horas. Lo ideal sería completar un capítulo a la semana durante doce semanas. Así es como está dispuesto el plan semestral de la universidad. Ahora bien, si puede dedicar más tiempo a estudiar o se le da bien el aprendizaje, podría terminar el curso en seis semanas o incluso antes.

## FORMATO DE LOS CAPITULOS

El curso se divide en doce lecciones o capítulos. Cada capítulo está dispuesto en estilo modular; esto es, cada uno contiene varios apartados principales que aparecen en todos ellos bajo una misma secuencia. Cada capítulo incluye los siguientes apartados en este orden:

1. *Los cinco conceptos.* Un resumen preliminar de los conceptos que se estudiarán en el capítulo.
2. *Términos claves.* Una lista de los vocablos más importantes relacionados con los anteriores conceptos.
3. *Lección conceptual.* Constituida por cinco segmentos, cada uno con lo siguiente:
  - Una repetición del concepto.
  - Una explicación didáctica en la que los términos claves son puestos de relieve y explicados.
  - «Supuesto práctico». Un estudio de caso que recoge una aplicación realista del concepto que estamos analizando. El estudio de caso le plantea una serie de preguntas y le proporciona unas respuestas inmediatas desde un punto de vista práctico.

4. *La prueba de comprensión.* Un estudio de caso compuesto de cinco partes con el que finaliza el capítulo. El método de estudio escogido está considerado como de alta eficacia para el aprendizaje de adultos y garantiza, por consiguiente, la adquisición de un conocimiento práctico de la función gerencial. Cada una de las partes del estudio de caso está relacionada con uno de los segmentos de la lección conceptual. La finalidad de la «prueba de comprensión» es permitirle comprobar su grado de entendimiento de cada concepto y de los términos con él relacionados. Esto se consigue por medio de cinco bloques de *preguntas de repaso*, uno por cada concepto. La «Clave de contestaciones» (dando la «solución» de los problemas que se plantean en los casos) se encuentra al final del libro, junto con unos pertinentes «Comentarios» que explican posibles ambigüedades y añaden algunas ideas.

## EL EXAMEN FINAL

Para demostrar que el curso se ha realizado con aprovechamiento existe al término del libro un «Examen final» de cumplimentación voluntaria. Este examen consta de doscientas preguntas con cuatro respuestas alternativas, entre las cuales hay que escoger la correcta.

Una puntuación del 70 por 100 (140 respuestas correctas) se considera ya una calificación suficiente. Si contesta correctamente el 80 por 100 de las preguntas será un notable, y a partir del 90 por 100, ¡enhorabuena!, ha obtenido un sobresaliente en su Curso McGraw-Hill de Management.

## PLAN DE ESTUDIO RECOMENDADO

El autor tiene una amplia experiencia en programas de estudios a distancia. La efectividad de estos programas estriba en que las personas que los siguen fijan ellas mismas su propio plan de estudio, se comprometen de algún modo a cumplirlo y casi siempre persisten hasta que terminan el curso. Este curso específico ha sido diseñado con el fin de simplificar su plan de estudio y ayudarle a observarlo. El autor recomienda el plan que se esboza a continuación; aunque usted pueda variar sus elementos para acomodarlos al tiempo de que disponga y a la mayor o menor facilidad de su aprendizaje.

1. No pretenda en modo alguno terminar el curso en una sola noche. El texto puede ser probablemente leído en pocas horas por un lector avisado; pero esto no quiere decir que se hayan aprendido las lecciones conceptuales, ni tampoco que se haya sacado jugo a las «Pruebas de comprensión». Y lo que es todavía más importante: personalmente no habrá usted asimilado el verdadero valor del material didáctico; ni estará tampoco preparado para hacer el «Examen final» que le demuestre a usted mismo y a los demás, su verdadero conocimiento del management.

2. Planee en principio doce semanas de estudio para el curso. Si ve que puede disponer de más tiempo o que avanza con mayor rapidez de la prevista, puede acortar este período de estudio a ocho, seis e incluso a cuatro semanas.

3. Cada semana, delimite tres períodos de estudio de una hora cada uno, con un intervalo de tiempo libre entre ellos. Se aprende con más facilidad y los conceptos se asimilan mejor, cuando el tiempo de estudio se divide en distintas partes de forma que permitan reflexionar antes de pasar de una a otra. Acumular el estudio en bloques de tres horas seguidas puede resultar contraproducente.

4. Distribuya el tiempo para cada capítulo de la forma siguiente:

*Primera hora:*

20 minutos para leer y comprender las páginas previas de introducción (la definición de conceptos y la lista de términos claves).

20 minutos para estudiar el primer concepto.

20 minutos para estudiar el segundo concepto.

*Segunda hora:*

20 minutos para estudiar el tercer concepto.

20 minutos para estudiar el cuarto concepto.

20 minutos para estudiar el quinto concepto.

*Tercera hora:*

20 minutos para leer la «Prueba de comprensión».

20 minutos para contestar a las «Preguntas de repaso».

20 minutos para comparar sus respuestas con la «Clave de contestaciones de las pruebas de comprensión».

5. No pase al siguiente capítulo hasta que no haya comprendido enteramente el significado de las respuestas correctas a las preguntas de la «Prueba de comprensión».

6. No se salte capítulos. Cada uno de los capítulos está fundamentado en los anteriores. El management es una función integrada, por lo que no llegará a dominarla hasta que no tenga en su mente una concepción global de la misma.

7. Cuando haya concluido los doce capítulos, dispóngase a hacer el «Examen final» y a evaluar usted mismo objetivamente los conocimientos que ha adquirido.