



Contenido MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

INTRODUCCIÓN v • BIBLIOTECA •

CAPÍTULO 1 ¿Qué son y para qué existen las empresas? 1

- ¿Qué son y para qué están las empresas? 3
 - ¿Qué es una empresa? 3
 - Definición de empresa 3
- Importancia de la pequeña y mediana empresa 4
 - Importancia económica 4
 - Importancia social 5
- Necesidades económicas y personales que cubre la pequeña y mediana empresa 6
 - Necesidades económicas 6
 - Necesidades humanas 7
- ¿Para qué existen las empresas? 8
 - Servicio 8
 - Realización personal 9
 - Permanencia 10
 - Económico o de generación de riqueza 11
- El ciclo de vida de la empresa 13
 - La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento 13
 - El ciclo de vida de la empresa 14

CAPÍTULO 2 El trabajo de los administradores 21

- El trabajo de los administradores 23
 - Una sociedad de organizaciones 24
 - ¿Qué es una organización? 24
- Las organizaciones y los administradores 24
 - Los administradores son recursos 25
- El trabajo de los administradores 25
 - ¿De qué manera difieren los administradores de los demás miembros de una organización? 26
 - Tipos de administradores 27
 - Enfoques para analizar el trabajo de los administradores 28
 - Los 17 papeles del administrador 30
 - Estilos administrativos 31

Nuevas competencias directivas	32
Responsabilidad y desempeño del administrador	33
Naturaleza cambiante en el trabajo del administrador	33
Incremento de la intensidad del conocimiento	34
La ética y los administradores	35
La administración	36
Definición de administración	36
Fines de la administración	37
Alcance de la administración	37
Universalidad de la administración	38
Marco de referencia para el estudio de la administración	38
La administración contemporánea: un reto para las empresas	39
Porcentaje y tiempo asignado a las funciones administrativas	41

CAPÍTULO 3 El espíritu emprendedor 45

El espíritu emprendedor	47
Fundamentos del empresario	47
¿Qué es el espíritu emprendedor?	48
El espíritu emprendedor y la administración	49
¿Puede existir el administrador con espíritu emprendedor en las grandes empresas?	49
Tres factores clave	50
Importancia del espíritu emprendedor	51
La importancia del empresariado	52
Un tema central del debate de las políticas	53
Los beneficios del espíritu emprendedor	54
¿Qué es un emprendedor?	55
Definición de emprendedor	56
El proceso del emprendedor	57
Intraemprendedores	64
Enseñanzas emprendedoras en otros países	65
Caso Australia	65
Caso Holanda	69
Caso España	73
Caso Suecia	77

CAPÍTULO 4 El sistema de dirección en la organización 83

- El sistema de dirección en la organización 85
- Definición de dirección 86
 - ¿Qué entendemos por dirigir? 87
- Importancia de la dirección 88
- Funciones de la dirección 91
- Principios de la dirección 93
- La dirección: ¿ciencia o arte? 95
 - La experiencia se adapta a los conocimientos 95
- La dirección como sistema 96
 - El sistema de dirección 97
 - Entrada-proceso-salida 97
- El proceso de dirección 98
 - ¿Cómo logra un directivo el máximo esfuerzo de sus colaboradores y al mismo tiempo crea un clima del cual derive una satisfacción personal? 99

CAPÍTULO 5 Mando y autoridad 103

- Mando y autoridad 105
- El mando 105
 - Definición de mando 106
 - Elementos del mando 106
 - Formas de mando 108
 - Órdenes 108
 - Reglas que aseguren el cumplimiento de las órdenes, instrucciones y asignaciones 110
 - Importancia de mando 111
 - Ejercicio del mando 112
 - El mando como servicio 113
- La autoridad 115
 - Naturaleza de la autoridad 117
 - Teorías sobre la naturaleza y origen de la autoridad 118
 - Definición de autoridad 123
 - Tipos de autoridad 125
 - Relación entre autoridad y poder 131
 - Autoridad e influencia 133

Capítulo 6 La motivación 137

- La motivación 139
 - ¿Qué es la motivación? 139
 - Definición de motivación 140
- Importancia de la motivación para los administradores 142
- Factores que influyen en la motivación 143
 - Diferencias individuales 144
 - Características del puesto 144
 - Prácticas organizacionales 145
- Motivación hacia el trabajo 145
- Teorías de la motivación: resumen general 147
- Relación entre motivación y desempeño 154
 - Diferencia entre motivación y satisfacción 156
- Tipos de motivación 157
 - La motivación externa 158
 - La motivación interna 158
- El proceso de la motivación 159
 - La necesidad 160
 - La conducta 161
 - El objetivo 161
- Supuestos básicos sobre la motivación y la acción de motivar 163
- Para comprender la motivación: Una visión general de teorías 164
 - Un modelo integral sobre motivación 164
 - Estrategias de la dirección superior para acrecentar la motivación 165
 - Enriquecimiento del trabajo 166
 - La relación entre el suelo y el rendimiento en el trabajo 170
- Principios básicos de motivación 173

Capítulo 7 La comunicación 177

- La comunicación 179
- Necesidades de comunicación 179
- Importancia de la comunicación 180
- Las organizaciones como sistema de comunicación 182
- Definición de comunicación 183
 - El proceso de comunicación 184
 - Propósitos de la comunicación 185
- Comunicación formal e informal 188

Comunicación descendente, ascendente y horizontal	190
Medios de comunicación	193
Penetración de la comunicación	194
Estilos de comunicación: asertivo, agresivo y débil	195
Habilidades comunicacionales	200
Saber comunicar	200
Saber escuchar	201
Saber preguntar	201
Saber usar el silencio	203
Saber dar órdenes en el ámbito profesional	204
Saber corregir a un colaborador	204
Barreras que obstaculizan una comunicación eficaz	205
¿Cuáles mensajes podrían encontrar la mayor cantidad de obstáculos?	206
Barreras para una comunicación eficaz	207
Superación de las barreras	209
Uso de habilidades de comunicación en las negociaciones para administrar conflictos	210
Negociaciones para administrar conflictos	211
Permanencia de los resultados de las negociaciones	213
Dinámica de las comunicaciones modernas	214
La comunicación en la era de la información computarizada	215

CAPÍTULO 8 La supervisión 219

La supervisión	221
La supervisión moderna	221
Definición de supervisión	222
Importancia de la supervisión	223
Generalidades	223
Factores y tendencias en la supervisión	224
Niveles de administración	225
Los supervisores (administradores de nivel operativo)	225
Administradores de nivel medio	228
Administradores de alta gerencia	229
Adaptaciones importantes en el puesto de supervisor	230
Las relaciones del supervisor	231
Interacción equilibrada: clave para una supervisión eficaz	233
Funciones de supervisión	234

Recursos de supervisión	235
Grados de supervisión	235
Alcance de la supervisión	237
Papeles básicos de supervisión	239
La consideración	239
La facilitación	240
La participación	242
Mejoramiento del desempeño en la acción de supervisión	244
Obtención de una supervisión eficaz	246
Capacidad supervisora	246

CAPÍTULO 9 El liderazgo 251

El liderazgo	253
Introducción	253
Del autoritarismo al liderazgo	254
¿Qué es el liderazgo?	255
Definición de liderazgo	255
Vínculo entre liderazgo y administración	257
Naturaleza del liderazgo	258
Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen	260
Habilidades de liderazgo requeridas	261
Funciones principales de un líder	262
Estilos de liderazgo	263
Perfil de una gerencia	264
Cuatro estilos de liderazgo	268
El cuadro directivo de Blake y Mouton	271
Modelo camino-meta de liderazgo	272
Modelo de toma de decisiones de Vroom-Yetton	273
Modelo de liderazgo situacional	275
Autoliderazgo y superliderazgo	279
Entrenamiento	279
Factores que influyen en la eficacia del liderazgo	281
Las herramientas del liderazgo	283
El liderazgo en las organizaciones mexicanas	286
Los gerentes mexicanos de la época moderna	289

Capítulo 10 Aspectos contextuales 297

- Aspectos contextuales 299
- Dos habilidades en una: análisis de problemas y toma de decisiones 300
- El proceso de toma de decisiones 305
 - La participación en la toma de decisiones 308
 - Decidir en equipo 310
- El trabajo en equipo 3113
 - ¿Qué es un grupo, un equipo y qué es trabajar en equipo? 312
 - Clasificación de los grupos de trabajo 312
 - Tendencia actual en el uso de trabajo en equipo 314
 - ¿Cómo funcionan los equipos de trabajo? 318
 - Ventajas y desventajas del trabajo en equipo 325
 - Acciones de la administración para lograr el trabajo en equipo 327
 - Desarrollo de la cultura del trabajo en equipo 328
- Administración por objetivos 329
 - ¿Qué es la administración por objetivos? 330
 - Definición de administración por objetivos 330
 - Aplicación, beneficios y problemas de la administración por objetivos 332
 - Requisitos previos para que la administración por objetivos tenga éxito 336
 - Cualidades de una información administrativa eficaz 339
 - El proceso de la administración por objetivos 340
 - Revisión periódica de la APO: evaluación del progreso 348
 - La APO y su evaluación 349
- El cambio y desarrollo en las organizaciones 351
 - ¿Qué es el cambio organizacional? 352
 - Definición del cambio organizacional 352
 - Cambio y estabilidad 354
 - Fuerzas para el cambio 355
 - Modelo de cambio organizacional 357
 - ¿Por qué es necesario un cambio planeado? 362
 - La resistencia al cambio 368
 - Desarrollo organizacional 372
 - Temas contemporáneos y retos del comportamiento organizacional 377

La administración por calidad	383
¿Qué es la calidad?	385
Administración de la calidad	389
Factores y condiciones en México para la administración de la calidad total	400
La ética y responsabilidad social de las empresas	405

BIBLIOGRAFÍA 433