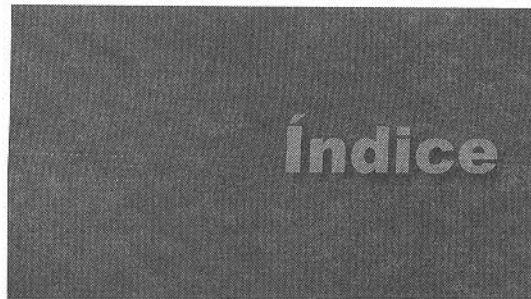


25 OCT 2011

INVENTARIO N° 11.914

65  
V59  
2008  
e2



Prólogo .....	XV
Los autores .....	XIX

**Capítulo I - Conceptos de administración**

<b>1. La administración: ¿ciencia y tecnología o persuasión?</b> .....	3
<i>por Eduardo R. Scarano</i>	
Las maneras de resolver problemas y las soluciones científicas .....	3
Soluciones científicas .....	4
El método .....	6
Clases de ciencias (fácticas y formales) .....	8
Ciencia básica, ciencia aplicada y tecnología .....	10
La administración como ciencia y el programa simoniano .....	11
La administración como tecnología .....	13
Los profetas de la administración: la aceptación de las soluciones administrativas por persuasión .....	13
Preguntas y ejercicios .....	15
Bibliografía .....	15
<b>2. El rol del administrador</b> .....	17
<i>por Diana Rut Schulman y Miguel Ángel Vicente</i>	
El administrador en la Argentina actual .....	17
Requisitos para un desempeño eficaz .....	19
¿Cómo actuar? .....	19
La organización .....	21
La investigación crea nuevo conocimiento .....	29
Administración .....	30



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS  
 FACULTAD DE CIENCIAS  
 ECONOMICAS  
 • BIBLIOTECA •

Hoy en la Argentina .....	31
El desafío en la Argentina actual .....	33
Preguntas y ejercicios .....	34
Bibliografía .....	35
<b>3. Hace quinientos años .....</b>	<b>37</b>
<i>por Héctor A. Larocca</i>	
Para una primera lección de administración .....	37
Adopción de decisiones .....	38
Ley vivida y ley escrita .....	38
Delegar autoridad .....	39
Motor universal .....	40
Poder y saber .....	40
Selección de personal .....	41
Formación de la personalidad .....	42
Superar el autoritarismo .....	42
Corregir explicando .....	43
Del consejo a la ejecución .....	43
Ganar la confianza .....	44
Preguntas y ejercicios .....	45

## Capítulo II - El contexto y las escuelas de administración

<b>4. Evolución del pensamiento en administración .....</b>	<b>49</b>
<i>por Jorge A. Franco y Ángel H. de Mendoza</i>	
Introducción .....	49
Las escuelas de administración .....	50
Surgimiento del estudio metódico de la administración .....	50
Caracterización histórica del período .....	50
Escuelas clásicas .....	56
Escuela de administración científica .....	56
Administración industrial y general .....	62
Modelo burocrático de administración .....	66
La visión de la administración desde las ciencias de la conducta .....	68
Caracterización histórica del período .....	68
La escuela de las relaciones humanas .....	71
Otros aportes desde un enfoque sociológico .....	76
El estructuralismo y las escuelas neoclásicas .....	78
Caracterización histórica del período .....	78
El estructuralismo en el estudio de la administración .....	81
Resumen .....	82
La escuela neoclásica .....	82
Características principales .....	82
La organización racional del trabajo: el fordismo .....	85
Resumen .....	87
Limitaciones .....	87
Teoría de la organización .....	87

Caracterización histórica del período	87
Chester Barnard (1866-1961)	90
Herbert Simon (1916-2001)	90
El enfoque sistémico	91
Corrientes actuales en la administración	95
Caracterización histórica del período	95
Introducción	98
Las nuevas tendencias	99
Preguntas y ejercicios	114
Bibliografía	114

### Capítulo III - Estructura de las organizaciones

<b>5. Estructura de las organizaciones. Elementos, tipos, niveles, formalización</b>	<b>119</b>
<i>por Mariano A. Bonelli</i>	
División del trabajo	120
Departamentalización	123
Agrupamiento de mercado	123
Agrupamiento funcional	125
Cadena de mando	130
Delegación	131
Pautas para tener en cuenta y lograr la delegación efectiva	132
Causas de por qué no se delega efectivamente	132
Descentralización	133
Centralización	134
Relación estructura, estrategia y cultura	134
Factores que influyen en la estructura	136
Relación ambiente y contexto	136
Clientes	136
Competidores	137
Proveedores	137
Variable no controlable con bajo o nulo grado de influencia económica: devaluación del peso en la Argentina	139
Mecanismos de coordinación	140
Elementos de la estructura	142
El núcleo operativo	142
La cumbre estratégica	143
La línea media	144
La tecnoestructura	145
El staff de apoyo	145
Configuraciones estructurales	145
Estructura simple	146
Burocracia mecánica	146
Burocracia profesional	147
Forma divisional	148
Adhocracia	148
Organización misionera	149
Organización política	150

Configuraciones estructurales .....	151
Organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas .....	151
Estructura mecanicista .....	151
Estructura orgánica .....	152
Síntomas de estructuras inadecuadas .....	152
Tamaño de las organizaciones .....	152
Nuevas tendencias de diseño .....	153
Organización virtual .....	154
Estructura por equipos de trabajo .....	154
Formalización .....	156
Los manuales .....	156
Tipos de manuales .....	156
Otras maneras de formalización .....	157
El organigrama: pautas para su confección .....	158
Diferentes sistemas de representación de organigramas .....	159
Sistemas triangulares .....	160
Sistemas circulares .....	163
Cuestiones a tener en cuenta para su confección (IRAM 34.504 original) .....	163
Preguntas y ejercicios .....	165
Bibliografía .....	166

## Capítulo IV - Teoría de las decisiones

<b>6. Propuestas de un modelo integrador .....</b>	<b>169</b>
<i>por Patricia Bonatti</i>	
Esquema integrador .....	177
Técnicas para detectar y neutralizar los sesgos más comunes y perniciosos .....	181
Representatividad .....	182
Disponibilidad .....	182
Anclaje .....	182
Efecto "marco" (o "el principio de invariación" o "la trampa de la expresión") .....	182
Axioma de independencia .....	183
Efecto de la situación creada .....	183
Efecto de comprobación .....	183
Sesgo de distorsionar las pruebas .....	184
Efecto de los costos irrecuperables (costos hundidos) .....	184
Efecto "exceso de confianza" .....	185
Efecto del criterio pesimista (lo mejor de lo peor) .....	185
Hábito de la obediencia .....	186
Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos .....	186
Sesgo de dominancia fáctica .....	187
Existencia de estereotipos .....	187
Falta de coherencia .....	188
Analogías con el pasado .....	188
Emociones .....	188
Utilidad y propósito del esquema propuesto .....	189
Preguntas y ejercicios .....	192
Bibliografía .....	193

## Capítulo V - El proceso administrativo

<b>7. Planeamiento, gestión y control</b> .....	197
<i>por Agustín Gatto (con la colaboración de María Paula Bruni, Silva Lambersky, Lucina Cabrejas, Gabriel Urey, Anita Alegre López, Eduardo Cerezuola y Raúl Tapia)</i>	
Introducción .....	197
La organización y su entorno .....	197
Toma de decisiones .....	200
Identificación y análisis del problema .....	201
Desarrollo y análisis de alternativas .....	206
Selección de la alternativa o curso de acción .....	209
Implementación .....	209
Proceso de planificación .....	210
Planificación estratégica .....	212
Estrategia .....	213
Visión .....	216
Misión .....	216
Valores .....	217
Cultura organizacional .....	217
Objetivos y metas .....	217
Herramientas para el análisis .....	218
Matriz BCG .....	218
Ciclo de vida del producto y/o servicio .....	219
Características de cada período .....	220
Matriz FODA .....	221
Cruz de Porter .....	221
Análisis de estrategias competitivas genéricas de Porter .....	224
Estrategia global de liderazgo en costos .....	224
Estrategia de diferenciación .....	224
Estrategia de enfoque .....	224
Cadena de valor .....	225
Matriz de Ansoff .....	226
Teoría de las palancas .....	227
Palanca operativa .....	227
Palanca de producción .....	227
Palanca de mercado .....	228
Palanca de reingeniería .....	228
Palanca financiera .....	228
Palanca fiscal .....	228
Planificación operativa .....	228
Administración por objetivos (APO) .....	229
Características .....	230
Desarrollo del concepto de la APO .....	231
Política de incentivos .....	231
Hincapié en la evaluación de desempeño .....	232
Hincapié en los objetivos a corto plazo y la motivación .....	232
El proceso de administración por objetivos .....	232
Diferenciación entre estrategia y táctica .....	233

Sistema de control de gestión .....	233
Objetivos y metas: el puntapié inicial .....	234
Proceso de control de gestión .....	234
Esquema del sistema de control de gestión .....	236
Presupuesto .....	236
Proceso presupuestario .....	238
Esquema presupuestario y ciclo .....	239
Presupuesto económico .....	240
Presupuesto financiero .....	241
Balance proyectado .....	242
Presupuesto base cero .....	243
Contabilidad .....	243
Tablero de control .....	244
Balanced <i>scorecard</i> (BSC) o cuadro e mando integral (CMI) .....	246
Preguntas y ejercicios .....	252
Bibliografía .....	253

## Capítulo VI - Las competencias del administrador

<b>8. Comunicación .....</b>	<b>257</b>
<i>por Miguel Ángel Vicente</i>	
Conceptos básicos .....	257
Funciones de la comunicación .....	260
Tipos de comunicación .....	260
Elementos de la comunicación .....	261
El proceso de comunicación .....	263
Emisor o fuente .....	265
Propósito .....	266
Mensaje .....	265
Código .....	266
Canal .....	266
Receptor .....	266
Decodificación .....	266
Retrocomunicación y retroalimentación .....	266
Las seis "c" del proceso de comunicación .....	267
El mensaje .....	267
Estímulos que favorecen la comunicación .....	268
Verbales .....	268
Vocales .....	269
Situacionales .....	269
Gestuales .....	269
Barreras de la comunicación .....	269
Conceptos finales .....	271
Preguntas y ejercicios .....	272
Bibliografía .....	272

<b>9. El liderazgo</b> .....	273
<i>por Juan Carlos Ayala</i>	
El grupo .....	274
El poder .....	275
La influencia .....	275
Fuerzas determinantes en el ejercicio del liderazgo .....	276
La cultura de la organización .....	276
El contexto y la organización .....	276
La situación .....	277
Las tres dimensiones del liderazgo: lo simbólico, lo imaginario y lo real .....	277
El lugar de la autoridad en el liderazgo .....	278
Paradigmas sobre el liderazgo .....	280
Las competencias centrales para el ejercicio del liderazgo .....	282
Preguntas y ejercicios .....	285
Bibliografía .....	285
<b>10. Construcción de equipos de trabajo</b> .....	287
<i>por Miguel Ángel Vicente</i>	
Introducción .....	287
Disciplinas de la organización inteligente .....	287
Desarrollo de equipos de trabajo .....	290
Dimensiones de un equipo .....	292
Procedimiento .....	293
Proceso socioafectivo .....	294
Visión compartida .....	295
¿Cómo evolucionan los equipos en una organización? .....	296
Trabajo de un talento individual que acompaña a un equipo .....	299
Funcional .....	299
Interactivo .....	300
Sincrónico .....	300
Formas de dirimir conflictos .....	303
Podemos concluir diciendo .....	303
Preguntas y ejercicios .....	305
Bibliografía .....	306
<b>11. Del conflicto a la resolución de problemas</b> .....	307
<i>por Roberto Mazza</i>	
Conflicto: conceptos básicos .....	309
Palabras asociadas erróneamente .....	310
Efectos .....	310
Niveles de conflictos .....	310
Primer nivel: conflicto intrapersonal .....	311
Segundo nivel: conflicto interpersonal .....	311
Tercer nivel: conflicto intergrupar .....	311
Materialización del conflicto .....	311
Resolución de conflictos .....	312
Etapa de prevención .....	312



¿En qué momento imponer las reglas de juego? .....	314
Etapa de diagnóstico .....	314
¿Cómo diagnosticar? .....	314
¿De qué clase es la naturaleza de la diferencia? .....	315
¿Qué factores subyacentes se pueden asociar a esa diferencia? .....	316
¿En qué etapa de evolución se encuentra esa diferencia? .....	317
Etapa de tratamiento .....	318
Resultados esperados .....	318
Técnicas .....	319
Consideraciones generales .....	320
Consejos útiles .....	321
Tres aspectos a tener en cuenta para lograr una resolución efectiva .....	323
Cuatro pasos que refuerzan el acercamiento a una solución .....	324
Preparación del caso propio y ajeno .....	325
Fase 1: preparar el caso propio .....	325
Fase 2: pensar en la otra parte .....	326
Habilidades de los habilidosos .....	327
Preguntar y escuchar .....	327
Tener estrategias para seguir negociando .....	328
Conclusión .....	329
Preguntas y ejercicios .....	330
Bibliografía .....	331

## Capítulo VII - Las influencias

<b>12. El poder</b> .....	335
<i>por Ana María Parisí</i>	
Introducción .....	335
Autoridad y poder: dos conceptos diferentes pero relacionados .....	337
Tipos de autoridad: las fuentes de la legitimidad en Weber .....	340
Más allá de la fría norma: la importancia del carisma .....	340
Poder como derecho y poder como capacidad. Bases de poder en las organizaciones: clasificación .....	341
El análisis estratégico de Crozier y Friedberg .....	343
Relaciones entre poder y autoridad. Elementos para comprender el liderazgo .....	346
La obtención de la obediencia en las organizaciones .....	347
Cómo se ejerce el poder en las organizaciones desde una perspectiva institucional .....	348
Los dispositivos disciplinarios, las organizaciones y la sociedad .....	349
Cambio en el flujo del poder social: de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control .....	351
Poder y cultura organizacional .....	352
Palabras finales .....	354
Preguntas y ejercicios .....	354
Bibliografía .....	355
<b>13. Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional</b> .....	357
<i>por Norberto H. Góngora</i>	
Introducción .....	357
Concepto de cultura .....	359



Características de la cultura organizacional .....	364
Diferencias en el tratamiento de la cultura organizacional .....	366
Enfoque de la integración .....	367
Enfoque de la diferenciación .....	377
Enfoque de la fragmentación o ambigüedad .....	378
Enfoque de la interdependencia o diversidad .....	361
Palabras finales .....	388
Preguntas y ejercicios .....	390
Bibliografía .....	391

## Capítulo VIII - Hacia una administración con más responsabilidad

<b>14. Responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>395</b>
<i>por Héctor A. Larocca</i>	
La responsabilidad social empresarial .....	395
Marco contextual .....	395
Crecimiento y desarrollo .....	398
El Estado y el mercado .....	401
El caso de la Argentina .....	401
El mundo del trabajo y la concepción de la empresa .....	402
La responsabilidad social empresarial en el mundo .....	404
La responsabilidad social empresarial y los grupos de interés .....	407
Las dimensiones de la responsabilidad social empresarial .....	409
La visión antropológica de la responsabilidad social empresarial .....	410
La empresa como ciudadano corporativo .....	412
El rol de la universidad .....	412
El rol de la sociedad civil .....	414
El cambio que genera la responsabilidad social empresarial .....	414
Virtudes privadas, beneficios públicos .....	419
Irresponsabilidad empresarial .....	419
El otro lado de la responsabilidad social empresarial .....	419
El comportamiento corrupto .....	422
El (medio) ambiente de la irresponsabilidad .....	423
El caso Nike .....	423
De la gerencia tradicional a la gerencia social .....	424
Las capacidades gerenciales .....	424
Gerencia pública y privada .....	426
La gerencia social .....	428
Gacetillas vinculantes .....	432
Las nuevas dimensiones del pensamiento .....	432
Gerard Zandstra .....	433
Peter Newell .....	434
China: el crecimiento económico no es suficiente para lograr el desarrollo social .....	436
Bancos de alimentos .....	436
Solidaridad .....	437
Microcréditos, la banca de los pobres .....	438
Empresas recuperadas .....	440

El Proyecto Hambre Cero .....	443
Preguntas y ejercicios .....	445
Bibliografía .....	445
<b>15. Responsabilidad social para el desarrollo sustentable</b> .....	447
<i>por Patricia Kent</i>	
Introducción .....	447
La responsabilidad social para el desarrollo sustentable, una responsabilidad de los administradores .....	455
Comentarios finales .....	458
Preguntas y ejercicios .....	460
Bibliografía .....	460
<b>16. Administración sustentable</b> .....	461
<i>por Patricia Kent</i>	
La administración sustentable como mecanismo de responsabilidad social para el desarrollo sustentable .....	462
La administración sustentable como oportunidad de mejora continua .....	463
Comentarios finales .....	473
Preguntas y ejercicios .....	473
Bibliografía .....	473
<b>17. Recursos humanos y responsabilidad social empresaria: "la calidad bien entendida empieza por casa"</b> .....	475
<i>por Juan Carlos Ayala</i>	
Preguntas y ejercicios .....	482
Bibliografía .....	482
 <b>Capítulo IX - Algunos desafíos actuales</b>	
<b>18. La administración y las PyMES</b> .....	485
<i>por Jorge Fucaracce</i>	
Introducción .....	485
La organización pequeña .....	486
Concepto y naturaleza .....	486
Cultura organizacional .....	487
Gestión de la PyME .....	490
Características organizacionales de la PyME .....	491
Estructura organizacional .....	492
Preguntas y ejercicios .....	500
Bibliografía .....	500
<b>19. La organización femenina</b> .....	501
<i>por María Victoria Beltrami</i>	
Cuestión de género .....	501
La diferencia .....	502
La historia .....	505
La organización .....	507

El cambio .....	511
Preguntas y ejercicios .....	512
Bibliografía .....	512
<b>20. La gestión del capital humano</b> .....	<b>513</b>
<i>por Hernán Hernández</i>	
Introducción .....	513
Organización y planeamiento .....	515
Estructura, tareas y puestos de trabajo .....	515
Planificación de recursos humanos .....	516
Búsqueda y selección .....	518
Desarrollo de la carrera .....	520
Vinculación, inducción y entrenamiento .....	520
<b>Caso 1</b> .....	521
Inducción: analizar y comentar situaciones conocidas similares	
Nicolás Newman y el inicio de una relación laboral	
Remuneraciones .....	523
Evaluación del desempeño .....	525
Optimización y enriquecimiento de tareas .....	528
Capacitación .....	529
Desvinculación .....	531
<b>Caso 2</b> .....	533
Jubilación: analizar y comentar situaciones conocidas similares	
Pedrito se jubila y comienza una nueva etapa	
Preguntas y ejercicios .....	534
Bibliografía .....	534
<b>21. El proceso de emprender</b> .....	<b>535</b>
<i>por Gabriel Jacobsohn</i>	
Emprender y administrar .....	535
Diferentes clasificaciones de empresas y emprendedores .....	536
Proceso emprendedor .....	537
El entorno .....	539
Las oportunidades .....	542
El emprendedor .....	543
El equipo .....	545
La red social .....	546
Los recursos .....	547
Los acuerdos .....	550
El modelo de negocio .....	551
El plan de negocios .....	552
Conclusiones .....	554
Preguntas y ejercicios .....	554
Bibliografía .....	554
<b>Epílogo</b> .....	<b>557</b>