



# Índice general

Prólogo del autor, 5  
Presentación, 7

## PARTE I. LA ADMINISTRACION Y SUS FUNDAMENTOS

### Capítulo 1. La administración y los administradores

1. El origen de la administración, 21
2. El concepto de administración, 23
  - 2.1. El concepto tradicional, 24
  - 2.2. Las funciones de administración y las funciones de la organización, 24
  - 2.3. La administración y los recursos de la organización, 24
  - 2.4. Los recursos y las cuatro funciones de la administración, 25
  - 2.5. Los roles del administrador, 25
  - 2.6. La universalidad de las funciones de administración, 27
  - 2.7. Distinciones semánticas en el estudio de la administración, 27
  - 2.8. Los niveles de la administración, 28
  - 2.9. La administración como disciplina, 29
3. Las medidas para evaluar los resultados del administrador, 30
4. La administración en los sistemas abiertos, 30
5. El futuro y el administrador, 30
6. El abordaje del estudio de la administración, 31
  - 6.1. La administración como ciencia, como técnica, como arte, 31
  - 6.2. El lenguaje de la Ciencia, 32
  - 6.3. La investigación en administración, 32
  - 6.4. La administración es una ciencia interdisciplinaria, 35
  - 6.5. Un modelo básico para la investigación científica, 35

7. La problemática de la administración, 40
8. Las técnicas de administración, 41

Resumen, 42

Autoevaluación, 42

Ejercicios para el Estudiante, 43

Bibliografía para este Capítulo, 44

### Capítulo 2. La evolución del pensamiento administrativo

1. Introducción; 47
2. Los precursores de la administración moderna, 48
3. Las teorías de la administración y las teorías de la organización; 48
  - 3.1. La teoría de la administración, 48
  - 3.2. La teoría de la organización, 49
  - 3.3. Conclusiones, 49
4. El enfoque clásico de la administración, 49
  - 4.1. La administración científica de Frederick Winslow Taylor. (Ingeniero / 1856-1915), 50
  - 4.2. El enfoque anatómico de Henry Fayol (Ingeniero de minas y Gerente de una empresa carbonífera / 1841-1925), 51
  - 4.3. Otras corrientes clásicas, 54
5. La aparición de la organización humana, 54
6. El movimiento de los neoclásicos, 57
7. Los aportes de otras ciencias a la administración, 59
  - 7.1. El modelo sociológico de Max Weber: la burocracia, 59
  - 7.2. Las disfunciones de la burocracia, 61
  - 7.3. El aporte de los Sociólogos y Psicólogos en el estudio de la administración, 64
8. La escuela teoría de la organización, 65
9. La teoría de sistemas aplicada a la administración, 68
  - 9.1. Introducción, 68
  - 9.2. Propiedades, 68

- 9.2. Propiedades, **68**
  - 9.3. Los aportes metodológicos, **69**
  - 9.4. Los aportes semánticos, **69**
  - 9.5. Consecuencias de la Teoría de Sistemas en la administración, **71**
  - 10. La teoría situacional, **72**
    - 10.1 Los sistemas sociotécnicos, **72**
    - 10.2 La teoría de la contingencia, **72**
  - 11. El enfoque de la estrategia en las organizaciones, **73**
  - 12. Las corrientes modernas y posmodernas del pensamiento administrativo, **73**
    - 12.1. El pensamiento actual en administración, **73**
    - 12.2. La administración en Europa, **76**
  - 13. La administración en Japón, **77**
  - 14. Hacia una teoría integrada de la administración, **78**
  - 15. El pensamiento argentino en administración, **78**
- Resumen, 81*  
*Autoevaluación, 83*  
*Ejercicio para el Estudiante, 84*  
*Bibliografía para este Capítulo, 85*

### Capítulo 3. El entorno de las organizaciones

- 1. El entorno y su importancia, **89**
- 2. El entorno de una organización, **90**
- 3. El entorno, **93**
  - 3.1. Concepto de entorno, **93**
  - 3.2. Los componentes o actores del entorno, **94**
  - 3.3. Los componentes que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones, **95**
  - 3.4. Los componentes que influyen indirectamente en el funcionamiento de las organizaciones, **96**
- 4. La administración del entorno, **99**
  - 4.1. La reducción de la incertidumbre mediante la administración del entorno, **99**
  - 4.2. Los instrumentos de adaptación de la organización al entorno, **99**
- 5. La responsabilidad social de las organizaciones, **100**
  - 5.1. El origen de la responsabilidad social de las organizaciones, **100**
  - 5.2. La responsabilidad social a través de diferentes pensadores, **102**
  - 5.3. Las dimensiones de la responsabilidad social, **104**
  - 5.4. El balance social de la empresa, **105**
  - 5.5. La participación del personal

- en las organizaciones, **107**
- 5.6. La capacidad de respuesta social de las empresas, **107**
- 5.7. El marketing social, **108**
- 6. La ética y el administrador, **108**
  - 6.1. ¿Qué es la ética?, **109**
  - 6.2. ¿Cuáles son las principales conductas del administrador vinculadas con la ética?, **109**
  - 6.3. Las principales doctrinas éticas, **110**
  - 6.4. La ética y la competencia, **110**
- 7. La administración en un entorno internacional, **111**
  - 7.1. ¿Qué significan los negocios internacionales para el administrador?, **111**
  - 7.2. Los canales comerciales en los negocios internacionales, **113**
  - 7.3. El éxito en la administración internacional, **114**
- 8. La administración en la Argentina, **115**
  - 8.1. Introducción, **115**
  - 8.2. Caracterización de la administración argentina, **116**
  - 8.3. El entorno nacional de las empresas: la sociedad argentina, **118**
  - 8.4. El panorama general, **119**
  - 8.5. La reforma de la empresa, **120**
  - 8.6. Los tipos de empresas de escasa dimensión o PyMEs, **121**

*Resumen, 123*  
*Autoevaluación, 124*  
*Ejercicios para el estudiante, 125*  
*Bibliografía para este capítulo, 126*

### Capítulo 4. Las organizaciones

- 1. ¿Qué son las organizaciones?, **129**
- 2. La organización como sujeto, **131**
- 3. La teoría de la organización está integrada por diferentes teorías, **131**
- 4. La organización como sistema social, **131**
- 5. La organización como un sistema sociotécnico abierto, **132**
- 6. El fin de las organizaciones, **133**
  - 6.1. El concepto de fin, **133**
  - 6.2. Los objetivos personales y los organizacionales, **134**
  - 6.3. Las organizaciones son sistemas teleológicos, **135**
- 7. Los subsistemas intermedios, **135**



- 9. Los subsistemas centrales, 136
  - 9.1. El subsistema social, 136
  - 9.2. El subsistema técnico, 137
  - 9.3. El subsistema administrativo, 137
- 10. Los procesos de adaptación y de cambio en la organización, 139
- 11. La continuidad vital y el equilibrio de la organización, 140
- 12. Modelos autogénicos contra modelos alogénicos, 140
- 13. La efectividad de las organizaciones, 141
- 14. La identidad de las organizaciones, 142
- 15. Las organizaciones inteligentes, 143
- 16. La competitividad organizacional, 144
- 17. La teoría de los constraints, 145
- 18. Clasificación de las organizaciones, 145
  - 18.1. La empresa, 146
  - 18.2. El empresario, 149
  - 18.3. Las principales áreas de actividades de una empresa:, 150
  - 18.4. Los principales recursos de la empresa, 152
- 19. La administración pública, 153

*Resumen, 155*

*Autoevaluación, 155*

*Ejercicios para el Estudiante, 156*

*Bibliografía para este Capítulo, 157*

## PARTE II. LA TOMA DE DECISIONES Y EL PLANEAMIENTO

### Capítulo 5. La toma de decisiones

- 1. El proceso de la decisión, 163
- 2. Quiénes toman decisiones, 164
- 3. Condiciones en que se toman las decisiones, 165
- 4. Los tipos de decisión y las técnicas de ayuda para la toma de decisiones, 165
- 5. Los factores que intervienen en la toma de decisiones, 166
- 6. Modelos de toma de decisiones, 166
  - 6.1. El modelo racional, 166
  - 6.2. El modelo organizacional, 167
  - 6.3. El modelo conductual, 167
  - 6.4. El modelo político, 167
  - 6.5. El modelo de las diferencias individuales, 168
- 7. Clasificación de las decisiones, 168
- 8. El proceso de toma de decisiones, 169
- 9. La eficiencia de la decisión, 171

*Resumen, 173*

*Autoevaluación, 173*

*Ejercicios para el estudiante, 174*

*Bibliografía para este capítulo, 175*

### Capítulo 6. El establecimiento de objetivos

- 1. Una visión global del planeamiento, 179
  - 1.1. El proceso de planeamiento, 179
  - 1.2. Las bases del planeamiento, 179
- 2. La relación entre planes y objetivos, 180
- 3. Los objetivos, 180
  - 3.1. El concepto de objetivos, 180
  - 3.2. Los objetivos personales y los organizacionales, 180
  - 3.3. Características de los objetivos, 181
  - 3.4. Las ventajas de establecer objetivos, 183
- 4. El sentido de los objetivos, 184
- 5. El análisis previo para establecer objetivos, 184
- 6. La relación entre los objetivos y los planes, 185
- 7. Las proposiciones sobre los objetivos, 185
- 8. Los fundamentos para el establecimiento de objetivos, 186
  - 8.1. Las declaraciones fundamentales, 186
  - 8.2. La jerarquía de las políticas generales, 187
  - 8.3. La jerarquía de los objetivos, 188
- 9. La administración por objetivos o resultados, 190

*Resumen, 193*

*Autoevaluación, 193*

*Ejercicio para el estudiante, 194*

*Bibliografía para este capítulo, 194*

### Capítulo 7. El planeamiento

- 1. El planeamiento, 197
  - 1.1. Introducción, 197
  - 1.2. Concepto de planeamiento, 198
  - 1.3. Los propósitos del planeamiento, 200
  - 1.4. El horizonte del planeamiento, 201
  - 1.5. El planeamiento como proceso totalizador, 201
  - 1.6. Las tradiciones más importantes en la teoría del planeamiento, 203
  - 1.7. Evolución del planeamiento en las organizaciones y la eficacia de la función directiva, 205
  - 1.8. El método de los escenarios, 206
- 2. El análisis de las diferencias entre la situación

- 2. El análisis de las diferencias entre la situación actual y la futura, **207**
- 3. La estructura del planeamiento, **208**
  - 3.1. La jerarquía de planes, **208**
  - 3.2. Los tipos de planes, **208**
- 4. Los criterios organizativos para la elaboración de un plan, **209**
- 5. El proceso de planeamiento, **209**
  - 5.1. El nivel estratégico, **209**
  - 5.2. El nivel táctico o directivo, **223**
  - 5.3. El nivel operativo, **224**
  - 5.4. La naturaleza adaptativa del planeamiento, **236**
  - 5.5. Las técnicas de planeamiento, **238**

*Resumen, 245*

*Autoevaluación, 245*

*Ejercicio para el Estudiante, 246*

*Bibliografía para este capítulo, 248*

### PARTE III. LA ACCION DE ORGANIZAR Y EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURAS

#### Capítulo 8. El proceso de formulación estratégica

- 1. La dirección estratégica, **253**
- 2. El proceso de la dirección estratégica, **253**
- 3. Los directivos estratégicos, **254**
- 4. Los aspectos vinculados a la formulación de la estrategia, **254**
  - 4.1. La mente del estratega, **254**
  - 4.2. El pensamiento estratégico, **255**
  - 4.3. Las decisiones estratégicas, **255**
- 5. Los niveles de la estrategia, **255**
  - 5.1. La estrategia corporativa, **255**
  - 5.2. La estrategia a nivel de unidad estratégica de negocio, **255**
  - 5.3. La estrategia a nivel funcional, **256**
- 6. Las orientaciones estratégicas, **256**
  - 6.1. Tipos de estrategias, **256**
  - 6.2. Las estrategias de crecimiento, **257**
- 7. Las estrategias simples o genéricas, **260**
  - 7.1. Los costos o los precios más bajos, **260**
  - 7.2. La estrategia de diferenciación, **261**
  - 7.3. La estrategia de foco, **261**
- 8. Las estrategias funcionales, **261**
- 9. Las técnicas de análisis estratégico, **262**
  - 9.1. Análisis de la cartera de negocios, **262**

- 9.2. La matriz de Boston Consulting Group, **263**
- 9.3. Matriz de la madurez del sector y la posición competitiva, **266**
- 9.4. La matriz de posición competitiva-atractivo de la industria, **266**

*Resumen, 268*

*Autoevaluación, 268*

*Ejercicios para el estudiante, 269*

*Bibliografía para este capítulo, 270*

#### Capítulo 9. La dinámica organizacional

- 1. El cambio en la organización, **273**
- 2. El comportamiento de la dirección ante el cambio, **274**
- 3. Cambio versus estabilidad, **275**
- 4. Los cuatro cambios, **276**
- 5. Enfoques para provocar el cambio en la organización, **277**
- 6. El cambio en los elementos de la organización, **277**
- 7. Los aspectos visibles y no visibles del cambio en las organizaciones, **278**
- 8. El grado de dificultad en el cambio, **279**
- 9. El proceso de cambio, **279**
- 10. Técnicas utilizadas para lograr el cambio en la organización, **281**
  - 10.1. El entrenamiento de la sensibilidad, **281**
  - 10.2. Desarrollo de la organización (D.O.), **282**
  - 10.3. La eficacia y la salud de las organizaciones, **285**
  - 10.4. Los instrumentos para la administración del cambio, **286**
- 11. El diagnóstico organizacional, **287**
  - 11.1. Los puntos claves en un diagnóstico, **288**
  - 11.2. Relevamiento de los puestos de trabajo, **291**
- 12. El manual de la organización, **294**
- 13. El organigrama de una organización, **296**
- 14. Los cursogramas, **301**
- 15. Los procedimientos, **306**
  - 15.1. El Manual de Procedimientos Administrativos, **308**
  - 15.2. Diagrama de flujo del proceso, **309**

*Resumen, 310*

*Autoevaluación, 310*

*Ejercicios para el estudiante, 311*

*Bibliografía para este Capítulo, 314*



NO

## Capítulo 10. Los fundamentos de la estructura organizativa

- 1. La estructura de una organización, 317
  - 1.1. Concepto de estructura, 317
  - 1.2. Las condiciones para el diseño de las estructuras organizacionales, 318
  - 1.3. La concepción metodológica de las estructuras, 318
  - 1.4. La evolución del concepto de estructura, 318
- 2. Los elementos de la estructura organizativa, 321
  - 2.1. Componentes principales, 321
  - 2.2. Las unidades organizativas, 322
  - 2.3. Los tipos de relaciones organizativas, 322
- 3. Consideraciones sobre aspectos específicos de las estructuras organizacionales, 323
  - 3.1. Los elementos que definen el diseño de una estructura organizacional, 323
  - 3.2. Relación entre tecnología y producto/servicio, 323
- 4. Los principios de diseño y factores de contingencia, 324
  - 4.1. Los factores a considerar, 325
- 5. La acción de organizar, 328
- 6. Los principios que estructuran la organización, 330
  - 6.1. Los principios de la organización formal, 330
  - 6.2. El crecimiento de la organización, 334
  - 6.3. Los factores estructurales básicos, 335
  - 6.4. Criterios de la separación, 339
  - 6.5. La coordinación, 344
  - 6.6. La descentralización, la centralización y la delegación, 347
  - 6.7. El poder y la influencia, 348
  - 6.8. Elementos a considerar para la determinación de estructuras de organización, 348

Resumen, 349

Autoevaluación, 349

Ejercicios para el estudiante, 350

Bibliografía para este Capítulo, 352

## Capítulo 11. Las estructuras de la organización

- 1. Las estructuras de organización, 355
- 2. Las estructuras simples, 356
  - 2.1. La organización funcional, 356
  - 2.2. La organización lineal, 359
- 3. Las estructuras complejas clásicas, 362
  - 3.1. La organización lineal-funcional o mixta, 362
  - 3.2. El esquema ACME (Association of Consulting Management Engineers), 364

- 3.3. La organización divisional, 364
- 3.4. Organización matricial, 366
- 3.5. El enfoque de Henry Mintzberg, 368
- 4. Las nuevas organizaciones complejas, 369
  - 4.1. La organización en trébol, 370
  - 4.2. La organización federal, 373
  - 4.3. La organización en red, 373
- 5. Las nuevas tendencias en el diseño organizacional, 375
- 6. El enfoque de Tom Peters, 378
- 7. Las organizaciones horizontales, 379
- 8. Reingeniería, 380

Resumen, 381

Autoevaluación, 381

Ejercicios para el estudiante, 382

Bibliografía para este capítulo, 383

## PARTE IV. LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

### Capítulo 12. La dirección de las organizaciones

- 1. Introducción, 389
- 2. La caracterización de la tarea directiva, 392
- 3. La necesidad de la dirigencia, 395
  - 3.1. ¿Hay una crisis de directivos en la Argentina?, 396
  - 3.2. La aparición de nuevas tendencias que afectan a la tarea gerencial, 398
- 4. La administración en Argentina se halla en una encrucijada, 399
- 5. Naturaleza y funciones del trabajo directivo, 401
  - 5.1. El investigador Henry Mintzberg, 401
  - 5.2. El modelo de los ocho roles, 402
  - 5.3. El modelo de Robert L. Katz, 402
  - 5.4. El modelo del Management Estratégico, 404
  - 5.5. La tarea de un directivo tiene cuatro dimensiones, 405
- 6. La dirección, 413
  - 6.1. Los niveles de dirección, 414
  - 6.2. Los tipos de dirección, 415
- 7. El liderazgo, 416
- 8. El estilo de dirección, 417
- 9. Los procesos de la dirección, 419
  - 9.1. La comunicación, 419
  - 9.2. El sistema de información para la dirección, 421
- 10. Las técnicas de dirección, 428
  - 10.1. Las reuniones, 428



- 10.2. Proceso de solución de problemas, **436**
- 10.3. La red gerencial. Robert Blacke y Jane Mouton, **437**
- 10.4. La teoría 3-D de William J. Reddin, **438**
- 10.5. El continuo de Rensis Likert, **438**

*Resumen, 440*

*Autoevaluación, 440*

*Ejercicios para el estudiante, 441*

*Bibliografía para este Capítulo, 444*

### Capítulo 13. La conducta humana en la organización

- 1. La conducta humana en la organización, **447**
- 2. La conducta individual en las organizaciones, **448**
  - 2.1. La percepción, **449**
  - 2.2. Las actitudes, **450**
  - 2.3. La motivación, **451**
  - 2.4. El aprendizaje, **458**
  - 2.5. La personalidad, **458**
  - 2.6. El individuo como sistema, **460**
  - 2.7. La conducta interpersonal, **462**
  - 2.8. La conducta grupal en las organizaciones, **465**
  - 2.9. La organización informal, **472**
  - 2.10. La cultura, **478**

*Resumen, 484*

*Autoevaluación, 485*

*Ejercicios para el estudiante, 485*

*Bibliografía para este Capítulo, 486*

### Capítulo 14. El control

- 1. Concepto de control, **489**
- 2. Los principios del control, **490**
- 3. Niveles de control, **492**
- 4. El proceso de control, **492**
- 5. Establecimiento de estándares, **493**
- 6. La medición de los resultados, **494**
- 7. El diseño de un sistema de control, **495**
- 8. Tipos de control, **496**
- 9. Los centros de control administrativo, **496**
- 10. Los controles administrativos, **497**
- 11. El control de gestión, **498**
  - 11.1. Los fines de la gestión del control, **500**
  - 11.2. Las restricciones en las pequeñas y medianas empresas, **501**
  - 11.3. Las funciones empresarias y directivas, **502**

- 11.4. El proceso de la gestión del control, **504**
- 11.5. La gestión del control directivo, **506**
- 11.6. La descripción del proceso global de la gestión del control, **507**
- 11.7. Elementos de un sistema de gestión del control, **509**
- 11.8. Las herramientas tradicionales de la gestión del control, **511**
- 11.9. La estructura de la gestión del control estratégico y directivo, **511**
- 12. Las técnicas de control administrativo, **516**
  - 12.1. El control presupuestario, **516**
  - 12.2. Los controles no presupuestarios, **517**
  - 12.3. El rendimiento de la inversión: el método Du Pont, **517**
  - 12.4. Análisis del punto de equilibrio, **519**
  - 12.5. La observación personal, **520**
  - 12.6. Los controles automáticos, **520**
  - 12.7. Los controles no automáticos, **521**
  - 12.8. La auditoría, **521**
  - 12.9. El control interno, **522**
  - 12.10. Auditoría operativa, **523**
  - 12.11. Las razones financieras, **524**
  - 12.12. El control de los inventarios, **524**
  - 12.13. El control de calidad, **524**
  - 12.14. PERT/tiempo y PERT/costo, **524**
  - 12.15. El control de los sistemas de procesamiento de datos, **524**
- 13. El control en el comportamiento humano en la empresa, **525**

*Resumen, 526*

*Autoevaluación, 526*

*Ejercicios para el estudiante, 527*

*Cuestionario, 528*

*Bibliografía para este Capítulo, 527*

### Capítulo 15. La administración en las pequeñas y medianas empresas y las empresas familiares

- 1. El concepto de pequeña y mediana empresa, **533**
- 2. Las características generales de las PyMEs, **534**
  - 2.1. El tamaño de la empresa, **535**
  - 2.2. La organización de la empresa, **535**
  - 2.3. El funcionamiento, **536**
  - 2.4. El comportamiento del personal, **537**
  - 2.5. Los mercados, **537**

- 2.6. Las características psicosociales, **537**
- 2.7. La dirección, **537**
- 2.8. La estrategia, **537**
- 3. El origen de las pequeñas y medianas empresas, **538**
- 4. Las ventajas de las empresas PyMEs, **538**
- 5. Las características del empresario PyMEs, **539**
- 6. La problemática de las PyMEs, **540**
- 7. Tipos de empresas PyME, **542**
- 8. Cuándo las PyMEs son efectivas, **543**
- 9. La tarea del empresario y las etapas de la vida de una empresa, **544**
- 10. Las perspectivas de las PyMEs, **548**
- 11. La consultoría en las PyMEs, **550**
- 12. Las empresas de familia, **551**
  - 12.1. Concepto, **551**
  - 12.2. La importancia de las empresas de familia, **552**
  - 12.3. Las principales características generales de las empresas de familia, **552**
  - 12.4. Las características dominantes de los criterios organización de las empresas de familia, **552**
  - 12.5. Las ventajas de las empresas de familia, **553**
  - 12.6. Los principales problemas de las empresas de familia, **554**
  - 12.7. El ciclo de vida de la empresa familiar, **554**
  - 12.8. Las fuentes de conflicto más comunes en las empresas de familia, **554**

- 12.9. Las crisis generacionales de la empresa de familia, **555**
- 12.10. La consolidación de la empresa de familia, **556**

*Resumen, 557*

*Autoevaluación, 557*

*Ejercicios para el estudiante, 558*

*Bibliografía para este capítulo, 559*

### **APENDICE. Algunas investigaciones realizadas**

Los aportes de Cándido O. Pietragalla, **563**

Los aportes de Thomas Fillol, **565**

Los aportes de Frank A. Heller para el caso argentino, **569**

Los aportes de Orlando Molina Cabrera, **572**

Resultados de un estudio del Centro de Productividad de la Argentina en 1964, **573**

Resultados de la investigación realizada en Córdoba, por Héctor F. Alvarez, **574**

Resultados de la investigación realizada en Córdoba, en 1983, por Héctor F. Alvarez, **577**

Resultados de la investigación realizada en 59 empresas de Córdoba, en 1984, por Héctor F. Alvarez, **586**

Notas, **588**

### **BIBLIOGRAFIA GENERAL, 589**