

LIBRERIA y COMPUTACION
 TEL/FAX 0342 42-1101
 ESPÑA 14
 C. DEL CENESAY S.R.L.
 InfoPROA

INDICE GENERAL

Prólogo	VII
Prefacio	IX

CAPITULO 1

CONOCIENDO A LA ADMINISTRACION, A LAS ORGANIZACIONES Y A LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

por SANTIAGO J. BARCOS

Introducción	3
I. "Administración" es un vocablo con muchas acepciones	4
II. Administración como disciplina	10
III. ¿Por qué es importante estudiar Administración?	12
IV. La importancia de las organizaciones	12
V. La necesidad de una buena administración de organizaciones y de buenos administradores	14
VI. La definición de organizaciones	16
VII. Comparación del concepto de organizaciones con otros términos usados muchas veces como sinónimos	23
VIII. Distintas perspectivas, concepciones, ópticas, metáforas o paradigmas desde donde se estudian y explican las organizaciones	29
IX. Propiedades de las organizaciones	38
X. Elementos de las organizaciones	40
XI. Los conceptos de imagen y símbolos organizacionales	46
XII. El concepto de espacio organizacional	47
XIII. Los conceptos de fines, objetivos y metas organizacionales	49

Fines	49
Objetivos	55
Metas	57
Relación jerárquica y clasificación de objetivos	58
Aclaraciones necesarias	62
XIV. Un tipo especial de organizaciones: las empresas	63
XV. Las organizaciones que no son empresas	73
Resumen	77
Análisis de casos	81

CAPITULO 2

EVOLUCION DEL PENSAMIENTO DE ADMINISTRACION

por **JORGE L. NARVAEZ**

Introducción	93
Antecedentes a los estudios sobre Administración	93
Las corrientes clásicas	96
Administración Científica	96
Los principios fundamentales	98
Conceptos básicos	100
La Administración Científica en el concepto administración	101
Administración Industrial y General	102
Previsión	103
Organización	103
Mando	104
Coordinación	105
Control	105
Principios de Administración	106
La Administración Industrial y General en el concepto administración	107
Las corrientes humanísticas	108
Las relaciones humanas	108
Las experiencias	109
Conclusiones de los estudios Hawthorne	112
Corriente sociológica	113
Tipología grupal	114

Participación	114
Liderazgo	115
Corriente psicológica	117
Motivación	117
Percepción	119
Los neoclásicos	119
Autores neoclásicos del área industrial	120
Principios referidos a la especialización y la estandarización	121
Principios referidos al planeamiento y el control de la producción	122
Principios relacionados con el control y la manipulación de materiales	123
Principios relacionados con la inspección del producto y el control de calidad	123
Principios vinculados con los salarios	123
Principios orientados a la seguridad y a la conservación	124
Los neoclásicos que estudiaron la Administración	124
Principios de Administración	124
Conceptos de centralización y descentralización	126
Departamentalización	127
Estructura	127
Síntesis de los aportes de los neoclásicos	128
La organización formal y la estructura piramidal	128
Estructuralismo	129
La burocracia de MAX WEBER	129
El modelo funcional estructuralista	131
Aportes del modelo estructuralista	133
Teoría de la organización	133
Crítica a los principios de Administración	134
Decisiones	135
Autoridad	136
Racionalidad	136
Teoría del equilibrio	137
Comunicación	138
Teoría del conflicto	139
Teoría de los sistemas	140
Administración estratégica	142
1. Planeamiento financiero	142
2. Pronóstico por extrapolación de tendencias	142
3. Planeamiento estratégico	143
4. Administración estratégica	143

Unidad
3.1

Estrategia	144
Estrategias emergentes	146
Tarea	147

CAPITULO 3

DISEÑO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

por HECTOR N. FAINSTEIN

PRIMERA PARTE

LA NOCION DE ESCENARIOS. IMPORTANCIA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Introducción	151
El entorno organizacional. La noción de escenario	154
1. Análisis del entorno en términos de fortalezas y debilidades	155
a) La macroeconomía	157
b) La tecnología	158
c) Lo social, lo socioeconómico y lo normativo-legal. El Estado y el gobierno	160
d) Los recursos (y su análisis)	162
e) Lo que llamamos "el mercado". Clientes. Usuarios. Competencia	163
f) La mirada al presente versus la mirada al futuro	165
g) El conocimiento	167
h) El observador del entorno	169
2. Análisis del entorno en función de fortalezas y debilidades internas	171
1. Producto/s-servicio/s	172
2. Clientes/usuarios	172
3. Posición económico-financiera	173
4. Tecnología	174
5. Participación en el mercado. Porción	174
6. Potencial de alianzas estratégicas	175
7. Capacidad de anticipar	175
8. Innovación y creatividad	175

9. Gerencia	176
10. Sistema de información	176
El enfoque de PORTER	177

SEGUNDA PARTE

EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO. EL ESTRATEGIA COMO PLANIFICADOR

Introducción	179
La ambigüedad que se atribuye a los términos. La visión compartida	179
La misión	180
Claves para el desarrollo de una declaración de la misión organizacional	180
Ejemplos de misión para las visiones que fueron desarrolladas	181
Viabilidad de la fijación de visión y misión en las PyMEs (pequeñas y medianas empresas)	182
Los objetivos	182
Las estrategias	184
El plan de negocios (o de gestión) y los planes operativos	186
Apuntes para una estructura organizacional	189
El pensamiento de los líderes en la gestión de la organización	189
La importancia de la capacitación permanente	190

TERCERA PARTE

LA FUNCION GERENCIAL

Crecimiento, desarrollo, supervivencia, cambio y desaparición de las organizaciones	191
El factor humano en los albores del nuevo siglo	194
Resumen	195
Preguntas	196
Análisis de caso. La Compañía Industrial Epsilon	197
Antecedentes económicos	197
Breve historia de la empresa	199
Reunión entre Jorge, Alberto, Juan José y Mario Miguel	205

CAPITULO 4

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION (ESTUDIO DE LAS FORMAS QUE ADOPTAN LAS ORGANIZACIONES PARA LA ARTICULACION DEL VALOR AGREGADO)

por JORGE A. FRANCO

Introducción	211
Importancia del concepto de estructura para los profesionales en Ciencias de la Administración	212
Concepto de la organización como un sistema	214
Concepto de estructura	215
Concepto de estructura de la organización	216
Concepto de integridad de la estructura organizacional	216
Conceptos de variables estructurales y variables de funcionamiento	216
Conceptos de eficacia y eficiencia en la estructura organizacional	217
Conceptos de lo formal y lo informal en la estructura organizacional	217
Elementos componentes de la estructura	220
a) Mecanismos de coordinación y control	220
Adaptación mutua	221
Supervisión directa	221
Normalización de los procesos de trabajo	221
Normalización de los resultados	221
Normalización de las habilidades	222
b) Partes integrantes	222
Características de los niveles técnicos u operativos	223
Características de los niveles ejecutivos o gerenciales	223
Características de los niveles superiores o políticos	224
c) Flujo de información y proceso de comunicación que conectan a las partes integrantes	224
d) Elementos contextuales: el cambio y la incertidumbre. Su influencia sobre la estructura organizacional	225
Concepto de especificidad de la estructura en las organizaciones	225
Concepto de adaptabilidad o plasticidad estructural	226
Los parámetros de diseño	227
Concepto de diseño	227

Necesidad de un diagnóstico previo a la realización de cambios estructurales	228
Factores internos	229
Componentes del clima interno de la organización	230
Diseño de puestos de trabajo	230
Dimensiones horizontal y vertical en el diseño de puestos de trabajo	231
Especialización horizontal	232
Especialización vertical o profundidad del cargo	232
Centralización y descentralización	233
Concepto de jerarquía	235
Concepto de organización lineal	236
Conceptos de línea y staff	237
Concepto de departamentalización	238
Formas tradicionales de departamentalizar	239
Agrupación por números simples	240
Agrupación por tiempo	240
Agrupación por funciones	240
Agrupación por área geográfica	241
Agrupación por proceso	241
Agrupación por producto	241
Agrupación por tipo de cliente	242
Otras formas no tradicionales de agrupación de las actividades en la organización	242
Estructura matricial o por proyectos	243
Estructura por equipos de trabajo	244
Relación entre estrategia, estructura y sistema de información	245
Alternativas de evolución organizacional	246
Técnicas de modelado utilizadas para la formalización de la estructura	249
Algunos conceptos acerca de modelos	249
¿Qué significa "modelo"?	250
Uso de modelos en las Ciencias de la Administración: ¿por qué nos interesa el uso de los modelos en la administración de organizaciones?	251
Requisitos de los modelos utilizados en la administración de organizaciones	251
Simplicidad y representatividad	251
Actualidad	252
Correspondencia y grado de detalle	252
Grado de consenso (visión compartida)	253
Conceptos de las técnicas de modelado más usadas para formalizar la estructura de la organización	253
Manual de funciones	253
Organigramas	254
Circuitos y procedimientos administrativos	255

Resumen	257
Análisis de casos	259
Tarea	261

CAPITULO 5

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

por **GRACIELA A. NUÑEZ**

Introducción	265
--------------------	-----

PRIMERA PARTE

COMUNICACION. PROCESO DE COMUNICACION

1,1. Descripción del proceso de comunicación	266
1,2. Componentes de la comunicación	267
Emisor (fuente)	268
Codificación	268
Mensaje	268
Canal	269
Receptor	269
Decodificación	269
Ruido	270
Retroalimentación	270
1,3. Características	271
Comunicación formal	271
Comunicación no formal	271
1,4. Importancia en la organización. Su impacto	272
Medios electrónicos	274
Redes	274
1,5. La estructura lingüística en las organizaciones	277
1,5,1. Integración de los miembros a través de la comunicación	277
Límites	277
Promesas mutuas	278

Trasfondo compartido	278
Futuro común	278

SEGUNDA PARTE

DECISIONES. PROCESO DECISORIO

2,1. Descripción del proceso decisorio	279
2,2. Componentes de la decisión	282
Alternativa 1	283
Alternativa 2	283
Alternativa 3	283
2,3. Clasificación de las decisiones	284
2,3,1. Decisiones no programadas, semiprogramadas y programadas	284
Decisiones no programadas	284
Decisiones semiprogramadas	284
Decisiones programadas	284
2,3,2. Decisiones estratégicas, tácticas y operativas	285
Decisiones estratégicas	285
Decisiones tácticas	285
Decisiones operativas	285
2,4. Estado del conocimiento	286
2,5. Niveles de la organización	286
Preguntas	288

TERCERA PARTE

PLANEAMIENTO. PROCESO DE PLANEAMIENTO

3,1. Descripción del proceso de planeamiento	288
3,2. Componentes del planeamiento	289
Ejemplo	290
Contexto	290
XX S.A.	291

Visión compartida	291
Misión	291
Objetivos generales	291
Objetivos específicos	291
3.3. Tipología del planeamiento	292
Ejemplo	297
Plan estratégico	297
1. Contexto exterior	297
2. Análisis y tendencias de la competencia (fortalezas y debilidades)	297
3. Análisis de la organización con respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	297
4. Análisis por línea de producto y/o servicio	298
5. Definición de estrategias	298
Preguntas	299

CUARTA PARTE

GESTION. PROCESO DE GESTION

4.1. Descripción del proceso de gestión	299
Estructura	299
4.2. Diseño laboral	300
4.3. Conducción gerencial	301
4.4. Diseño de las actividades	303
Ejemplo	304
Longages Tour S.A.	304
Preguntas	306

QUINTA PARTE

CONTROL. PROCESO DE CONTROL

5.1. Descripción del proceso de control	306
5.2. Niveles del control	308
5.3. Características del control	308
5.4. Herramientas del control	309
Control posicional	309

Control de gestión	310
Evaluación de los índices de gestión y estados contables	311
Control operativo	312
5.5. Evolución de los modelos de control	314
Preguntas	314

CAPITULO 6

ESPECIFICIDADES Y DEMANDAS AL CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO CONTEMPORANEO

por **HECTOR A. LAROCCA**

LIBRERIA y COMPUTACION

TEL/FAX 03442 43-1102

ESPAÑA 14

C. DEL URUGUAY E.R.

PRIMERA PARTE

InfoPROA

MARCO INFLUYENTE EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción	319
De los '80 y los '90 al 2000	322
Consenso de Washington	327
Los puntos clave de Maastricht (Europa)	328
El rugido de los tigres asiáticos	328
Los idiomas y lenguajes de la globalización	329
Planificación centralizada. Economía de mercado	336
Política y Administración	337
Administración de la reforma del Estado	340
Agenda para el conocimiento en Administración y perfil de los profesionales en la disciplina	342

SEGUNDA PARTE

APLICACIONES DE TEORIA Y TECNICA DE ADMINISTRACION

Administración sectorial minera	352
Emprendimiento binacional	356
1. Cambios en el sector energético	356

1,1. Antecedentes	356
1,2. Los hechos	357
1,3. El modelo	358
1,4. El sistema	358
2. Las consecuencias de los cambios sobre la organización de la empresa	359
2,1. Mercado	359
2,2. Estrategia	360
2,3. Recursos	360
2,4. Cultura empresaria	360
2,5. Estructura empresaria	360
2,6. Estructura espejo. Costos ocultos. Convergencia	361
3. Organigrama de la estructura espejo	361
4. Cambios que ocurrieron en el escenario-propuesta	365
Corporación de energía	366
Reconversiones en la Argentina	369
Ingenio Ledesma	369
Alpargatas	370
Potenciando la imaginación. Microemprendimientos	374
Mosaicos calcáreos	376
Cultivos	378
Carrouseles	378
Para administrar de otra forma	382
Logística organizacional	382
Los cambios culturales	386
El trabajo en la práctica	387
Conclusiones	388

A MODO DE CONCLUSION

SANTIAGO J. BARCOS	391
JORGE L. NARVAEZ	395
HECTOR N. FAINSTEIN	399
JORGE A. FRANCO	404
GRACIELA A. NUÑEZ	406
HECTOR A. LARROCCA	408