

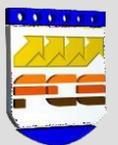
# Encuentros de Integración Universitaria Módulo de Administración



Ph: Sebastián Torres



Universidad Nacional de Río Cuarto  
Facultad de Ciencias Económicas



[www.eco.unrc.edu.ar](http://www.eco.unrc.edu.ar)



# Encuentros de Integración Universitaria Módulo de Administración

## **Autores:**

María Soledad Fernandez

María Laura Lederhos

Martín Uicich

Luis A. Barovero



## Encuentros de Integración Universitaria Módulo de Administración

### ¿Cómo leer este material?

A lo largo del material encontrarás los siguientes iconos:

<b>Actividad</b>  Tareas, consignas, situaciones problemáticas.	<b>Importante</b>  Tener en cuenta, recordatorio, destacar, atención.
<b>Ejemplo</b>  Ilustración, aclaración.	<b>Enlace</b>  Sitios Web.
<b>Reflexión</b>  Interrogantes, planteos.	<b>Volver</b>  Permite retornar al índice.

Desde el índice podrás acceder a través de los enlaces a cada uno de los temas que se detallan en el mismo.

Este material ha sido elaborado en forma conjunta con los docentes y el Centro de Planificación, Evaluación e Investigación de Procesos Educativos en Red (CEPEIPER), dependiente de la Secretaría Académica de la UNRC en el marco del Proyecto de Ingreso, Orientaciones para el Diseño, Implementación y Evaluación de Proyectos para la Integración a la Cultura Universitaria 2016-2019. UNRC - Secretaría Académica - CEPEIPER.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	2
Alfabetización académica y análisis de consignas evaluativas.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Actividad N° 1 .....	14
Actividad N° 2.....	16
Organizaciones .....	17
Características de las Organizaciones .....	18
Propiedades, particularidades y recursos de las organizaciones .....	20
Las relaciones con el medio, cambio y adaptación.....	21
Los conceptos de fines, objetivos y metas organizacionales.....	23
Fines.....	23
Actividad N° 3 .....	24
Objetivos .....	24
Actividad N° 4 .....	25
Metas .....	26
Relación jerárquica y clasificación de objetivos.....	26
Empresas.....	26
Organizaciones que no son empresas .....	31
Asociación .....	31
Organismos públicos .....	32
El significado de administrar una organización, la importancia de las mismas y los buenos administradores .....	32
Actividad N° 5.....	33
Bibliografía .....	33

## Introducción

Somos un equipo de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas que trabajamos en los primeros años del cursado, seguramente nos encontraremos acompañándote en tus primeros pasos por la universidad.

Nos es muy grato darte la bienvenida y contarte que en el presente material abordaremos a la administración de organizaciones distinguiendo sus diferentes acepciones, su objeto de estudio, las características de las organizaciones y todos los aspectos relacionados al proceso administrativo. Seguramente muchos de estos temas te resultaran familiares, así que apostamos a que previamente traigas al presente todo el bagaje que has adquirido no solo en las instancias educativas sino también tus experiencias, como por ejemplo al transitar por tu club, en la familia, en el barrio y en las actividades con amigos, trabajos, etc.



A modo de orientación para el abordaje de este texto te sugerimos que:

- Realices una lectura inicial del índice para tener una visión completa de los temas.
- Avances con la lectura, título a título tratando de comprenderlos antes de continuar con el próximo.
- Tengas en cuenta que la dedicación y el tiempo son elecciones propias y la llave que te asegurará un tránsito libre de obstáculos.
- Realices todas las actividades que te planteamos a modo de reforzamiento de los temas y también como revalorización de lo aprendido.
- Plantees tus propios ejemplos además de los que podrás consultar en el material.

Te invitamos a transitar por el sendero de la administración y las organizaciones para comprender un poquito más el mundo en el que vivimos, trabajamos y estudiamos sabiendo que muchos de los temas te resultarán familiares y nos dirás yo ya lo vi. Por ello nos comprometemos para que al final puedas encontrar nuevos desafíos e interrogantes.

Te esperamos a la vuelta del próximo tema, hasta luego....



## Alfabetización académica y análisis de consignas evaluativas

Nos parece útil y oportuno antes de comenzar el tratamiento del material proponerte las principales consignas y su significado a la hora de trabajar en las clases teóricas y prácticas y en los exámenes parciales y finales.

Además como parte de la preocupación de estudiantes, profesores y autoridades de la Facultad vamos a trabajar aspectos de alfabetización académica. Te preguntarás en qué consisten estas actividades se trata de propuestas del ámbito educativo que pretenden el desarrollo de una competencia comunicativa específica para el logro de aptitudes culturales en el ámbito profesional y académico de los estudiantes. Siguiendo a Carlino se trata de *"un conjunto de nociones y estrategias necesarias para participar en la cultura discursiva de las disciplinas así como en las actividades de producción y análisis de textos requeridas para aprender en la universidad. Apunta de esta manera, a las prácticas de lenguaje y pensamiento propias del ámbito académico"* (2009: 4).

Los objetivos que nos planteamos para el desarrollo de esta propuesta denominada **Alfabetización académica en administración – Autogestión – Economía Social y Solidaria** y que fuera aprobada por Resolución Rectoral N° 716/16 son los siguientes:

### Objetivo general

Incluir en el proceso educativo las prácticas de la lectura y escritura del campo específico de conocimiento que permita promover y afianzar los contenidos desde el ingreso mismo a la vida universitaria.

### Objetivos específicos

- Brindar a los estudiantes herramientas para comprender el lenguaje de los textos utilizados en el ámbito académico y profesional.
- Promover la escritura mediante la utilización del lenguaje profesional.
- Co-producir materiales que permitan desarrollar estrategias discursivas en el campo académico y profesional.

[← Volver](#)

Comencemos entonces por ver cuáles son las principales consignas que los profesores solemos utilizar en los exámenes y



**Examen parcial:** se trata de una evaluación desarrollada en las diferentes materias en el transcurso del ciclo educativo (en la Facultad se habla de cuatrimestres) y son condición indispensable para regularizar. Generalmente son escritos.

**Examen final:** una vez que hayas aprobado los parciales, cumplido con las actividades del cursado y asistido a las clases estarás en condición de rendir el examen final. En general se trata de evaluaciones orales.



trabajos en el aula:

**Definir:** según el diccionario de la RAE es fijar con claridad, exactitud y precisión el significado de una palabra o la naturaleza de una persona o cosa.

Al definir se está proponiendo con amplio detalle y exactitud una descripción que abarque de qué se trata, las características, cualidades, propiedades, que de manera unívoca lo designa. Por otro lado, al definir no se debe incluir lo establecido en la definición. Por ejemplo: el control es controlar o dirección es dirigir.

Debe considerarse que al describir se está explicando, definiendo o representando detalladamente las cualidades, propiedades, características o circunstancias de algo o alguien. Por ejemplo: describir la estructura de la organización, describir la vestimenta de los empleados (artefacto de la cultura organizacional), etc.



En el extracto del libro **¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora** del autor

Andrés Ruggieri (Ediciones Peña Lillo/Continente Biblioteca de Economía de los Trabajadores, Buenos Aires, 2014) se plantea el siguiente tema:

#### **Avanzando hacia una definición de ERT:**

El término "empresa recuperada" que, tratado de precisar algo más denominamos en este libro empresa recuperada por los trabajadores (ERT), no existía antes de 2001, ni en la Argentina ni en ningún otro país del mundo. Se trata de un término surgido al calor de la lucha y desde los propios trabajadores, que pretendieron con esa denominación resaltar el hecho de la recuperación de una fuente de trabajo perdida de no mediar su lucha. Esa recuperación es, además, una recuperación para la golpeada economía del país, más allá de los puestos de trabajo propios. Se sitúan así en una tradición que no es necesariamente la de la lucha obrera anticapitalista, sino la del sindicalismo argentino histórico, estructurado mayoritariamente, desde mediados del siglo XX, alrededor del movimiento peronista (volveremos sobre esta cuestión en el apartado dedicado a la cuestión sindical). Pero, dentro de esta pertenencia histórica y de clase, numerosas rupturas acompañan a algunas continuidades, rupturas que muestran ese potencial de superación de la lógica capitalista que hace que las ERT no sean meros procesos de lucha gremial de los trabajadores.

Pero que no existiera el rótulo "empresa recuperada" no significa en lo más mínimo que las empresas recuperadas hayan surgido por primera vez en diciembre de 2001. Como veremos más adelante, existen ERT que reconocen orígenes en los primeros años noventa o antes todavía<sup>1</sup>, e incluso hubo muchos intentos de aquellos años y antes que no pudieron prosperar, pero que obedecen a las mismas causas y avanzaron en procesos similares a las ERT



**Cultura organizacional:** "es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización" (Stoner y Freeman).

Según Schein en la cultura existen tres aspectos: artefactos, valores y supuestos básicos.

que lograron sobrevivir y trascender. Y, de acuerdo a la definición que adoptemos, vamos a encontrar similitudes enormes entre las actuales ERT e innumerables casos en etapas anteriores, incluso desde los comienzos del capitalismo industrial en Europa, especialmente en la formación de las primeras cooperativas obreras en la Inglaterra de la Revolución Industrial<sup>2</sup>.

La particularidad argentina no es solamente la denominación, que le terminó dando a estos casos, que provisoriamente podemos definir como unidades económicas que pasan de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores, una identidad particular y precisa, sino la relativa masividad del fenómeno, que conformó no solo un proceso individual particularizado, sino un movimiento con organización y perfil propio y autónomo. Mientras en muchos otros países donde podemos encontrar ERT éstas no solo no constituyen un movimiento social específico y diferenciado, sino que por lo general se pierden dentro de las organizaciones del cooperativismo tradicional, la denominación que los trabajadores argentinos le dieron a sus propios casos permite distinguir estos procesos de otros en los que la formación de una cooperativa es un objetivo definido desde el principio, y en los que generalmente no hay ningún proceso de desapropiación de los capitalistas (aun cuando, en la inmensa mayoría de los casos argentinos, como vamos a ver, sea el propio capitalista el que abandona el emprendimiento).

Tratando de avanzar en la definición, podemos considerar a las empresas recuperadas como un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos, bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias. Preferimos la palabra recuperadas (aun cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más correcto) porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso y, porque, como señalamos recién, implica la noción de ocupación de una empresa preexistente. Es importante enfatizar la noción de "proceso" en cada uno de los casos de recuperación, pensando en una dinámica antes que una condición dada por determinadas características, por lo que las empresas recuperadas no son solamente las que están produciendo, o las que están expropiadas, o las que son cooperativas de trabajo, o cualquier otro criterio que reduzca el caso a un aspecto del proceso sin contemplar su totalidad, sino una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que la lleva a la gestión colectiva de los trabajadores<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> La presencia de las ERT actuales hizo posible recuperar también parte de la historia del movimiento obrero y de luchas pasadas que dieron origen a cooperativas que aún existen, como COGTAL o CITA, verdaderos antecedentes de las ERT de la década del 50.

<sup>2</sup> Las primeras cooperativas surgieron en Gran Bretaña a fines del siglo XVIII, la mayoría como asociaciones para el consumo, pero algunas fueron también resistencias contra la explotación laboral flagrante de la época y consecuencia de conflictos sindicales. Se calcula que había unas 350 cooperativas funcionando en Inglaterra y Escocia antes de la famosa cooperativa de los Pioneros de Rochdale, fundada en 1844 y ampliamente conocida como si fuera la primera cooperativa (Cole, 1957; Ruggeri, 2012).

<sup>3</sup> Ruggeri; Martínez; Trincheró, 2005.





Después de leer el texto podrías trazar una **definición** de empresas recuperadas por los trabajadores:


**Concepto:** el diccionario de la RAE lo define como una idea que concibe o forma el entendimiento.

Respecto al concepto (conceptualizar) puede establecerse se trata de una opinión o juicio relacionada al tema que se propone. Se trata de una idea o representación mental de una realidad o cosa. Podríamos decir es una aproximación a la definición planteada según la interpretación particular del estudiante.

**Enumerar:** la RAE establece que se trata de enunciar sucesiva y ordenadamente las partes de un conjunto.

De esta manera al enumerar sólo se plantea hacer un recuento de las partes integrantes o de los componentes de un proceso, sistema, etc. Es en definitiva solamente un listado o lista.



Retomando el texto propuesto te sugerimos **enumerar** cuáles son las características de las empresas recuperadas por los trabajadores (se incluyen dos a modo de ejemplo):

Gestión colectiva
Autogestionaria

**Enunciar:** el diccionario de la RAE dice que se trata de *expresar con palabras una idea*.

Al enunciar se está proponiendo dar un conjunto de palabras que permitan establecer una idea. También se suele utilizar en el sentido de enumerar.

**Explicar:** se trata de desplegar y traducir un tema de manera tal que sea más comprensible para quién lee, escucha e interpreta. La pregunta habitual es ¿por qué?.



Muchas veces los profesores preguntamos de esta manera para el desarrollo de un tema desde el punto de vista de las causas o el motivo que justifican su origen o nacimiento, por ejemplo: **¿por qué creen surgieron las ERT?** Nuevamente te invitamos a leer el texto citado y responder:




Antes de continuar con los temas relacionados a las consignas que suelen plantear los profesores en las diferentes actividades en el aula y en los exámenes te sugerimos leer el texto siguiente (extracto) que explica el concepto de **autogestión** elaborado por **Paulo Peixoto de Albuquerque**:

### 1. Concepto

Por autogestión, en el sentido lato, se entiende el conjunto de prácticas sociales que se caracteriza por la naturaleza democrática de las tomas de decisión, que favorece la autonomía de un "colectivo".

En un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos, independientemente del tipo de estructuras organizativas o actividades, dado que expresan intencionalmente relaciones sociales más horizontales.

El carácter multidimensional del concepto de autogestión (social, económico, político y técnico) nos remite a pensarlo como mucho más que una simple modalidad de gestión. Sin embargo, la referencia a una forma de organización de la acción colectiva, desde esta perspectiva, no se da linealmente, pues la apropiación de espacios colectivos es llevada a cabo de varias maneras y la referencia a la organización de la acción colectiva necesita ser cualificada.

La primera dimensión se refiere al carácter social, ya que en tanto construcción social, la autogestión debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que dependen de ella; la segunda remite a lo económico y se asienta sobre procesos de relaciones sociales de producción, que se definen según prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital; la tercera es política y se fundamenta a partir de sistemas de representación cuyos



valores, principios y prácticas favorecen y crean condiciones para que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva que pase por el poder compartido (de opinar y decidir), de modo de garantizar el equilibrio de las fuerzas y el respeto a los diferentes actores y roles sociales de cada uno dentro de la organización; la cuarta dimensión es técnica e insinúa la posibilidad de otra forma de organización y de división del trabajo.

**Desarrollar:** significa desagregar y expandir un tema de manera de establecer un compendio lo más completo posible de una temática.



Por ejemplo al decir **desarrolle el tema autogestión**, el estudiante debe plasmar todos los aspectos del término lo más abarcativo, desagregado y detallado:

Autogestión es....

Los profesores en los exámenes parciales y finales suelen utilizar a menudo esta palabra en sus consignas evaluativas.

**Ejemplificar:** se trata de demostrar por medio de un aspecto de la realidad o acción concreta un tema teórico abordado por medio de una definición. En el ejercicio de buscar ejemplos puede realizarse la transferencia de aspectos definidos o desarrollados en la lectura de un material a situaciones concretas verificadas en las vivencias directas o indirectas del estudiante.



Respecto al tema de la autogestión te invitamos a dar un ejemplo, que conoces o has escuchado o leído de alguna experiencia o práctica autogestionada:


**Identificar:** bajo esta consigna en general se pide verificar las características, cualidades que le dan identidad a un tema o concepto.



Por ejemplo recuperando lo leído en el tema de la autogestión te planteamos **identificar las características de la autogestión:**


Generalmente no sólo se pide identificar sino también



fundamentar la respuesta.

**Fundamentar:** se trata de concretar el fundamento o base de justificación de la respuesta que has dado.



Podríamos plantear que fundamentes porqué has elegido las características de la autogestión que trabajaste en la consigna anterior, ¿cómo justificarías esta respuesta?:


[← Volver](#)

## Administración



Seguramente habrás oído hablar de la palabra administración. Por ello antes de comenzar nos gustaría que puedas expresar brevemente qué piensas que es la administración.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

-----

Dejemos por un momento tu respuesta para pasar a conceptualizar formalmente lo que significa administración.

Administración es un término con muchas acepciones. Se usa para señalar una disciplina científica, el manejo, distribución o suministro de recursos o como sinónimo de gobierno o gestión de una organización. También se refiere al proceso de administrar.

La administración, como **disciplina científica**, constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentados, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración de éstas en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.<sup>1</sup>.

Esta disciplina investiga, explica, comprende y predice los "porqués" en todas las organizaciones, en cada una de las partes de sus estructuras y estilo de conducción. Para ello, se aplica como herramienta el método científico y, a través de él, se elaboran teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones.

Los administradores requieren **técnicas** que se aplican a la conducción de las organizaciones y a la transformación de la realidad. Las organizaciones, y también sus áreas que cumplen funciones determinadas, tienen problemas específicos que solucionan con técnicas específicas. De allí que surgen disciplinas derivadas, pero complementarias como la Administración del Personal, la Financiera, de Comercialización, de Producción, etc.

Pero además de las técnicas, es necesaria la **creatividad** en el administrador. Las organizaciones, al interactuar con la sociedad y el contexto, requieren ser conducidas por profesionales, que además de tener una sólida formación técnica deben ser capaces de armonizar, en sus decisiones y funciones, los requerimientos del futuro inmediato y del largo plazo siendo responsables del desempeño de dicha organización, debido a que trabajan con recursos escasos y con el ser humano. *La creatividad se presenta toda vez que el administrador selecciona soluciones simples, armónicas e integrales.*

---

1

BARCOS, Santiago. "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración: conceptos fundamentales, teorías de sistemas, evolución del pensamiento administrativo antes del siglo XX". 1ra. Edición. Ediciones Haber. La Plata. 2009.



Otra palabra muy utilizada como sinónimo de administración es **gestión**. Sobre todo cuando se hace referencia a la buena administración de recursos o a la actividad de un mandatario o gestor que realiza una actividad en nombre de otros para obtener ciertos resultados.

En resumen podríamos decir que:

La administración -como disciplina- aplica el método científico y por medio de él, elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones. Asimismo los administradores requieren técnicas aplicables a la conducción de las organizaciones y a la transformación de su realidad. Estas técnicas administrativas también constituyen un objeto de estudio que le es propio sin perjuicio de su naturaleza creativa y transformadora que, como técnicas, poseen junto con el estudio de la función y el rol de administrar (Barcos, 2009, p. 12).

Ciencia	Técnica	Arte (Creatividad)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías comprobadas a través del método científico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes métodos para resolver problemas y alcanzar objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y habilidad para ejecutar</li> </ul>

Fig. 1. Acepciones de la administración

Seguidamente te proponemos analizar un ejemplo relacionado con los temas abordados hasta ahora.



La Cooperativa Red de Turismo Campesino Ltda. de Salta está conformada por 50 familias campesinas de 12 comunidades de la región sur de los valles Calchaquíes, con sede social en el pueblo de San Carlos. Tiene más de 7 años de trabajo organizativo y comercial bajo los principios del comercio justo y las buenas prácticas de responsabilidad y sustentabilidad. Ofrece varios productos artesanales y también servicios de turismo rural.

Ha debido desarrollar técnicas de comercialización diferentes para sus diversas ofertas de productos y servicios por un lado el

turismo y por otro los tejidos. También los socios de la cooperativa podrían adoptar diferentes técnicas para aumentar el nivel de las ventas: algunos podrían promover precios accesibles mientras que otros podrían ofrecer otras características de diseño y calidad diferentes.



Para más información puedes ingresar en <http://www.turismocampesino.org/>

← Volver

## Actividad N° 1



Te proponemos indagar sobre otros ejemplos que hayas podido observar en tu interacción con otras organizaciones: clubes, escuelas, bibliotecas, hospitales, etc. De acuerdo a tu experiencia o conocimiento por haber participado en alguna de ellas, leído alguna noticia en diarios, escuchado un reportaje en radio y/o televisión, o consultado alguna página web o algunas de las redes sociales, te proponemos que selecciones una y respondas a los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué tipo de productos y/o servicios ofrecen?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

2. ¿Quiénes son los destinatarios de esos productos y/o servicios?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

3. ¿Qué problemas surgieron en esa organización?



-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

4. ¿Cómo se resolvieron? ¿Puedes observar diferentes técnicas en su resolución?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

A modo de compendio de lo analizado hasta ahora podemos decir que:

La administración entonces es una disciplina científica pero también una técnica, que se vale de la creatividad para gestionar los recursos que las organizaciones necesitan para llevar a cabo sus objetivos.

*"Administrar proviene de 'ministrare' que significa servir, dar, conferir y propinar"*<sup>2</sup>. De aquí surgen expresiones como "la enfermera administra (suministra) un medicamento". También se deriva ministerio o ministro, es decir, hace referencia a quienes ejercen alguna representación encomendada por otros, como el sacerdote como ministro del Señor, el juez en representación de la Sociedad cuando administra la justicia, un director de Rentas realiza la administración tributaria, el Poder Ejecutivo, también tiene poder administrador, etc.

2

BARCOS, Santiago. "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración: conceptos fundamentales, teorías de sistemas, evolución del pensamiento administrativo antes del siglo XX". Pág. 14. 1ra. Edición. Ediciones Haber. La Plata. 2009.



Administración también se la puede definir como el proceso administrativo -planear, organizar, dirigir y controlar- que se presenta cuando se integra la suma de actividades que se derivan de las funciones señaladas por Fayol<sup>3</sup>. Las partes que integran este proceso constituyen la estructura central de la administración.

La administración influye en todas las fases de las organizaciones modernas. Los gerentes de planta dirigen operaciones de manufactura que producen la ropa que portamos, la comida que consumimos; los gerentes de ventas promocionan los bienes, los gerentes de personal dan a las organizaciones fuerza de trabajo competente y productiva. La sociedad no podría existir tal como la conocemos hoy, sin la administración.

La administración es necesaria en todo tipo y tamaño de organizaciones, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo. En todas las organizaciones se debe planear, organizar, dirigir y controlar. Esto no quiere decir que en todas las organizaciones se administra de la misma manera, sino que se lo hace de acuerdo a la realidad de las mismas.

[← Volver](#)



## Actividad N° 2

En esta instancia te proponemos analizar si la administración

Preguntas	Organización		
	Escuela	Iglesia	Arcor S.A.
¿Poseen objetivos?			
¿Poseen fin de lucro?			
¿Desarrollan actividades – tareas?			
¿Asignan tareas y actividades a personas?			
¿Coordinan las actividades del personal?			
¿Controlan los resultados alcanzados con los objetivos			

<sup>3</sup> Henri Fayol (Estambul, 1841 - París, 1925) fue uno de los principales exponentes del enfoque clásico de la administración.



planeados?			
¿Informan y reportan los resultados?			
¿Aplican técnicas de ventas?			
¿Cómo mantienen y aumentan el número de clientes-público?			
¿Aplican técnicas de producción?			



A partir de la lectura anterior te invitamos a retomar tu respuesta inicial. ¿Identificas en tu respuesta los elementos centrales que definen la administración?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

← Volver

## Organizaciones

Las organizaciones, son el objeto de estudio de la administración.

Son ejemplos se organizaciones los hospitales, cárceles, escuelas, los clubes, los sindicatos, los ejércitos, las parroquias, las asociaciones de diverso tipo, los partidos políticos, bancos, compañías de seguros, entidades financieras, empresas de servicios, empresas extractivas, comerciales e industriales, las obras sociales, mutuales, jardines de infantes, colegios, facultades, cines, teatros, empresas familiares, pequeñas y medianas empresas, municipalidades, bibliotecas públicas, supermercados, etc.

Una organización surge por voluntad de un conjunto de personas para lograr beneficios mutuos. A medida que estas empiezan a desarrollar su actividad y crecen, se amplían los servicios que ofrece a la sociedad. Por ejemplo, en el sector educativo, podemos distinguir

entre organizaciones públicas o privadas, jardines maternas y de



Las organizaciones son unidades sociales -o agrupaciones humanas- deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.



infantes, escuelas primarias, secundarias, universidades nacionales, institutos universitarios, institutos terciarios no universitarios, ministerios nacionales y provinciales de educación y cultura, institutos de formación profesional y capacitación, etc.

Las organizaciones surgen en un momento determinado y para lograr un propósito, para satisfacer alguna necesidad de la comunidad. Las organizaciones poseen propósitos o finalidades que sirven de guía de acción para el logro de sus objetivos. Cuentan con recursos de todo tipo: humanos, materiales e información; poseen normas destinadas a prever y modelar la conducta y una estructura formal, con modos de comunicación y dirección estipulados.

← Volver

## Características de las Organizaciones

Para Etzioni <sup>4</sup> las características principales de una organización son las que a continuación se explican:

- **División del trabajo, división del poder y división de las responsabilidades en las comunicaciones.** Estas divisiones han sido planeadas para alcanzar fines específicos.
  - *División del trabajo:* se observa en la presencia de las áreas a las que se les asignan distintas funciones y actividades. Por ejemplo, en una empresa, el Departamento de Personal -que busca, mantiene y desarrolla al personal de la organización, para el logro de los objetivos- es distinto del Departamento de Comercialización -que define las políticas y actividades vinculadas con investigación de mercado, ventas, etc.



**Poder:** existen distintas acepciones del término que derivan de la perspectiva de la disciplina que lo aborda. En administración nos referimos a la capacidad de influir en la conducta de los demás.

<sup>4</sup> Etzioni, Amitai. "Organizaciones Modernas". Uteha. México. 1972. En BARCOS, Santiago. "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración: conceptos fundamentales, teorías de sistemas, evolución del pensamiento administrativo antes del siglo XX". Pág. 14. 1ra. Edición. Ediciones Haber. La Plata. 2009.





## Propiedades, particularidades y recursos de las organizaciones

Las propiedades son las cualidades esenciales de una cosa, teniendo en cuenta aspectos antes tratados se puede decir que las organizaciones tienen, entre otras, las siguientes propiedades:

- dan trabajo y generan empleo.
- crean y elaboran productos o brindan servicios y generan distintas formas de riqueza.
- crean y satisfacen necesidades.
- crean y transmiten tecnología y otras manifestaciones de la cultura.
- distribuyen y redistribuyen recursos.
- son elementos necesarios de la civilización y han contribuido con su desarrollo
- permiten las vinculaciones entre individuos y grupos.

Los recursos con que cuentan las organizaciones y que necesitan para desarrollar sus actividades, constituyen los elementos de las mismas. Haciendo un análisis interno de la organización se pueden mencionar como elementos:

- **los recursos humanos**, elementos activos de la organización y de máxima dignidad. Podemos clasificarlos en:
  - el personal de la organización, personas que trabajan en ella en los distintos niveles (operativos, mandos medios o superior).
  - los dueños, accionistas o socios según la forma jurídica de la organización.
- **los recursos materiales**, constituidos por las materias primas, inmuebles, edificios e instalaciones donde se realizan las

labores, maquinarias, muebles, útiles, herramientas, vehículos,



computadoras, productos elaborados y semi-elaborados, recursos financieros como dinero (moneda nacional y extranjera) acciones, bonos, títulos.

- **los recursos naturales**, representados por la tierra, el agua, la luz solar, la energía (eléctrica, solar, hidráulica, nuclear) y los combustibles. No siempre la organización es propietaria de estos recursos pero debe disponerlos para el desarrollo de sus actividades, pagando un precio por ellos.
- **las ideas, el conocimiento, la información**, constituido por todos los recursos originados en el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, claves para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Respecto de la información, la misma se define como el conocimiento que se requiere y utiliza para adoptar decisiones y permitir el logro de objetivos y metas definidos.
- **los recursos tecnológicos**, implica el estudio de los modos de obrar y hacer o producir; es mucho más que la maquinaria y se refiere a los medios estandarizados para lograr un objetivo o resultado predeterminado.
- **el nombre, prestigio, símbolos, marcas, imagen y espacio organizacional**, se alude al símbolo como la figura o gráfico que representa un concepto, por afinidad o relación existente entre este concepto y la figura. Cualquier organización emplea siglas o logos como identificación de la misma. Las organizaciones precisan generar una imagen en la sociedad mediante el lenguaje, en comunicaciones orales, escritas, visuales, auditivas. Respecto del nombre, las organizaciones se encargan de cuidarlo a través de su accionar en la sociedad, mediante su trayectoria y su conducta frente a determinadas contingencias.

[← Volver](#)

## Las relaciones con el medio, cambio y adaptación

Las organizaciones tienen numerosas relaciones con el ambiente o entorno que las rodean, se mueven dentro de él sirviéndolo y a su vez este entorno le plantea numerosos requerimientos. Este ambiente puede dividirse en:

- **Ambiente específico o microambiente**, es el más cercano a la

organización y con el que se tienen relaciones de influencia recíprocas. En él se encuentran los clientes directos, los sindicatos que agrupan al personal que trabaja en la organización, los competidores directos, los proveedores de bienes y servicios necesarios para funcionar adecuadamente, los organismos públicos con relación directa, las asociaciones o cámaras de las que forma parte la organización, etc.

- **Ambiente general o macroambiente**, donde se encuentran antiguos clientes, clientes potenciales, el resto de los consumidores, intermediarios y proveedores, los partidos políticos, los grupos de presión, grupos ecológicos y ambientalistas, las asociaciones de defensa de los consumidores, entre otros.

En estas relaciones con ambos ambientes ejercen su influencia factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, culturales, ecológicos y sociales en general.

Las organizaciones mantienen un intercambio dinámico con el medio adaptándose a él mediante procesos de cambio permanente. Se trata de un sistema abierto en el cual no puede pensarse a las organizaciones cerradas sin considerar los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, los cambios tecnológicos, las modificaciones en las materias primas, los aumentos de los precios, las nuevas leyes y reglamentaciones, etc. (ver Fig. 2).

La administración es la herramienta de la que se valen las organizaciones para enfrentarse al entorno cambiante.

En el siguiente gráfico se analiza a la organización inserta en el entorno y en un proceso continuo de intercambio y transformación.



Fig. 2. La organización como sistema abierto.  
Fuente: tomado de Robbins y Coulter (2010).

[← Volver](#)

## Los conceptos de fines, objetivos y metas organizacionales

### Fines

Cualquier organización con su accionar debe perseguir un fin o finalidad, todas y cada una de ellas crecen, se desarrollan y evolucionan con una finalidad. Incluso el sistema social asigna finalidad a las organizaciones.

Barcos<sup>5</sup> define fin como "la expresión del propósito o finalidad perseguida por la organización entendida como una entidad o sistema social, tecnológico, económico, etc.". El fin justifica la existencia de la organización en la sociedad donde está inserta. Por ejemplo, el fin de las empresas comerciales es satisfacer las necesidades de consumo de la población; el de una institución sanitaria es preservar y mejorar la salud de la población.

Dos conceptos que complementan la definición de fin, son visión y misión. El primero de ellos hace referencia a la representación explícita de lo que los propietarios o líderes de la organización se plantean a largo plazo, como una imagen futura, aquello a lo que se

5

BARCOS, Santiago. "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración: conceptos fundamentales, teorías de sistemas, evolución del pensamiento administrativo antes del siglo XX". Pág. 14. 1ra. Edición. Ediciones Haber. La Plata. 2009.

aspira. Sobre el segundo concepto, refiere a la síntesis esencial de la razón de ser de la organización.



Por ejemplo la Cooperativa Red de Turismo Campesino Ltda. tiene como fin satisfacer necesidades culturales y de esparcimiento. Su visión podría traducirse en ser la red de turismo que más promueve y defiende el turismo vivencial e intercultural respetando la tierra con equidad, responsabilidad y solidaridad. La misión podría ser ofrecer una experiencia única a las personas e instituciones que deseen interactuar con la naturaleza, los productores regionales, la diversidad cultural por medio del turismo vivencial.

[← Volver](#)



### Actividad N° 3

Te proponemos ahora que nos reseñes cuál es tu fin, visión y misión como estudiante universitario.

Fin

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Visión:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Misión:

.....

.....

.....

.....

.....

### Objetivos

Los objetivos son la expresión concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por el accionar de la organización o de cada una de sus partes, áreas o sectores en que se la divide, en un momento determinado y que están

impuestos por la necesidad de realizar las actividades de la



manera más eficaz, eficiente y efectiva posible que permita la prestación del fin<sup>6</sup>.



Por ejemplo: alcanzar en el término de 3 años, el 60 % del turismo receptivo en las sierras de Córdoba a través de un plan de promoción, empleando para ello medios audiovisuales con un costo de \$XXX.

Los objetivos sirven de guía para las decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia fines específicos, eliminan esfuerzos sin sentido y pueden ser excelentes elementos motivadores en y por sí mismos.

[← Volver](#)



#### Actividad N° 4

Una actividad interesante para poder definir los objetivos es redactarlos de manera correcta contraponiéndolos con definiciones erróneas de los mismos. En el siguiente caso te ofrecemos un ejemplo de cómo hacerlo. ¿Te animas a pensar algún ejemplo vos?!

Objetivos bien planteados	Objetivos mal planteados
Aumentar un 10% las ventas en tres años con la línea de productos de piscinas y jardines.	Aumentar las ventas.



**Eficacia:** capacidad o potencialidad para lograr determinados resultados.



**Efectividad:** criterio de medición del desempeño de los administradores. Capacidad de respuesta deseada por la organización para el mantenimiento en el tiempo de los resultados alcanzados.

<sup>6</sup> BARCOS, Santiago. "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración: conceptos fundamentales, teorías de sistemas, evolución del pensamiento administrativo antes del siglo XX". Pág. 14. 1ra. Edición. Ediciones Haber. La Plata. 2009.

## Metas

Las metas son la expresión de los resultados que se esperan de los componentes de los subsistemas, procesos o actividades menores, referidos a períodos de tiempo, generalmente más breves a los comprendidos en los objetivos. Por ejemplo: un objetivo es lograr la producción de 90.000 unidades en un trimestre, las metas a alcanzar mensualmente serán de 30.000 unidades. En el ejemplo de la actividad de turismo en Córdoba las metas podrían establecerse en lograr un 20% anual del turismo receptivo para el primer año, un 20% para el segundo y el resto para el tercer año.

Generalmente las metas son normas cuantitativas, en tanto que los objetivos son al mismo tiempo cualitativos y cuantitativos.

## Relación jerárquica y clasificación de objetivos

De los fines se deriva todo el sistema de objetivos y de metas que generan la actividad de la organización. Los fines deben siempre establecerse tomando en cuenta los valores y creencias que se consideran deseables en la sociedad. Respecto de los objetivos, éstos se desprenden de los fines y deben compaginarse para que no existan finalidades contrapuestas. Lo mismo ocurre respecto de las metas. Para llevar a cabo esta armonización de manera efectiva, es necesario establecer una jerarquía, una subordinación de unos a otros, estableciendo en el máximo nivel a los objetivos principales de la organización, luego los objetivos de las gerencias de departamentos y finalmente los vinculados de manera directa a las actividades.

[← Volver](#)

## Empresas

Según los diccionarios el término **empresas** está definido como: unidad u organización; actividad económica organizada, dirigida a la producción de bienes o a la prestación de servicios para el mercado.

Según la Enciclopedia Sapiens<sup>7</sup>:

Dícese del conjunto de individuos que forman una asociación mercantil o industrial, y de la sociedad misma, para llevar a cabo obras materiales, negocios o proyectos de importancia.

<sup>7</sup> Enciclopedia Sapiens, Editorial Sopena, Buenos Aires, 1948, Tomo II, Página 47

Organización económica que reúne diversos factores de la producción para combinarlos de tal manera que proporcionen, por su cuenta y riesgo, los bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades del consumo.

La empresa compone:

- una unidad económica y social,
- una unidad de producción,
- una unidad financiera,
- una unidad de decisión y una comunidad con diversos intereses.

Las funciones que se identifican en las empresas son: producción o prestación de servicios u operaciones; comercialización (incluyendo investigación de mercados, promoción, publicidad, propaganda, distribución, ventas); finanzas (incluyendo los aspectos referidos a compras, presupuestos, contabilidad, tesorería, impuestos, inversiones, financiamiento) y personal.

Ahora estamos en condiciones de plantear otra definición:

Las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros, informáticos, etc.) que aplican a procesos de producción de bienes y/o servicios, los que a su vez se comercializan con vistas a satisfacer la demanda de los consumidores<sup>8</sup>.



**Empresa**, es toda organización económica de propiedad pública, privada o mixta que reúne diversos factores de la producción combinados, por su cuenta y riesgo. La actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos (Enciclopedia Sapiens, 1948).

<sup>8</sup> Solana, Ricardo: "Administración de Organizaciones", Ed. Interoceánicas, Bs. As., 1998.

Las empresas se constituyen en formas jurídicas que establecen las leyes: Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple o por Acciones, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Cooperativas, etc., a diferencia de otras organizaciones como las Asociaciones que son Sociedades Civiles.

Las empresas como toda organización tienen tres características en común:

- propósito definido.
- estructura deliberada.
- personas.

Las empresas tienen dueños que son los que aportan el Capital. Pueden ser uno solo o varios y asumen un riesgo por la inversión de Capital que efectúan.

Según un diccionario jurídico editado por Ediciones Contabilidad Moderna encontramos: *"Empresario es la persona que forma parte de una empresa o la tiene toda de su cuenta, contribuyendo a ella con su capital y sufriendo las pérdidas o reportando las ganancias."*<sup>9</sup>

Existe una separación entre la propiedad de capital y la gestión o administración de las mismas, aunque no siempre se da, por ejemplo en las empresas familiares.

La Ley que crea las empresas públicas o del estado, establece su régimen y les otorga cierto grado de autonomía. Las empresas públicas o del estado están constituidas por las actividades comerciales, industriales o de explotación de servicios que desarrolla el estado por razones de interés público.

Los conceptos de orden productivos, financieros y sociales se reúnen en una empresa. Existe una determinación de fines, objetivos y metas de la empresa como ya hemos visto, una determinación de medios y de procedimientos para alcanzarlos, confluyendo todo en la existencia de objetivos y estrategias de los empresarios y en su capacidad para obtener máximo rendimiento de los recursos y medios.

Las empresas tienen un fin social que justifica su existencia frente a la comunidad. Sus propietarios, en el caso de empresas



**Capital:** importe valorizado en pesos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de una organización. Los aportes de los propietarios pueden ser en dinero en efectivo o en otro tipo de bienes. A los fines contables estos últimos deben valuarse en pesos.

<sup>9</sup> Fernández de León, Gustavo: Diccionario Jurídico, tercera edición, Ed. Contabilidad Moderna, Bs. As., 1972, tomo II, pág.443



privadas, generalmente persiguen con tesón un lucro que compense y justifique la inversión realizada. Este hecho condiciona sus decisiones o su accionar. La expresión fin u objetivos de lucro o actividades lucrativas, se refiere a la conducta de los propietarios y a categorizaciones que generalmente están determinadas en la legislación económica o tributaria, pero no se la debe confundir con el fin, finalidad, propósito o función social para la cual la empresa ha sido creada, por el que justifica su existencia y cuya prestación es la que le permitió ser aceptada por la comunidad y el Estado que la legitimó formalmente. Las empresas públicas deben prestar ciertos servicios esenciales, incluso aunque no alcancen utilidades con ello porque el precio de los mismos se relaciona, en principio, con la posibilidad financiera de sus usuarios y no con sus costos de producción.

Muchas veces un empresario en una empresa privada, pierde dinero o no recupera la inversión como lo preveía, pero continúa produciendo o brindando el servicio e intentando asegurar la supervivencia de la organización a la espera de mejores tiempos en los que podrá alcanzar sus fines de lucro. El beneficio del empresario es la única razón por la que se crea una empresa privada. El lucro, fin u objetivos de lucro, son una característica propia de las mismas y distintiva con respecto a otras organizaciones como: cooperativas, mutuales, empresas públicas o del estado nacional, provincial o municipal.

En una tradicional publicación de la UNESCO y en textos de varios autores se menciona que las empresas:

- tienen actividades funcionales, cuya importancia varía con el tiempo y por la influencia de factores internos y externos, entendiéndose por tales a una serie de operaciones intelectuales o físicas mediante las cuales el producto -para cuya producción o suministro se creó la empresa- avanza una etapa hacia el punto en que podrá ser entregado al consumidor o suministrado al usuario.
- poseen recursos financieros que permiten iniciar y mantener las actividades funcionales y que se pueden considerar como un marco más o menos elástico dentro de cuyos límites se desarrollan dichas actividades.
- poseen dos tipos de personal, unos que efectúa las actividades y otro que determina las políticas y estrategias, planifica, dirige, coordina, controla; en suma, administra el funcionamiento de la

empresa en nombre de sus propietarios, aunque algunas veces

son sus propios propietarios quienes asumen estas funciones.

- revelan una acción grupal estable y no individual con el propósito de lograr objetivos y prestar fines armonizando recursos técnicos -tecnología- y económicos, dentro de un contexto global o medio social.
- implican el esfuerzo coordinado de varias personas, adquieren tamaño, se dan una estructura para funcionar y un modelo de gestión o administración.

Existen distintos tipos de empresa, y tal como se muestra en la Tabla 1 su clasificación cambia según la variable que se utilice. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación más comunes.

- Según el ámbito geográfico en el que actúan: locales, nacionales, transnacionales, regionales y globales.
- Por su tamaño, definido éste por el número de personal y siendo distintos los parámetros que se toman en los distintos países: unipersonales, microempresas, pequeñas, medianas y grandes.
- Por su tamaño, definido éste por la cantidad de personal en relación de dependencia, el capital invertido o el mercado que atienden o pretenden atender: pequeñas, medianas y grandes.
- En función del grado de participación en la propiedad del capital: en Públicas o del Estado, privadas o mixtas. Las tres, a su vez, según la forma jurídica.
- Por su parte, las privadas, suelen sub-clasificarse en familiares y grandes sociedades anónimas o corporaciones según la cantidad de propietarios o dueños de sus acciones. Se habla de grupos económicos cuando los mismos controlan, por ser propietarios, la mayoría de las acciones de las empresas en un ámbito dado.
- Según el sector de la economía: primarias, secundarias y terciarias.
- Según el tipo de necesidad a satisfacer: productivas, comerciales y de servicios.
- Según su modalidad de ventas: mayorista o minorista.

Todas las empresas intentan alcanzar sus objetivos,

satisfaciendo las prioridades de los propietarios y su anhelo de rentabilidad en forma compatible con la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

A continuación presentamos una tabla con el compendio de las distintas clasificaciones:

Ámbito geográfico	Tamaño (cantidad de personal)	Tamaño (empleados, capital, clientes)	Propiedad del Capital	Numero de propietarios	Sector de la economía	Necesidad que satisfacen	Modalidad de ventas
Locales	Unipersonales	Pequeñas	Privadas	Familiares	Primarias	Productivas	Mayoristas
Nacionales	Microempresas	Medianas	Públicas	Grandes sociedades	Secundarias	Comerciales	Minoristas
Transnacionales	Pequeñas	Grandes	Mixtas	Corporaciones	Terciarias	Servicios	
Regionales	Medianas			Grupos económicos			
Globales	Grandes						

Tabla 1: clasificación de las empresas

[← Volver](#)

## Organizaciones que no son empresas

### Asociación

Son un conjunto de asociados con vida social, patrimonio y objetivo común con persona jurídica formada. Son agrupaciones privadas, generalmente voluntarias, constituidas para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase o el sistema de acción histórico (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de empresarios o industriales, asociaciones profesionales, cámaras de turismo, etc.) o para brindar bienes o servicios a la sociedad en forma, generalmente, gratuita o poco onerosa (cooperativas, mutuales, fundaciones, clubes, centro de fomento, etc.). Son muy diversas y cumplen un rol fundamental en la vida moderna. En algunos textos se las llama organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro. Los fines de este tipo de organizaciones siempre se vinculan con:

- la mejora de la calidad de vida de una parte de la comunidad en aspectos culturalmente trascendentes.

- la defensa de intereses sectoriales, profesionales o regionales.
- la ayuda o asistencia ante diversas contingencias sociales.

Ni en las asociaciones ni en sus propietarios (socios, afiliados, miembros, etc.), el concepto de lucro está presente como generador de determinadas acciones aunque no por ello descuidarán la sana administración de todos los recursos.

## Organismos públicos

Son creados por el sistema político y presentan fines y objetivos determinados por las instituciones políticas. Ejemplos: ministerios, escuelas públicas, hospitales públicos, municipalidades, cárceles, juzgados, etc.

[← Volver](#)

## El significado de administrar una organización, la importancia de las mismas y los buenos administradores

Administrar con inteligencia y sabiduría es importante. Las organizaciones son guiadas, dirigidas o administradas por las decisiones de uno o más individuos denominados gerentes, directores o funcionarios. Son los que asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos y a menudo en competencia, establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, etc.

El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. Podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la organización.

El papel de los gerentes es el de guiar a las organizaciones hacia el alcance de metas. La gerencia lucha por alentar la actividad grupal que les conducirá a alcanzar las metas de la organización y desalentará la actividad individual que impida el logro de esas metas.







CARLINO, Paula (2009:4), Informe de Investigación: Escribir, leer y aprender en la Universidad. Una introducción a la alfabetización académica. Profesorado en Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría de la Administración". McGraw Hill México - Año 1992.

ROBBINS y COULTER. "Administración". 10ma. Edición. Edic. Prentice Hall. México. 2010.

RUGGERI, ANDRES. ¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora. Ediciones Peña Lillo/Continente Biblioteca Economía de los Trabajadores. Buenos Aires. 2014.

STONER, James; FREEMAN, E. y GILBERT, D. "Administración". 6ta. Edición. Pearson. Prentice Hall. México. 2006.

[← Volver](#)