

**NIVEL SECUNDARIO PARA ADULTOS
MÓDULO DE EDUCACIÓN SEMIPRESENCIAL**

Teoría de la Organización

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

ING. FELIPE SOLÁ

DIRECTORA GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN

DRA. ADRIANA PUIGGRÓS

SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN

ING. EDUARDO DILLON

DIRECTOR DE EDUCACIÓN DE ADULTOS Y FORMACIÓN PROFESIONAL

LIC. GERARDO BACALINI

SUBDIRECTORA DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

PROF. MARTA ESTER FIERRO

SUBDIRECTOR DE FORMACIÓN PROFESIONAL

EDGARDO BARCELÓ

El presente material fue elaborado por los Equipos Técnicos de la Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional de la **Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.**

El **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social** brindó apoyo financiero para la elaboración de este material en el marco del Convenio Más y Mejor Trabajo celebrado con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

**Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional de la
Provincia de Buenos Aires**

EQUIPO DE PRODUCCIÓN PEDAGÓGICA

COORDINACIÓN GENERAL

Gerardo Bacalini

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Marta Ester Fierro

COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES

Beatriz Alen

AUTOR

Juan Carlos Seltzer

Vanesa Repetto

PROCESAMIENTO DIDÁCTICO

Alicia Santana

ASISTENCIA DE PRODUCCIÓN

Florencia Sgandurra

CORRECCIÓN DE ESTILO

Carmen Gargiulo

GESTIÓN

Claudia Schadlein

Marta Manese

Cecilia Chavez

María Teresa Lozada

Juan Carlos Manoukian

Se agradece la colaboración de los docentes y directivos de los Centros Educativos de Nivel Secundario de la provincia de Buenos Aires que revisaron y realizaron aportes a las versiones preliminares de los materiales.

Índice

Presentación

- El campo teórico
- Algunas recomendaciones
- Objetivos
- Esquema de contenidos

Unidad 1: Las organizaciones como objeto de estudio

- Concepto de organización
- Características de una organización
- Clasificación
- Organización como sistema social
 - Sistema
 - Los componentes del sistema
 - Fijación de los objetivos
 - Los recursos necesarios
 - La información sobre la realidad

La misión

Unidad 2: Las organizaciones y su contexto

- Contexto social, político, cultural, geográfico
- Marco jurídico normativo de las organizaciones: interno y externo
 - La responsabilidad
- Cultura y valores organizacionales
- Un caso para el análisis
 - Relación entre los conceptos
- Objetivos y metas
- Programas y presupuestos
- Responsabilidad social

Unidad 3: Evolución de las formas organizacionales

- Evolución del pensamiento acerca del manejo de las organizaciones
- Metáforas principales acerca de las organizaciones
 - La organización como máquina
 - La organización como organismo
 - La organización como sistema

Unidad 4: Componentes del sistema organizacional

- Componentes de la organización
- Recursos materiales y humanos en las organizaciones.
- Formas básicas de articular tareas

Un ejemplo de desarrollo empresarial

 Departmentalización

 Delegación

 Descentralización

Los ambientes de trabajo: las relaciones interpersonales

El conflicto en las organizaciones

Unidad 5: Las organizaciones y la información

Los sistemas de información

Sistema de procesamiento de transacciones

Sistema de información administrativa

Cursogramas

Documentación usual en el comercio

Clasificación: de registro y/o de archivo

Unidad 6: Las organizaciones y la decisión

La toma de decisiones

 Estrategias y tácticas

 Programadas y no programadas

 Alternativas y Análisis

Actividad de integración

Bibliografía

:::: Presentación

*El hombre creyente llegará a su objetivo por el camino de la fe.
El hombre económico llegará a su objetivo por el camino más corto.
El hombre administrativo llegará a su objetivo por el camino posible.*

Autor anónimo

Este módulo tiene como propósito que usted reconozca la importancia que las organizaciones tienen en múltiples procesos de la vida cotidiana. Las organizaciones son hoy, como en un pasado no muy remoto, protagonistas ineludibles de nuestras vidas y de las generaciones futuras.

Durante toda nuestra vida; formamos parte de organizaciones y nos servimos de ellas: desde el nacimiento en una maternidad u hospital, pasando por escuelas, clubes, iglesia hasta los lugares en que trabajamos. Todas son organizaciones.

Podríamos preguntarnos: ¿Qué tienen en común las entidades mencionadas?, ¿cómo definir las?, ¿cómo nacen y se comportan las organizaciones?, ¿por qué lo hacen de ese modo y no de otro?

Es necesario poder dar respuesta a estas preguntas. Ayudarlo a contestarlas, es el objetivo principal de este módulo.

El módulo comienza presentando un tipo de organización pequeña (microemprendimiento) para ayudarlo a saber qué y cómo son las organizaciones.

Un microemprendimiento es una de las tantas organizaciones que un grupo de personas forma para alcanzar determinados fines.

:::: El campo teórico

Se preguntará qué es la Teoría de la Organización. La Teoría de la Organización es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de una forma de agrupamiento de los seres humanos: las organizaciones en general.

Así como existe la denominación “*homo sapiens*”, la Teoría de la Organización parte del supuesto de identificar al hombre como un ser que se comporta con relativo sentido común o racionalidad en la búsqueda de resultados satisfactorios (*hombre administrativo*). Existe también para la disciplina un *hombre económico* que es reconocido como alguien que actúa también racionalmente pero con otra orientación: busca maximizar el beneficio.

La “teoría” intenta aportar a esa racionalidad del hombre administrativo, ya sea a través de su capacitación, incentivación, motivación, o bien rehaciendo o modificando el esquema o trazado en donde se desenvuelve, es decir: la **organización**.

Creemos que los conocimientos que se adquieren en un itinerario de estudio como el que aquí le proponemos lo ayudarán a convertirse en un ciudadano mejor informado. Además, podrá no solamente desarrollar una posición crítica respecto de su participación en las organizaciones, sino también una participación más consciente incrementando su responsabilidad al conocer más acerca de la función de las organizaciones en la sociedad

En la primera Unidad se introducirá en el campo teórico, conocerá el sentido de la existencia de las organizaciones, en la segunda Unidad le brindaremos contenidos y actividades para que comprenda cómo los fenómenos que se producen habitualmente en la vida cotidiana a su alrededor se influyen recíprocamente con estas organizaciones.

En la tercera Unidad le mostraremos la manera en que han ido evolucionando las formas organizacionales. Esto es importante pues al tratarse de cuestiones que cambian permanentemente para adecuarse a nuevas situaciones, conocer cómo han ido cambiando le permitirá prever los cambios futuros y sobre todo lo habilitará para poder adecuarse a esos cambios y también ayudar a provocarlos para beneficio de la comunidad.

Ya en la Unidad 4 estudiará los recursos humanos y materiales que conforman las organizaciones y también la manera en cómo se articulan las tareas dentro de ellas. En las unidades cinco y seis le brindaremos una visión de la organización en movimiento, con dos temas fundamentales para que las organizaciones funcionen: la información y la toma de decisiones.

:... Algunas recomendaciones

En el desarrollo del módulo le presentamos diferentes actividades. Las primeras son para que pueda acercarse al tema, desde lo que ya sabe sobre la cuestión, conocimiento que irá ampliando con la lectura y con la resolución de otras actividades que le propondremos. También encontrará actividades que le permitirán integrar los conocimientos obtenidos. Recuerde ir dejando constancia en su carpeta de todo lo que vaya realizando.

Es necesario que lea cuidadosamente todo el material que le ofrecemos y que realice las actividades propuestas. Si se le presentan dudas, consulte con su tutor para que cada tema le quede completamente claro antes de seguir adelante.

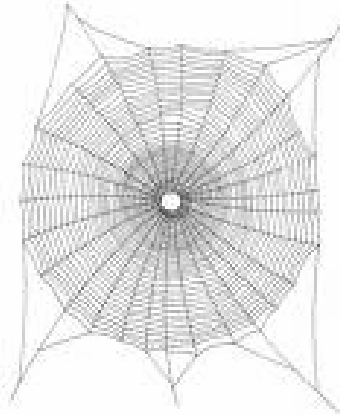
:::: Objetivos

Pretendemos que al finalizar el módulo alcance los siguientes **objetivos generales**:

- Identificar los conceptos básicos de la teoría de la organización.
- Desarrollar procesos de observación de organizaciones de diversos tipos.
- Organizar los conocimientos previos sobre estos contenidos.
- Ampliar la comprensión de los procesos organizacionales y la capacidad de diseño y creación de organizaciones.

Como **objetivos específicos** le planteamos:

- Que identifique organizaciones de acuerdo con diferentes contextos y épocas. Esto es necesario ya que, por tratarse de algo en permanente cambio, han ido variando a través del tiempo, vinculándose e influyéndose recíprocamente con el contexto en el que se desenvuelven.
- Que distinga los componentes básicos de las organizaciones ya que al tratarse de un conjunto de elementos, es forzoso conocer sus partes.
- Que reconozca los elementos vitales del accionar organizacional, es decir, cual es la energía que la mueve y la hace perdurar y desarrollarse a través del tiempo.
- Que vincule la información y las decisiones como elementos esenciales en el desenvolvimiento de las organizaciones, pues saber hacia dónde se dirigen estas entidades que se denominan “organizaciones”, cuáles son los datos y conocimientos que la pueden conducir a “mejor puerto” y cómo elegir entre los diferentes caminos hacen precisamente a su perdurabilidad.
- Que analice el factor humano en las organizaciones puesto que está conformado por y para los seres humanos.

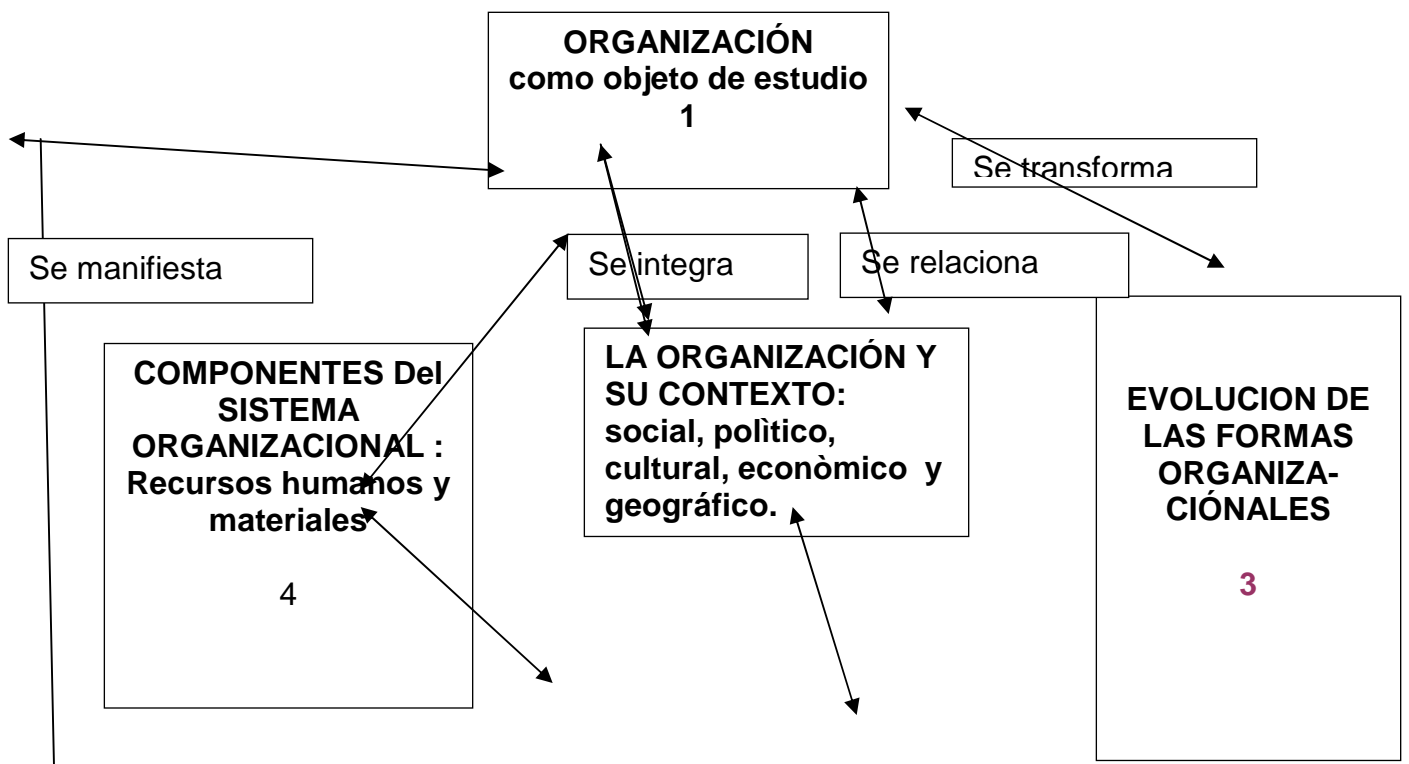


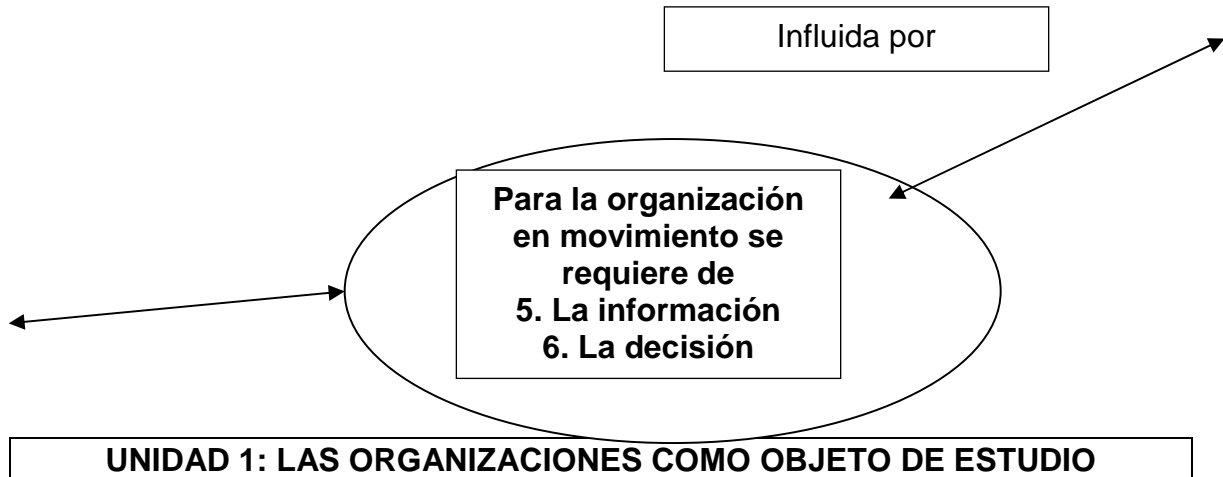
Así como muestra el dibujo, las organizaciones son un entramado, con hilos conductores que interrelacionan todo lo que en ellas acontece. Tenga presente esta metáfora, pues aunque las vayamos estudiando por partes nunca debemos dejar de lado esta visión integradora.

Además, como el módulo corresponde a la orientación Economía y Gestión de las Organizaciones con Especialidad en Gestión de Microemprendimientos, el enfoque se enmarcará fundamentalmente en este ámbito específico.

... Esquema de contenidos

Para que pueda ver íntegramente los contenidos del módulo se los presentamos en una red conceptual que le recomendamos tenga presente consultar de manera permanente mientras aborda el estudio del módulo





:::: Concepto de organización

En nuestros actos cotidianos es permanente el contacto con “organizaciones” ya que el mundo está conformado por ellas.

Las organizaciones -conjuntos de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común- están presentes permanentemente en la vida de todos nosotros. Formamos parte de organizaciones y nos servimos de ellas: desde el nacimiento en una maternidad u hospital, pasando por escuelas, clubes, iglesias, hasta los lugares en que trabajamos. Todas son organizaciones.

De lo anterior se desprenden algunos elementos fundamentales que caracterizan a una organización:

Conjunto de seres humanos o personas

Con expectativas comunes de logros

Para alcanzar esos logros

- se informan y deciden
- mueven recursos humanos y materiales.

ACTIVIDAD 1

Registre las actividades en su carpeta claramente, pues más adelante volveremos sobre ellas.

- a) Enumere algunas de las organizaciones por las que usted pasó.
- b) Identifique las características que tienen en común.
- c) Elabore una definición de organización.
- d) Cuando asista al encuentro de tutoría compare su definición con la de sus compañeros.

En el ensayo de comprender las organizaciones, es acertado preguntarnos: ¿Desde cuando existen las organizaciones?

Desde los inicios de la vida humana, los hombres y mujeres, con el fin de satisfacer sus necesidades, descubrieron las diferentes formas de organizarse para alcanzar objetivos comunes. Esta acción, necesaria, lógica y natural tenía como condición para satisfacer esa necesidad hacer cosas en común.

Haciendo un recorrido a través de la historia y remontándonos a la prehistoria, podemos mencionar que luego del período glacial y ya en el paleolítico la adaptación del hombre al medio ambiente ha diferenciado a éste de los otros seres vivos.

Desde entonces, la asociación en pequeños grupos o tribus demostró las ventajas del esfuerzo grupal organizado, su materialización a través de la división del trabajo entre los distintos integrantes de estos grupos. Así, podían distribuirse los roles y atender mejor las necesidades de todos los integrantes del grupo, tales como alimento, defensa, vestimenta, etc.

Es decir, se creó la organización social de trabajo. Los miembros de los pueblos nómades realizaban tareas de recolección de frutas, pesca y caza de animales para subsistir. Para llevar a cabo las diferentes tareas se organizaban dividiendo el trabajo por sexo y edad.

La incorporación definitiva de la agricultura dio lugar a la vida sedentaria y a la formación de pequeñas comunidades. El aumento de la población determinó que el hombre tuviera que organizarse de otros modos y desarrollar formas cada vez más complejas de administración.

En la primera Unidad del Libro 5 de Ciencias sociales de EGB encontrará ejemplos de formas de organización de tribus nómades y sedentarias americanas.

En la antigüedad los pueblos se organizaban para trabajar de manera conjunta y cooperar con sus semejantes con diversos fines como la conformación de sus

ejércitos, la construcción de sus monumentos religiosos o la recaudación de los impuestos.

Podemos encontrar gran variedad de ejemplos de organización tanto en los pueblos egipcios, griegos o romanos como así también en las civilizaciones precolombinas de incas, mayas y aztecas.

La Gran Muralla China, el Partenón Griego, la Ciudad de Roma, la ciudad maya de Tikal en Guatemala son muestras de que el ser humano supo unir sus voluntades y lograr que los resultados lo trascendieran.

Otro ejemplo de organización en la antigüedad lo encontramos en Babilonia, donde el rey Hammurabi reunió en un único código, llamado Código de Hamurabi, las distintas normas jurídicas que regularían las relaciones entre sus súbditos. Este documento nos proporciona una muestra de la organización social y económica de su tiempo.

Durante siglos la mayor parte de la población vivió en zonas rurales conformando sociedades de tipo agrario donde la familia y la comunidad tenían una importancia relevante.

Relea en las unidades 1 y 2 del Módulo de Historia Mundial Contemporánea la transformación de las sociedades a partir de la Revolución industrial.

Posteriormente las sociedades se transforman. Con el avance de la tecnología y la Revolución Industrial desaparecen los talleres de artesanos y se centraliza la producción dando lugar al surgimiento de las fábricas y los centros industriales con el consecuente traslado de la población hacia las zonas urbanas.

Al surgir las grandes industrias van apareciendo formas de organización y administración más complejas. Comienza entonces la sistematización de los conocimientos acerca de las organizaciones.

A partir de la sistematización histórica de las diferentes formas de resolver las necesidades que el hombre fue adoptando, tanto individual como grupalmente, y las modificaciones que se han ido gestando en su interrelación con el medio ambiente físico, económico y social, podemos ver el desarrollo de la humanidad en lo referente a la cuestión organizativa.

Estas sistematizaciones, a través de escritos, estudios y documentos han ido conformando un campo teórico relativo a las organizaciones.

Si le interesa conocerlos puede navegar por Internet. Recuerde colocar en su carpeta lo que vaya encontrando. Aspectos de este tema serán retomados en la Unidad 3.

El análisis sistemático de las organizaciones y su forma de administración es un enfoque observable a partir de la Revolución Industrial su influencia ha marcado el inicio de los que llamamos las Teorías Administrativas., tema que se estudiara en profundidad en el modulo de administración de empresas.

ACTIVIDAD 2

En el siguiente texto se describe una organización de la Edad Media. Al leerlo:

- a) Identifique ventajas y desventajas de la organización que se describe.
- b) Puntualice el contexto histórico en el que se desarrolló este tipo de organización.
- c) Explique los cambios sociales, políticos y económicos que posibilitaron su desarrollo.

"...el régimen de trabajo ya no es de coacción, de trabajo forzado como la esclavitud o la servidumbre, sino un régimen de profesiones cerradas y organizadas. Es el régimen corporativo caracterizado por una estricta reglamentación profesional, válida para el comercio como para la industria, trata de la elección de las profesiones, de su ejercicio, de las relaciones entre patronos y obreros.

El acceso a la profesión no es libre. Los productores de un mismo oficio están agrupados en cuerpos llamados indiferentemente corporación, maestrazgo o veeduría. Este cuerpo de oficio es obligatorio (nadie puede ejercer la profesión sin ser miembro, cerrado (el número de miembros es limitado; el límite es establecido por el poder público o por la misma profesión y jerarquizado (los miembros de la profesión deben comenzar siendo aprendices, luego oficiales y, después de una prueba técnica, la obra maestra, pueden ser promovidos a maestros en el oficio).

Este sistema da a la vez una seguridad contra la saturación de la profesión y una garantía de competencia, pero tiene el peligro de tender a transformar muy pronto la corporación en casta cerrada."

© Lajugie, Joseph, Los sistemas económicos, Eudeba, Buenos Aires, 1989.

:::: Características de las organizaciones

Una organización es un grupo humano que trabaja para lograr un propósito común. Peter Drucker en su libro "La sociedad poscapitalista"¹ marca la diferencia entre organización y comunidad o sociedad en general, menciona que la organización esta hecha a propósito, con un objetivo en particular. Una organización se define por su labor. Comunidad y sociedad se definen por un lazo que mantiene unidos a los seres humanos, sea este lazo su lengua, su cultura, su historia o su geografía.

Una organización es eficaz si se concentra en una única labor, por ejemplo: una empresa o un emprendimiento se dedica a producir y vender sus productos y no a investigar sobre la problemática de alguna cultura en particular, labor que sí es realizada por el equipo de investigación de una universidad. La función de la organización es hacer que los saberes sean más productivos, o sea que estos saberes le sirvan a la sociedad para elaborar productos o servicios que satisfagan alguna necesidad particular.

Toda organización se crea de manera conciente y deliberada y se estructura en función de metas y objetivos que dan sentido a su funcionamiento.

Por ejemplo, un emprendimiento es una organización, tiene un objetivo específico: producir y vender determinados bienes, está creada para que sus miembros se sustenten a través de ella, para lo cual se concentra en esa única labor de producción y venta. Por otra parte un hospital es una organización del sistema de salud, esta creado para curar y cuidar a los enfermos, se concentra en ese cometido y sus miembros, cada uno desde su especialidad, se dedican a cumplir con ese propósito.

Para que una organización pueda cumplir el cometido que se propuso, es necesario que existan sistemas de actividades, caracterizados por una coordinación conciente y razonable, y que el mismo cree expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituyen su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo, tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines, y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización.

¹ Drucker Peter, *La sociedad poscapitalista*, Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1993.



Peter Drucker

Nacido en Viena, emigró a Londres para trabajar como economista y luego se instaló en New York para dedicarse a la asesoría de empresas. Escribió varias obras sobre administración sus ideas reflejan los métodos más modernos de dirección aplicados en las empresas de EEUU. Ha sido el escritor de dirección de negocios más influyente desde los años 40.

El rigor científico e intelectual y la gran capacidad que posee para interpretar el presente lo diferencian de otros pensadores. Peter Drucker ha escrito de manera clara y concisa la mayor parte de las tendencias en el ámbito de los negocios y se ha convertido en el escritor más influyente de los últimos 50 años, identificando la sociedad del conocimiento como la piedra angular de los modernos modelos de negocio.

Su obra es tan vasta que incluye prácticamente todos los temas vinculados a la administración, pero la obra que lo lanzó a la fama fue "La gerencia de empresas", publicado en 1954, en el cual se destacan el enfoque metodológico del proceso de toma de decisiones y las reflexiones acerca del rol de la gerencia.

Fue autor de 39 libros de teoría administrativa, entre los que podemos mencionar "El ejecutivo Eficaz" "Administración y futuro", "El concepto de la corporación", "El arte de gobernar", "Gestión de conocimiento" "La empresa en la sociedad que viene", "Sobre la profesión del management", "El management del siglo XXIX", entre otros.

ACTIVIDAD 3

A partir del concepto de organización que hemos desarrollado y de los comentarios de Peter Drucker, identifique cuáles de los siguientes ejemplos son organizaciones y cuáles no lo son:

La Familia Pérez

Universidad de Buenos Aires

Grupo de alumnos universitarios estudiando

Empresa de transporte

Iglesia San Pantaleón

Cooperativa eléctrica de Luján

Hospital Fiorito

Escuela Superior Mariano Moreno

Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de Buenos Aires

Asociación de artesanos de plaza Francia

ARCOR S.A.

ACTIVIDAD 4

Busque información en los módulos de Ciencias Sociales o investigue en la biblioteca de su centro acerca de las organizaciones:

- a) Prepare un texto que resuma lo que ha encontrado. Inclúyalo en su carpeta.
- b) De una manera similar a como ha hecho Lajugie, elabore una descripción de alguna institución a lo largo de la historia.
- c) Determine los cambios que se produjeron en esa organización y establezca su relación con el período histórico en el que se desarrollaron.

:::.. Clasificación

Los científicos o estudiosos, toman un hecho o fenómeno de la realidad, ya sea natural o social, y para estudiarlo en profundidad lo separan en distintas categorías.

Para analizar a las organizaciones, podemos agruparlas a través de distintas clasificaciones a partir de sus características comunes.

Existen diferentes criterios para su clasificación, que a fin de una mejor exposición, enunciaremos en el siguiente cuadro:

SEGÚN SU....		
1-Actividad	Sector primario Sector secundario Sector terciario Sector cuaternario	
2-Ámbito de actuación	Locales Regionales Nacionales Internacionales	Imágenes de empresas con esas características, ejemplo: Locales (un negocio chico barrial) Regional (una distribuidora) Nacional (Coto) Internacional (Unilever)
3-Finalidad	Con fin de lucro (lucrativas) Sin fin de lucro (no lucrativas)	

4-Tamaño	Pequeñas Medianas Imagen de un pyme o pequeño taller Grandes	
5-Origen del capital	Públicas Privadas imagen de una empresa	
6-Forma jurídica	Sociedad anónima Sociedad de responsabilidad limitada Sociedades de hecho Cooperativa	Imágenes de carteles con los nombres de la empresa y su denominación (ejemplo Sancor S.A)

Para comprender la clasificación que hemos visto en el cuadro vamos a ver concretamente cada una de ellas según los diferentes criterios:

1- **Actividad:** Se clasifican según el sector económico en el que se enmarca la actividad que la organización desarrolla. Se pueden distinguir empresas del:

- Sector primario: se refiere a la producción relacionada con la cría de animales, cosecha, minería y pesca. Ej. empresas agrícolas, ganaderas, mineras, pesqueras.
- Sector secundario: se refiere a la elaboración de productos, es decir a las industrias.
- Sector terciario: referido a las empresas comerciales o de servicios. Como por ejemplo un almacén, una proveeduría, etc.
- Sector cuaternario: referido a las actividades de servicio de alta tecnología. Como por ejemplo empresas dedicadas a la investigación y/o desarrollo de nuevos productos.

2- **Ámbito de actuación:** se clasifican de acuerdo a la extensión de su cobertura, como locales, nacionales o regionales o internacionales y/o globales.

3- **Finalidad:** la finalidad y razón de ser de toda organización es satisfacer necesidades sociales de diversa índole, su clasificación depende de la existencia o no de fines de lucro

- Lucrativas: ponen énfasis y tienen como objetivo el logro de los resultados económicos tales como utilidades o beneficios económicos para sus miembros, ejemplo: empresas.
- No lucrativas: su fin no es el lucro de sus miembros, sino el logro de objetivos no económicos. Como ejemplo podemos mencionar a las organizaciones destinadas a defender los derechos del consumidor, cuyo objetivo no es generar ingresos, sino que funciona con el fin de defender

los derechos ciudadanos. También forman parte de este grupo las organizaciones religiosas, sociales (clubes), culturales (museos, zoológicos), intelectuales (escuelas, centros de investigación), filantrópicas (asilos, hospitales) políticas (partidos políticos), etc.

4- Tamaño: las organizaciones también pueden clasificarse según el capital invertido, la superficie ocupada y la cantidad de empleados que ocupa.

En general, una ley provincial o nacional regula las variables a tener en cuenta para que se consideren pequeñas, medianas, grandes, etc.

A continuación, a modo de ejemplo transcribimos una parte del texto de la reglamentación de la ley N° 11.936 de la provincia de Buenos Aires referida a las microempresas.

ANEXO I REGLAMENTACION DE LA LEY DE PROMOCION DE MICROEMPRESAS LEY N°
11.936

ARTICULO 1°:

El Ministerio de la Producción y el Empleo, a través de la Subsecretaria de Promoción y Desarrollo de Microempresas, tendrá a su cargo el Registro Provincial de Microempresas, donde podrán inscribirse las unidades de producción de bienes y/ o servicios, cualquiera sea la forma jurídica que éstas asuman, siempre que:

a) el total de personas que la integren, no superen el número de diez (10)

b) su nivel de facturación anual no sea superior a doscientos cuarenta mil pesos (\$240.000)

c) el total del activo fijo, con excepción de bienes inmuebles y rodados, que no supere los cien mil pesos (\$100.000).

Cuando el total de integrantes o activo fijo, supere hasta un 20% los parámetros anteriormente establecidos, podrá, igualmente, procederse a su inscripción.

www.comprebonaerense.gba.gov.ar/leyes/ley_11936.

5-Origen del capital: Dependiendo de quien es el aportante del capital.

- Publicas: Entidad institucional con personería jurídica propia, constituida con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio público. Como ejemplo más relevante tenemos al PAMI

(Programa de Atención Médica Integral) el que por el origen de sus aportes, provenientes de los jubilados (a cargo del estado, Sector público) y de los trabajadores en actividad, se lo considero como una persona de derecho público no estatal.

- Privadas: Entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado. La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada. El acto que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al estado y la empresa privada se refiere de un modo mas concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector, estas, pueden ser con fines de lucro (comerciales) o sin fines de lucro en las cuales el principal fin es el bien común.

6- Forma jurídica

He aquí una clasificación que sigue diferentes normas legales vigentes en la Argentina.

Desarrollaremos el siguiente cuadro a fin de brindarle información. Solo se mencionan los distintos tipos de agrupaciones, sin ahondar en cuestiones del ámbito jurídico ya que no es la temática central de este Módulo.

PERSONAS JURÍDICAS DE CARÁCTER PRIVADO			
Asociaciones Y fundaciones (Art.45 Código Civil)	Principal fin: el bien común. Actividades: culturales, políticas, religiosas, científicas, recreativas, deportivas.	Asociaciones	Un grupo de personas reunidas con intención de realizar una actividad común, por ej.:deportiva, aportando un patrimonio, el cual administran.
		Fundaciones	Son personas jurídicas que se constituyen con objeto del bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinados a hacer posibles sus fines. No tiene miembros pertenecientes a ella, sino beneficiarios que van a obtener un beneficio o ventaja de la entidad.

Sociedades civiles y comerciales. Y otras entidades	Realizan actos civiles o comerciales para lograr sus fines.	comerciales	Quienes la conforman realizan aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas	Existen distintos tipos, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> o Colectiva o En comandita simple o por acciones o De Capital e industria o De Responsabilidad Limitada o Anónima o Anónima con participación estatal mayoritaria
		Civiles	No realizan “actos de comercio”	
		Otras entidades	Cooperativas Son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios. Uniones transitorias de Empresas	

Es importante saber las distintas posibilidades que da el **marco jurídico** para que las organizaciones, de acuerdo con sus fines, adopten una forma u otra. Para mejor comprensión de este tema, desarrollaremos algunas definiciones incluidas en el cuadro en la clasificación de Sociedades civiles y comerciales y otras entidades.

- **Sociedades anónimas:** es una “persona jurídica” formada por socios que aportan el capital. Se los denomina “accionistas” porque el capital integrado se representa por acciones.

- **Sociedades de responsabilidad limitada:** es también una “persona jurídica” en la que sus socios frente a quiebra u otras contingencias limitan su responsabilidad al capital que ha invertido cada uno de ellos en la sociedad. La denominación de la sociedad podrá incluir el nombre de uno o más socios, agregándose la indicación “Sociedad de responsabilidad limitada” o “S.R.L.” (código civil-Art. 146)
- **Sociedad de hecho:** es aquella que funciona como sociedad sin haberse inscripto en ningún registro pero está sujeta a las normas que rigen para las sociedades irregulares. A diferencia de la SRL la responsabilidad por los actos realizados en nombre de la sociedad recae en todos los socios de manera solidaria e ilimitada, es decir, los socios responden con todos sus bienes. En general la mayoría de los emprendimientos se enmarcan dentro de esta forma jurídica.
- **Cooperativas:** A diferencia de la sociedad anónima no es una “sociedad de capitales” es una “asociación de personas” basada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Los socios integran cuotas sociales y los ingresos que perciben son en función de las operaciones que efectúan (si se trata de cooperativas de comercialización, consumo o servicios). En las cooperativas de trabajo los socios obtienen sus ingresos en función de los trabajos realizados.

ACTIVIDAD 5

En la Actividad 1 usted señaló organizaciones por las que pasó a lo largo de su vida. Indique en el siguiente cuadro cómo las clasificaría, explicando su elección en la última columna.

	Organización en la que participa o participó	Sus argumentos...
1-Actividad (Social o Económica)		
2-Ámbito de actuación (Local, regional, nacional, internacional etc.)		

3-Finalidad (Con fin de lucro – lucrativas- o sin fin de lucro -no lucrativas-).		
4-Tamaño (Pequeñas, medianas grandes)		
5-Origen del capital (Públicas o privadas)		



:::: Organización como sistema social

Las organizaciones han sido estudiadas para poder entenderlas, conocerlas para hacerlas más eficientes, es decir, ayudarlas a que alcancen sus objetivos más racionalmente.

Existen diferentes formas de explicar las organizaciones, en especial las que tienen fines socioeconómicos, que son el eje de la especialización. En la Unidad 3 veremos la evolución de estas explicaciones.

Antes de abordar esas explicaciones y para poder continuar adentrándonos en el conocimiento de las organizaciones, las explicaremos ahora como **sistema social**.

:::: Sistema

Usted ya ha estudiado qué es un “sistema”.

¿Recuerda como se lo definió en la Unidad 1 del Módulo de Biología dedicado a los Ecosistemas?

¿Qué es un sistema? “Un sistema se construye simplificando alguna parte de la realidad mediante la selección de un número determinado de elementos y relaciones. Esta selección nos permite explicar hechos y darles una interpretación”

¿Y en el Módulo de Física?

“Un sistema es una porción del universo cuyos límites y elementos que lo integran se eligen arbitrariamente para su estudio. En todo sistema los elementos que lo constituyen están relacionados entre sí”

Desde la teoría organizacional un sistema es definido como:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados para alcanzar un objetivo.

Si pensamos en un emprendimiento o una empresa como un sistema los elementos que se relacionan dinámicamente en ella serían las maquinarias, las personas, los productos, la información, etc.

En general, los sistemas pueden ser **abstractos** (disposición ordenada de ideas y conceptos: sistemas sociales, culturales) o **físicos** (conjunto de elementos materiales que operan orgánicamente: un sistema educativo, un sistema de información, de contabilidad).

La teoría de sistemas es una metodología para analizar, observar y estudiar la organización. Este modo de ver la realidad organizacional pone su eje en la idea de estructuras dinámicas y se basa en el concepto de relaciones y de interrelaciones.

El enfoque de sistemas implica un complejo de componentes funcionalmente relacionados. De esta manera una organización empresarial es un sistema social.

Veamos las reflexiones de algunos autores sobre la organización como sistema social:

El sociólogo George Hommans, manifiesta que una organización está comprendida por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones, los cuales son mutuamente interdependientes. Manifiesta que tres elementos están presentes en un sistema social: las actividades; que son las tareas que ejecutan las personas; las interacciones que ocurren mientras las personas están realizando esas tareas, y los sentimientos desarrollados entre las personas.²

Philip Selznick, utiliza el enfoque de sistemas en sus estudios sobre las organizaciones, y considera a la organización como un sistema dinámico, constantemente cambiando y adaptándose a las presiones internas y externas y en un continuo proceso de evolución.³

² George Hommans, El grupo humano, Harcourt, Brace & World, New York, 1950.

³ Philip Selznick, Fundamento de las teorías de las organizaciones- Editorial: La visión sociología americana, California, Febrero 1948.

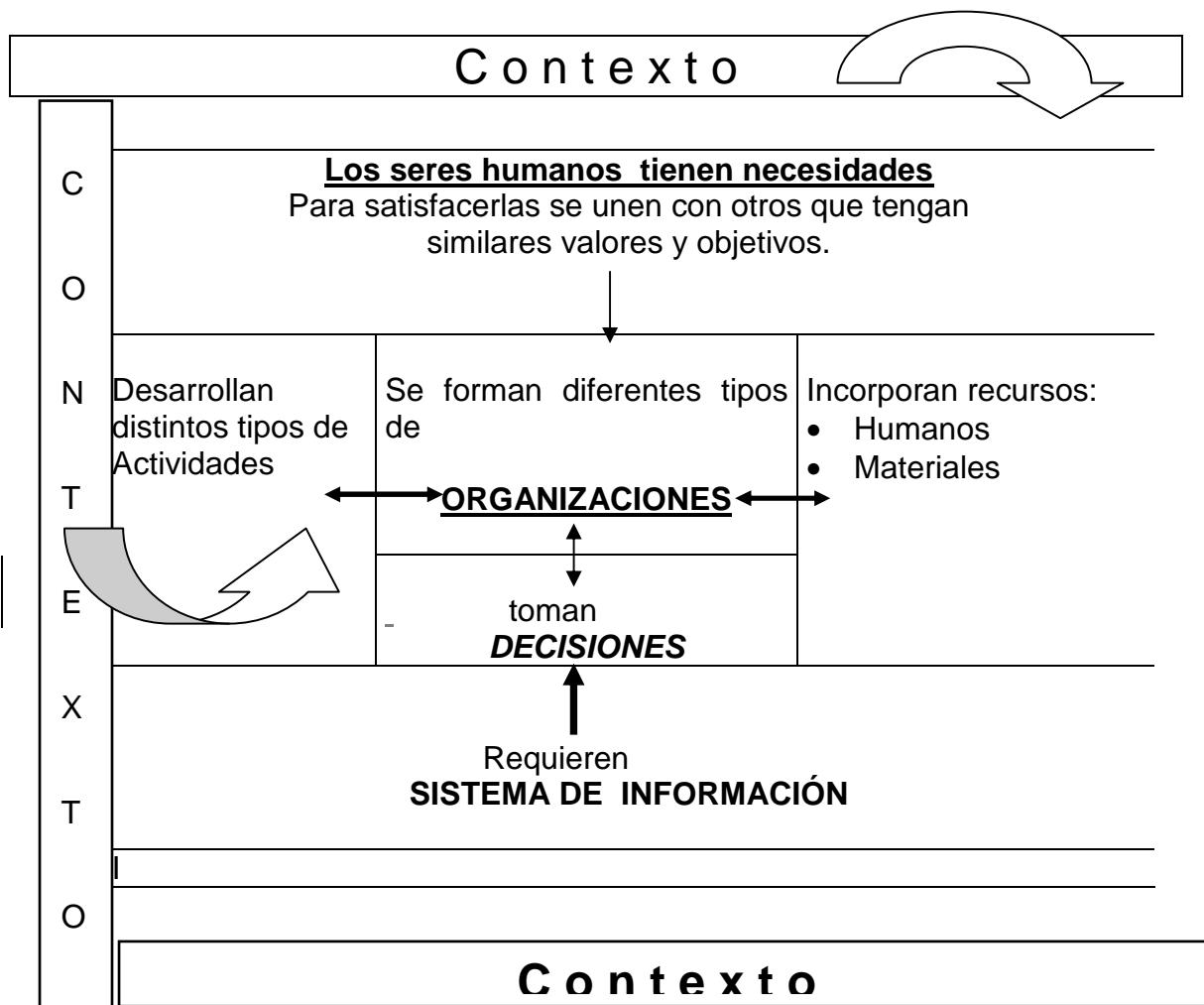
Entonces, si los elementos presentes en un sistema social son las actividades, las tareas, y las interacciones, y estos elementos se relacionan entre sí y con el medio externo podríamos definir a la **organización** como:

Un sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes. Es un sistema abierto, ya que intercambia información, materiales y energía con su medio ambiente o contexto.

En la definición podemos encontrar los siguientes elementos a partir de los cuales se pueden caracterizar las organizaciones:

- Objetivos
- Valores
- Recursos humanos y materiales.
- Información

Podemos graficarlo de la siguiente manera:



En el grafico se puede ver como el contexto hace explícitas distintas necesidades de los seres humanos quienes para satisfacerlas se unen con otros que tienen similares valores y objetivos, de esta manera se forman diferentes tipos de organizaciones, que incorporan recursos humanos y materiales, desarrollan distintos tipos de actividades, y para cumplir su objetivo toman información del contexto. Así podemos ver cómo las organizaciones tienen íntima relación con el contexto al cual pertenecen.

Esta concepción le adjudica a las organizaciones responsabilidades con sus integrantes y con el medio en el que se encuentran, por eso hablamos de sistema integrado entre la organización y su contexto.

Las características, comportamiento y objetivos de las organizaciones son profundamente influenciadas por las características del medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelven. Tienen una relación de interacción mutua con el medio; son determinadas por él en aspectos importantes, y a su vez con su acción contribuyen a modelar los rasgos del medio.

Avancemos un poco más dando a estas definiciones una complejidad creciente.

En tanto sistema, la organización está expresamente diseñada para la concreción de algún propósito tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus integrantes, como así también a las del medio ambiente que lo rodea. Para la concreción de ese propósito, se necesitan miembros dentro de la organización que posean conocimientos profesionales y/o técnicos para la realización de las actividades necesarias, por eso la concepción de la organización como un **sistema socio técnico integrado**.

Esta postura, fue desarrollada por dos autores llamados West Churchman y Michael Verhulst⁴, miembros del instituto de Relaciones humanas de Londres, principales exponentes de la teoría de sistemas, que luego de numerosas investigaciones en industrias mineras, textiles y manufactureras de Inglaterra, han desarrollado el concepto de sistema socio-técnico en razón de la necesaria existencia de miembros dentro de la organización que aporten sus conocimientos profesionales y/o técnicos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

ACTIVIDAD 6

Busque en su carpeta la definición que esbozó en el punto c de la Actividad 1

- a) Reelabórela incluyendo los conceptos anteriores.
- b) Analice con su profesor tutor esta definición.

⁴ West Churchman y Michael Verhulst, Socio-technical systems, Londres, 1963.

... Los componentes del sistema

La vida social se ha ido complejizando y así como las organizaciones constituyen un todo, requieren un acercamiento también totalizador y situado en nuestra propia realidad.

Ubiquémonos ahora como partícipes de un emprendimiento sencillo y cotidiano. Recordemos antes que se habla de organización cuando un grupo de personas se propone alcanzar algún objetivo común y para ello ponen en movimiento recursos.

En nuestro caso suponemos que somos un grupo de personas egresadas de un curso de gastronomía con intención de dedicarnos a trabajar en ese rubro.

¿Qué mejor que pensar en un emprendimiento de gastronomía dedicado a la organización de eventos? ¿Qué tendríamos que hacer para que nuestro propósito se concrete?

Como paso previo sería necesario que contestemos preguntas como:

- ✓ ¿Que servicio ofrecer?
- ✓ ¿Dónde localizar el emprendimiento?
- ✓ ¿Cuál sería la fecha más apropiada para iniciar?
- ✓ ¿Contrataríamos un salón y ofreceríamos solo la comida?
- ✓ ¿Ofreceríamos ambientación también?
- ✓ ¿Quién se ocupará de las compras?
- ✓ ¿Quién contratará a los mozos o seremos mozos nosotros mismos?
- ✓ ¿Quién se ocupará de cocinar?
- ✓ ¿Dónde cocinaremos?

¡Cuántos interrogantes!

ACTIVIDAD 7

a) En su carpeta siga planteando preguntas como las anteriores, enuncie con bastante detalle los pasos a seguir y los integrantes del grupo que van a realizar el emprendimiento para que este no fracase.

b) Ahora, agrupe todas las tareas que mencionó, según se relacionen con:

ELEMENTOS	EJEMPLOS	AQUÍ COLOQUE SUS EJEMPLOS
La fijación de los objetivos	por ejemplo., desarrollar la profesión, trabajar	
Los recursos materiales necesarios	por ejemplo. dinero, materiales para cocinar, cocinas	
Las personas necesarias	por ejemplo. tres Mozos, dos cocineros...	

... Fijación de los objetivos

Así como usted y su gente se están organizando para hacer un emprendimiento gastronómico, para generarse ingresos futuros con el ejercicio de la profesión que ha estudiado, los seres humanos pueden organizarse para lograr otros objetivos.

Es decir que los grupos humanos se organizan con diferentes fines:

- Usted y su gente para generarse ingresos y desarrollar su profesión.
- Quienes crean una empresa, para obtener ganancias o “lucro”.
- Un grupo de amigos para organizar una fiesta
- Una asociación sin fines de lucro para defender una causa en particular.

ACTIVIDAD 8

a) Identifique cuáles son los objetivos:

- 1) del municipio donde usted vive al crear un hospital,
- 2) de la Provincia de Buenos Aires al edificar una escuela.

b) Mencione cinco organizaciones y averigüe sus objetivos.

Los objetivos pueden ser agrupados en dos grandes tipos:

- Los que se vinculan con el lucro, es decir, con la obtención de ganancias.
- Los que son diferentes del “lucro”: festejar, brindar asistencia.

A veces una cosa no impide la otra y pueden encontrarse organizaciones con objetivos mixtos, como por ejemplo una organización que se dedique a asistir a discapacitados en su inserción socio-ocupacional; en ella los integrantes pueden trabajar fabricando panes, que venden y les generan un ingreso, pero el objetivo de la organización no es solo generar ese ingreso para el sostenimiento de la institución, sino también enseñar el oficio a personas con discapacidad.

ACTIVIDAD 9

A continuación hemos incluido información sobre tres organizaciones.

La Asociación Nuevo sol, es una organización cuyo objetivo es aliviar la condición de pobreza de las familias de bajos recursos que viven en los barrios donde se desarrolla el programa, buscando una mejora sustentable en sus niveles de vida. Trabaja para lograr la elevación del ingreso y el desarrollo de capacidades, sin descuidar el incentivo de la motivación de los emprendedores.

Para ello otorga pequeños créditos a familias con vulnerabilidad social que posean alguna actividad económica de subsistencia -ya sea que esté en funcionamiento o sea nueva- y no tenga acceso a préstamos de los bancos comerciales. Además, la institución orienta sus actividades al desarrollo de la motivación de las capacidades de los microempresarios, para apoyarlos en la marcha de su negocio. Para ello realiza acciones en las siguientes áreas: apoyo a la gestión de los micro-emprendimientos, seguimiento de las actividades micro empresariales, reuniones grupales generales, cursos de capacitación de diversas temáticas, asistencias técnicas puntuales referidas a problemáticas comunes según la actividad o rubro del emprendedor.

La ONG Italiana CISP (Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos), la Universidad Nacional de Gral. San Martín (UNSAM) y la Municipalidad de Gral. San Martín (MGSM). Llevan adelante un programa llamado MYPEs que se constituye como un programa integral de Cooperación internacional.

Es un programa integral de apoyo a la creación y consolidación de micro emprendimientos. La integralidad del proyecto consiste en acompañar al beneficiario (el potencial emprendedor) en todas las fases de desarrollo de su idea-proyecto: desde la orientación emprendedora y formación para la preparación de un plan de negocios, a la asistencia técnica con la modalidad de la Incubación⁵ ("física" en el Vivero Municipal de Empresas "Fray Luis Beltrán", para nuevas empresas, y "a distancia" para emprendimientos existentes), la financiación, promoción comercial y marketing. El Programa cuenta además con una ventanilla de servicios, que brinda información y atiende consultas de las empresas del territorio.

Son beneficiarios del Programa grupos del Municipio de Gral. San Martín, seleccionados en base a los siguientes criterios: personas con capacidades diferentes, mujeres jefas de familia, adultos desocupados o subocupados, jóvenes beneficiarios del plan nacional manos a la obra, micro empresas en crisis. Se trata en particular de población económicamente activa del distrito de San Martín, vulnerable y/o "vulnerada" por la crisis, que posea vocación emprendedora o alguna capacidad productiva: personas con una fuerte motivación para mejorar sus capacidades ocupacionales, personas que necesitan adecuar su calificación profesional a las exigencias del mercado, personas con capacidades técnicas pero con falta de estímulos, orientación y motivación.

El programa se propone contribuir al desarrollo productivo local a través de la articulación y posicionamiento de un conjunto de servicios para las microempresas y empresas de la economía social; generando un circuito de información de calidad continuamente actualizada, y dando respuestas concretas mediante la formación y capacitación, la asistencia técnica y acciones territoriales que faciliten la toma de decisiones, la evaluación de oportunidades y el desenvolvimiento asociativo y eficiente de las empresas.

Adaptación de documentos del Programa Mypes de Universidad Nacional de Gral. San Martín.

⁵ La incubación de empresas es un servicio que se realiza en el espacio físico que se le otorga al productor o microempresario para producir (en estos casos el emprendedor no tiene gastos fijos para funcionar, ya que el lugar cuenta con luz, gas, etc. que paga el programa que incuba) Estas condiciones sumadas a los servicios profesionales que se le brindan como asistencia en marketing, en producción, en lo contable, etc., facilita mucho el desarrollo del emprendimiento

Seguritys S.R.L

Seguritys S.R.L es una compañía de seguros fundada por un grupo de ex empleados de una compañía dedicada a la realización de obras hidráulicas para proveer de seguros solo a empleados de este tipo de compañías.

Estos empleados son continuamente trasladados de una ciudad a otra. Por esta razón Seguritys S.R.L decidió organizar toda la cadena de sus servicios a través del correo y del teléfono. Cuando un asegurado tiene un imprevisto, la empresa le brinda dos alternativas: a- informa cuales son las dos direcciones de los "talleres socios en el servicio", donde puede reparar el vehículo con todos los gastos pagos por parte de la compañía; b- la empresa extiende un cheque por un valor acordado con el asegurado, quien después puede reparar su automóvil en el lugar que desee.

Adaptación de un caso presentado en el libro Administración un enfoque basado en competencias, Autores: Don Hellriegel; Susan Jackson; John W. Slocum Jr; Editorial Thompson Learning, Colombia, 2002.

- a) Categorice las organizaciones del ejemplo según tengan o no, fin de lucro.
- b) Señale los objetivos que se han planteado las organizaciones del ejemplo. Reflexione sobre los objetivos y las actividades que desarrollan estas organizaciones.
- c) Escriba las respuestas en su carpeta, No se olvide de consultar con el tutor cualquier duda.

.... Los recursos necesarios

Cualquiera fuera el objetivo que se han propuesto, tendrán que gestionar recursos o "riqueza" para poder alcanzarlos (llamamos recursos a los elementos necesarios para desarrollar una actividad: por ejemplo dinero, herramientas, sillas, cocina, etc.).

Estos recursos son de dos clases:

- Humanos: personas
- Materiales: bienes económicos.

ACTIVIDAD 10

Volvamos a nuestro emprendimiento. ¿Qué recursos cree usted que hace falta para concretarlo?

- a) Busque información sobre la actividad gastronómica y enumere con el mayor grado de detalle posible los recursos necesarios.
- b) Identifique y agrupe las distintas clases de recursos.

... La información sobre la realidad

Las organizaciones necesitan información ,tanto interna como externa, que les permita tomar las decisiones más acertadas para alcanzar mejor sus objetivos.

Esa información externa la vincula con su **contexto**, que le da su marco y con el que se influyen mutuamente. Ahora plantearemos el tema que será ampliado en la Unidad 2.

Encontramos entre otros:

- **contexto económico:** posibilidad de obtener los bienes y /o los fondos para poder actuar.
- **contexto jurídico:** qué se puede y qué no se puede dentro de lo que permiten las leyes.
- **contexto social:** cultura y valores del medio en que se desenvuelve la organización.

En el siguiente cuadro, presentamos una breve explicación de los elementos de una organización y ejemplos referidos al emprendimiento que estamos planeando.

ELEMENTOS	EXPLICACIÓN	EJEMPLIFICACIÓN
OBJETIVOS:	son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización	Emprendimiento gastronómico Generar recursos para el grupo a través del ejercicio de la profesión gastronómica.

METAS	son fines específicos, expresados en forma cuantitativa	Conseguir tres clientes por fin de semana (eventos cubiertos el día viernes por la noche, sábado por la noche y domingo a la mañana).
RECURSOS HUMANOS	son las personas o grupos que, con sus valores, ideas y conocimientos trabajan en la organización. Se relacionan entre sí, aportan su esfuerzo físico e intelectual	Un cocinero, un barman, dos mozos.
RECURSOS MATERIALES:	son los medios físicos, de la naturaleza y financieros	El local o lugar La ventilación El dinero para la organización de los eventos
INFORMACIÓN	Datos en forma de palabras o cifras útiles para decidir	Información sobre los gustos, las preferencias de los clientes. precios de otros eventos similares, etcétera.

ACTIVIDAD 11

Complete en su carpeta el siguiente cuadro comparativo.

ELEMENTOS	ORGANIZACIÓN		
	EMPRENDIMIENTO GASTRONOMICO	COMEDOR COMUNITARIO	ALMACEN
OBJETIVOS			
METAS			
RECURSOS HUMANOS			
RECURSOS MATERIALES			
INFORMACIÓN			

:::: La misión

Si las organizaciones son sistemas que forman los seres humanos para lograr objetivos comunes, no pueden dejar de lado, sean cuales fueren esos objetivos, sus responsabilidades para con sus integrantes y para con el medio en el que se encuentran.

Podemos entonces definir a la organización como un sistema socio- técnico integrado, expresamente diseñado para la concreción de algún propósito, tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus integrantes como así también a las del medio ambiente que lo rodea: la sociedad en la que actúa.

Los propósitos de las organizaciones se ven reflejados en la misión, es por ello que trabajaremos en este apartado algunas de sus características.

La misión responde a los siguientes interrogantes: ¿Quién es la organización? ¿Cuál es su función? Podemos entonces subrayar que la misión es el marco para definir objetivos y estrategias a partir de las cuales se toman las decisiones. Es la declaración de actitud y perspectiva de la organización que determina el contexto en el que se trabaja, proporciona el enfoque que se adopta definiendo un propósito, y de esta forma queda en evidencia la filosofía organizacional y la responsabilidad social.

De esta definición ampliada se deriva el tema de la **misión** de las organizaciones es decir, el **deber o accionar que a cada una de ellas les corresponde** por su condición de “social”.

Simplemente significa definir el para qué se ha creado esa organización, cuál es su razón de ser en la sociedad.

FIS empresa social S.A.

Misión: “Hacer llegar el microcrédito de manera masiva y sostenible a personas de trabajo de todo el país, para contribuir a su desarrollo y el de su comunidad”

http://www.fis.com.ar/index_es.htm

Sindicatura General de la Nación

Misión: Regir y dirigir el sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, implementando un modelo fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia, que haga efectivo el principio de responsabilidad del funcionario público y la rendición de cuentas de su gestión, en el marco de la legalidad y la ética republicanas.

<http://www.sigen.gov.ar/sigen/mision.asp>

Fabrica de pastas Keka

Misión: Fabricar pastas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes de la localidad de La Plata, utilizando el estilo casero para la producción de las mismas.

El entorno influye en las organizaciones, pero también las organizaciones inciden en su entorno próximo y lejano de varias formas.

Las organizaciones no deben limitarse solamente a cumplir con sus obligaciones legales y normativas, sino que deben tener en cuenta los efectos que ocasiona su accionar y los procesos de producción que utilizan para la fabricación de sus productos.

La responsabilidad social de la empresa es la obligación que ésta tiene para con los elementos de su entorno.

El tema de **la misión** de las organizaciones se vincula íntimamente con el tema de la responsabilidad social de las mismas.

Peter Drucker en su obra “La gerencia. Tareas responsabilidades y practicas”⁶, preguntándose sobre los efectos de las organizaciones en la sociedad, da a entender que todas las organizaciones para cumplir su misión deben tener un efecto concreto sobre la sociedad en la que actúan. Así las organizaciones dan sentido a su existencia. Por otra parte la misión y el funcionamiento de una organización, según este autor, deben surgir y legitimarse en la posibilidad de convertir en oportunidades, la satisfacción de necesidades y de las carencias sociales.

⁶Drucker, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. 1º Edición. El ateneo, Buenos Aires, 1975

ACTIVIDAD 12

- a) ¿Qué relación encuentra entre lo que afirma Peter Drucker y lo que plantearon los pensadores George Homans, Philip Selznick, West Churchman y Michael Verhulst?
- b) Lea con atención el siguiente texto referido a una organización sin fines de lucro escriba en su cuaderno cómo esta organización se relaciona con el entorno, y luego comente con su tutor este artículo.

Mutual Primavera: una Institución de la Economía Social

La Asociación Mutual Primavera es una Organización sin fines de lucro con sede en la calle Nueva Granada del Barrio Primavera de la localidad de José C. Paz, desde allí realiza actividades de promoción de empleo solidario y organización comunitaria como marcan sus estatutos. Esta compuesta por un Consejo Directivo de nueve miembros, por una junta fiscalizadora de tres miembros y una Asamblea de trescientos cincuenta vecinos, jefes o jefas de familia. Además de las cuestiones formales indicadas, la Mutual se constituye como una Institución de la Economía Social y es una promotora- emprendedora de iniciativas comunitarias y socioproductivas.

Nacimos ante la necesidad genuina de los vecinos de Primavera para recuperar la dignidad del trabajo y la recuperación e identidad de un barrio que no tiene referentes a quien recurrir por sus reclamos, entre ellas las del transporte. De allí en más nos constituimos como empresa social del transporte. Un transporte fundamentalmente hecho para nosotros y por nosotros los vecinos del Barrio Primavera, copiando la extraordinaria experiencia de nuestros vecinos y actuales colegas de Moreno y su Mutual “El Colmenar”.

La Mutual Primavera, no tiene como fin competir con las actuales empresas públicas de transporte, sino cubrir necesidades de los vecinos: transporte directo al Hospital, transporte a los centros locales y transporte público, generar empleo genuino.

Somos una Institución de la Economía Social no solo porque no perseguimos fines de lucro, sino porque también nos constituimos como Institución política, que participa en distintas instancias para definir con otros qué tipo de desarrollo desde lo Local queremos⁷.

Toda nuestra lógica de funcionamiento está centrado en el trabajo autogestivo y asociativo con el empoderamiento de los compañeros miembros socios de la mutual para la toma de decisiones, donde lo que nos convoca es el Trabajo y la participación. No perseguimos

⁷ Coraggio, José Luis. (2001). “Economía del Trabajo: una alternativa racional a la incertidumbre”, Trabajo presentado en el panel Fronteras de la Teoría Urbana: CGE, Incertidumbre y Economía Popular, Seminario Internacional sobre Economía y Espacio, organizado por el Centro de Desarrollo y Planificación Regional

acumular excedentes individuales sino construir grupos asociativos para que sean dueños de su propio trabajo desde donde construir autonomía.

Trascendiendo la emergencia es que nuestra propuesta a largo plazo es estratégica, es decir pensamos nuestro accionar institucional construyendo redes económicas barriales con emprendimientos productivos que coordinados en cadenas productivas colaboren en la construcción de mercados solidarios. La propuesta contempla la implementación de bases sólidas de financiamiento y por supuesto el eje de capacitación y aprendizaje, aspectos imprescindibles del desarrollo.

Una red de Organizaciones

Mutual Primavera forma parte de una Red de organizaciones barriales de la zona oeste del conurbano bonaerense de las localidades de José C Paz, Moreno, Malvinas Argentinas y San Miguel. En la Red Barrial de la que formamos parte perseguimos, justicia social, redistribución legítima de la riqueza, empoderamiento de los sectores populares, construcción y emancipación por medio de la lucha de nuestros derechos, la construcción legítima de nuestros barrios y nuestro pueblo olvidado y desbastado.

En red también construimos la identidad de las nuevas mutuales de la economía social, son nuevas en el sentido que no sólo se constituyen como no lucrativas sino como referentes políticos y económicos.

Fragmento del artículo " Mutual Primavera: una Institución de la Economía Social", ponencia presentada en el Foro Federal de investigadores y docentes organizados por el Ministerio de Desarrollo Social - Año 2005.

ACTIVIDAD 13

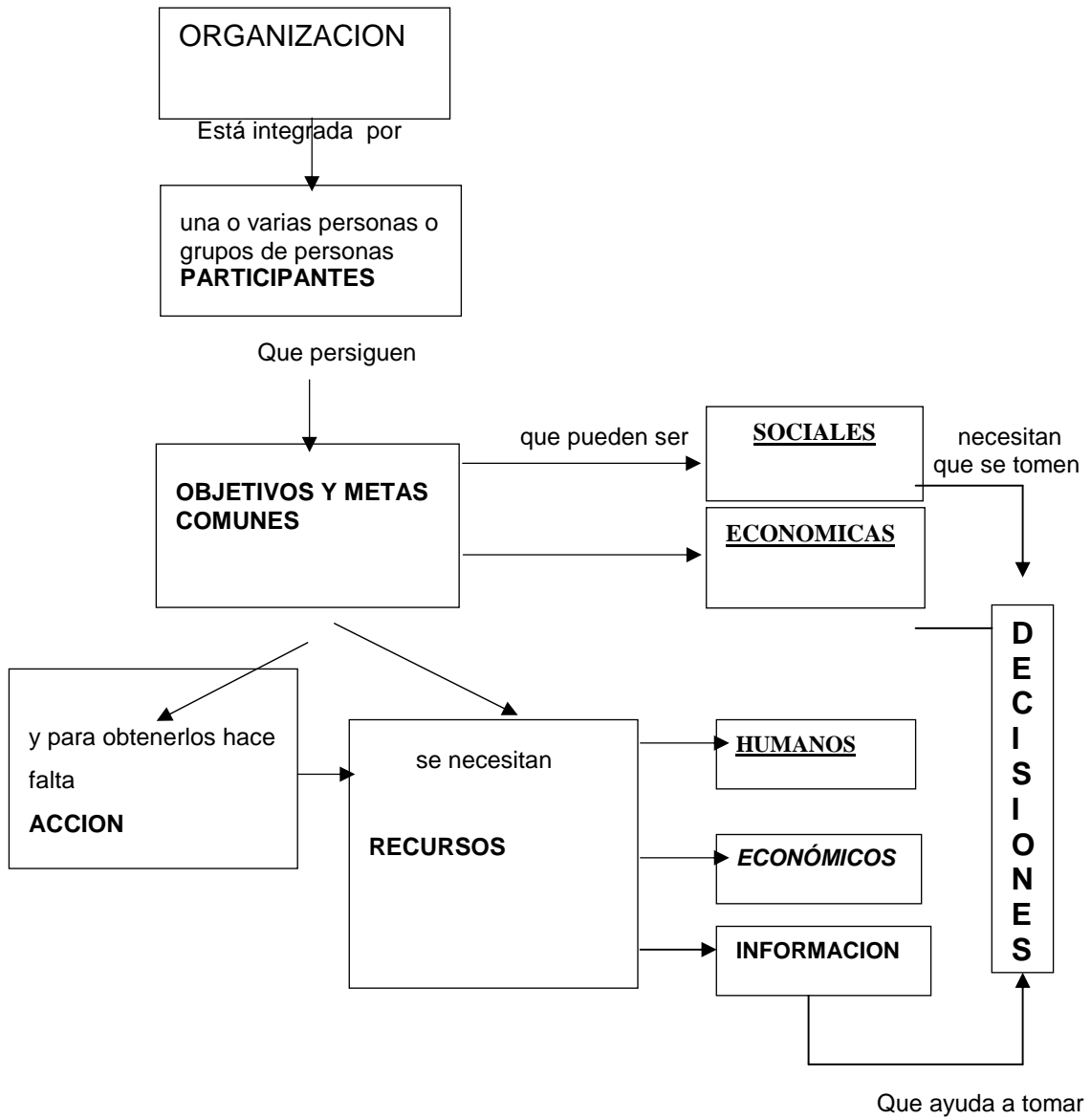
a- Analice qué “misión” se han impuesto:

- 1) las organizaciones mencionadas en la Actividad 1
- 2) las organizaciones con las que usted está en vinculación
- 3) la Mutual Primavera.

A partir de la investigación que realice sobre los emprendimientos de gastronomía, redacte la misión para nuestro emprendimiento de eventos.

:::: En Síntesis

Como síntesis de esta primera Unidad le ofrecemos el siguiente esquema:



UNIDAD 2: LAS ORGANIZACIONES Y SU CONTEXTO

ACTIVIDAD 14

Para comenzar el desarrollo de este tema que ya hemos anticipado en la Unidad anterior, responda a las siguientes preguntas. Anote sus respuestas y comentarios y llévelas a la próxima tutoría para compararlas con las de sus compañeros:

- ¿Tiene sentido instalar una heladería en la Antártida?
- ¿Y un frigorífico de carne vacuna en la India?
- ¿Y un comedor comunitario en los altos de San Isidro?
- ¿Por qué han “resucitado” fábricas que estuvieron cerradas?

:::: Contexto social, político, cultural, geográfico

Como ya vimos en la primera unidad, las organizaciones, como sistemas abiertos de carácter social, no están en el vacío, ni aisladas; intercambian con su contexto, recursos, ideas, información, materiales y acciones.

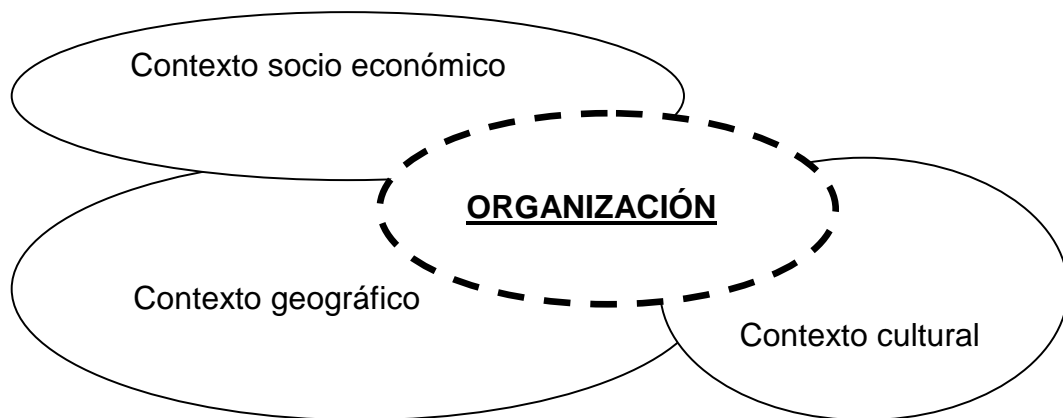
Desde esta perspectiva, las organizaciones dependen para su subsistencia de un intercambio de bienes y servicios con el contexto en donde están inmersas.

La organización funciona en equilibrio con su contexto, pero este es dinámico, es decir, cambiante, ya que en la organización eficiente y sana se genera un proceso que permite su adaptación a ese medio sobre el que, a su vez, también influye.

ACTIVIDAD 15

- a) Elija una organización y enumere los factores o elementos del medio ambiente que pueden influir sobre su actividad o afectarla.
- b) Categorice los elementos identificados estableciendo algún criterio de agrupación (por ejemplo agrupe por elementos materiales o físicos, elementos sociales, etc).

Ese contexto lo conforman todos los elementos externos que de una u otra manera afectan o influyen en la actividad de la organización. En la unidad anterior lo circunscribimos a lo económico, jurídico y social, pero puede ser ampliado con aspectos políticos, culturales y geográficos.



Contexto social: incluye las actitudes, deseos y costumbres de la gente. Con este contexto se vincula el tema de **Responsabilidad Social de las Empresas**, tema que desarrollamos al final de este Módulo.

Contexto político: se manifiesta a través de las intenciones explícitas e implícitas del accionar del poder público y por el marco jurídico que reglamenta el accionar de las organizaciones.

Contexto cultural: incluye los valores y formas de conducta usuales.

Contexto geográfico: incluye la existencia de recursos naturales, de fuentes de aprovisionamiento, de transportes, de energía y de medios de comercialización.

El estudio del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones nos permitirá conocerlas mejor y, sobre todo, gestionarlas mejor. Además podremos obtener respuestas a preguntas tales como:

a) ¿Por qué ha aumentado el rendimiento de los cultivos de soja?

Respuesta: porque actualmente se utilizan semillas transgénicas, es decir, que han sido genéticamente modificadas y las plantas no resultan dañadas por los venenos que se utilizan para eliminar las malezas (Contexto tecnológico).

b) ¿Por qué En los años 90 ha aumentado el número de organizaciones no gubernamentales?

Respuesta: como el Estado había reducido su intervención en la vida económico-social, necesidades que antes eran cubiertas por él requirieron su cobertura por los propios ciudadanos autoorganizados (contexto político).

c) ¿Por qué la principal productora de aluminio se radicó en Puerto Madryn?

Respuesta: porque allí hay buena provisión de agua (situación o contexto geográfico) y de energía eléctrica (represa hidroeléctrica de Futaleufú).

d) ¿Por qué han aumentado las ventas al exterior de lo que producen las empresas agrícolas?

Respuesta: Porque la devaluación de la moneda argentina frente al dólar implica que el productor puede vender sus productos en el exterior a un precio mayor que en el mercado interno ya que el precio se establece de acuerdo a la cotización internacional y porque de la venta de esos productos se obtienen dólares que se convierten en más pesos que antes de la devaluación. (contexto económico).

ACTIVIDAD 16

Lea el siguiente artículo y luego prepare en su carpeta un texto donde enumere, agrupándolos según los criterios explicados, los factores o elementos del medio ambiente material y social que pueden influir o afectar la actividad de la que se habla.

La industria del papel puede ser una tecnología limpia

Si el problema es la contaminación, el conflicto con Uruguay por la instalación de papeleras en Fray Bentos no es insalvable.

María Cristina Area.

A partir de los años 90, en la mayoría de los países desarrollados se iniciaron fuertes presiones sociales y gubernamentales para disminuir la contaminación producida por las fábricas de pulpas kraft.

Las propuestas actuales para transformar al proceso kraft en una tecnología más limpia se han tratado en comités internacionales que definieron acciones para limitar las emisiones y descargas.

En diciembre de 2001, una comisión europea (Integrated Pollution Prevention and Control, IPPC) emitió un documento de referencia donde se establecen las Mejores Técnicas Disponibles para la Industria de Pulpa y Papel (Best Available Techniques in the Pulp and Paper Industry, BAT).

Las BAT identifican la última etapa de desarrollo disponible de las instalaciones, procesos o métodos de operación que indican la adecuación práctica de un proceso u operación particular para limitar las descargas.

Además de lo anterior, este documento establece los niveles permisibles de los diferentes compuestos que estas fábricas pueden emitir al agua, al aire y a la tierra. Estos niveles garantizan la sostenibilidad de los recursos. Es así que desde el año 2001, la industria de pulpa y papel europea se maneja con el compromiso internacional de cumplir dichas pautas y limitar sus emisiones a los niveles permitidos.

El Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (Persistent Organic Pollutants, POPs) en sus Partes II y III (Categorías de fuentes), habla de la formación de las dioxinas y furanos (elementos formados por la combinación térmica de materia orgánica y cloro) y define las formas más adecuadas de fabricación de pulpas celulósicas y papel, abarcando desde la recepción de la madera en la fábrica hasta el secado de la pulpa final. Incluye también la generación y manipulación de productos químicos, el sistema de recuperación y el blanqueo.

Sin duda, es más sencillo instalar una fábrica moderna, dotada de toda la tecnología "anticontaminación" que adaptar a las fábricas antiguas.

Cuando se habla de instalar una fábrica nueva, habría que seguir tres pasos básicos para asegurar que será una fábrica "limpia".

En principio, hay que exigir que cuente con todos los avances tecnológicos que harán de ella una fábrica de baja contaminación. Los organismos estatales competentes deben realizar la evaluación del impacto ambiental de la industria propuesta, basado en el estudio de impacto ambiental presentado. Asimismo, es imprescindible verificar que la fábrica cuente con todos los elementos de mitigación y tratamiento de efluentes establecidos como Mejores Tecnologías Disponibles (BAT) por los organismos internacionales.

Como segunda medida, y para asegurar lo anterior, debe realizarse una rigurosa inspección de las instalaciones previa al otorgamiento de la habilitación industrial.

Finalmente, y para asegurar el buen funcionamiento de la fábrica desde el punto de vista ambiental, deberán realizarse estrictas inspecciones y controles periódicos de los efluentes, tanto cuando la fábrica se encuentra en períodos de régimen normal, como durante los períodos de puesta en marcha.

Por todo lo dicho, es legítimo afirmar que si el problema es la contaminación, el conflicto con Uruguay por la instalación de papeleras en Fray Bentos no es insalvable. Hoy en día existen las tecnologías para reducir al mínimo la contaminación producida por este tipo de fábricas. Ahora bien, se debe contar con la buena voluntad de todas las partes involucradas.

Según mi criterio —muy técnico, personal y alejado de la política, por cierto—, debiera conformarse una comisión binacional de expertos, con participación de profesionales de las fábricas involucradas. Esto significa reunir a los máximos investigadores científicos (no funcionarios) de ambos países, en el área ambiental y celulósico-papelera. La presencia de los técnicos de las fábricas (ingenieros a cargo) garantizaría la comunicación e información.

Esta comisión debiera rever los proyectos y verificar la presencia de todos los elementos de proceso, mitigación y tratamiento de efluentes, establecidas como Mejores Tecnologías Disponibles en los tratados internacionales y el Convenio de Estocolmo. Si faltara algún elemento, las empresas debieran asumir el compromiso de incorporarlo.

Una vez asegurada la limpieza tecnológica de las fábricas, debiera entrar en plena vigencia el Estatuto del Río Uruguay, que establece el régimen jurídico sobre el mismo, cuya reglamentación se denomina Digesto sobre el uso y aprovechamiento del río Uruguay, y fue firmado por ambos gobiernos el 26/02/1975. Este establece la existencia de la Comisión Administradora del Río Uruguay (CARU), encargada, entre otras cosas, de controlar la contaminación del río.

Específicamente, el Capítulo XIII en su artículo 56 expresa que la Comisión desempeñará las funciones de dictar las normas reglamentarias sobre conservación y preservación de los recursos vivos y prevención de la contaminación; además de coordinar entre las autoridades competentes de las partes la acción en materia de prevención y represión de ilícitos.

Esto significa que esta comisión binacional tiene el poder de establecer los parámetros y niveles de descargas al aire, agua y suelo que ambos países estimen convenientes (los cuales pueden ser tan restrictivos como se quiera) y además, es la encargada de controlar que eso se cumpla.

Esto garantiza una total participación de nuestro país en el control de la contaminación de las fábricas que se instalen sobre el río. Finalmente, todo se reduce a la calidad personal, los conocimientos y la integridad de los miembros de esa comisión, para que sea un organismo confiable y eficiente.

© Clarín, La industria del papel puede ser una tecnología limpia, 1 de marzo de 2006.

El contexto puede presentarse **favorable o desfavorable** a la organización.

Desde el punto de vista de su incertidumbre, puede ser calificado de **estable o de turbulento**.

Por ejemplo: en la Argentina a fines del año 2001 el contexto político y el económico era **turbulento**. El país había anunciado la cesación de pagos de la deuda externa. Este ambiente puede catalogarse como favorable o desfavorable, depende desde donde se lo mira.

ACTIVIDAD 17

¿Tiene usted recuerdos de esa época?

- a. Incorpore a su carpeta relatos de vivencias propias y busque información en diarios y revistas de la época.
- b. Investigue cómo o qué hicieron algunas organizaciones para “adaptarse” al medio ambiente turbulento.

ACTIVIDAD 18

Indique en su carpeta situaciones que ejemplifiquen los cuatro tipos de contextos citados. Para hacerlo puede recurrir a Internet, a diarios y revistas o a otros módulos. Discútalos con el tutor y con sus compañeros.

- a) Favorable: a favor de la organización.
- b) Desfavorable: afectan negativamente a la organización.
- c) Estable: aspectos del contexto que se mantienen a lo largo del tiempo o que pueden preverse.
- d) Turbulento: elementos que cambian permanentemente y que no pueden pronosticarse.

.... Marco jurídico normativo de las organizaciones: interno y externo

El marco jurídico normativo de las organizaciones es fundamental, ya que reglamenta el accionar de la organización en lo que respecta a su funcionamiento interno y en su relación con las organizaciones externas.

.... Marco externo

Las organizaciones, para cobrar vida y ser capaces de realizar contratos como usted o yo (“personas físicas”), deben tener jerarquía de “personas” para lo cual deben observar regulaciones, normas y requisitos impuestos por ley. A estas “personas” que nacen de la ley, se las denomina “**personas jurídicas**”

Tanto para su constitución o nacimiento, como para su desarrollo y su finalización tienen que observar lo que las leyes indican.

A continuación, le presentamos algunos artículos del Código Civil de la República Argentina, donde se recopilieron todas las normas de ese carácter.

Puede ampliar el tema, recurriendo a la lectura de dicho código.

Artículo 30: Son personas todos los entes susceptibles de adquirir derechos, o contraer obligaciones.

Artículo 31: Las personas son de una existencia ideal o de una existencia visible. Pueden adquirir los derechos, o contraer las obligaciones que este Código regla en los casos, por el modo y en la forma que él determina. Su capacidad o incapacidad nace de esa facultad que en los casos dados, les conceden o niegan las leyes.

Artículo 32: Todos los entes susceptibles de adquirir derechos, o contraer obligaciones, que no son personas de existencia visible, son personas de existencia ideal, o personas jurídicas.

Cita: Código Civil de la República Argentina. Libro Primero De las Personas, Sección Primera De las personas en general, Título I De las personas jurídicas.

... La responsabilidad

Las organizaciones, al tener la categoría de “personas” podrán realizar vinculaciones con otras organizaciones dentro del marco que les fijan las leyes.

Al adquirir personería jurídica, adquiere vida propia, independiente de las personas físicas que la integran. Es como si se tuviese un hijo que tiene vida por sí mismo.

Por eso, un tema no menor es el de la **responsabilidad** de quienes las integran frente a las personas con las que la organización contrata. Con el tema de la “personería” se da seguridad jurídica a las transacciones que se realizan entre organizaciones, y entre los miembros de la misma organización. De esta manera, y para el supuesto caso de incumplimiento de una obligación, o por cualquier otra circunstancia, es la persona jurídica la que responderá con los bienes que posee y no las personas que la conforman con sus bienes propios o particulares. Sus miembros responderán solo en casos especiales. Por ejemplo: si el presidente de una cooperativa no cumple con sus obligaciones como tal, dentro del marco que fija la ley, tendrá que responder con bienes propios por las obligaciones de la cooperativa, en el caso en que los acreedores de la misma lo demandaran.

Actividad

ACTIVIDAD 19

Lea el siguiente artículo y hable con su familia o con personas de su entorno sobre lo que pasó con la institución que se menciona. Prepare un texto y escríbalo en su carpeta para llevarlo a la próxima tutoría.

El banco Ciudad va a sacar a remate 24 inmuebles, pertenecientes a El Hogar Obrero, que se utilizará para pagar una parte de los bonos Tip Hogar que la cooperativa distribuyó entre sus ex ahorristas, a los que incautó sus depósitos en febrero de 1991. Las licitaciones serán el martes 27 y el jueves 29.

La única vez que la cooperativa pagó una parte de esos bonos (apenas 14,8 centavos por cada peso nominal, sin intereses, después de 12 años), se presentaron a las ventanillas del Ciudad unos 50.000 ahorristas.

En concurso preventivo, tras dos años de intervención judicial, El Hogar Obrero está nuevamente dirigida por sus socios. El precio de base de los inmuebles suma \$ 13,3 millones, en caso de que haya oferentes en todos los casos. Para algunos de esos inmuebles, sin embargo, dentro de la cooperativa daban ayer por descontado que habrá puja. Algunos ejemplos son:

- Flores, sobre la calle San Pedrito. Allí funcionaba un supermercado Supercoop de 2.500 m², con 32 cocheras. La base de ese inmueble es de \$ 4.250.000.
- Parque Almirante Brown, sobre Avenida Roca. Es un depósito de 6.000 m², con una base de 340.000 pesos.
- La Pampa, localidad de 25 de Mayo. Es una planta frigorífica y empacadora de frutas, que sale a remate con una base de 600.000 pesos.

© Clarín, Remates de El Hogar Obrero, martes 13 de diciembre de 2005.

¿Conoce algún caso en que alguien se vio afectado por algún problema de responsabilidad por ser socio de alguna entidad?

Busque en diarios y revistas noticias que se refieran a esta situación y analice sus consecuencias.

En la Unidad 1 hemos agrupado las organizaciones teniendo en cuenta las normas legales argentinas, este criterio de clasificación hace referencia al marco jurídico externo. Le sugerimos que relea en dicha unidad las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar las organizaciones.

Veamos ahora el marco jurídico interno: como las organizaciones no son personas de carne y hueso, necesitan seres reales que las conduzcan y dirijan. Esto se hace a través de sus **órganos y autoridades**. Lo que pueden y no pueden hacer estos órganos, así como la forma de elegir las autoridades y sus responsabilidades, surgen de las **leyes y reglamentos** establecidos: estatutos, contratos, normas y reglamentos internos, etc.

Le aconsejamos que, para un mayor acercamiento a la realidad respecto de este tema, se acerque al club de su barrio, la cooperadora escolar o a alguna otra organización cercana y busque información sobre estos temas... Comente con sus compañeros el material obtenido.

Para ilustrar este tema tomaremos un modelo de organización: la cooperativa, y estudiaremos sus formas de funcionamiento:

El máximo órgano de **gobierno** de una cooperativa es la **asamblea de asociados**; en ella participa toda la masa societaria, que elige de forma democrática a quienes serán sus representantes para **administrarla** durante un periodo de tiempo, estipulado por los **estatutos** de la cooperativa. Este grupo de personas elegido por la **asamblea** integrará el **consejo de administración**. Son sus obligaciones:

- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto Social y Reglamentos.
- Administrar los recursos económicos de la cooperativa a favor de los asociados.
- Dictar los reglamentos necesarios para el mejor funcionamiento de la cooperativa, los cuales deberán ser aprobados por la Asamblea; no así lo referente a la organización de oficinas, plantas industriales, etc.
- Ser prudente, tolerante y actuar con tacto y cortesía.
- Saber estimular el interés de los asociados y atraer nuevos socios a la entidad.
- Resolver sobre la aceptación o rechazo de las solicitudes de ingreso a la cooperativa.
- Solicitar préstamos a cualquier Institución de créditos y resolver sobre la deuda de la entidad.

- Iniciar juicios o querrela en defensa de los derechos o intereses de la cooperativa.
- Designar gerente y demás empleados necesarios, determinando sus funciones y remuneraciones, suspenderlos y despedirlos.
- Otorgar al gerente y otros empleados poderes que juzgue necesario para la marcha de la entidad, siempre que no signifique delegación de facultades propias del Consejo.

- Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, asistir a ellas y proponer todo lo que sea necesario.
- Procurar el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones a fin de una mejor efectivización del objeto social de la entidad.
- Resolver todo lo concerniente a la cooperativa, salvo lo que sea competencia exclusiva de la Asamblea.
- Demostrar serenidad y valentía cada vez que la cooperativa afronte una emergencia difícil.
- Ser hábiles componedores para resolver conflictos o rencillas que se pudieran presentar en la comunidad cooperativa.
- Ser rectos e intransigentes cuando éste en juego el cumplimiento de la Ley - Estatuto o Reglamento Interno.
- Ser capaces de sacrificio cuando el interés superior de la cooperativa lo requiera.
- Saber pensar y expresarse con claridad y rapidez.
- Poder mantener una actitud imparcial en todo momento.
- Tener habilidad para interpretar y resumir.

El **consejo de administración** debe estar integrado como mínimo por tres personas. Generalmente se encuentra compuesto por un presidente, un secretario y un tesorero, a estos se les suman los respectivos suplentes.

Son obligaciones del presidente:

- Conocer en profundidad las Leyes sobre Cooperativas que rigen en el país.
- Tener un conocimiento acabado del Estatuto y de los Reglamentos Sociales.
- Confeccionar anualmente un informe explícito sobre la labor desarrollada en ese tiempo, para conocimiento de los asociados.
- Conocer en forma actualizada las condiciones económicas y financieras de las Cooperativas.
- Reunirse con el Consejo de Administración por lo menos una vez al mes, o cuando lo requiera alguno de sus miembros, a fin de analizar los asuntos que hacen al accionar de la Cooperativa
- Tener contacto permanente con el gerente y restantes empleados de la entidad.

- Cambiar impresiones con el Síndico sobre los asuntos que así lo requieran y mantenerlo informado de su labor.
- Estar en contacto con las autoridades nacionales, provinciales y municipales.

Son obligaciones del secretario:

- Debe ser el colaborador inmediato del presidente
- Atender toda la correspondencia.
- Confeccionar las actas de las reuniones del consejo de administración y de las asambleas

- Preparar el orden del día a considerar en reunión de consejo y en asamblea.
- Guardar y proteger los documentos sociales, la ley, los decretos y otras disposiciones estatales referidas a las Cooperativas para su consulta y cumplimiento.
- Intervenir en la confección del Informe Anual, o sea la Memoria
- Acompañar al presidente en las visitas protocolares que realiza

Son obligaciones del Tesorero:

- Administrar el dinero de la Cooperativa y efectuar o controlar los libros exigidos por la ley.
- Presentar un informe al Consejo de Administración sobre el estado económico y financiero de la Cooperativa.
- Intervenir personalmente en la confección del Balance Anual.
- Conservar los archivos con todos los documentos referidos a las entradas y salidas de fondos.

A fin de conocer un ejemplo de organización cooperativa, le sugerimos leer en Internet la página Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria “Cooperativa de Consumo y Vivienda Quilmes Ltda.”
http://www.riless.org/experiencias_desarrollo.shtml?x=25726

ACTIVIDAD 20

- a) Explique con sus palabras la importancia del consejo de administración de una cooperativa.

- b) Mencione las diferencias y similitudes que considera que existen entre las responsabilidades del presidente de una cooperativa y las responsabilidades de los miembros del emprendimiento de gastronomía proyectado en la Unidad 1.

Escríbalo en su carpeta y coméntelo con su tutor.

::::.. Cultura y valores organizacionales

La organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros y que además, le son propios e identificatorios. Estos hacen a su identidad, constituyendo su cultura.

Son elementos de la cultura organizacional:

- **Los valores:** son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización. Por ejemplo la responsabilidad, la honestidad.
- **Las visiones:** son las ideas que los líderes de la organización tienen sobre su futuro, qué negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se eliminarán.
- **Los impulsores:** son las frases que conceptúan la **misión** de los líderes de la organización. Los miembros de la organización los adoptan, creen y trabajan con ellos.

::::.. Un caso para el análisis

Le presentamos a modo de ejemplo la visión, la misión, los impulsores y los valores de la Universidad Nacional de Gral. San Martín (UNSAM).

Valores

Libertad académica y respeto por la pluralidad de pensamiento; espíritu de equipo para la mejora continua de la institución; responsabilidad social y vocación de servicio; eficiencia y transparencia en la gestión; respeto por el trabajo ajeno y por el ambiente de trabajo.

Visión

Que la UNSAM sea reconocida por la calidad de sus actividades académicas y por contribuir al desarrollo de la comunidad, y se distinga por su carácter emprendedor e innovador, por su vocación asociativa y por su compromiso con la recreación de tradiciones.

Misión

Brindar formación de calidad, integrando enseñanza, investigación y experiencia,

y realizar transferencia de conocimientos y asistencia al sector público y privado, para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de la comunidad.

Impulsores

Mejorar la calidad de vida.

Integrar mente, cuerpo y espíritu.

::... Relación entre los conceptos

La misión está vinculada con los valores, visiones e impulsores de una organización y determina los objetivos y metas.

Veamos de qué modo se da esta relación:

En la Unidad 1, incluimos la misión de FIS empresa social S.A. “Hacer llegar el microcrédito de manera masiva y sostenible a personas de trabajo de todo el país, para contribuir a su desarrollo y el de su comunidad “.

Nos preguntaremos: con esa misión, ¿cuáles podrían ser los **valores** de esa entidad? y ¿cuáles los **impulsores**?

ACTIVIDAD 21

Le pedimos que manifieste sus propias ideas. Compare sus respuestas con las que expresamos. Establezca similitudes y diferencias.

Transcriba todo en su carpeta.

a. ¿Cuáles podrían ser los valores de esa entidad?

Nuestra respuesta "Respeto por el trabajo de las personas"

Su respuesta:

b. ¿Y los impulsores?

Nuestra respuesta:

Democratización del crédito

Mejorar la calidad de vida de las personas pobres y sus comunidades

Sus propuestas

ACTIVIDAD 22

Lea atentamente el siguiente texto:

a) Subraye las ideas principales y secundarias

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: ÚSELA, NO LA PIERDA

Cambiar la cultura corporativa se ha vuelto la última moda en administración y dirección de empresas.

Existe, por cierto, una necesidad de cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en muchas organizaciones. Ahora todas las organizaciones se encuentran enfrentadas a una competencia "despiadada", Los clientes exigen entregas a tiempo; los consumidores son cada vez más quisquillosos con respecto a la calidad y servicio. Los empleados inician juicios de inmediato alegando discriminación y acoso sexual. Y ante la reducción de la vida útil de los productos, existe una necesidad urgente de cambiar drásticamente la forma en que son

concebidos, diseñados, fabricados y lanzados al mercado los nuevos productos y los nuevos modelos, reduciendo eventualmente a meses el proceso que duraba años.

Forma y contenido

Lo que requieren estas necesidades son cambios en el comportamiento, "cambiar la cultura" no va a producirlos. La cultura, no importa cómo se la defina, es singularmente persistente. Hace casi "cincuenta años atrás, Japón y Alemania sufrieron las peores derrotas sus respectivas historias, donde fueron desacreditados sus valores, sus instituciones y sus culturas. Pero el Japón de hoy y la Alemania de hoy inequívocamente japonés y alemana en cuanto a su cultura, sin importar cuán diferentes sean este o aquel comportamiento. De hecho, el cambio de comportamiento funciona solamente si está basado en la "cultura" existente.

Japón es el mejor ejemplo. Él solo, dentro de los países no occidentales, ha transformado en una sociedad moderna, porque sus reformadores, hace cien años, conscientemente basaron el nuevo comportamiento "occidentalizado" en los valores tradicionales japoneses y en la cultura tradicional japonesa. Las modernas corporaciones y universidades japonesas son enteramente "occidentales" en sus formas, pero se las utilizó como "containers", por así decir, para colocar la cultura tradicional y totalmente no-occidental de las obligaciones y lealtades mutuas que conforma una sociedad de clanes. Ejemplo: ese compromiso de por vida de la compañía con el empleado y del empleado con la compañía, la organización de la industria en un "keiretsu", es decir, en grupos de firmas autónomas que se mantienen unidas en calidad de "vasallas", con dependencia y lealtad mutuas.

Los reformadores de la India y de China, por el contrario, sintieron que tenían que cambiar las culturas de sus países. Y los únicos resultados que obtuvieron han sido frustración, fricciones, confusión... y ningún cambio en el comportamiento.

Si usted tiene que cambiar hábitos no cambie la cultura. Cambie los hábitos. Nosotros sabemos cómo hacerlo.

Lo primero que hay que hacer es definir qué resultados son necesarios. En la sala de emergencias de un hospital, por ejemplo, todos los pacientes deben ser vistos dentro del minuto en el que arriban y por una persona competente, que puede ser una enfermera de emergencias. El nuevo modelo de lavarropas o de computadora portátil tiene que estar preparado para ser probado en el mercado dentro de los quince meses del lanzamiento de su predecesor. Todas las preguntas hechas por clientes, incluyendo sus quejas, deben quedar clarificadas por teléfono dentro de las veinticuatro horas (ése es el tiempo estándar para una firma de fondos mutual es bien manejada).

El siguiente paso -y el más importante- no es una "sesión de capacitación", ni una conferencia sobre management, ni mucho menos un discurso ofrecido por el patrón. Es preguntar: "¿En dónde ya estamos haciendo esto dentro de nuestro propio sistema?"

Marshall Field, de Chicago, fue uno de los primeros dueños de grandes tiendas para la clase alta, ubicadas en las grandes ciudades, que tuvo dificultades en la década del 70 (y también fue uno de los primeros en salir de esas dificultades). Tres o cuatro presidentes ejecutivos (CEO) sucesivos de esa cadena de grandes tiendas trataron en vano de cambiar la cultura. Luego apareció otro presidente ejecutivo nuevo que preguntó: "¿Qué es lo que tenemos que lograr como resultado?" Todos los gerentes de la cadena sabían la respuesta: "Tenemos

que lograr que cada uno de los clientes gaste más cada vez que viene". Entonces el presidente ejecutivo preguntó: "¿Alguna de nuestras tiendas lo está haciendo realmente?" Tres o cuatro de un total de treinta sucursales ya lo hacían. Entonces el ejecutivo les preguntó a los respectivos gerentes: "¿Pueden decirnos qué es lo que ustedes hacen para obtener los resultados deseados?"

En cada caso en particular esos resultados deseados no se obtuvieron haciendo algo diferente, sino haciendo sistemáticamente algo que todos sabían que tenía que hacerse, algo que estaba en los manuales de política de la empresa, algo que había sido pregonado... pero que sólo en pocas excepciones se había puesto en práctica.

El próximo paso, por consiguiente, es que la alta gerencia se asegure que de hecho se practique el comportamiento eficaz que deriva de la propia cultura de la organización. Esto significa, por sobre todo, que la gerencia senior pregunte periódica y sistemáticamente una y otra vez: "¿Qué es lo que nosotros, en nuestra función, y toda la compañía en general, hacemos, que de hecho les ayuda a ustedes a producir los resultados que todos consideramos que son los necesarios?" Y también: "¿Qué es lo que nosotros hacemos que les impide concentrarse en obtener estos resultados necesarios?" La gente que con éxito logró que organizaciones viejas y afianzadas hicieran cosas nuevas necesarias, hacen estas preguntas cada vez que se reúnen con sus asociados, y toman una medida de acción inmediata sobre lo que escuchan.

Irak US. Grenada

Finalmente, cambiar los hábitos y el comportamiento requiere cambiar los reconocimientos y las recompensas. La gente que trabaja en organizaciones, como hemos sabido desde hace un siglo, tiende a actuar en respuesta a los reconocimientos y recompensas (todo lo demás es prédica). Desde el momento en que un miembro de una organización es reconocido, por ejemplo, si se le pide que explique a sus pares cómo hizo para tener éxito en el logro de los resultados deseados, esta persona actuará para lograr ese reconocimiento. Desde el momento en que los empleados se dan cuenta que la organización recompensa por el comportamiento correcto, lo aceptan.

© Drucker, Peter, Administración y Futuro, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1993-
Fragmento del artículo XXVI-Página 151-154.

- b) Prepare una síntesis textual.
- c) ¿Cuál es su opinión sobre las ideas del texto?

::::.. Objetivos y metas

Objetivos

Son los fines generales hacia los cuales se encamina la actividad de la organización, expresados cualitativamente. En ese sentido incluyen misiones, propósitos, metas, fines, cuotas y plazos.

Por ejemplo, para un almacén podría ser aumentar al máximo las utilidades esperadas, en los próximos años.

Metas

Son los fines específicos, expresados en forma cuantitativa.

Continuando con el ejemplo del almacén, una meta sería duplicar las ventas con la misma cantidad de personal.

La fijación de metas sirve como guía para las decisiones, las actividades y acciones que realiza la organización; tiende a evitar esfuerzos no encaminados hacia los objetivos

Los objetivos: los establecen los niveles superiores e intermedios: el presidente de la organización, los directivos, los jefes superiores, el titular de un emprendimiento. Tienen amplitud y no incluyen detalles. Por ejemplo, en un comedor comunitario, se ha decidido que se aumente el número de personas a las que se les ofrece alimentación.

Las Metas: dependen de los objetivos y se encaminan hacia ellos. En nuestro ejemplo del almacén, para alcanzar el objetivo fijado, de acuerdo con los recursos con que se cuenta, se resuelve que en el próximo mes, se aumentará en un 20% el número de personas atendidas, y en el mes siguiente en otro 50%

ACTIVIDAD 23

Para las organizaciones que usted identificó en la Actividad 1, proponga metas y objetivos.

:::: Programas y presupuestos

Para alcanzar el objetivo se requiere fijar metas a diferentes niveles de la organización. Estas diferentes metas a alcanzar por los diferentes sectores de la organización en forma específica y concreta, y la forma esperada de llevarlos a la práctica se plasman en programas y presupuestos.

Es decir que se arma un esquema por orden de importancia y urgencia. Por eso las metas se relacionan entre sí; dependen en algunos casos unas de otras y constituyen toda una red que tiende al objetivo.

Continuando el ejemplo del almacén:

Si la meta es duplicar las ventas con el mismo número de personal, habrá que establecer:

- Cómo mejorar la publicidad .
- Cómo comprar a mejores precios.
- Cómo tentar a los clientes para que compren más.

La fijación de las metas anteriores podría requerir capacitar al personal para una “mejor atención a los clientes” ,o revisar la forma de exhibir la mercadería para hacerla “más tentadora”. Y así sucesivamente.

La existencia de las metas requiere la posterior verificación de su cumplimiento. Es decir comparar la situación esperada con la situación final alcanzada.

ACTIVIDAD 24

Lea los siguientes ejemplos y responda las preguntas en su cuaderno o carpeta.

La Confederación Uruguaya de entidades cooperativas de producción (CUDECOOP) fue creada en 1984.

En el marco de su planificación estratégica⁸, CUDECOOP ha adoptado definiciones relevantes sobre los valores que la identifican, su visión institucional y su misión.

Con referencia a los valores, asumió como propios los acordados por la alianza cooperativa internacional: Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Se propone institucionalmente:

Ser la organización que continúe integrando y prerrentando a los diferentes sectores cooperativos del país, en la defensa y promoción de los valores y principios del movimiento y sus intuiciones, así como en la articulación de experiencias intercooperativas.

Creer como receptor de necesidades, detector de oportunidades, generador de respuestas y propuestas para el fortalecimiento y desarrollo del movimiento, la confederación, sus entidades miembros y el llamado sector de la economía social.

Ser un actor relevante y un interlocutor reconocido a nivel nacional e internacional, contando con una estructura eficiente, suficiente, y sustentable.

Su misión se define por representar al movimiento cooperativo Uruguayo en lo Nacional y en lo internacional. Promover su integración y desarrollo en todas las dimensiones, así como su capacidad de reclamo y formulación de propuestas actualizadas frente a los cambios acelerados del mundo. Contribuir a través de estos medios a l desarrollo social integral.

Texto extraído del libro: Propuesta Programática del Movimiento cooperativo Uruguayo- Cudeecop- 1998.

PROYECTO: HERRAMIENTA TECNOLÓGICA DE Gestión COMERCIAL Y Administración PARA COMERCIALITAS. S.A

A corto plazo se plantea construir un sitio Web que sirva como herramienta de gestión para aumentar la eficiencia en las funciones de compras, ventas, administración y dirección de la

⁸ La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a especificar su rumbo de acuerdo con la misión que se han propuesto centrándose en los objetivos a largo plazo para cumplir con dicha misión.

empresa. Fundamentalmente, que multiplique los contactos comerciales y haga más eficiente el proceso de cotización y cierre de las operaciones.

A mediano plazo se busca posicionar a la empresa como líder en comercialización electrónica de bienes y servicios a nivel nacional e internacional.

A largo plazo, se espera proyectar el modelo de organización y la marca COMERCIALITAS como franquicia para representantes y agentes de comercialización en todo el mundo, que podrán acceder al portal y beneficiarse de sus ventajas para realizar sus propias ventas. .

A través de este proyecto, COMERCIALITAS podrá elevar sus ingresos a partir de:

Incrementar la venta de productos y servicios de cartera propia (Clientes);

Aumentar las comisiones por ventas de productos de terceros (Proveedores);

Cobrar honorarios por servicios de promoción en el portal (Clientes);

Percibir honorarios por contratos de franquicia por utilizar el sistema de información del portal de COMERCIALITAS (Agentes y representantes asociados en red);

Servicios de consultoría especializada (Clientes).

Secciones

SECCIÓN 1: Oferta comercial (Área Clientes)

Los Clientes de COMERCIALITAS podrán suscribirse al portal, mediante la solicitud de una Identificación de usuario y clave de contraseña, y obtener los siguientes beneficios:

Recibir periódicamente y en forma exclusiva el Newsletter de ofertas y descuentos de productos confeccionado por el personal del departamento comercial de COMERCIALITAS.

Acceder a catálogos de los productos ofrecidos, visualizar imágenes, conocer su descripción técnica (en distintos idiomas), posición arancelaria, certificaciones requeridas y características específicas;

Ganar en celeridad y confiabilidad, realizando pedidos de cotización en forma ágil y rápida, mediante el llenado de un breve formulario electrónico.

Una vez acordados los términos de la operación, podrán acceder rápidamente a una carpeta de documentos digitalizados referidos a la operación: contrato de compra venta, factura comercial, certificaciones, conocimiento de embarque, etc.

Finalmente, los clientes podrán realizar el seguimiento de la operación (según los términos pactados), desde la salida de la mercadería de la fábrica hasta su embarque en el puerto de origen, llegada al puerto de destino, acreditación de los pagos, emisión de documentación, etc.

Sección 1: Demanda comercial (Área Proveedores)

El Área Proveedores de COMERCIALITAS estará integrada por empresas con las cuales se acuerde una representación comercial o intermediación. Sus productos pasarán a integrar la oferta publicada por, COMERCIALITAS

en el portal y contarán con los siguientes beneficios:

.Promoción de la oferta de productos a partir de su inclusión en el Newsletter confeccionado y distribuido por el departamento comercial a los clientes de COMERCIALITAS en todo el mundo.

Publicación de los productos en los catálogos del portal, con información precisa sobre sus características técnicas, material publicitario de fino diseño y calidad.

Recibirán asesoramiento por parte de COMERCIALITAS sobre como mejorar y/o adaptar su oferta de productos a los requerimientos de la demanda internacional y de la legislación de importación de los países donde se encuentren sus potenciales clientes.

Emprendimiento "La Luna nueva"

Natalia Zaragoza, tiene 41 años. Es madre de dos hijos y vive en la casa de sus padres, en la localidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires.

Luego de un tiempo sin trabajo, en el 2003 se acercó a la organización Trabajo para todos. Ahí le dieron contención, orientación y al poco tiempo se inscribió en un curso de gestión de emprendimientos que se dicta en la organización.

"Yo quería entrar a un curso de gastronomía o al de pastelería, pero no estaba disponible en es momento así que entré al de microemprendimientos, dice Natalia.

Poco tiempo antes una tía abuela le había regalado una máquina de coser semi industrial y le presto una recta "Me dijo que ella me daba la máquina, pero que yo tenía que ponerme en movimiento para formar mi propio taller. Así podía trabajar en la casa y estar más con mis hijos".

Al finalizar el curso, Natalia recibió asesoramiento para llevar adelante su taller y organizarse. Participó además en otro curso de confección textil, y también se capacitó en un curso dictado en la municipalidad donde aprendió a hacer confección de remeras.

De este modo comenzó a trabajar. Primero comenzó haciendo polleritas artesanales para niñas que vendía en un puesto de la feria de su localidad, que le consiguió un amigo, donde tenia pocos pedidos pero que le sirvieron para ir ganando experiencia. Llegó Abril y el negocio de la feria se termino, no se vendía nada. Pasó más de un mes sin tener pedidos. Natalia sentía que no podía seguir esperando, y se acercó a la casa de un feriante del cual se hizo amiga en la feria, quien la contacto con una tienda que le dio trabajo y luego la

organización "Trabajo para la todos" la contactó con una empresa de confección de remeras, que entrega a grandes distribuidores de Capital Federal.

Le hicieron un primer pedido de 150 remeras, que entregó hace 3 días. Durante nuestra entrevista, un primo que le ayuda le llevó a su casa las telas para el segundo pedido, esta vez de 200 remeras, que debe entregar dentro de una semana.

"Este fue mi primer gran negocio, estoy contenta porque me dijeron que si me iba bien, voy a tener trabajo todo el año".

Natalia es muy responsable y sabe que para conservar ese trabajo es muy importante trabajar bien y entregar a tiempo.

Trabaja en la casa de sus papás. En un lugar del comedor instaló sus máquinas y al momento de la entrevista, todo el espacio está ocupado con las bolsas de género para el segundo pedido. Pese a la incomodidad, su familia la apoya. Su mamá, cuando puede, le ayuda a coser.

Natalia sueña con seguir creciendo: "Me gustaría buscar otras fábricas para que me hagan pedidos. Sueño con tener un taller bien instalado y más máquinas para poder generarme mayores ingresos y también dar trabajo a otras personas que lo necesitan".

Además de los pedidos de las remeras, Natalia está en búsqueda de un camino mucho más personal, haciendo el diseño de sus propias confecciones, por eso esta interesada en comenzar un curso de diseño de indumentaria para realizar sus propias confecciones.

a)Cuál es la misión de cada una de estas organizaciones, sus objetivos y cuáles son las metas para este año.

b) Cómo ven el contexto socioeconómico de su organización.

c) Cuáles son los órganos que la conforman.

d) Identifique a qué tipo de organización corresponde cada una de las organizaciones de los correspondientes textos.

e) Presente a su tutor un informe escrito de los datos obtenidos. Puede utilizar cualquier formato, pero recuerde que debe ser claro, conciso, hacer referencia a lo que se ha venido estudiando e incluir conclusiones.

:::: Responsabilidad social

El accionar de las organizaciones incide en el contexto social. Por esa incidencia las organizaciones son responsables.

Esta responsabilidad es muy amplia:

- a) ¿Cómo afecta positiva o negativamente a su entorno lo que la organización hace?
- b) ¿Cómo reacciona la organización ante los problemas sociales del contexto en el cual actúa?

Un ejemplo de la primera situación sería el de contaminación que generan sus procesos productivos o la ética con que desarrolla sus negocios.

Un ejemplo de la segunda situación estaría dado por el hecho de que ayude o no a instituciones de bien público.

La efectivización de la responsabilidad por parte de las organizaciones tiene su costo para ellas, fundamentalmente las que se refieren a la contaminación ambiental, pues allí hay una responsabilidad **directa** que no puede soslayar.

La segunda (ayuda para resolver problemas de la sociedad) es **indirecta**, y dependerá de la “sensibilidad” de la organización.

Por ejemplo, una organización que se dedica a la elaboración y venta de mermeladas y que compra las frutas para fabricar sus productos a una cooperativa de productores, decide su compra no solo por apoyar económicamente a la cooperativa, sino también para colaborar de manera indirecta con la lucha por la titularidad de las tierras en las que cultivan los productores de la misma.

Actividad

ACTIVIDAD 25

a) Releve en su zona la existencia de organizaciones que con su accionar provocan o provocaron daños o inconvenientes en su entorno. Si no existen tales organizaciones en su zona presente algún ejemplo.

1- Explique cuales son los daños o inconvenientes provocados.

2- Averigüe si fueron solucionados: ¿cómo y por quién?

3- En caso de no haber sido solucionados, presente alternativas viables para resolver el problema. Mencione las organizaciones que podrían convocarse para colaborar en la solución del problema o qué tipo de organización podría conformarse con el objeto de resolverlo.

b) Realice un relevamiento de organizaciones que con su accionar colaboren en la resolución de los problemas de la comunidad o que tengan una participación activa en la resolución de los mismos. ¿Mencione cuáles son las acciones realizadas y los problemas que ayuda a solucionar?

Le sugerimos ver la película "Recursos humanos" de Laurent Cantet para observar la relación de la organización con el contexto en lo referente a la responsabilidad social de las empresas frente a situaciones como la huelga, el desempleo y los vínculos que establece con los trabajadores.

ACTIVIDAD 26

Para realizar la actividad:

a) Lea con detenimiento y subraye las ideas principales de:

1- el artículo periodístico que le presentamos y

2- la página del Portal del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que incluimos a continuación.

También podrá utilizar información de libros o de recortes periodísticos o de cualquier página de Internet que trate el tema.

b) A partir de lo leído elabore un texto con sus comentarios acerca del tema de Responsabilidad Social. Preséntelo en la tutoría.

NEGOCIOS & MERCADOS: ESTUDIO COMPARADO EN BRASIL Y ARGENTINA

La responsabilidad social de las empresas despierta poco interés

Según una encuesta, sólo el 37 por ciento de los políticos sigue de cerca este tema. Cuando a los políticos argentinos se les pregunta sobre responsabilidad social empresaria —un tema de moda tanto en el Primer Mundo como en los países en desarrollo—, muestran poco conocimiento o interés. Según una encuesta realizada por la consultora inglesa Mori, sólo el 37% de los consultados sigue de cerca el tema. En cambio, en Brasil el porcentaje se eleva al 91%.

Esta encuesta es parte de un estudio más global para entender la diversidad en la cultura política de los dos países. En Argentina, se entrevistaron desde miembros del poder Ejecutivo y Legislativo nacional, hasta funcionarios provinciales y municipales. En Brasil, entraron en el sondeo políticos, funcionarios, dirigentes empresarios y hasta periodistas. Los resultados no podían ser más disímiles.

Por ejemplo, en la Argentina, sólo el 8% está de acuerdo con la idea de que las empresas están haciendo un buen trabajo en construir una mejor sociedad. En cambio, en Brasil el 51% concuerda con esta apreciación. Tal vez, haya que indagar no sólo en los políticos sino también en las propias empresas el magro resultado que obtiene la difusión de sus trabajos de responsabilidad social. O quizás, es que esta tarea sea menor aquí que en el país vecino.

Pero, lo cierto es que en la Argentina, el 70% de los consultados no confían en lo que dicen las empresas cuando hablan de responsabilidad social corporativa. En Brasil, este porcentaje se reduce al 50.

En cuanto a quién tiene mayor responsabilidad social y en el cuidado del medio ambiente, si las empresas nacionales o las extranjeras, no parece haber una cuestión de nacionalismo ni en la Argentina ni en Brasil. Apenas el 16% de los argentinos consideraron que las

compañías nacionales eran más responsables que las multinacionales. En Brasil, el 36% consideró lo mismo.

En Argentina, el 36% de los políticos consultados se opone a la regulación gubernamental sobre temas de responsabilidad social. En cambio, en Brasil el 62% sostiene que el Estado debe quedar al margen de este tema.

El 50% de los consultados en Argentina considera que la rentabilidad y la responsabilidad social van de la mano. En Brasil, el 80% respondió que los intereses de la empresa están ligados a los de la sociedad en la que está.

© Clarín, La responsabilidad social de las empresas despierta poco interés, lunes 27 de febrero de 2006.

Programa de Responsabilidad Social

Asume como objetivos prioritarios:

- Sensibilizar en torno al tema de la Responsabilidad Social a través de una estrategia global de comunicación y la capacitación de formadores
- Formular proyectos que articulen los recursos públicos y privados; proyectos cuyos criterios permitan viabilizar y sostener los contenidos éticos que se buscan

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires asume la tarea de construir un nuevo sentido social de la responsabilidad, como algo que no sólo atañe a las instituciones públicas y al sector productivo.

La Responsabilidad Social, refiere a la vida pública en su conjunto, involucrando a todos aquellos agentes: las entidades económicas y empresariales, las organizaciones y asociaciones cívicas, las actividades profesionales, y las acciones de cada uno de los ciudadanos que puedan afectar a otro ciudadano. Las acciones de concientización sobre la Responsabilidad Social deben comenzar con la socialización de las responsabilidades, el avance de la noción de corresponsabilidad.

En este marco, el rol del Estado es coordinar esfuerzos para lograr objetivos de largo plazo. Su mirada se orienta a la construcción de un espacio que articule a estos distintos actores institucionales dentro de un proceso general y de largo alcance. Hay que pensar la estructura del Estado como una red con un funcionamiento flexible capaz de procesar informaciones y asegurar el proceso de decisiones compartidas.

El sector público tiene la importante tarea de liderar y desplegar una cultura de diálogo innovador que facilite el surgimiento de un compromiso activo de la población en los temas comunitarios y desarrollo social, en la construcción de relaciones políticas igualitarias, confianza mutua, y respeto por la ley.

© <http://www.buenosaires.gov.ar/>, miércoles 22 de marzo de 2006.

Asumir una posición indiferente ante los crecientes conflictos que afectan a la humanidad (contaminación ambiental, desorden social, pérdida de principios y valores, y más), será un problema que, de avanzar podrá llevar a la peor de las catástrofes.

Es importante que las organizaciones (empresariales, profesionales, el estado, las entidades educativas, etc.) asuman una posición de liderazgo para combatir estos flagelos. La principal causa de contaminación tiene mucho que ver con el accionar de empresas que, inescrupulosamente, no cuidan el medio ambiente, pero es importante destacar que todos: los niveles de estado, gobierno y sus políticas, colegios y universidades, empresas, empleados, consumidores, medios informativos y demás que inciden en patrones de comportamiento y en la cultura, son igualmente responsables de los daños ocasionados, bien por acciones directas o por omisión.

La responsabilidad social de la empresa supone una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema.

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es, a lo largo del tiempo, el peor negocio que el sector productivo pueda emprender. La estrategia actual y sus esperados beneficios desmedidos, puede ser mañana el motivo de su fracaso.

La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos, a clientes, proveedores, la familia de los trabajadores, la comunidad y el entorno social, entre estos también está el medio ambiente.

Varias organizaciones asumen hoy una responsabilidad en el cuidado y la protección del medio ambiente. Por eso es que su conocimiento y difusión se torna esencial.

UNIDAD 3: EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES

Es importante que quien estudie las organizaciones conozca que tanto las formas organizacionales como las teorías que las explican han ido cambiando a medida que el mundo fue evolucionando. ¿Por qué estudiar esos cambios? Porque, por tratarse de una forma social, conociendo su pasado podremos proyectar su desenvolvimiento futuro y, sobre todo, entenderlo y anticiparnos.

En esta Unidad hablaremos de ello.

Las concepciones sobre organización no solo aparecen en el Módulo que usted tiene entre sus manos. Ya en el Módulo de Biología, en la Unidad 2, usted en Ecología estudió los niveles de organización, considerando las poblaciones y en la Unidad 3 de ese mismo módulo analizó en qué consisten los “sistemas”.

Unidad 2: Estudio de las poblaciones naturales

Vimos en la unidad anterior que la Ecología estudia las relaciones entre los organismos vivos y su ambiente. Es decir, los ecosistemas constituyen el objeto de estudio de esta ciencia. Pero la Ecología como ciencia posee distintos niveles desde los cuales la realidad natural puede ser analizada. Así, es posible estudiar las relaciones que mantienen los individuos con el medio ambiente que los rodea, o conocer las características de las comunidades de una zona determinada, o bien reconocer los principales procesos biogeoquímicos que ocurren en la biosfera.

[...]

Las poblaciones en la naturaleza

Las poblaciones son grupos de organismos pertenecientes a una misma especie que viven en un espacio y un tiempo determinado.

En ecología existe una ecuación que representa la dinámica de las poblaciones:

Población actual = Población anterior + Nacimientos – Muertes + Inmigración – Emigración.

[...]

Ecología de las poblaciones

Los organismos nacen, crecen, se reproducen, emigran, mueren. Se ven afectados por las condiciones del ambiente y por los recursos que obtienen. Ningún organismo vive aislado. Por lo menos durante una parte de la vida, son miembros de una población. Las poblaciones a su vez, se relacionan unas con otras.

En cualquier situación en que una población interactúa con otra, una de ellas o ambas ven modificadas sus capacidades para crecer, sobrevivir o reproducirse. La interacción de una población con otra también constituye una dimensión del nicho ecológico.

Si una población **A** crece en tamaño luego de la interacción con otra población **B**, los ecólogos afirman que la relación ha sido positiva; en caso contrario será negativa o perjudicial.

En el siguiente cuadro mostramos algunas interrelaciones posibles entre poblaciones.

En el Módulo de Geografía Mundial Contemporánea también apareció el concepto de organización, cuando estudió Estado, nación y territorio nacional, y conoció la existencia de organizaciones supranacionales, como la Organización Mundial del Comercio.

Estado, nación y territorio nacional

[...]

El **Estado** es la organización de la **nación**. Esto significa que el Estado regula a un conjunto relativamente homogéneo de personas con identidad propia, con capacidad para gobernarse a sí mismos (con poder político propio) y con un territorio definido que en suma forman una nación. En otros términos, el **Estado** es el modo de organización tanto política como jurídica de una nación y, por lo tanto, ejerce soberanía legitimada por Derecho Internacional sobre un territorio delimitado, al que se denomina **territorio nacional**.

[...]

El mapa mundial se ha modificado profundamente a lo largo del siglo XX marcado por los nacionalismos, el surgimiento de estados muy fuertes (especialmente en el caso del bloque comunista), la creación de bloques económicos, las independencias y las dependencias, las organizaciones supranacionales (como la ONU, la OTAN o la OCDE), las guerras y la transnacionalización de la economía y debilitamiento de los Estados nacionales.

[...]

Las organizaciones supranacionales

Las organizaciones o instituciones supranacionales, también llamadas intergubernamentales, surgen en general a partir de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, están formadas por un conjunto de estados que deciden conjuntamente (con mayor o menor poder de decisión) sobre diferentes temas. Hasta la fecha se registran alrededor de 350 instituciones de este tipo.

En esta Unidad primero haremos un recorrido por la historia del pensamiento acerca de cómo “ver” las organizaciones y por lo tanto cómo “manejarlas”. Mencionaremos también algunas creaciones en cuanto a estrategias y métodos.

En segundo lugar puntualizaremos los tres enfoques principales: la organización **como máquina, como organismo y como sistema**, ya que cada enfoque dará lugar a diferentes maneras de gestionar las organizaciones.

.... Evolución del pensamiento acerca del manejo de las organizaciones

Todas las civilizaciones y modelos que señalan el desarrollo humano hasta mediados del siglo XVIII han servido para aportar ideas y conocimientos y nos ayudan a comprender cómo hemos llegado a lo que hoy conocemos como valores, culturas, formas de organización social y política, diferentes formas organizacionales, etc.

La Revolución industrial marcó un punto de corte a partir de la introducción de diferentes maquinarias e ingenios, que contribuyeron a modificar estructuras sociales preexistentes. Pero también generó la necesidad de comprender los cambios que se producían y establecer una forma lógica y eficaz de administrar las consecuencias del fenómeno.

El análisis sistemático de las organizaciones y cómo administrarlas es un fenómeno observable a partir de la Revolución.

Las teorías desarrolladas en esa época pueden considerarse como la base de las que hoy aplicamos. Haciendo abstracción del contexto en el que cada una de esas teorías pudo convertirse en operativa, se debe reconocer en los teóricos de antaño una enorme habilidad y conocimiento para analizar aspectos del ser humano en las organizaciones, y del desarrollo organizacional, que se mantienen vigentes por su profundidad y precisión.

Por eso se habla de evolución de pensamiento. Colocar estas teorías en el entorno en que fueron enunciadas nos permite extraer lo fundamental de su aplicación.

Hasta el 1800 la naturaleza de la sociedad era fundamentalmente agraria, el ambiente de trabajo característico era el campo o la granja, las tareas comunes que se desarrollaban tenían que ver con el esfuerzo físico, la agricultura y las artesanías, el recurso clave era la tierra y el rol de la administración se centraba en controlar el comportamiento del trabajador.

Desde el 1800 a 1930 la naturaleza de la sociedad fue principalmente industrial. El ambiente característico de trabajo era la fábrica; la naturaleza de las actividades más comunes eran físicas, mecánicas y rutinarias, y respondían a la utilización de las máquinas empleadas; el recurso clave en la producción eran las máquinas y el rol de la administración tenía su eje en maximizar la producción en serie.

De 1930 a 1960, si bien la naturaleza de la sociedad seguía siendo industrial y el ambiente de trabajo era la fábrica, aparece un factor clave que cambiara la mirada de la organización, ese factor es el trabajo del operario por consiguiente

el rol de la administración pasa a centrarse en el mantenimiento del sistema social de los empleados.

La evolución del pensamiento en lo que respecta a las organizaciones, entrando en lo que denominamos la **época moderna**, (a partir del Siglo XIX) se encuentra en varias escuelas que aportaron al desarrollo de este pensamiento, Sin duda, los precursores del pensamiento moderno son Frederick Taylor y Henry Fayol.



Frederick Taylor (1856-1915) fue un ingeniero norteamericano, proveniente de una familia acomodada, abandono sus

estudios universitarios por un problema en la vista y se dedico a trabajar como obrero en un empresa siderurgica, luego paso a dirigir un puesto en un taller de maquinarias y allí inició el estudio del trabajo en las plantas industriales; propuso nuevos métodos para mejorar la calidad de vida del trabajador, y que a su vez aumentaran la productividad del trabajo.



Fayol (1841-1925). Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Nacido en el seno de una familia burguesa tuvo una

mirada más amplia de las organizaciones, propuso la idea que administrar es gobernar los negocios, manteniendo una relación equitativa de todas las áreas de la organización.

Sostiene que sus ideas son aplicables a todo tipo de organizaciones y señala la necesidad de realizar una teoría común a todas las organizaciones.

Otros pensadores han desarrollado diversas teorías que también han dado aportes al conocimiento organizacional.

Max Weber (1864 -1920) economista y sociólogo alemán, estudió básicamente las motivaciones de la conducta. Afirmó que ni la economía, ni la sociología por si solas podían comprender totalmente este aspecto, se basó para formular tal aseveración en

el estudio de las zonas de interés que ambas ciencias conjugaban. Sus principales herramientas fueron las variables de poder y de legitimación de la autoridad. Fue el primero que analizó las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento. Creó así el modelo burocrático que, según él, era de aplicación formal. Promulgó la burocracia como el método más efectivo para administrar las organizaciones. La burocracia es un "tipo ideal" de organización delimitada por una estructura de dominación legal en el cual la autoridad esta determinada por los puestos y no por las personas.

En 1932 los estudios de **Elton Mayo**, (1880-1949) aportaron a la teoría organizacional un enfoque centrado en el comportamiento humano, por ello es considerado uno de los fundadores del movimiento de las relaciones humanas. Se concentró en realizar algunos experimentos en la compañía Western Electric en el pueblo de Hawthorne, en los mismos pudo observar que los trabajadores eran solitarios, ya que el trabajo no les brindaba contacto alguno con otras personas. Para él esta era considerada una sociedad enferma. Mayo sostenía que el comportamiento laboral individual rara vez es el resultado de relaciones de causa y efecto basadas en principios científicos y/o económicos, sino que ,por el contrario, esta determinado por una compleja serie de factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, poder elaborar sus propias reglas y participar de las decisiones.

Otro exponente de esta escuela es **Abraham Maslow** (1908-1970) psicólogo estudio en la Universidad de Wisconsin, denominó a su modelo como **Jerarquía de las necesidades**, y sugirió un orden de prioridades acerca de las necesidades humanas, desde las fisiológicas hasta las de autorrealización.

Otro pensador de la misma línea es **Fred Herzberg** en sus trabajos afirma que el empleado tiene dos necesidades básicas:

- 1-Evitar el dolor y sobrevivir.
- 2-Crecer, desarrollarse y aprender

Siguiendo esta línea existen en el trabajo dos tipos de factores, los higiénicos, denominados de esta forma porque considera que su presencia limpia la insatisfacción, y son los siguientes: la remuneración, las condiciones de trabajo, el status, la supervisión y la seguridad y los motivadores que son: el trabajo en si mismo, el reconocimiento, la realización, la posibilidad de crecimiento y progreso.

Otra escuela es la japonesa que principalmente se centra en el buen uso de los insumos y en la producción justo a tiempo, sin inmovilizar la mercadería y prestándole especial atención a la calidad y a la fidelización de los empleados o integrantes de la organización. Uno de los representantes más importantes de esta escuela es **Ouchi** quien sostuvo que el interés general prima sobre el particular y que la confianza es el eje central de la cultura organizacional, tanto dentro de la organización como en su contexto más cercano.

Dentro de la escuela americana se encuentran representantes como **Douglas MC. Gregor** (1906-1964), psicólogo social, que desarrolló un modelo llamado "Teoría X e Y" y agrupó distintas suposiciones en cada una:

En la "Teoría X" agrupó:

- El ser humano tiene una aversión natural por el trabajo, por lo tanto,
- hay que obligarlo, controlarlo dirigirlo y amenazarlo con el castigo para que ponga esfuerzo en el logro de los objetivos
- El hombre desea evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y lo motiva la seguridad ante todo

Mientras en la "Teoría Y" agrupó los supuestos correctos como ser:

- a) El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es tan natural como el juego y el reposo.
- b) El control y las sanciones negativas no son los únicos medios de alcanzar los objetivos. Se logra compromiso cuando hay aceptación de objetivos.
- c) La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro.

Mc. Gregor sostiene que la mayoría de los gerentes se basan en las primeras suposiciones, se equivocan así en las decisiones Además la evolución de las ciencias ha puesto en tela de juicio esas ideas convencionales agrupadas en la teoría X.

Otro exponente como **Peter Drucker** (1906) es el creador de la técnica conocida como **administración por objetivos**, piensa que con ella se podría responder favorablemente al medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer los objetivos, y generar un procedimiento para la continua reformulación de la estrategia.

En resumen, luego de la Teoría de Taylor la preocupación se enfocó en la estructura, más tarde, con las teorías de **Fayol** y **Weber** se enfatizó en las **personas** a través de la Teoría de las Relaciones Humanas complementada luego con las teorías del Comportamiento y el Desarrollo Humano; posteriormente surge la teoría de **Sistemas** que se basa en la relación de la organización y el ambiente como un sistema integral, y por último los aportes de **Drucker** se centran en el estudio de las habilidades gerenciales alcanzadas mediante la administración por objetivos.

ACTIVIDAD 27

Copie el siguiente cuadro en su carpeta y complételo para ir organizando los conceptos estudiados hasta aquí. Es importante que, para ampliar la información que aquí le brindamos, consulte otros textos, por ejemplo: Organizaciones,

estructuras y procesos de Richard Hall, Introducción a la administración de Chicavenato o en Internet.

La evolución del pensamiento sobre las organizaciones

Autor	Algunos datos biográficos (año y ciudad de nacimiento, profesión, etc.)	Principales aportes

.... Metáforas principales acerca de las organizaciones

Después de este viaje por el tiempo, ahora nos centraremos en los tres enfoques principales de la organización: como máquina, como organismo y como sistema.

¿Por qué es importante conocer el enfoque? Porque según sea el que se elija dará lugar a diferentes diseños de las organizaciones y distintas formas de gestionarlas.

Una de las formas de acercarse a su estudio es comparándolas con alguna otra cosa que el ser humano ya conoce. Es como cuando decimos que un equipo de fútbol es como una “máquina”, o que los obreros de una fábrica son como “abejas en un panal”. Es decir, se recurre a lo que se conoce como metáfora.

Estas metáforas han surgido por los cambios reales en las propias organizaciones –de pequeños grupos hasta las empresas transnacionales_ lo que ha hecho que fuera necesario incorporar nuevas herramientas de análisis o se identificaran otros elementos para explicarlas y comprenderlas.

Aquí retomamos lo que a modo de introducción, se planteó en la Unidad 1. Así, los diferentes enfoques utilizados para las organizaciones pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- **Enfoque mecanicista** que explica a la organización como si fuera una máquina. Una teoría **mecanicista** hará hincapié en la forma de estructurar y ordenar las tareas, en la disciplina, el orden y la jerarquía. Buen ejemplo de una organización de este tipo se presenta en la película “Tiempos modernos”.

Le sugerimos que vea esta película, de ser posible en algún encuentro con su profesor y sus compañeros, para observar lo rutinario y repetitivo de las tareas que realizan los operarios.

- **Enfoque sociológico** que la explica como si fuera simplemente un grupo u organismo viviente con interrelaciones culturales que se va adaptando a un medio externo cambiante. Una teoría **organicista** tendrá en cuenta cuestiones de conducta y participación grupal; cuestiones de liderazgo y participación y la motivación de los integrantes. Pensemos por ejemplo en cómo actúa un equipo de fútbol.

:| Le sugerimos que vea la película “Secretaria Ejecutiva” y observe las relaciones que se establecen dentro de la oficina.

- **Enfoque sistémico o sistemático** por el cual estas entidades se explican de manera similar a cualquier otro sistema, sea en el campo de la física como inclusive del cuerpo humano. Precisamente este es el enfoque que tiene este diseño, dado que es el más totalizador y permite una mejor comprensión de lo que se ha dado en llamar “la organización” pues no solo permite analizar sus componentes sino también sus relaciones con el contexto en que se desarrollan.

La teoría de los **sistemas** analiza la organización en sus diferentes áreas y conjuntos estructurados jerárquicamente, con funciones propias e interdependientes, lo que provoca que el todo (la organización) sea mayor que la suma de las partes (sistemas de compras, ventas, producción, etc.) que la conforman.

En la película “Cambio de hábito” se pueden observar las distintas partes que trabajan en la organización y cuál es el resultado de una buena acción conjunta.

A continuación le proporcionamos una explicación más detallada de cada una de las metáforas mencionadas

... La organización como máquina

Esta concepción se sostuvo hasta los primeros años del siglo XX. Al ser consideradas como máquinas, carecían de propósitos propios y su única función era servir a sus propietarios o creadores a fin de que estos sí pudieran obtener sus objetivos personales, que podían consistir fundamentalmente en la obtención de utilidades, pero que también podían tener objetivos de otro carácter, como el prestigio, el poder, y similares.

En este enfoque el trabajo de las personas era considerado como una más de las partes de una máquina, reemplazable e intercambiable en cualquier momento y circunstancia, en donde la condición humana y los objetivos personales de estos trabajadores no se consideraban bajo ningún aspecto.

Esta concepción se traduce en una forma de organización y de conducción totalmente mecanicista que considera cada elemento solo como un engranaje que debe permanecer perfectamente aceitado para que todo funcione correctamente.

Autores como Taylor y Fayol se ocuparon de analizar las reglas para lograr que la máquina anduviera sin problemas, aumentando la productividad del trabajo mediante la observación de ciertas reglas como, por ejemplo, que una tarea no entorpeciera a la otra, estudiando tiempos y movimiento que lleva cada tarea, con incentivos según el nivel de producción, subordinación del interés general sobre el particular, unidad de dirección y de mando, disciplina, división del trabajo.

ACTIVIDAD 28

¿Conoce alguna organización diagramada con este criterio? Piense y redacte en su carpeta su descripción, fundamentando su inclusión como Organización mecanicista.

... La organización como organismo

Este enfoque consiste en atribuirle vida y propósitos propios a las organizaciones las que, al igual que cualquier otro organismo viviente, tienen como objetivo final la supervivencia y el crecimiento de la propia organización.

Aparece el factor social como primordial, y se tiene en cuenta a la organización informal.

Alrededor del año 1930 ganó adeptos la idea de que las personas constituían el aspecto más importante en las organizaciones.

Así, autores como Elton Mayo (1880 -1949) analizaron aspectos psicológicos y sociológicos dentro de las organizaciones, fundamentalmente las conductas humanas y su influencia en las organizaciones, como también la importancia de los grupos de trabajo y la participación y motivaciones del factor humano.

De esta concepción se derivan una serie de analogías con organismos vivientes. Así se considera que la administración era el cerebro de las organizaciones, que los empleados eran los órganos encargados de llevar a cabo las tareas, que la información era el aparato circulatorio y que las utilidades representaban el oxígeno necesario para la vida.

:::: La organización como sistema

Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), biólogo de profesión, formuló la **Teoría de sistemas**.

Se centró en la concepción del organismo como un sistema abierto en el que la ciencia es capaz de investigar con su método.

La formulación de su teoría la realizó en "La Teoría General de Sistemas" y la desarrolló en detalle en 1969 en el libro que se llamó de igual manera.

Se basó en esos principios para explorar y explicar temas científicos y filosóficos, incluyendo una concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista.

Sus ideas trasladadas al campo de nuestro estudio, indican que la organización es el sistema y los subsistemas se conforman por las diferentes áreas.(compras, ventas, producción, finanzas, etc.) con funciones propias y con otras interdependientes.

Al decir de Volpentesta, Jorge⁹ en *Estudio de Sistemas de Información (1993)*¹⁰ esta concepción adjudica a las organizaciones otras responsabilidades con sus integrantes y con el medio en el que se encuentran. Por ejemplo cuando se incorporan nuevas tecnologías en los procesos que llevan a cabo las organizaciones, deben diseñarse conjuntamente los equipos y herramientas (sistema técnico) y tenerse en cuenta el grupo de trabajadores (sistema social) para poder alcanzar niveles de eficiencia y satisfacción adecuados en la actividad específica.

Si así no se hiciera podría ocurrir que, al cambiarse la tecnología de la productividad, el personal reaccionará de forma negativa, contrarrestando los beneficios de esa nueva tecnología. Por ejemplo, cuando en la época de la revolución industrial se incorporaron maquinarias en las fábricas, lo que hacía que sobrara personal, los obreros, para defenderse, echaban su calzado (zuecos) dentro de las máquinas para romperlas. De la palabra zueco, en francés "sabor", deriva precisamente el término sabotaje.

Quién es Peter Senge?

Peter Senge, Es director y profesor del Centro de aprendizaje organizacional del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets), Se graduó en ingeniería en la universidad de Stranford. Se centró en el estudio de cómo las organizaciones pueden adquirir aptitudes de adaptación en un mundo cada vez mas complejo y con incesantes cambios Sostiene que las organizaciones que sobrevivirán en el futuro son aquellas que ,él denomina "organizaciones inteligentes" que utilizan el concepto de sistemas aplicado a la organización considerándola un sistema como principio fundamental para una filosofía revolucionaria del management.

Senge presentó sus ideas en la obra titulada *La quinta Disciplina* –publicada por primera vez en 1990.

© Del Prado Luís y Spitzanagel Guillermo, *Administración*, Editorial EDUCA. Buenos Aires, Marzo 2003.

Como conclusión compartimos con usted unas reflexiones extraídas de una entrevista realizada a Peter Senge por la revista Fast Company .

⁹ Volpentesta, Jorge: *Estudio de Sistemas de Información*, Buenos Aires, Osmar Buyatti, 1993

En este artículo, el autor expresa claramente la relación que existe entre las lógicas dominantes (mecánicas vs. biológicas) y el tipo de abordaje que la organización elabora respecto del “cambio”.

Actividad

ACTIVIDAD 29

Lea con cuidado el texto, destaque las ideas principales y anótelas en su carpeta. En la próxima tutoría coméntelas con sus compañeros y con su tutor.

¿Por qué las empresas son tan inhumanas?

La metáfora de la empresa vista como una máquina ya no sirve. Los ejecutivos deben actuar como jardineros, para sembrar el cambio

FAST COMPANY. Especial para Clarín

Pasaron casi diez años desde que Peter Senge, de 51 años, publicó La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende. Este libro convirtió a Senge en uno de los principales pensadores de management, creó un lenguaje de cambio para gente de toda clase de empresas y ofreció una visión de lugares de trabajo más humanos y de empresas construidas alrededor del concepto de aprendizaje.

Para saber más sobre la evolución del aprendizaje empresarial, la revista Fast Company entrevistó a Peter Senge en -¿Cómo evalúa los resultados de los grandes esfuerzos de cambio empresarial durante la última década? -Mi propia experiencia en el MIT y en SoL estuvo mayormente relacionada con las grandes empresas. ¿Cuánto cambiaron en realidad? Si tomo suficiente distancia y me pregunto: ¿Cuál es el resultado?, tengo que pensar que la inercia está ganando por un amplio margen. Por cierto, hubo suficientes excepciones a esta conclusión que muestran que el cambio es posible. Puedo citar 20 a 30 casos de empresas que sostuvieron esfuerzos de cambio muy importantes dentro de SoL. Por otro lado, hay muchas compañías que no llegan ni a primera base cuando se trata de un cambio real, y muchas otras que dejaron de intentarlo. Cuando analizo los esfuerzos para operar cambios en las grandes empresas durante estos últimos 10 años, debo decir que hay suficiente evidencia de éxito para afirmar que el cambio es posible, y suficiente evidencia de fracaso para decir que el cambio es improbable. Ambas conclusiones son importantes. -¿Cuál es la explicación más profunda del fracaso en los esfuerzos por cambiar que hacen las empresas? -En el nivel más profundo, creo que estamos asistiendo al pasaje de una época a otra. El desafío más grande que enfrentamos es la transición de considerar a nuestras instituciones humanas como máquinas a verlas como personificaciones de la naturaleza. Vengo pensando en este vuelco desde hace 25 años o quizá más: debemos tomar conciencia de que formamos parte de la naturaleza, en vez de considerarnos ajenos a ella. Pensemos en cualquier problema ambiental de hoy: el clima terrestre, los recursos o las crisis poblacionales. O en los problemas que parecen afectar a la gente en las organizaciones: ¿Por qué las empresas contemporáneas son tan inhumanas? Y entre las cuestiones ambientales y las personales, están los asuntos institucionales: Cualquiera sea el nivel que

consideremos -macro, personal o institucional-, todos los interrogantes apuntan a la misma dirección: el verdadero espíritu de una época se manifiesta en cómo condiciona nuestros pensamientos, y en cómo esto, a su vez, condiciona nuestros actos. La manera de pensar y actuar de los últimos 200 años -alimentada en Europa, fuertemente estimulada en los Estados Unidos y hoy difundida en todo el mundo- está determinada por una mentalidad de máquina. Esta mentalidad afecta en forma directa nuestra manera de considerar a las empresas y, por ende, lo que pensamos sobre generar cambios en esas empresas. -¿Qué consecuencias tiene una mentalidad de máquina en las compañías que quieren cambiar? -En la era industrial, la empresa misma se transformó en una máquina, una máquina para hacer dinero. La palabra compañía no podría estar más reñida con la idea de una máquina. Compañía tiene raíces que se remontan a mucho antes de la era industrial. De hecho, tiene la misma raíz que la palabra companion, que significa compartir el pan. De alguna manera, durante la Revolución Industrial, cambió este sentido muy humano del vocablo compañía, y la compañía se volvió cada vez más parecida a una máquina. En general, funcionó la asociación compañía-máquina. Hay quienes diseñan esta máquina: ensamblan las partes y la ponen a trabajar. Son los fundadores. Hay quienes operan o controlan la máquina: son los gerentes. La máquina también tiene dueños y, cuando funciona correctamente, genera ingresos para ellos. Todo es una cuestión de control: una buena máquina es una máquina controlable y al servicio de los objetivos de sus dueños. El modelo compañía-máquina encaja perfectamente en cómo la gente considera y maneja las empresas clásicas. Y, por supuesto, se adecua a cómo la gente piensa acerca de cambiar esas empresas tradicionales: si usted tiene una empresa quebrada, debe introducir cambios, solucionar los problemas. Contrata entonces a un mecánico, quien saca las piezas viejas y rotas y le coloca piezas nuevas para que la máquina funcione bien. Por eso necesitamos agentes de cambio y líderes capaces de conducir el cambio. Pero volvamos atrás y consideremos toda la evidencia en el sentido de que la mayoría de los esfuerzos para cambiar no tiene mucho éxito. Esta es nuestra primera explicación razonable: las empresas son verdaderos organismos vivos, no máquinas. Eso explicaría por qué nos resulta tan difícil llevar a buen puerto nuestros esfuerzos para producir cambios. Quizás al tratar a las compañías como máquinas les impedimos que cambien o les dificultamos el cambio. Seguimos recurriendo a mecánicos, cuando lo que necesitamos son jardineros. Seguimos tratando de conducir el cambio, cuando lo que necesitamos es sembrar el cambio. Es sorprendente que esta mentalidad mecánica pueda afectar a quienes buscan cambios humanos a través de empresas que aprenden, con la misma intensidad con que afecta a quienes pilotan cambios más tradicionales, como ocurre con las fusiones y las reorganizaciones. -¿Qué sucede si consideramos a una empresa como parte de la naturaleza? -Se modifica sustancialmente la manera de pensar el liderazgo y el cambio. Con mentalidad de máquina, tendrá líderes que intentan pilotear el cambio a través de programas formales de cambio. Con mentalidad basada en los sistemas vivos, tendrá líderes que encaran el cambio como si estuviesen sembrando algo, en vez de cambiando algo. Incluso en gran escala, la naturaleza no modifica las cosas en forma mecánica. No se trata de sacar lo viejo y reemplazarlo con lo nuevo. Algo nuevo crece y finalmente sustituye a lo anterior. -Volviendo a la primera pregunta: a una década de la publicación de *The Fifth Discipline*, cree que las grandes empresas pueden cambiar? -El aprendizaje de las empresas consiste en que crezca algo nuevo. ¿Dónde se produce ese nuevo crecimiento? Muchas veces en medio del sistema anterior. En realidad, lo nuevo suele crecer de lo viejo. ¿Cuál será la reacción de lo viejo? La única expectativa realista es que el sistema tradicional de management, como solía llamarlo (W. Edwards) Deming, se esforzará cada vez más para seguir vigente. Pero hacer crecer algo nuevo no necesariamente implica una pelea con lo viejo. No tiene que provocar un enfrentamiento entre los que creen y los que no creen en el cambio..

ACTIVIDAD 30

a) ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones está más de acuerdo? ¿Por qué?

1. Una organización tiene que andar como un “relojito”.
2. Una organización es equivalente a un panal de abejas
3. Una organización es similar a una manada de elefantes
4. Una organización actúa como un equipo de fútbol
5. Una organización es como un cuerpo humano.

b) Identifique la concepción de organización que se utiliza en las expresiones anteriores y justifique su elección.

c) Analice la definición de organización que ha venido construyendo. Reelabórela e incluya los conceptos referidos a la metáfora organizacional que considere más adecuada.

d) Preséntela a su tutor en el próximo encuentro.

UNIDAD 4: COMPONENTES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

.... Componentes de la organización

En esta Unidad seguiremos la línea conceptual que nos propone Jorge Volpentesta, en su obra *Estudio de Sistemas de Información, que le recomendamos especialmente como bibliografía de consulta*.¹¹

Por oposición a los sistemas mecánicos donde existe una relación directa de causa y efecto entre las condiciones de un estado inicial y un estado final, en las organizaciones se pueden lograr los objetivos comunes de más de una manera, el administrador puede utilizar toda una gama de elementos o componentes de las más variadas formas a fin de obtener los resultados esperados.

¹¹ **Volpentesta, Jorge** Roberto. *Estudio de sistemas de información para la administración*, Buenos Aires, O D Buyatti, 1993 .

Ya hemos presentado una definición de las organizaciones como sistemas socio técnicos abiertos intercambian información, materiales y energía con su medio ambiente.

Desde esta concepción, se considera a la organización constituida por cuatro componentes interrelacionados:

- Tareas
- Personal
- Tecnología
- Estructura

Algunos teóricos incluyen un quinto componente: la **cultura organizacional** ya que es un modelo de supuestos básicos que establece un conjunto de reglas formales e informales, que determinan los modelos mentales, los comportamientos y lo que las personas asumen como verdades.

La cultura esta compuesta por las creencias, los valores y los supuestos que prevalecen en la organización. Conocer e interpretar la cultura de la organización es importante ya que afecta tanto a la puesta en marcha de estrategias como a la productividad.

Al diseñar el sistema organizacional según sea el criterio del diseñador, se suele hacer hincapié en alguno de los componentes en desmedro de los otros. Por eso preferimos el enfoque “socio técnico” donde se tiene en cuenta todos los componentes, constituyéndose cada uno de ellos en **subsistemas**.

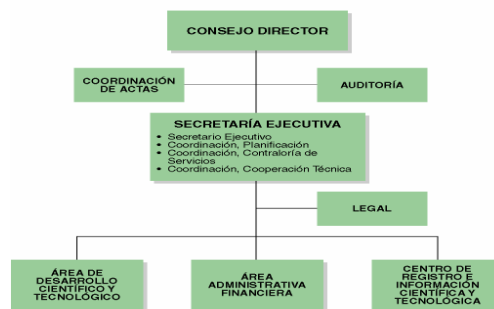
A continuación explicaremos la relación entre cada uno de los componentes que conforman la organización y el subsistema respectivo.

- **El componente “tareas” remite al Subsistema Administrativo:** cubre a toda la organización. Es el encargado de las relaciones con el medio ambiente, de promover la fijación de objetivos y de adecuar los recursos para la obtención de esos objetivos. En el caso de nuestro emprendimiento de gastronomía el subsistema administrativo encara, precisamente, definir el tipo de servicio a ofrecer y conseguir y distribuir los recursos para realizarlo.

- **El componente “personal” es el Subsistema Sicosocial:** conformado por las personas y los grupos que ellas constituyen. Aquí se consideran aspectos tales como las necesidades, valores, motivación los que, junto con otros elementos (actitudes, expectativas, sentimientos, aspiraciones) crean el **clima organizacional**, que es el ambiente en el cual se desarrollan las tareas. En nuestro ejemplo se referirá a que el grupo de personas que conforma el emprendimiento esté constituido por

profesionales de la gastronomía, con ganas de trabajar, con habilidad para trabajar en equipo, entre otras cuestiones.

- **La tecnología da lugar al Subsistema Técnico:** se refiere al conocimiento técnico, al equipamiento y a la estructura necesaria para realizar las tareas como son por ejemplo las técnicas, los equipos y las instalaciones. En el emprendimiento que hemos propuesto este subsistema estaría constituido por los conocimientos adquiridos en el curso de gastronomía, la cocina, el local, las mesas y sillas, la vajilla, la mantelería y similares,
- **El componente estructura refiere al Subsistema Estructura:** remite a la manera en que se dividen las tareas y cómo se coordinan. Es decir, cómo se diferencian y luego cómo se integran. Responde a las preguntas ¿cuáles son las tareas que hay que hacer en un evento? ¿quienes tendrán a su cargo cada una de ellas?



- **El componente “cultural” origina el Subsistema de Objetivos y Valores:** representa la cultura organizacional; muchos de los objetivos y valores los toma de su entorno sociocultural.

La cultura organizacional es la personalidad de la organización. El concepto de cultura organizativa puede ser definido como un “*modelo de supuestos básicos que un grupo aprende, ya que le ayuda a resolver los problemas de adaptación externos y de integración interna*”.¹²

Cuando hablamos de supuestos básicos nos estamos refiriendo al conjunto de reglas que determinan los modelos mentales, los comportamientos y las acciones de una organización. Estos supuestos son valorados porque han sido útiles para la organización, y las personas los asumen como verdades dentro de la misma.

¹² Schein, Edgard H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza&Janés, Barcelona, 1988.

La cultura organizacional esta integrada por dos conjuntos de elementos: los visibles y los menos visibles. Nos centraremos en aquellos indicadores y manifestaciones de la cultura que son observables. En primer lugar tenemos los ritos, rituales y ceremonias que son manifestaciones sociales de los valores que predominan en la organización, luego podemos mencionar, como señala Cardozo los símbolos y metáforas, que son maneras rápidas de identificar, reconocer a la organización y sus productos¹³

Otro elemento integrador de la cultura es el lenguaje que es la propia lengua o jerga que se emplea en la organización, y que a veces actúa como barrera para otras personas que no son parte de la misma. Por ejemplo una empresa de sistemas que tiene sus propios códigos, por tratarse de una disciplina que utiliza un vocabulario muy técnico, utiliza un lenguaje poco comprensible para quienes no forman parte de la organización.

La estructura física es otro de los elementos de la cultura organizacional, comprende el diseño, el sistema de distribución, tamaño de las oficinas, localización de las mismas, espacios; por ejemplo las áreas integradas facilitan la comunicación.

Pero ninguno de los cinco componentes de la organización que hemos mencionado existe en forma aislada. Usted ya ha analizado a la organización como un “sistema” y, al hacerlo, habrá notado que es casi imposible hablar de uno de sus componentes sin vincularlo con los otros.

Por eso es que le ofrecemos a continuación una explicación precisamente “integrada” e integradora, haciendo hincapié en el aspecto de las personas, de las tareas y de la estructura o articulación.

Le sugerimos retomar la relación de las organizaciones con los diferentes elementos del contexto que se mencionan en la Unidad 2 centrándose en el punto en el que se habla sobre **Cultura y valores organizacionales**.

El componente tecnológico será tratado en módulos específicos de la orientación: Tecnología de la Información y la Comunicación y Tecnologías de Gestión.

ACTIVIDAD 31

Identifique una organización de su entorno, complete el siguiente cuadro, haga referencia a todos los componentes que hemos desarrollado a lo largo del texto,

¹³ Cardozo Alejandro, Administración empresarial. 4ta Edición, Editorial temas, Marzo de 2005.

escribalo en su cuaderno y llévelo a la siguiente tutoría. A modo de ejemplo completamos la primera fila, tomando como organización a una escuela primaria.

Componente	Subsistema	Identificación en la organización elegida
Personal	Sicosocial	-alumnos con predisposición para aprender. -Docentes capacitados y con predisposición para enseñar -Directivos coordinando las actividades educativas. -cooperadora colaborando con el sostenimiento de la institución.

.... Recursos materiales y humanos en las organizaciones

Sabemos que las organizaciones utilizan, para alcanzar los fines propuestos, recursos humanos, es decir, las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos. También incorporan recursos materiales que son los medios físicos, naturales y financieros.

Todos estos recursos son puestos en movimiento en la organización, es decir en ella se realizan tareas que se deducen de los objetivos que se hayan establecido. Por tratarse de grupos humanos, es necesario indicar quién hará cada cosa. Así se distribuyen entre cada uno de los miembros de la

organización, pero de forma tal que quede todo articulado para poder alcanzar los fines propuestos.

Las diferentes tareas deben dividirse racionalmente para llevar a cabo las actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

ACTIVIDAD 32

Vuelva a la Unidad 1 y a la lista de tareas que redactó en la organización de nuestro emprendimiento. Agrúpelas de tal manera que sean cumplidas con mayor eficiencia (que lleguen al objetivo con el menor esfuerzo) y escribálas en su carpeta. Quizá pueda agruparlas en: tareas de aprovisionamiento, de acondicionamiento del local, de contratación de mozos, de elaboración de la comida y similares, de administración del dinero.

:::: Formas básicas de articular tareas

Notamos que:

Las diferentes actividades se realizarán mejor si las agrupamos con algún criterio, por ejemplo en base a la **semejanza de la tarea o por cuestiones de eficiencia**. Por ejemplo no sería necesario que cada persona limpiara su lugar de trabajo, parece más lógico que haya algunas que se dediquen especialmente a esta actividad, dejando a las demás libres para que cumplan otras “funciones”. Al hacer esta asignación es bueno que la tarea asignada se adapte al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad del empleado.

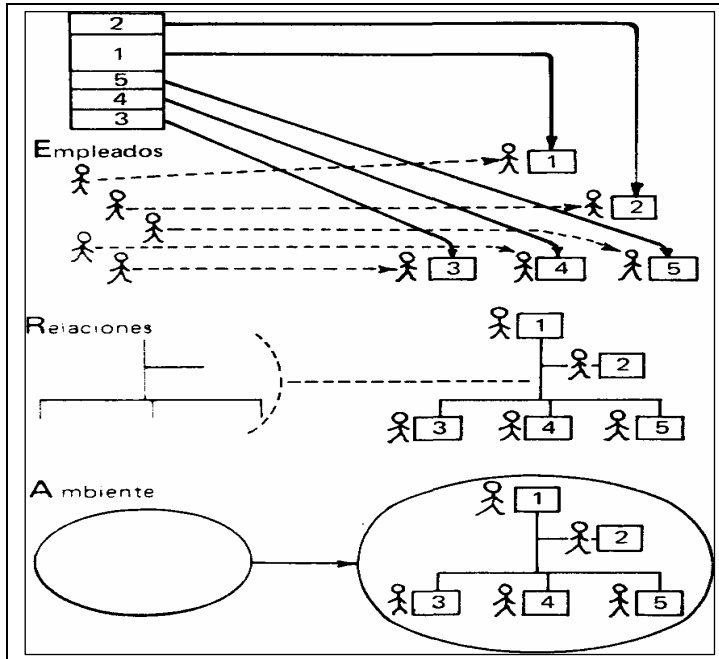
Estos agrupamientos se denominan “**unidades de trabajo**” o a veces, sectores de tareas.

Pero con esto no alcanza. Además de establecer la relación de cada empleado con su actividad, también es necesario indicar la **interacción** entre uno y otro empleado, sea que ambos estén en un mismo sector o en diferentes unidades de trabajo.

En el siguiente gráfico se esquematizan las tareas (numeradas). El mismo número está asignado a cada empleado y unido con una flecha, se indica que es esa persona la encargada de llevarla a cabo. Con línea de puntos se marca con qué otros empleados se relacionan los encargados directos de las tareas.

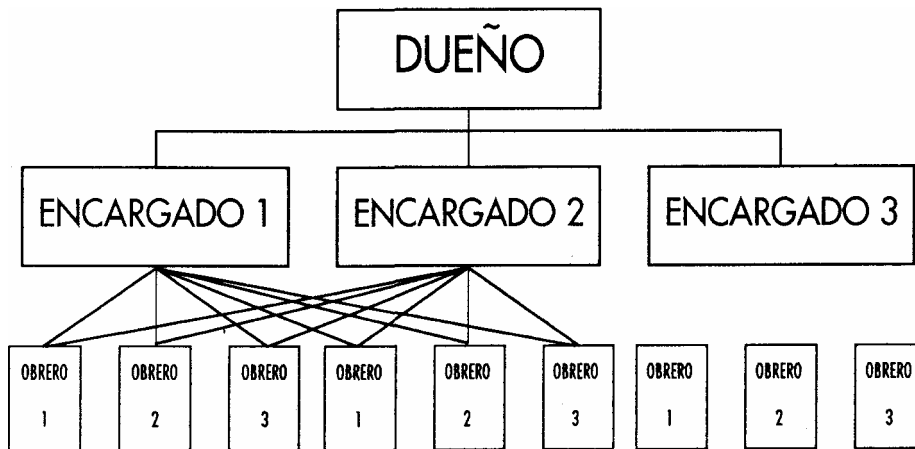
En la parte de “Relaciones” está esquematizada la jerarquía entre los diferentes agentes de la organización. Esta parte del gráfico se repite más abajo y se lo vincula con algo denominado “Ambiente”, que refiere a que, como las tareas no se desarrollan en el vacío, también se incluirán los medios físicos y el clima general dentro del que los empleados realizarán su labor. La ubicación, las máquinas, los escritorios, los formularios, la luz, el espíritu general y las actitudes son algunos de los factores que hacen al ambiente. Influyen significativamente en los resultados obtenidos en la tarea de organizar.

Tareas



© TERRY, G.R, *Principios de Administración*, Buenos Aires, El Ateneo ,1973.

De la división y atribución de tareas surge la **estructura** de la organización que indica el flujo de interacciones en su seno: qué hacer, quién lo ordena a quién, quién responde y quién realiza qué trabajo. Esta estructura, en forma de diagrama, forma lo que se denomina **organigrama**. Con este elemento se ayuda a tener una visión concreta de la organización formal.



En este gráfico se observa:

- ✓ Quién manda o supervisa a quién
- ✓ A quién responde cada uno
- ✓ Con quién se relaciona cada uno

ACTIVIDAD 33

- a) Presente un organigrama de su lugar de trabajo o del centro donde concurre.
- b) Elabore un organigrama y defina los roles de cada integrante para la organización de nuestro emprendimiento:

Podemos resumir las reglas para diseñar la estructura así:

- Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas
- Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella.
- Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona busque la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir y, a la vez, que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

- Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización.
- Que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

.... Un ejemplo de desarrollo empresarial¹⁴

El primer paso consiste en considerar la dotación de recursos humanos y materiales:

Se trata de una empresa que tiene 100 empleados, un capital social de \$ 1.000.000 y se dedica a la producción de yogur.

En el segundo paso recién podremos considerarla organizada cuando se hayan establecido claramente:

a) Los objetivos del grupo

Por ejemplo, conseguir una ganancia anual no menor a la del año anterior.

b) La división del grupo en sub-grupos más pequeños

¿Cómo es la distribución de los empleados?

- en Dirección, 4 empleados

- en la sección Ventas, 25 empleados –
- en la sección Administración, 15 empleados y
- 56 empleados en la Fábrica.

c) La asignación de trabajos concretos a cada grupo

Por ejemplo, la fábrica producirá yogur, la sección Ventas se ocupará de conseguir clientes y publicitar el yogur.

d) Las relaciones de jerarquía y/o dependencia entre las distintas áreas de la empresa.

¿Quién dará las órdenes a quién?

Los departamentos de Administración, Producción, y Comercialización estarán a cargo de un Jefe de Departamento. Los tres jefes tendrán un mismo rango y serán controlados por la Dirección General.

¹⁴ SELTZER y SOSISKY: El laberinto administrativo. . Buenos Aires Osmar Buyatti, 1994.



Cuando se analiza o se diseña el sistema organizacional, es necesario dejar preestablecida la asignación de tareas y responsabilidades de cada puesto, para que las reglas de juego estén claras.

Para llevar a cabo lo antedicho, es necesario tener presente y profundizar los siguientes conceptos:

- a) Departamentalización
- b) Delegación
- c) Descentralización

:::: Departamentalización

Es el proceso que tiene lugar en las diferentes empresas, cualquiera sean sus características, y que consiste en el agrupamiento de actividades en secciones. Esto se hace con fines de **dirección**, logrando relaciones de **autoridad y sistemas de información**. Este proceso puede realizarse teniendo en cuenta diferentes pautas, por ejemplo:

- por productos o servicios: en una gran empresa de electrodomésticos, se podría departamentalizar de la siguiente manera: el departamento de electrodomésticos, el de audio y video, el de cobranzas, etc.
- por clientes: empresas, particulares, listas de casamientos
- por localización geográfica: las diferentes sucursales dentro de la ciudad y en otras ciudades.

:::: Delegación

Es recomendar a otro la realización de determinadas tareas. Tomemos como ejemplo un emprendimiento familiar dedicado a la fabricación de calzado, podemos pensar que el titular del mismo (el padre de la familia) se dedica a fabricar el calzado, que la madre se dedica a la compra de las materias primas necesarias y que los hijos se dedican a la venta. En este ejemplo, el titular

delega en su mujer la realización de la tarea de compra y en sus hijos la venta de los productos que fabrica.

Si esa delegación trae aparejada **autoridad**, hablamos de **responsabilidad**.

Siguiendo con el ejemplo del emprendimiento de fabricación de zapatos, cada vez que el hijo se dispone a realizar una venta no tiene que pedir autorización a su padre para realizarla, sino que, sabiendo la capacidad de producción que existe, puede comprometerse con cierta cantidad de productos para vender, esto es lo que se llama delegación.

Si en algún momento el emprendimiento crece y tiene que tomar vendedores para poder llevar adelante la venta de la producción, el hijo seguramente será el responsable de la tarea de coordinar al equipo de vendedores; en esta instancia el será el que tiene la autoridad sobre los mismos, lo que implica una responsabilidad sobre las decisiones tomadas en ese aspecto.

Ahora bien, si cada vez que se encuentre en situación de vender tiene primero que ser autorizado por su padre, lo que tiene encomendado es la realización de una tarea determinada, la cual no implica responsabilidad sobre las decisiones tomadas en cada caso.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua; autoridad. (Del lat. *auctoritas*). 1. f. Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho. 2. f. Potestad, facultad, legitimidad. 3. f. Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. 4. f. Persona que ejerce o posee cualquier clase de **autoridad**.

Para una mejor comprensión, podemos pensar el siguiente ejemplo: cuando el gerente general de una gran empresa permite que el jefe de cada sucursal dirija a los vendedores de esa sucursal, está delegando autoridad, es decir, parte de su autoridad se la pasa a los jefes de sucursal. Por ese motivo, estos últimos son responsables por la actividad que desarrollan los vendedores de la sucursal a su cargo.

.... **Descentralización**

La descentralización es un tipo de delegación en la cual la responsabilidad adquirida esta acompañada de cierta autonomía sobre las decisiones.

Cuando se produce una concentración de las decisiones en la cúspide de la organización, se denomina centralización. Por el contrario, cuando en los puestos de niveles organizativos más bajos, se encomienda cierta capacidad para tomar decisiones, es decir, se otorga cierto grado de **autonomía** y de **responsabilidad**, se denomina descentralización.

Cuanto mayor sea el grado de **autoridad** otorgado, mayor será la descentralización.

A mayor descentralización, mayor participación en las decisiones y en la elaboración de los objetivos generales.

En la empresa de yogur; ¿se dieron estos procesos que hacen a un mejor desempeño?

Resolvamos la siguiente actividad para obtener una respuesta:

ACTIVIDAD 34

Responda y fundamente sus respuestas a los siguientes interrogantes.

En nuestra fábrica de yogurt:

¿hubo delegación de funciones?

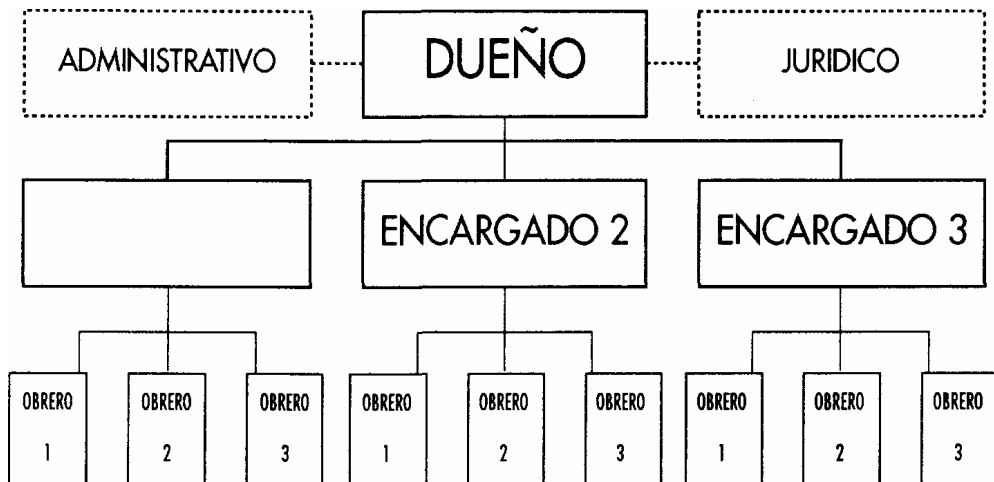
¿se departamentalizó?

¿existió descentralización?

Consulte las respuestas elaboradas con su tutor.

ACTIVIDAD 35

He aquí otro organigrama aplicable a la fábrica de yogurt (no es única la asignación de puestos y la definición de sus funciones). Veamos a continuación otro tipo de estructura. Lo que figura con línea de puntos indica que asesora a quien tiene la máxima autoridad.



En el primer nivel reemplace el término “Dueño” por el nombre de las personas que usted elegiría para formar la organización.

Indique el título profesional que deberían tener quienes estuvieran a cargo de las tareas de asesoramiento administrativo y jurídico. (los que están con líneas de puntos “asesoran” al dueño).

En el segundo nivel, reemplace lo escrito (“Encargado” 1, 2 y 3), colocando los nombres de los tres sectores que conforman la empresa de yogur.

En el tercer nivel, usted verá que en todos los casos se menciona “Obrero”.

¿Usted está de acuerdo con que sean “Obreros”?

Proponga lo que considere necesario para mejorar el organigrama., Justifíquelo

No se olvide de hacer todo por escrito en su carpeta y llevarlo a la próxima tutoría.

.... Los ambientes de trabajo: las relaciones interpersonales

Los autores Cortagerena y Freijedo en “Administración y Gestión de las Organizaciones” (2000)¹⁵; tratan el tema de la relaciones interpersonales en las organizaciones y consideran que una organización es tanto una entidad social

¹⁵ Cortagerena y Freijedo en Administración y Gestión de las Organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000

como una estructura económica. Brinda un estímulo social que afecta a la mayoría de las personas, vale decir, la organización afecta al individuo y éste, a su vez, afecta a la organización.

Los grupos sociales influyen en el comportamiento de sus miembros:

-el hecho de que el grupo apruebe o desaprobe las conductas individuales de sus miembros es socialmente muy importante porque hace que la conducta guiada por la motivación individual se manifieste o no, colaborando entonces para la armonía grupal en pos de los objetivos comunes.

-el grupo proporciona numerosas creencias y valores a sus miembros. Algunas se construyen grupalmente como fruto de la convivencia laboral y otras las proporciona el contexto social.

-el grupo influye para que el cambio sea visto con buenos ojos aunque no siempre ocurre así pues el individuo y algunos grupos sienten aversión al cambio, pues se siente como amenaza de destrucción de sus normas habituales de conducta.

Por eso en las organizaciones es conveniente identificar las fuerzas sociales existentes y los papeles que desempeñan sus integrantes, como ser:

- Quiénes son los líderes y si son negativos o positivos, es decir, si ayudan o no a que el grupo alcance sus objetivos, haciendo propuestas y movilizándolo a los otros.
- Quiénes son los seguidores: los que se dejan llevar por decisiones ajenas.
- Quiénes son optimistas y quienes pesimistas: los que ven todo bien o por el contrario, todo difícil o mal.

ACTIVIDAD 36

a) Mencione la importancia que tiene para una organización el ambiente interpersonal que se genera.

b) En el emprendimiento de gastronomía:

1. Identifique los diferentes roles: líderes, seguidores, características personales que se podrían llegar a dar

2. Distribuya las tareas

c) Teniendo en cuenta lo estudiado en este apartado explique en que aspectos se debería poner especial atención

Identificando las fuerzas sociales intervinientes – los líderes, sus seguidores, los negativos y optimistas- podrán diagramarse mejor las conductas formales y prever las informales.

¿A que nos referimos con **Conducta formal e informal**?

Ya hemos visto que las organizaciones tienen una estructura que indica el flujo de interacciones en su seno y que marca qué hacer, quién lo indica a quién, quién responde y quién realiza qué trabajo. Sin embargo, las cosas no siempre suceden como lo indica la estructura, no solo porque esta puede no estar completa, sino también porque estamos tratando con seres humanos que tienen distintas reacciones según sus respectivas personalidades.

Tal vez, en alguna oportunidad, usted ha hecho algún reclamo ante una organización por no haber sido atendido como estimaba que correspondía. Dentro de la misma organización su reclamo pudo haber sido atendido de diferentes modos: con más simpatía, por ejemplo, o con menos consideración. Bueno, a eso es a lo que nos referimos cuando hablamos de conducta **informal**.

Seguramente esta pautado como debe atenderse a un cliente, pero hay personas que le agregan un “toque personal” a su conducta.

La conducta de las personas que trabajan en las organizaciones puede ser de diferentes tipos, nosotros consideraremos solo dos tipos:

- formal: prescripta por la estructura formal de la organización

- informal: no prescripta pero que coexiste con la estructura formal, supliendo muchas veces lo que esta no ha contemplado.

:::: El conflicto en las organizaciones

Cuando una conducta esperada no se cumple, quien interactúa no sabe qué esperar; entonces nace el conflicto. Por ejemplo: si vamos a reclamar a una organización por un servicio incumplido (nos cortaron la luz por falta de pago y habíamos pagado) vamos esperando que nos presten atención como clientes cumplidores, que nos pidan disculpas y reconozcan el error. Si al llegar nos encontramos con una larga fila de gente, pocos empleados atendiendo, y cuando nos corresponde el turno nos gritan, seguramente surgirá una discusión como manifestación del conflicto entre lo que esperábamos y lo que encontramos.

Así también, dentro de los grupos de trabajo ocurren situaciones similares. El conflicto está siempre potencialmente en las interrelaciones del grupo que trabaja en las organizaciones. Pero es necesario arbitrar los medios para prevenirlo y una vez ocurrido, solucionarlo; sea por las mismas personas involucradas en el conflicto o por los superiores jerárquicos.

En los emprendimientos familiares, en general, los conflictos se desencadenan por cuestiones que tienen que ver con el propio trabajo, pero también por cuestiones personales existentes en la misma vida familiar, por este tema es imprescindible trabajar profundamente con los roles y funciones de cada uno hacia adentro del emprendimiento.

Pero, ¿que son los conflictos? Es el desacuerdo entre los miembros de una organización, este desacuerdo puede darse porque deben compartir recursos escasos, o realizar actividades con las que no se esta de acuerdo, o también porque no comparten las ideas y los valores de la organización o de algunos otros miembros o simplemente por celos profesionales entre unos y otros.

En cualquier caso, los miembros que defienden cada posición procuran hacer que su causa o punto de vista prevalezca sobre la de los demás.

La comunicación eficaz, la participación y la negociación son medios útiles para neutralizar y/o resolver situaciones de conflicto.

La **comunicación**, que es el proceso que posibilita la transmisión de información entre las personas, para que sea eficaz, es decir, que cumpla los objetivos, debe utilizar los medios y modos más adecuados para que el mensaje (lo que se

quiere comunicar) llegue realmente al destinatario, evitando los “ruidos” o interferencias.

La **participación** se da cuando existe un compromiso de la gente con los resultados que generen sus tareas. Hay formas para alentar la participación como los denominados “círculos de calidad”¹⁶ para resolver problemas de coordinación y productividad, o los equipos de tareas para llevar a cabo un proyecto en conjunto haciéndose responsables por los resultados (la cogestión).

La **negociación** es el proceso por el cual, de una manera amigable y con la ayuda de una persona ajena al conflicto, se logran acuerdos en los que cada parte “cede” parte de sus pretensiones.

ACTIVIDAD 37

Describa situaciones que podrían surgir en nuestro emprendimiento de gastronomía, que puedan afectar las relaciones entre los miembros.

¿Cree que una buena comunicación y la participación activa de los miembros puede aportar para que esos conflictos no surjan? ¿Por que? Fundamente su respuesta y coméntela con su tutor y con sus compañeros en la próxima reunión.

En la unidad anterior se sugirió que mirara la película *Secretaria Ejecutiva*. Le recomendamos que vuelva a verla e identifique situaciones de conflicto. Escríbalas en su carpeta. Señale también las escenas donde se manifiestan los temas vistos en cuanto a comunicación, participación, negociación.

¹⁶ Los círculos de calidad son reuniones periódicas y voluntarias de un grupo de personas que, bajo la dirección de un coordinador competente, buscará y propondrá soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de acciones de la organización.

ACTIVIDAD 38

Indique Verdadero o Falso y explique o fundamente su respuesta.

- Las organizaciones son entidades sociales y económicas al mismo tiempo.
- Por definición, los grupos sociales dentro de una organización desgastan la estructura formal de una organización.
- El equipo de tareas es un grupo organizado para el cumplimiento de un proyecto determinado. No es un organismo permanente.
- Si las pautas reales de interacción difieren de las establecidas en la estructura de la organización, esto indica que esa estructura está mal hecha.
- La conducta informal no está prescrita en la organización formal, por lo tanto, es una conducta inaceptable.
- El empleado recurre a la conducta informal por despecho.
- Un organigrama es un resumen de la organización formal de la empresa.
- Es probable que los individuos de características similares o que se hallan en circunstancias semejantes, constituyan un grupo informal.
- Una camarilla es un grupo informal cuyo objetivo puede oponerse a un objetivo de la compañía.

ACTIVIDAD 39

Redacte una experiencia vivida por usted en una organización donde haya manifestado alguna “conducta informal”. Indique por qué la considera informal, cuáles fueron los motivos que lo llevaron a comportarse de esa manera, cuáles fueron las consecuencias o los resultados.

.... Los sistemas de información

Nuestro Emprendimiento!!! Que el lugar en donde lo vamos a instalar mida 50m2 constituye un dato, es decir, una simple puntuación o conocimiento de algo. Pero si además nos dicen que se estima que a cada evento concurrirían entre 150 a 200 personas y que usualmente se considera que se requiere un m2 por persona para que puedan estar cómodos, no solo tenemos datos sueltos, sino también tenemos **información**, entonces, algo tendremos que hacer al respecto.

Por eso se dice que la **información** es un conjunto de datos que se presentan en forma entendible al receptor. Son **datos** procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes y futuras. Los datos deben ser procesados de alguna forma para producir información, ya que esta es más que simples datos.

Le anticipamos que este tema es el núcleo temático de un módulo posterior; por eso es que no se desarrolla aquí en profundidad. Sirva el texto siguiente como introducción a la temática.

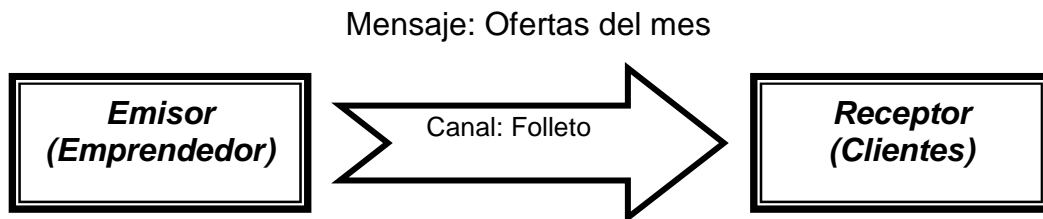
Siguiendo a Shannon Claude y Warren Weaver¹⁷ todo acto de comunicación verbal se compone de 4 factores constitutivos del propio proceso, esos factores son:

- Un emisor: es la persona que tiene algún mensaje para comunicar a otra u otras personas, podría ser información, necesidad o deseo,
- Un canal de comunicación: es el medio formal de comunicación entre un emisor y un receptor por el cual son conducidos los mensajes. Este canal puede ser sonoro (en el caso del habla), visual en el caso de la información escrita).
- Un mensaje: es la información que se quiere transmitir por medio del habla, los gestos, la grafica, las posiciones corporales, etc., y la cual va a ser recibida por el receptor
- Un receptor: es la persona que recibe el mensaje que intenta transmitir el emisor, Al devolver a cambio otra información el receptor se convierte en emisor dando origen al proceso denominado retroalimentación.

Si pensáramos en un ejemplo que haga referencia a un microemprendimiento podríamos pensar en una comunicación como la que se representa en el

¹⁷ Shannon Claude y Warren Weaver. The mathematical theory of communication, Urbana IL, 1964

siguiente
diagrama:



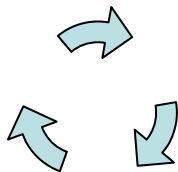
Como los individuos recurren a múltiples fuentes de información (charlas informales, informes, memos, comunicaciones telefónicas, observación, etc.) se debe elaborar algún tipo de sistema que filtre, condense, almacene y transmita toda esa información.

La información vincula todos los componentes de una organización: hombres y mujeres, máquinas, dinero, material, etc.

Contar con información no es contar con simples datos aislados, consiste en tener datos ordenados, ciertos y validados.

Contar con un sistema de información consiste en tener un sistema que logra darle forma a los datos, validarlos, ordenarlos, es darle un sentido a un material que de otro modo carecería de importancia.

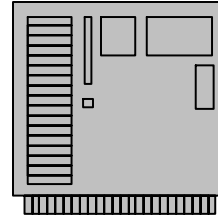
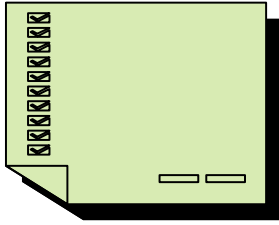
Los sistemas administrativos actúan como procesadores de información, donde se generan flujos de información que se movilizan por toda la organización pero bajo esquemas y modelos determinados, que se agrupan bajo la denominación de **Sistemas de Información**.



En forma global los sistemas de información tienen como finalidad procesar entradas (captando datos), crear y mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes e informes.

1

2



Entonces siguiendo a Volpentesta, podemos arribar a la siguiente definición:

Sistemas de información: extenso conjunto integrado y coordinado de personas, tecnología y procedimientos que transforman los datos en información, a fin de apoyar las actividades de las organizaciones tales como las operaciones, la administración y la toma de decisiones, de modo que aquellas se desarrollen más eficientemente.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: **entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.**

Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen, o son tomados, de otros sistemas o módulos. Si pensáramos en un microemprendimiento que quiere comenzar a diseñar un sistema de información referido al control de clientes podría realizar la entrada de la información con los siguientes elementos:

- Datos personales del cliente: nombre, dirección, teléfono, tipo de cliente, etc.
- Políticas de créditos: información sobre la forma de pago con la que el cliente habitualmente opera en el mercado, plazo de pago, etc.
- Pedidos realizados
- Pagos de los clientes

Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. Siguiendo con el caso del emprendimiento, el

almacenamiento de la información requiere el uso de los siguientes datos y registros:

- Movimientos mensuales de la cuenta de cada cliente (pagos, depuraciones).
- Catálogo de clientes.
- Facturas.
- Pedidos

Procesamiento de Información: es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un **balance general**. Pensando en el caso del microemprendimiento que vamos planteando, sería interesante que se concentrara en este punto en calcular los siguientes ítems:

- Cálculo de antigüedad de saldos: ya que nos permite saber cuanto tiempo hace que tenemos un saldo pendiente.
- Cálculo de intereses: este ítem nos permite conocer y por ende tomar decisiones sobre los intereses que se nos aplica por comprar la mercadería a plazo o tomar un crédito.
- Cálculo del saldo de un cliente, nos permitirá tener información sobre la deuda actualizada de un cliente en particular.

Salida de Información: la salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada, o bien datos de entrada, al exterior. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, existe una vía automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de Clientes tiene una vía automática de salida con el Sistema de Contabilidad. Siguiendo con el emprendimiento del ejemplo, sería interesante contar en este paso con la siguiente información:

- Reporte de pagos: al emitirlo se recopila la información de los pagos que nos han realizado en un periodo de tiempo.
- Estados de cuenta: este informe nos permite saber cuál es la situación de la cuenta de los diferentes aspectos, podríamos saber el estado de cuentas bancarias, de cuenta con determinados clientes, etc.
- Reporte mensual de compras: permite conocer la cantidad y el monto de dinero invertido en compras de mercaderías o de materias primas.

Los sistemas de información procesan entradas de datos que se producen en todas las transacciones rutinarias que a diario se realizan en la organización.

Los métodos de **captación** pueden ir tanto desde un sistema manual hasta sistemas de identificación automática. Los datos deben ser capturados lo más cerca posible de las transacciones, tanto en tiempo como en espacio.



Los datos captados deberán **registrarse** de acuerdo a las características del equipo utilizado por el sistema, a fin de que sean utilizables por dicho sistema. Los medios de registros van desde los más modernos hasta los más primitivos. Por ejemplo los registros son conjuntos completos de datos relacionados pertenecientes a una entrada, tal como una factura que es un documento portador de información acerca de una transacción denominada compraventa.

Los datos recolectados deben **sistematizarse** a fin de que puedan ser utilizables por la organización; la creación y el mantenimiento de los archivos cumplen esa función.

Uno de los productos más importantes para los usuarios de un sistema de información son las salidas que este produce. Los más significativos son los **informes**, generalmente programados con anticipación para satisfacer requerimientos de situaciones repetitivas. Y también informes especiales pedidos específicamente, como ejemplo podríamos tomar el caso de una empresa que quiere saber cuantos clientes han pedido extensión de plazo para realizar los pagos pactados, este informe si bien no es un informe habitual puede brindar un dato que podría llevar a tomar la decisión de pactar plazos de pago o cobranzas mas largos.


Por ser subsistemas del sistema administrativo, los sistemas de información se diseñan considerando las diferentes actividades y funciones (comercialización, compras, finanzas, etc.) que realiza el sistema administrativo en su función de administrar las organizaciones (planeamiento y control).

Así tendremos sistemas especializados para proveer de información en cualquier nivel:

- **Sistema de procesamiento de transacciones**
- **Sistema de información administrativa**

:::: Sistema de procesamiento de transacciones:

Una transacción es cualquier tarea, actividad o suceso, interno o de fuera de la organización, que afecta a esta. Se refiere a ventas, compras, cobranzas, pedidos, pagos, depósitos y similares.

ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA
TRANSACCIONES EXTERNAS: 1. Ventas al contado; 2. Compras y servicios 3. Cobranzas; 4. Pedido de suministros 5. Pagos	 ARCHIVO DE DATOS	DOCUMENTOS 1. Facturas 2. Facturas de proveedores 3. Recibos de cobranzas, 4. Notas de pedido 5. Cheques a proveedores de bienes y de servicios.
TRANSACCIONES INTERNAS. 1. Pase de materiales al proceso productivo 2. Tarjetas de tiempo de empleados;		INFORMES 1. Ordenes de trabajo Materiales 2. Ordenes de trabajo: Mano de Obra

:::: Sistema de información administrativa

Del archivo de datos almacenados como consecuencia del procesamiento de transacciones más la información de archivos especiales y del exterior relevante es posible construir informes para las decisiones administrativas. Por ejemplo, si se pensara en cambiar el precio de un artículo se podrían generar informes como:

Del archivo de transacciones	De archivos maestros especiales.	De archivos de información exterior relevante:
Nivel de ventas actual Nivel histórico de ventas Precios asociados a esos niveles de ventas Utilidades de los productos a los actuales precios Fecha del último cambio de precio Variación de costos de materias primas y de fabricación.	Presupuestos de ventas estimadas por artículo y por mes. Desvíos entre lo presupuestado y lo efectivamente realizado. Análisis de volúmenes de ventas por producto, cliente o región geográfica Contratación y entrenamiento del personal de ventas Confección de presupuestos Comparación de resultados reales contra planeados Formulación de programas de publicidad Venta y promoción de productos o servicios Investigaciones de mercados Desarrollo de nuevos producto	Respecto de la competencia: Cambios en su estrategia Cambios de presentación de sus productos

ACTIVIDAD 40

Identifique a que sistema de información corresponden los siguientes datos. Marque con una cruz el casillero correspondiente para indicar:

si corresponde al sistema de información de transacciones

si corresponde al sistema de información administrativa.

No olvide de transcribirlo a su carpeta.

Dato	Información de transacciones	Información administrativa
Venta de mercaderías		
Selección de un proveedor para comprarle materias primas		
Contratación de un empleado		
Cantidad de clientes que posee la organización		
Depósito en cuenta corriente bancaria		
Resultado favorable de una investigación para lanzar un nuevo producto al mercado		
Lanzamiento de un nuevo producto por el competidor		

Los sistemas de información indican:

- La interrelación de las diferentes tareas.
- La oportunidad en que tienen lugar.
- Su orden de precedencia (cuál va primero y cuáles siguen).

Para ello se valen de procedimientos o circuitos que pueden estar impresos o disponibles para su consulta vía computadora.

Aquí tiene un listado de informes, indicando su utilidad y el sistema que lo origina.

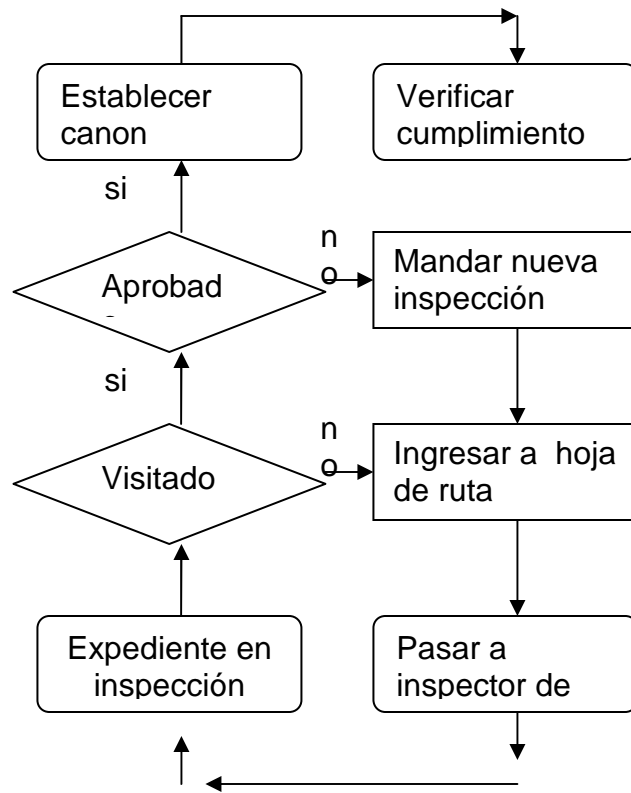
Informes	Utilidad	Originado en el sistema de
Cursogramas	Mediante diferentes símbolos gráficos se describe el flujo de los comprobantes y el de las tareas	Control administrativo
Manuales de procedimientos	Exponen en forma de narración las acciones que tienen lugar en cada área y su encadenamiento	Control administrativo.
Diagrama de flujo de datos	Grafican con símbolos la red de funciones y almacenamiento de información en forma interconectada	Control administrativo
Manuales de usuario	Dan instrucciones acerca de los instrumentos que se utilizan para que funcione el sistema de información	Control administrativo

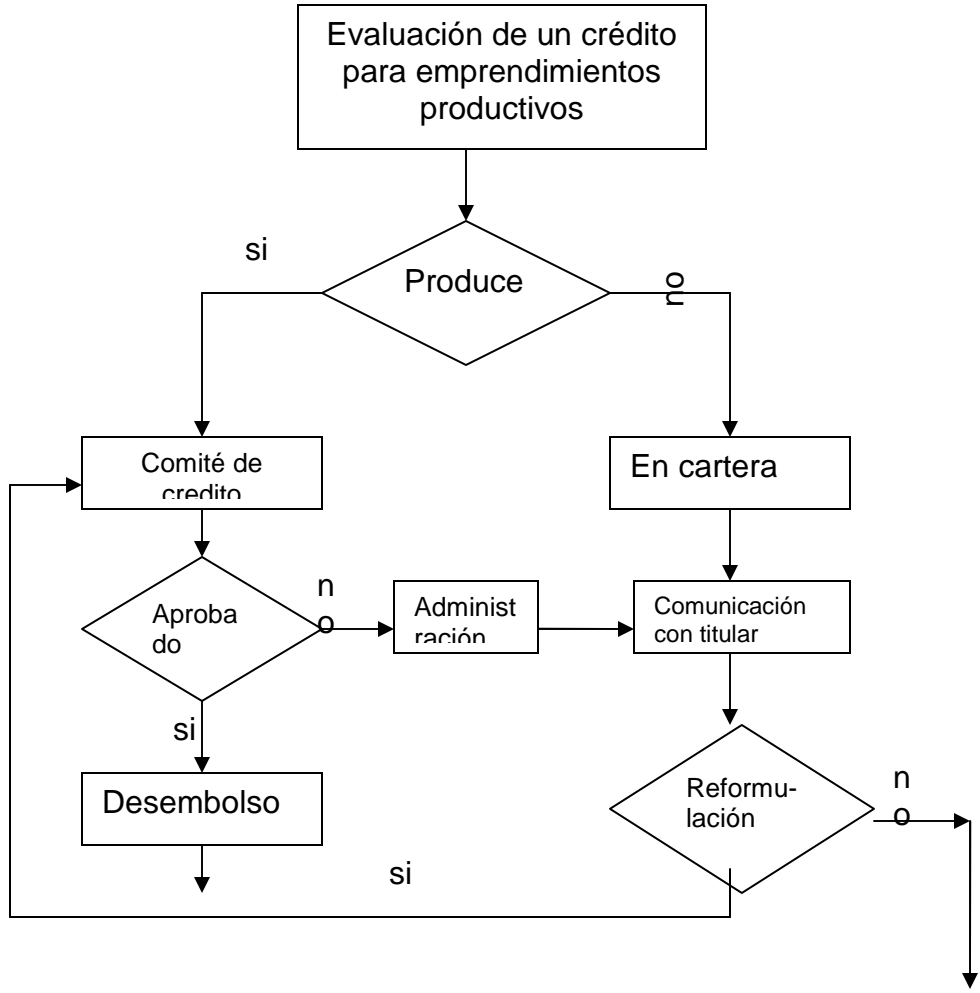
Estado de situación patrimonial	Resumen de los bienes y deudas de una organización en un momento determinado, expresados en moneda.	De transacciones
Registro de socios	Listado de las personas propietarias de la organización	Control administrativo
Informes proyectados con indicación de las metas	Expresión en cantidades (moneda u otra unidad de medida) de los planes de acción de una organización.	Control administrativo
Informes estadísticos de ventas	Lista de cantidades (en pesos o en unidades físicas) de las ventas de la organización en uno o varios períodos, sea por totales o clasificados por artículo, líneas de productos, zonas geográficas, clientes.	De transacciones
Informes de la nómina de proveedores por productos y compras anuales totales en unidades monetarias y físicas	Lista de personas a quienes la organización les compra, agrupados por productos con indicación de totales anuales en pesos y en volumen	De transacciones De Control administrativo

:::: Cursogramas

El cursograma sirve para describir una operatoria determinada dentro de una organización, en nuestro caso la **compra de bienes**.

Por ejemplo: vemos que la orden de compra se distribuye en distintos sectores: proveedores, gerencia general y almacenes.





ACTIVIDAD 41

A continuación le presentamos dos informes. Después de leerlo determine para cada uno quién lo emite, para quién se emite y cuál es su utilidad. Transcriba sus observaciones en su carpeta y llévelas a la próxima tutoría.

MEMORIA DE COMISIÓN DIRECTIVA DEL CLUB ATLÉTICO LANUS PERIODO SEPTIEMBRE DE 1998- AGOSTO DE 1999.

En el ejercicio institucional anterior, era advertible con facilidad un dejo de sana preocupación por los próximos períodos de conducción en la certeza de que el Club debía afrontar desafíos complejos en su desenvolvimiento económico-financiero para mejorar ostensiblemente sus rendimientos, achicar el déficit operativo, sin claudicar en su política de crecimiento sostenido.

No cabe duda de que la dirigencia del Club, que incluye a todos los directivos, a los dirigentes que integran departamentos y subcomisiones, socios y allegados que desempeñan importantísimas y estratégicas áreas de asesoramiento y comparten en cierto modo la responsabilidad de la conducción, avisados del panorama social y económico del país pusieron su mejor dedicación a fin de proveer de las herramientas necesarias para sortear las dificultades.

Como es habitual la Convención Anual de Dirigentes, sumó casi un centenar de ellos a comienzos del año actual, para proceder a una exhaustiva evaluación de pautas presupuestarias que importaban en la práctica un ajuste riguroso que no entorpeciera las dos prioridades conferidas a la terminación del Estadio y del Gimnasio de Uso Múltiple en el complejo polideportivo.

Con espíritu solidario, cada una de las actividades fue recortando sus gastos operativos aumentando al máximo sus potencialidades económicas a fin de coadyuvar al proceso de saneamiento de manera de obtener un resultado global promisorio, pero fundamentalmente sin comprometer el crecimiento institucional, objetivo irrenunciable patentizado a través de muchos años de sostenida incorporación de capitales, infraestructura deportiva, instalaciones, mejoras, etc.

Es justo y oportuno significar que como para tantos otros temas trascendentales de la vida institucional, la unidad política del Club ha favorecido el esfuerzo mancomunado para lograr los ideales propuestos.

En tal sentido vaya el reconocimiento a las agrupaciones internas y a sus referentes dirigenciales pues han demostrado una vez más que son capaces de anteponer la validez del proyecto común al de los intereses sectoriales.

Ha sido posible entonces redimensionar presupuestariamente al Club, oxigenando su economía y, sobre manera sus finanzas, que sufrieron la lógica conmoción del crecimiento espectacular de cuyo mérito no hablamos nosotros, sino la opinión autorizada de los medios

especializados de todo el país.

Tal cual fuera señalado en la memoria anterior, se concluyeron los pagos de procesos judiciales de una antigüedad superior a los diez años procediéndose además a la regularización total de los aportes y tributaciones establecidos en la legislación nacional.

Lo positivo de la situación descrita es que ha sido posible un ajuste sin resignar crecimiento: en el plano social se ha duplicado el número de grupos familiares, incrementándose permanentemente el número de socios y deportistas: en algunas actividades el crecimiento ha sido significativo y permanece constante en otras, pero siempre y en todos los casos, se han optimizado la cantidad y calidad de los servicios, llenándonos de orgullo las estadísticas deportivas de cada uno de los departamentos y sub-comisiones.

También lo es que tanto la sede social como el complejo polideportivo persisten en constantes tareas de mejoras con recursos genuinos y que no causan gravamen al presupuesto general.

Prácticamente terminado el nuevo gimnasio multideportivo tanto por su uso intensivo y por la variada cantidad de disciplinas, revela no sólo su utilidad, sino su extrema necesidad en la concreción de la obra, pese a conocidos cuestionamientos en sus orígenes.

Con satisfacción podemos afirmar que todos y cada uno de los proyectos en trámite esbozados en la memoria anterior, han sido cumplidos, inaugurados sin ceremonia ni otra difusión que la simple vista por los asociados y que lo más auspicioso es precisamente que a un año del ejercicio pasado, se han superado las expectativas más ambiciosas.

Por ejemplo, el reciclamiento total de los vestuarios y concentraciones de futbolistas juveniles, junto a nuevos ámbitos de entrenamiento para primera división e inferiores, está usándose provocando ahorros importantes en locaciones de predios anteriormente utilizados.

También es una realidad la conclusión de obras de riego, la de cabina de media tensión con el transformador de energía absolutamente pagado, y la remodelación de vestuarios en la planta inferior, de la zona de balneario.

El Estadio ha tenido un nuevo y significativo avance al inaugurarse dos cuerpos de sanitarios en las dos cabeceras y un nuevo codo sobre la calle Arias y sobre el filo de esta memoria nuevos accesos a zona de palcos sobre la platea Esquíú, sanitarios en otros sectores y finales de obras que son fácilmente advertibles a quienes concurren al cada vez más cómodo estadio granate.

Informe de gestión 2006

Emprendimientos "Viandas naturales"

La empresa Viandas naturales se dedica a la elaboración de comidas bajas en calorías ,y el envío a domicilio de comidas especiales para todo tipo de dietas o régimen de comidas.

En el transcurso del 2006, el emprendimiento ha tenido un crecimiento significativo, se han realizado conexiones con centros de salud y nutricionistas quienes han derivado pacientes para adquirir el servicio.

En lo que respecta a la relación con la competencia la empresa se encuentra relativamente bien posesionada, ya que aun cuando existen actualmente grandes empresas de renombre en el mercado, la misma se diferencia por su buen precio, calidad y variedad de los productos ofrecidos, así como el trato personalizado con cada cliente.

Su facturación mensual ronda los \$ 5200, y el costo total promedio mensual de \$ 2640, obteniéndose una rentabilidad aproximada de \$2560.

Actualmente la empresa esta buscando franquiciar su marca para desarrollar esta idea en otros puntos del país.

.... Documentación usual en el comercio

Este tema forma parte puntualmente del Módulo "Tecnologías de Gestión" que usted abordará más adelante. He aquí un anticipo:

Los documentos comerciales son constancias escritas de la realización de operaciones. Permiten individualizar a las partes intervinientes y los detalles de la/s operación/es que documentan.

Asimismo, sirven como medio de prueba ante eventuales controversias que pudieran surgir en el futuro.

Actúan tanto como respaldatorias de la existencia jurídica de la propia organización como de los actos jurídicos que la misma realice: compras y ventas, pagos y cobros u otras situaciones. Por lo tanto, sirven de respaldo para la realización del sistema contable.

Actividad

ACTIVIDAD 43

El Código de Comercio de la República Argentina esta dividido en distintos libros, busque, analice y transcriba en su carpeta el titulo de cada uno de los 4 libros en los que esta dividido y realice una pequeña reseña sobre que temas trata cada uno.

También, transcriba en su cuaderno el art. 67 del Código de Comercio. En él se habla de la conservación de la documentación. El Código de Comercio puede encontrarlo en la página Web del Ministerio de Justicia y derechos humanos ¹⁸ o en la biblioteca de su centro.

:::: Clasificación: de registro y/o de archivo

La documentación puede ser **clasificada** de distintas maneras, que dependen del criterio que se aplique. Mencionaremos algunas:

- Según corresponda su registro y/o archivo:
 - Documentación que se archiva, que solo se guardará como comprobante de algún hecho, a título de recordación, pero que no se combinará con otra para generar algún informe. Por ejemplo, la correspondencia.
 - Documentación que se registra y se archiva: se registran los datos en ella contenida para dar lugar a la generación de informes. Por ejemplo en el caso de nuestra fiesta, las facturas de compras de sándwiches y bebidas, que luego darán lugar a un informe de lo gastado.
- Según la función **que cumpla en las operaciones:**
 - De compraventa
 - De cobros y pagos
 - De transporte de bienes

Actividad

¹⁸ Biblioteca Digital del Ministerio de Justicia y derechos humanos
<http://www.biblioteca.jus.gov.ar/codigo-comercio.html>

ACTIVIDAD 44

Clasifique la documentación analizada en la Actividad anterior considerando los dos criterios explicados.

ACTIVIDAD 45

Volviendo al tema de nuestro emprendimiento de gastronomía:

- a) Identificar recursos necesarios
- b) Qué transacciones se deberán realizar.
- c) Qué datos se deberán recabar en los momentos previos a la puesta en marcha de nuestro emprendimiento
- d) Qué datos se deberán tener en cuenta en la distribución de las tareas.
- e) Cuál documentación será necesaria. Y ¿por qué?

Con todas sus respuestas prepare un informe y concurra con él a su próxima tutoría. En su redacción tenga en cuenta lo que ha estudiado en esta unidad respecto del emisor, el canal, el receptor, etc.

UNIDAD 6: LAS ORGANIZACIONES Y LA DECISIÓN

.... Toma de decisiones

¿Recuerda cuando comenzamos a pensar sobre la instalación de un emprendimiento de gastronomía? ¡Cuántos interrogantes! ¿Dónde hacerlo?, ¿cuál sería el lugar mas apropiado?, ¿cuándo comenzar?, ¿qué servicios ofrecer?

Tenemos que responder a estos interrogantes. Para eso tenemos que decidir entre varias alternativas.

La decisión es un proceso para elegir una alternativa, entre dos o más, para determinar una opinión o un curso de acción. La selección de las diferentes alternativas se realiza en función de las metas fijadas (que también fueron fruto de decisiones); de ahí que la decisión esté vinculada al proceso de planificación.

Siguiendo a Cortagerena y Feijedo, constantemente y en todos los niveles se están tomando decisiones, por parte de una persona o de un grupo de personas dentro de la organización.

.... Estrategias y tácticas

La toma de decisiones en una organización involucra a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas más importantes. Dentro de las organizaciones hay decisiones de diferente importancia:

- Las **estratégicas**: son las vinculadas a los objetivos de la organización: ampliar la organización, trasladarla de lugar, etc.
- Las **tácticas**: son las que se toman para llevar a cabo las acciones conducentes a lograr los objetivos estratégicos. Por ejemplo, definir la forma de hacer la mudanza

Las decisiones también pueden ser clasificadas por su frecuencia o rutina, así encontramos a las **Programadas y no programadas**

- **Programadas**: las que atienden situaciones frecuentes, repetitivas u ordinarias. Tienen que ver con la operatoria habitual.

- **No programadas:** para enfrentar situaciones nuevas, imprevistas y muy importantes para la organización.

::... Alternativas y Análisis

Al tomar decisiones se trabaja con cuestiones que hasta cierto punto son desconocidas o por lo menos inciertas.

Y como la decisión se hace en base a **alternativas**, la misma selección de las alternativas se basa siempre en criterios: bajar costos, ahorrar tiempo, grado de receptividad del personal a las decisiones tomadas, etc.

Para cada una de las alternativas se prevén los resultados posibles. Estos resultados se los evalúa en función de su contribución para alcanzar mejor el objetivo buscado. Por eso se habla de racionalidad administrativa a la hora de decidir.

El proceso de decisión es un proceso con limitaciones dadas por el contexto de la organización y por el nivel de información disponible. Se toma la decisión que mejor conduce al objetivo (más eficiente) con la información y recursos disponibles. Por ejemplo, si al realizar una investigación de mercado para el lanzamiento de una nueva línea de productos, compuesta por 6 productos básicos, de los cuales se verificaron como muy atractivos para el mercado tres de ellos, y sus costos de producción son de \$ 10, \$20 y \$ 50 respectivamente, es la mejor decisión comenzar con los dos mas económicos para probar la línea y luego, según el resultado, ver la posibilidad de lanzar el tercero.

Según la cuestión sobre la que hay que decidir, existen técnicas que ayudan para valorar las consecuencias de elegir una alternativa u otra, como las psicológicas, la intuición, la experiencia, la experimentación o el análisis. Veamos esta última, ya que estamos en el ámbito de lo que se denomina la "racionalidad": se trata de tomar la decisión más eficiente con la información y los recursos disponibles en cada momento.

Análisis: se puede facilitar la toma de una decisión, en un caso dado, descomponiendo el problema en sus partes y estudiando cada una de ellas individualmente y en relación con las otras.

De este modo se llevan a primer plano los aspectos principales de la decisión y se pueden identificar las relaciones de causa y efecto. En muchos casos se emplean preguntas para ayudar en el análisis.

Por ejemplo si el objetivo es duplicar las utilidades, las alternativas podrían ser aumentar los precios o comprar más barato.

¿Cuál de ambas alternativas me llevará a conseguir mejor el objetivo de duplicar las utilidades?

Veamos:

Aumentar los precios, sí lo puedo hacer, pero, ¿cuál será el efecto o consecuencia?, ¿realmente los clientes seguirán comprándome a esos precios?, ¿cómo puedo valorar esa consecuencia?

Para ello tendré en cuenta:

- El comportamiento de los consumidores de mi producto
- El poder adquisitivo de ellos
- La existencia o no de competidores y sus políticas de precios.

Comprar más barato: ¿cómo lo lograré?, ¿bajaré la calidad?, ¿buscaré proveedores diferentes?

Muchas son las preguntas que debemos hacernos para decidir, con la mirada en los objetivos y metas organizacionales.

De más está decir que para poder responder a estas preguntas, se requiere contar con **información** adecuada y suficiente, según se vio en el punto anterior.

ACTIVIDAD 46

a) Para cada una de las preguntas que se plantearon referidas al emprendimiento de gastronomía, plantee diferentes alternativas posibles.

b) Qué decisiones se tomaron y quiénes las tomaron.

c)Cuál fue la mayor preocupación en el momento de tomar las decisiones.

d) Qué podría ocurrir con la elección de cada una de las alternativas planteadas.

ACTIVIDAD 47

Para el emprendimiento de la fábrica de yogur,

a) Plantee preguntas que puedan surgir al momento de diseñar la organización, por ejemplo:

¿Cuáles podrían ser los objetivos?

¿Cómo se distribuirá la gente en los diferentes sectores?

¿De qué se ocupará cada sector?

¿Quién dará las órdenes a quién?

b) Proponga diferentes alternativas posibles a las preguntas planteadas

ACTIVIDAD 48

a) Indique si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas:

Solo toman decisiones los que están en los puestos más altos de las organizaciones.

La incertidumbre en la decisión se refiere a la existencia de dos o más alternativas, de las cuales debe escogerse una.

Las decisiones programadas se dan cuando la persona recurre a sus decisiones previas como guía para tomar las decisiones del momento.

b) Presente tres ejemplos de decisión:

1-Estratégica

2-Táctica

ACTIVIDAD 49

Para el siguiente planteo:

- a) agregue alternativas
- b) identifique consecuencias de las alternativas.

La organización “Cielito”, que atiende un comedor comunitario, se plantea como nuevo objetivo elaborar comida para vender.

Complete con sus respuestas un cuadro como el que aquí se presenta como modelo.

<i>Alternativas</i>	<i>Consecuencias</i>
a través de locales instalados en zonas cercanas muy pobladas	
por venta telefónica	
por un grupo de asociados, en forma directa a domicilio a posibles interesados	

- c) A partir de las consecuencias identificadas para cada alternativa plantee, fundamentando, cuál podría ser la alternativa mejor, tenga en cuenta la misión que una entidad de este tipo tiene.

ACTIVIDAD 50

Lea el siguiente texto y elabore una síntesis en la que se incluyan las ideas principales del autor y los conceptos que se han desarrollado acerca de la toma de decisiones.

DECISIÓN

"El gerente de un sistema social se desenvuelve en un ambiente abierto. Las decisiones comerciales o industriales suelen tomarse en el marco de la empresa, la cual ha sido definida como entidad artificial, invisible, intangible y existente solo a los ojos de la Ley. Pero la empresa económica está constituida por personas (clientes, accionistas, empleados, el público en general), y las decisiones administrativas que afectan el "ritmo vital" de las personas que se combinan para formar estos grupos no juzgadas por esas personas. El gerente profesional ve el resultado de sus decisiones reflejado en el estado de ganancias y pérdida de su empresa, en el bienestar del personal y en la salud económica de la comunidad. Las decisiones que toman los gerentes profesionales pueden ser más o menos críticas que la de los médicos o científicos, pero las suyas influyen en muchas personas.

La carrera de un gerente no se hace solo con una buena decisión; en realidad, debe estar marcada por una serie de decisiones que en última instancia sean aceptables para los grupos. Por lo tanto, estima Levitt, a diferencia del abogado, del científico o del médico, "el gerente es juzgado no por lo que sabe acerca del trabajo que se realiza en su campo de acción, sino por la calidad de su desempeño".

Para sobrevenir en su cargo el gerente debe ser un "decididor" profesional. La profesión del médico es la medicina, del científico es la biología, la química u otro sector de las ciencias, pero la profesión de gerente es tomar decisiones. Aunque los procesos racionales de decidir implícitos en el concepto de "hombre económico" empleado en la economía clásica pocas veces intervienen en las decisiones personales, incumbe al gerente ser racional al ejercer control sobre el sistema del cual es de algún modo responsable".

© Flippo, E. B. y Munsinger, G. M., Dirección de Empresas, Buenos Aires, El Ateneo, 1982.

Es importante, en el proceso de toma de decisiones, analizar las condiciones bajo las cuales se pueden tomar las mismas.

Existen tres tipos de condiciones a partir de las cuales se toman las decisiones: certeza, riesgo y un ambiente incierto.

Certeza: existe en un medio ambiente la certeza cuando el administrador puede predecir los resultados esperados (contando con información confiable) con un

100% seguridad en cada opción. Por ejemplo, si un emprendimiento de parquizaciones esta intentando conseguir el permiso de exclusividad en uno de los country que trabaja, y ha ofrecido un presupuesto de \$ 1.000 al mes, teniendo la información que otros jardineros pasaron un valor entre \$ 1500.- \$1800.

Riesgo: cuando se tiene que resolver un problema y no se tiene la certeza acerca de los resultados de sus acciones, pero tampoco se está completamente inseguro acerca del cuál puede ser el resultado. Sin embargo, se puede asignar una probabilidad al resultado de cada opción. Esta es una de las situaciones más frecuentes que enfrentan los administradores. Podríamos citar como ejemplo el caso de una empresa que fabrica alimentos para perros y esta por colocar su producto en una cadena de criaderos, el gerente del mismo le aseguro que por el precio ofrecido y por la calidad del producto ,seguramente, el jefe del criadero estaría dispuesto a comprar, pero tiene que consultarlo.

Medio ambiente incierto: cuando existe incertidumbre, los administradores no pueden asignar una probabilidad a los resultados de las opciones que se generan en la solución de problemas. Se producen situaciones no estructuradas, complejas y no anticipadas, por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, sin medir el éxito que pueda tener.

.... Tipos de problemas y decisiones

Los problemas se clasifican en dos categorías: los estructurados y no estructurados, y anticipados o sorpresivos.

a) Los problemas estructurados son aquellos que ocurren sobre una base rutinaria y en la que rápidamente se identifican sus atributos (factores involucrados y sus interrelaciones). Este tipo de problemas tienen un estándar de soluciones casi automáticas: con frecuencia se resuelven aplicando reglas o soluciones programadas.

Loa problemas no estructurados no son rutinarios; son problemas complejos en los que se presenta una dificultad para identificar los atributos, lo que lleva a decisiones no programadas. Generalmente este tipo de problema no se ha presentado con anterioridad. Para resolver este tipo de problemas se requiere de intuición, creatividad y heurística (arte o ciencia de descubrir o crear nuevos métodos).

b) Problemas anticipados. Los buenos administradores se anticipan a los problemas que pueden ocurrir, ya sean o no el resultado de sus acciones o decisiones. Deben anticiparse a los problemas potenciales de cualquier situación en la que se encuentren, independientemente de las decisiones que los llevaron

a ellos , por ejemplo, si se ha decidido realizar baja producción de algún artículo, prever que posiblemente se tendrá problemas de suministro hacia los clientes.

Algunos problemas sorpresivos pueden ser menos complejos (por ejemplo descomposturas en la maquinaria, falla en la energía eléctrica). Este tipo de problemas pueden reconocerse con el transcurso del tiempo y de la experiencia por lo que algunas sorpresas o la ocurrencia de ciertos eventos pueden llegar a anticiparse de alguna forma.

Sin embargo, al gestionar una organización se puede llegar a enfrentar una crisis (que significa la forma más extrema de un problema no anticipado) y tomar una inmediata solución bajo condiciones de gran tensión. Por ejemplo, si una empresa dedicada a la venta de artículos comestibles tiene problemas de humedad en sus depósitos, la solución de este problema debe ser inmediata porque se echaría a perder la mercadería. Tal vez ese problema no hubiese aparecido si en su momento se hubieran tomado las medidas necesarias para el mantenimiento del edificio.

Tal como mencionamos anteriormente, el contar con información confiable es imprescindible a la hora de tomar decisiones dentro de las organizaciones.

ACTIVIDAD 51

a) Identifique las siguientes situaciones según el tipo de problema.

Renuncia de un empleado

Reducción de ventas

Falta de una materia prima esencial para la producción en el mercado habitual donde la empresa acostumbra comprar

Saturación de la empresa por el incremento de la cantidad de clientes

Rotura de una maquina que andaba mal

b) Plantee las alternativas posibles en cada caso y proponga una solución a tales problemas.

Seguir procedimientos y tomar decisiones son aspectos importantes de cualquier organización. De hecho, la administración misma es, esencialmente, toma de decisiones.

Las decisiones y procedimientos son de importancia para el analista cuando se están estudiando los sistemas de información y decisión dentro de la organización

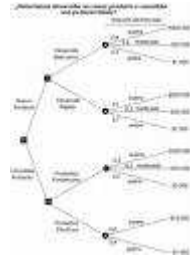
Cuando se analizan procedimientos y decisiones, el primer paso es identificar condiciones y acciones, conceptos comunes a todas las actividades.

Las condiciones son los posibles estados de una entidad (persona, objeto, lugar), estas cambian y por esta razón son llamadas variables de decisión. Por ejemplo, en una empresa, el manejo de una factura esta basado en una condición que constituye una variable de decisión. Algunas organizaciones insisten en que todas sus facturas lleven una firma (quizás del controlador, o del encargado, etc.) como requisito para autorizar le pago. En tales casos existen dos alternativas para la recepción de la factura por parte de la organización: con firma o sin ella. La misma factura también puede ser descripta por otras condiciones: autorizada o no autorizada, con el monto correcto o incorrecto.

Al documentar la decisión sobre cómo procesar facturas (o cualquier otro procedimiento) se deben identificar las condiciones permisibles y las relevantes que pueden presentarse en determinada situación.

Tener diferentes interpretaciones o formas de decir la misma cosa trae dificultades de comunicación, por lo tanto, es interesante utilizar árboles de decisión en el que se describan las decisiones y así se evitarán dificultades de comunicación.

El árbol de decisión es un diagrama que representa en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, cuáles en segundo y así sucesivamente. También permite mostrar la relación existente entre cada condición y el grupo de acciones permisibles asociado con ella.



Capital 100 negocios ____ 200 Km.

Solo provincia de Bs. As

Zona Sur 30 negocios --- 110 Km.

Provincia

Zona oeste 80 negocios ____ 80 Km.

Ventas

Noa __ 300 negocios - _____ 700 Km.

En el interior del país

Sur __ 100 negocios _____ 800 Km.

ACTIVIDAD 52

Desarrolle un árbol de decisión para el emprendimiento gastronómico que vinimos pensando desde las actividades anteriores, gráfíquelos en su carpeta y llévelo a la tutoría.

ACTIVIDAD 53

DE INTEGRACIÓN

Acérquese a una de las organizaciones con las que ya tomó contacto a lo largo del curso. Esta vez tratará de completar su observación de la misma, indagando sobre los aspectos que se correspondan con todos los conceptos trabajados en este Módulo que aquí finaliza. De esta manera podrá tener una visión integrada.

Previamente confeccione una guía de observación que le facilitará y ordenará la tarea. Preséntela a su tutor para que lo ayude a perfeccionarla.

Compare los resultados de su observación con los de otros compañeros de estudio, establezca diferencias y similitudes entre las organizaciones reales que han analizado u observado.