



¡Bienvenidos a la última etapa de este trayecto!

¡Bienvenidos al Módulo 6! Es esta la última etapa de nuestro camino.

Vamos a poner el eje, en virtud de la orientación, en la Gestión de las Organizaciones.

Se pretende una estructuración de experiencias formadoras, dando significado a las experiencias dentro o fuera de la institución.

Trataremos de ir construyendo juntos un proyecto de vida personal y colectivo, con el desarrollo de conocimientos económicos, administrativos, laborales, financieros y de gestión con herramientas que contribuirán a las expansiones de las economías locales y regionales, cooperando con la sustentabilidad y cuidado de los recursos naturales y su impacto en la producción.

¡Mucha suerte!

Organizaciones

Estudiamos en organizaciones, nuestros alimentos son fabricados por organizaciones, nuestros impuestos son administrados por organizaciones. Concurrimos a hospitales, utilizamos el transporte público, vamos a comer a restaurantes, simpatizamos por un club, trabajamos en fábricas, comercios o instituciones públicas, participamos de partidos políticos, colaboramos con fundaciones, pertenecemos a una cooperativa o somos beneficiarios de un plan de ayuda del gobierno. Nuestra vida está constantemente en contacto con organizaciones de todo tipo y tamaño, y con las más variadas funciones y finalidades. A su vez, los profundos cambios tecnológicos y del entorno en el que se insertan las organizaciones, tanto privadas como públicas, evidenciados en los últimos 40 años, han modificado sustancialmente su dinámica de funcionamiento, su necesidad de flexibilidad y adaptación permanente a nuevos contextos exigiendo una búsqueda constante de mejores prácticas organizativas e incrementando la complejidad de sus procesos internos, así como de las competencias de los recursos humanos idóneos para conducirlos.



Las organizaciones podemos definir las como:

Las organizaciones podemos definir las como:

CONJUNTO DE RECURSOS (los cuales son variados)

- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos
- Informáticos

INTERRELACIONADOS E INTERDEPENDIENTES

- Los recursos se relacionan entre sí y dependen unos de otros para su acción

QUE INTERACTÚAN EN FORMA CONJUNTA



- Como consecuencia de la interrelación y la interdependencia, la acción de todos los recursos en forma conjunta es MAYOR que si solo existiera la acción de un solo recurso en forma independiente

ORIENTADOS HACIA UN OBJETIVO DETERMINADO

- Los objetivos organizacionales son comunes a todos los recursos, por lo que deben orientar su esfuerzo al logro de los mismos

QUE INTERACTÚAN CON EL MEDIO

- Las organizaciones funcionan insertas en un contexto del cual reciben permanentemente influencias y a la cual también influyen.

Existen a su vez, características que diferencian a las organizaciones entre sí: como el tamaño, el área de influencia, el uso de recursos económicos, humanos, tecnológicos, naturales, entre muchas otras. La misión a cumplir puede generar ganancias o no (este último es el caso de las ONG).

Los miembros de una organización se suelen ordenar jerárquicamente, estableciendo normas y reglas. Una organización solo puede funcionar si entre las personas que la componen existe la comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir.

Las diferentes organizaciones generan trabajo y una cultura propia, a través de sus símbolos, imágenes y normas.

Elementos que caracterizan a las organizaciones

De todo lo expuesto anteriormente surgen elementos que caracterizan a las organizaciones:

1. **Objetivos:** Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.





2. Metas: las Metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.



3. Recursos Humanos: son 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

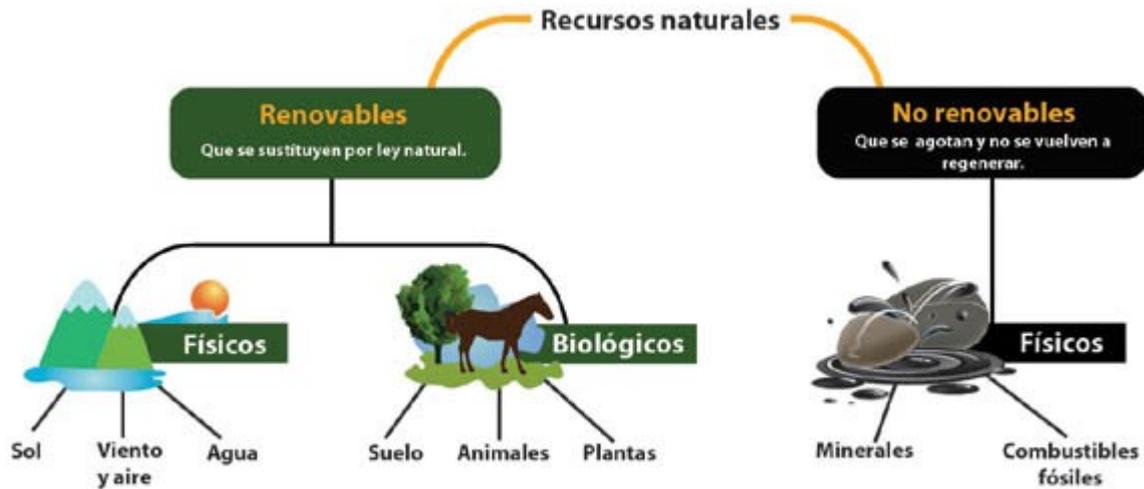


4. Recursos Materiales: Son los medios físicos, naturales y financieros que utiliza la organización para alcanzar los fines propuestos.
Recursos Físicos: materias primas, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras, etc.





Medios Naturales: los combustibles y la energía eléctrica, hidráulica, eólica, etc.



Recursos Financieros: el dinero, los préstamos, las acciones, títulos, bonos, etc.



Información: son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.





La información es fundamental para la toma de decisiones. Por ejemplo, el sistema contable, los informes de producción, las evaluaciones de los recursos humanos, los informes de precios y características de productos competidores de los nuestros, etc.

Veamos un ejemplo de estos elementos en dos tipos de organizaciones

	Hospitales	Escuelas privadas
Objetivos	Atender la salud de la comunidad.	Brindar educación primaria y secundaria.
Metas	200 Consultas diarias en la guardia.	30 alumnos promedio por cada curso.
Recursos humanos	Médicos, enfermeras, administrativos.	Docentes, administrativos, maestranza.
Recursos materiales	Presupuesto anual, edificio, equipos, computadoras.	Cuotas, edificio, muebles, instalaciones.
Información	Cantidad de pacientes atendidos, informes de evolución de pacientes internados, publicaciones de avances en medicina.	Asistencia de los alumnos y personal, cuotas pagadas y calendario escolar, resoluciones ministeriales.

Organización Formal e informal



Organizaciones formales

Son las que distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Características:

- **División del trabajo:** es la automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea. La aceptación y divulgación se debió a la estandarización y simplificación de las actividades de los obreros y del personal de nivel más elevado, mayor especialización y especificación de las tareas, mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización. Las consecuencias que trajo fue una mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado, mayor eficiencia de la organización, reducción de los costos de producción, en especial los de mano de obra y de materiales directos.



- Especialización: como consecuencia de la división del trabajo cada órgano pasa a ejercer funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo constituyó una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción. Ej.: las escuelas, las facultades y las empresas en general.
- Jerarquía: una de las consecuencias de la división del trabajo es la diversificación funcional. La organización necesita una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. Cuanto más grande sea la organización, mayor será el nº de niveles jerárquicos de su estructura.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: la jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Para los clásicos autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, la autoridad se entiende como un poder formal. También para ellos la responsabilidad proviene de la relación superior – subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas. La responsabilidad se delega a los subordinados aunque lo que se delega es la autoridad y no la responsabilidad.
- Racionalismo de la organización formal: en las organizaciones formales sus miembros se comportan racionalmente.

Organización informal

Organizaciones informales

Son las que no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida.

Las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

Ej.: amigos que organizan un campamento o se encuentran los sábados por la noche, un grupo de trabajadores de cierto sector que se reúnen a tomar un café y a conversar sobre un tema determinado.

Características:

Organización informal: El conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización, se denomina organización informal. Estas manifestaciones de la organización informal están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por cuya defensa está dispuesto a luchar y resistir.

Características que posee la organización informal:

- Relación de cohesión o de antagonismo: los individuos crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo.
- Status: c/u de los individuos adquiere una cierta posición social o status, en función de su papel en cada grupo.
- Colaboración espontánea: la organización informal existe en toda empresa y es un prerequisite necesario para la colaboración efectiva del personal y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- Posibilidad de oposición a la organización formal: resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.

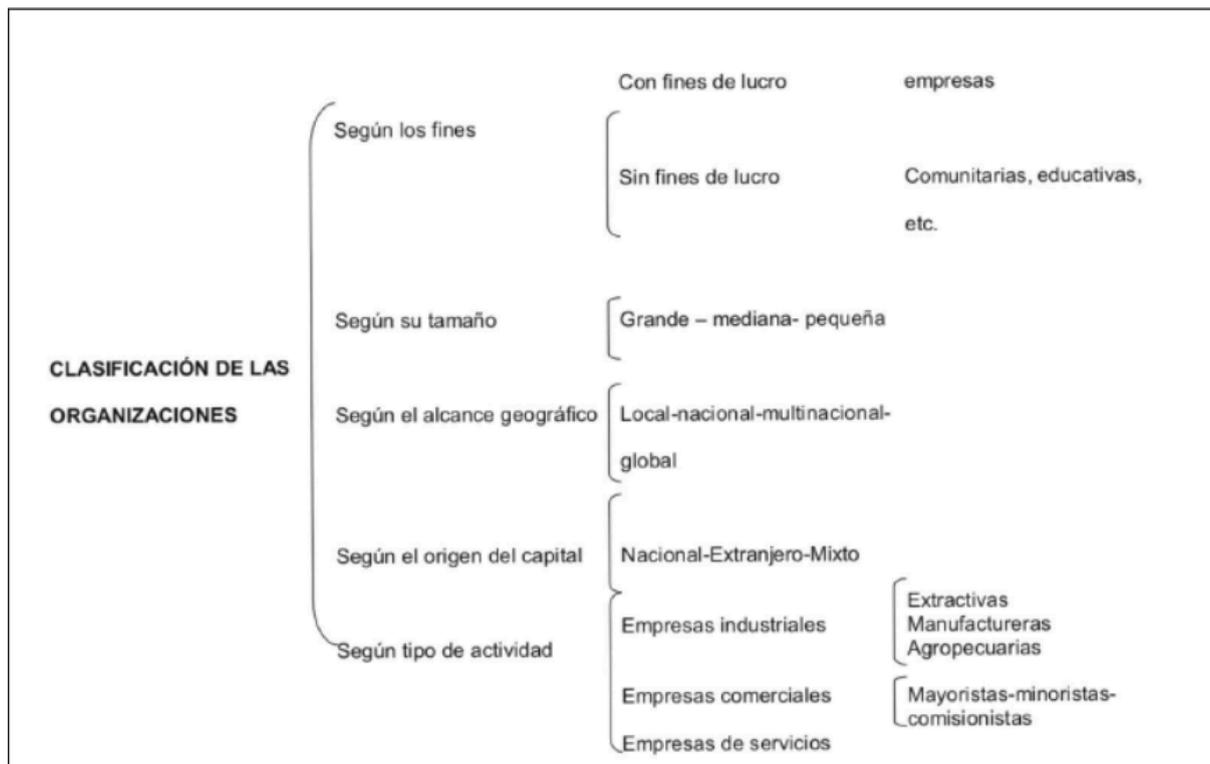


- Patrones de relaciones y actitudes: en las organizaciones informales se desarrollan patrones que marcan las conductas de los miembros.
- Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales: los grupos informales tienden a modificarse con las alteraciones en los grupos formales por ejemplo en el ascenso de nivel de una persona en donde debe relacionarse con otras personas.
- Trasciende a la organización formal: la organización informal escapa a las limitaciones que tiene impuesta la organización formal como ser horarios de trabajo, el área física, etc.

Orígenes de la organización informal: los 4 factores que condicionan la aparición de los denominados grupos informales son:

- Los intereses comunes que se desarrollan en cierto número de personas y que pasan a ser compartidos más íntimamente.
- La interacción provocada por la propia organización formal: el cargo que cada persona ocupa otorga una serie de contactos y relaciones formales con otras personas que a medida que se alarga van apareciendo relaciones informales.
- La fluctuación del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos sociales informales.
- Los períodos de descanso denominados tiempos libres permiten la intensa interacción entre las personas y hacen posible el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal.

Clasificación de las organizaciones





Aspectos a tener en cuenta para la clasificación de las organizaciones

LOS FINES

- Con fines de lucro: Las empresas
 - Sin fines de lucro:
 - Comunitarias: bomberos voluntarios.
 - Religiosas: congregaciones eclesiásticas.
 - Culturales: galerías de arte, museos.
 - Deportivas: asociaciones de fútbol.
 - Gremiales: sindicatos (sindicato de empleados públicos, etc.).
 - Educativas: colegios, institutos de enseñanza de idiomas, etc.

 - SU TAMAÑO
 - Grandes
 - Medianas
 - Pequeñas
 - SU ALCANCE GEOGRÁFICO
 - Locales: su actividad se realiza en el lugar donde se encuentra su sede - Dpec.
 - Nacionales: su actividad involucra gran parte del país- Empresas de transporte de pasajeros- Empresa Chevalier.
 - Multinacionales: su actividad se encuentra en varios países - Arcor
 - Globales: su actividad está distribuida por gran parte del mundo: empresas de internet.

 - EL ORIGEN DEL CAPITAL QUE CONFORMA LA ORGANIZACIÓN
- Esto se relaciona al capital aportado para el funcionamiento de la organización.
- Nacional: empresa con capitales nacionales- Supermax - Farmar
 - Extranjera: empresa con capitales extranjeros - Carrefour
 - Mixta: empresa con capitales nacionales y extranjeros - Hipermercado Libertad.

El tipo de actividad que desarrolla

Clasificación según el tipo de actividad que desarrolla

Uno de los indicadores más importante es el TIPO DE ACTIVIDAD que realizan la que clasifica en:

A. EMPRESAS INDUSTRIALES

- a. **EXTRACTIVAS:** Empresas que extraen los recursos de la naturaleza, sean renovables o no renovables, mediante el trabajo humano o por medio de aplicación de tecnología, y los comercializa procesados o semielaborados Ejemplos: Empresas Mineras, Gasíferas, Pesqueras, Petroleras
- b. **MANUFACTURERAS:** Empresas que transforman la materia prima en productos terminados.



Dentro de esta clasificación nos encontramos con las empresas que fabrican.

BIENES DE CONSUMO FINAL: bienes que satisfacen de manera directa las necesidades de los consumidores, que a la vez pueden ser

DURADEROS: osea que no se consumen con el primer uso ejemplo los electrodomésticos, aparatos eléctricos en general, etc. o **NO DURADEROS:** que si se consumen inmediatamente ejemplo los productos lácteos

BIENES DE PRODUCCIÓN: que son los que satisfacen las necesidades de otras organizaciones, que los utilizaran en otros procesos productivos Ejemplo maquinarias, autopartes, materiales de construcción, etc.

- c. **AGROPECUARIAS:** empresas dedicadas a la agricultura y la ganadería ejemplos los establecimientos agrícolas ganaderos.

B. EMPRESAS COMERCIALES

- a. **MAYORISTAS:** compran bienes a las industrias que los fabrican para después vendérselos a los comercios minoristas en cantidades importantes.
- b. **MINORISTAS:** compran a los mayoristas y venden cantidades pequeñas a los consumidores
- c. **COMISIONISTAS:** venden productos que les son entregados en consignación percibiendo una comisión por la venta.

C. EMPRESAS DE SERVICIOS

- a. Mediante la adquisición de insumos, presta o brinda servicios, utilizando en mayor medida el recurso humano. Ejemplo empresa de transporte de pasajeros, de limpieza, de recolección de residuos, etc.

Las organizaciones y su entorno



El entorno de una organización es una consideración importante. El entorno es la fuente de recursos que las organizaciones necesitan. Brinda oportunidades y amenazas, e influye en las diversas decisiones estratégicas que deben tomar los ejecutivos.

Para cualquier organización, el entorno consiste en el conjunto de condiciones y fuerzas externas que tienen el potencial de influir en la organización. En el caso de Subway, por ejemplo, el ambiente contiene a sus clientes, sus rivales como McDonald's y Kentucky Fried Chicken, tendencias sociales como el cambio en la sociedad hacia una alimentación más saludable, entidades políticas como el Congreso de Estados Unidos, y muchas condiciones y fuerzas adicionales.

Es útil descomponer el concepto del entorno en dos componentes. El entorno general (o macroambiente) incluye tendencias generales y eventos en la sociedad como las tendencias sociales, las tendencias tecnológicas, la demografía y las condiciones económicas. La industria (o entorno competitivo) consiste en múltiples organizaciones que compiten colectivamente entre sí proporcionando bienes, servicios o ambos similares.

Cada acción que realiza una organización, como subir sus precios o lanzar una campaña publicitaria, crea cierto grado de cambios en el mundo que la rodea. La mayoría de las organizaciones se limitan a influir en su industria. El movimiento de Subway para cortar sal en sus sándwiches, por ejemplo, puede llevar a otras empresas de comida rápida a revisar la cantidad de sal contenida en sus productos. Algunas organizaciones ejercen tal poder e influencia que pueden dar forma a algunos elementos del entorno general. Si bien la mayoría de las organizaciones simplemente reaccionan a las principales tendencias tecnológicas, por ejemplo, las acciones de firmas como Intel, Microsoft y Apple ayudan a crear estas tendencias. Algunos aspectos del entorno general, como la demografía, simplemente deben ser tomados como un dado por todas las organizaciones. En general, el



entorno tiene una influencia mucho mayor en la mayoría de las organizaciones que la mayoría de las organizaciones tienen en el medio ambiente.

¿Por qué importa el medio ambiente?

Comprender el entorno que rodea a una organización es importante para los ejecutivos a cargo de las organizaciones. Hay varias razones para ello. En primer lugar, el entorno proporciona los recursos que una organización necesita para crear bienes y servicios. En el siglo XVII, el poeta británico John Donne señaló que “ningún hombre es una isla”. De igual manera, es exacto decir que ninguna organización es autosuficiente. Como el cuerpo humano debe consumir oxígeno, alimentos y agua, una organización necesita tomar recursos como mano de obra, dinero y materias primas fuera de sus límites. Subway, por ejemplo, simplemente dejaría de existir sin las aportaciones de los franquiciados que operan sus tiendas, los proveedores que proporcionan alimentos y otros insumos necesarios, y los clientes que proporcionan dinero a Subway a través de la compra de sus productos. Una organización no puede sobrevivir sin el apoyo de su entorno.

Segundo, el entorno es una fuente de oportunidades y amenazas para una organización. Las oportunidades son eventos y tendencias que crean oportunidades para mejorar el nivel de desempeño de una organización. A finales de la década de 1990, por ejemplo, la creciente fama de Jared Fogle creó una oportunidad para que Subway se posicionara como una alternativa saludable a los restaurantes tradicionales de comida rápida. Las amenazas son eventos y tendencias que pueden socavar el desempeño de una organización. Subway enfrenta una amenaza de algunas cadenas de restaurantes advenedizos. Saladworks, por ejemplo, ofrece una variedad de ensaladas que contienen menos de quinientas calorías. Noodles and Company ofrece una variedad de sándwiches, platos de pasta y ensaladas que contienen menos de cuatrocientas calorías. Estas dos firmas son mucho más pequeñas que Subway, pero podrían crecer hasta convertirse en amenazas sustanciales para el posicionamiento de Subway como un restaurante saludable.

Los ejecutivos también deben darse cuenta de que prácticamente cualquier tendencia o evento ambiental es probable que cree oportunidades para algunas organizaciones y amenazas para otras. Esto es cierto incluso en casos extremos. Además de la horrible muerte humana y sufrimiento, el terremoto y tsunami de marzo de 2011 en Japón devastó a muchas organizaciones, que van desde pequeñas empresas que simplemente fueron aniquiladas hasta gigantes corporativos como Toyota, cuyas capacidades de fabricación se vieron socavadas. Por extraño que parezca, sin embargo, estos trágicos acontecimientos también abrieron oportunidades significativas para otras organizaciones. La reconstrucción de infraestructura y viviendas requiere concreto, acero y otros materiales. Es probable que los fabricantes japoneses de concreto, las siderúrgicas y las empresas constructoras estén muy ocupadas en los próximos años.

Tercero, el entorno da forma a las diversas decisiones estratégicas que toman los ejecutivos a medida que intentan llevar a sus organizaciones al éxito. El entorno a menudo impone importantes limitaciones a los objetivos de una organización, por ejemplo. Una firma que establece la meta de aumentar las ventas anuales en un 50 por ciento podría tener dificultades para lograr este objetivo durante una recesión económica o si varios nuevos competidores ingresan a su negocio. También es necesario tomar en cuenta las condiciones ambientales a la hora de examinar si comenzar a hacer negocios en un nuevo país, si adquirir otra empresa, y si lanzar un producto innovador, por nombrar solo algunos.