

## BLOQUE 1

## “LAS ORGANIZACIONES”

contenidos :

grupo: ,

organización

sistema, organizacional

, elementos

Recursos

cultura organizacional.

### grupo

concepto de grupo social

grupo social es el conjunto de personas que mantiene una interacción de forma regular y estructurada, que comparten al menos, ciertos valores y normas, y que tienen un sentido de identidad global como tal conjunto.

- interacción: las acciones de las personas toman en cuenta a las demás personas del conjunto, aunque ese contacto mutuo no tenga que ser comunicación constante.
- regular, no ocasional: estructurada, cierta diferenciación de posiciones y de roles. implica reconocimiento de status y de roles. la interacción se realiza de acuerdo a ese reconocimiento.
- comparten una misma cultura o ciertos elementos culturales, necesarios para la interacción
- esa identidad global se refiere a que tienen conciencia de grupo, se sienten parte de un grupo y reconocen a los demás miembros del grupo y a las personas que no pertenecen al grupo.

grupos y cuasi-grupos

*categoría social*: conjunto de personas relacionadas por un criterio y el juicio del observador. al menos, las personas de esa categoría tienen ese elemento en común. no existe interacción, ni conciencia de grupo, ni comparten valores... (ej: los jóvenes)

*conglomerado*: (= reunión, aglomeración) agrupación de personas que, estando en proximidad física entre sí, carecen de comunicación recíproca ni está garantizado que compartan los mismos elementos culturales. los vínculos de unión suelen ser básicamente coyunturales.

sus componentes son anónimos entre sí. es mínima la exigencia de cambios en la conducta para la pertenencia. este conglomerado depende del hecho de que compartan un mismo espacio físico. (ej: viajeros de un mismo vagón de metro)

las categorías y los conglomerados son cuasi-grupos porque pueden derivar en grupos sociales. ginsber fue el autor de éste término, al que define como “forma de agrupación que, sin ser específicamente grupo, es campo idóneo para el reclutamiento de grupos sociales”.

clasificaciones

(complementarias, no excluyentes)

### intragrupo y extragrupo (sumner)

el criterio es la propia pertenencia. los grupos a los que pertenecemos o los grupos que nos son extraños. con este criterio se acuñó el término de autocentrismo.

### endogrupo y exogrupo (kurt lewin)

prácticamente el mismo criterio unido al espacio vital de una persona (aquello que no le es indiferente a la persona). endogrupo será aquél grupo con el que la persona se identifica y exogrupo, con el que no se identifica.

### grupo de pertenencia y grupo de referencia (merton)

merton afirma que el individuo tiene conciencia de sí mismo no directamente, sino desde los puntos de vista generalizados de los otros miembros del grupo al que pertenece (grupo de pertenencia). pero no siempre el referente está en el grupo de pertenencia, sino que se pueden considerar grupos a los que no se pertenezca (grupos de referencia).

- grupo de pertenencia es aquél del que formamos parte.

- grupo de referencia, aquél que cumple funciones de referente orientador o de referente evaluador, pues proporciona un estándar comparativo para la evaluación. constituye un modelo normativo, conductual, para establecer los modos y comportamientos propicios o esperados.

el contacto con los grupos de referencia puede ser directo o indirecto . la imagen, no necesariamente real, de referencia puede terminar siendo grupo normativo.

el grupo de referencia puede ser virtual.

en la socialización anticipada estamos tomando como referencia el grupo al que el individuo considera que va a pertenecer, pero si no llega a pertenecer puede sufrir frustración, funcional o disfuncional.

los grupos de referencia son múltiples para la persona. esto que en principio puede enriquecer a la persona, puede ser también motivo de conflicto cuando los grupos ofrecen modelos contradictorios, llegando a paralizar el proceso de integración social.

los grupos son de referencia positiva o negativa, según queramos imitar o no seguir los modelos ofrecidos. los grupos de referencia tienen diversa incidencia sobre el sujeto, correspondiente a áreas específicas. sobre todo influyen en el nivel de aspiraciones de la persona.

los grupos de referencia ejercen su influencia a través de una persona, el “otro significativo” o “referente”, también positivo o negativo.

los principales grupos de referencia son:

- en los primeros años de vida: la madre
- tras el complejo de edipo: el padre
- en el proceso educativo: los profesores
- adolescencia: amigos (líder)
- socialización terciaria: los profesionales que nos introducen en nuestro campo profesional

### comunidad y sociedad (tönnies)

(gemeinschaft y gessellschaft)

el elemento diferenciador es la naturaleza de las relaciones que se establecen y el tipo de voluntad sobre las que se asientan. distingue dos tipos de voluntad:

- voluntad esencial o voluntad orgánica: vínculos espontáneos de cooperación (familia, amigos...) de aquí surge la comunidad, que responde a los impulsos del corazón.
  - voluntad reflexiva o arbitraria: exigencias de la razón. da lugar a la sociedad, donde las relaciones se basan en la exigencia del logro de intereses particulares (ej: el estado)
- comunidad y sociedad se oponen, aunque ninguno de los dos se da en estado puro.

#### grupo primario y grupo secundario (cooley)

no sólo se refiere al tamaño del grupo, sino a la naturaleza de las relaciones:

en el grupo primario predominan las interacciones directas, cara a cara, personalizadas, basadas en lazos afectivos (o primarios). la finalidad del grupo primario está en sí mismo: encontrar agrado, satisfacción, agrado mutuo, cariño mutuo... en la propia interacción. ej: la familia, los amigos... tiene un nº reducido de personas.

en el grupo secundario, los vínculos son de tipo formal, por lo tanto, impersonales y tienen por objeto metas funcionales. el grupo existe mientras tienen una tarea por cumplir. el fin está fuera del grupo. su temporalidad es limitada. la interacción entre los miembros del grupo es generalmente indirecta. las relaciones se reducen básicamente a una única actividad. ej: los trabajos, la cdad de vecinos, una asociación con un fin concreto...

a medida que la vida social es más compleja, parece que los grupos primarios van cediendo terreno a los secundarios. aun siendo esto cierto, el grupo primario es un agente de socialización importante porque transmite normas y valores, sobre todo en edades primeras, y refuerza posteriormente las normas, actuando como agente de control social. en un grupo primario pueden llegar a crearse normas propias.

por todo ello, se ha llegado a afirmar que en el seno de las grandes organizaciones formales, si se dan condiciones necesarias, tienden a formarse grupos, que establecen entre sí lazos primarios, que definen sus propias normas y que aumentan la productividad.

es importante distinguir entre interacciones de carácter primario y secundario porque en un mismo grupo pueden surgir lazos de ambos tipos.

#### otros grupos

- por el tamaño del grupo, distinguimos grupos grandes y pequeños.
- por el grado de apertura a nuevos miembros, abiertos o cerrados.
- por el grado de estabilidad: estables o inestables.
- por el carácter organizativo del grupo: formales o informales...

#### concepto de organizacion

organización es lo contrario de desorden. en aquellos lugares en que no existe la organización impera la anarquía.

armonía, arreglo, orden, disposición, son vocablos que en alguna medida tienen relación con la organización.

la organización implica reglas o normas, es decir que quién organiza establece pautas o guías para lograr un cierto orden.

es el antónimo de anarquía o sea de todo aquello que es confusión, desorden o desconcierto.

las cosas no son solamente susceptibles de organización, también lo son las personas, fundamentalmente en lo que se refiere a las tareas que desempeñan y la comunicación que debe existir entre ellas.

la organización tiene relación directa con la eficiencia. para lograr cualquier objetivo es imprescindible primero ordenar u ordenarse de manera tal que los pasos a seguir para alcanzarlo no se vean entorpecidos por la confusión que pudiese existir en ellos. el orden está ligado no solamente al movimiento:

en una línea de producción, las máquinas deben estar ordenadas de forma tal que el proceso pueda realizarse de manera que los materiales sean transportados sin efectuar grandes traslados.

lo está también con las cosas estancas:

- en una cocina, los muebles, etc.,

el principal objetivo de la organización es lograr un mejor rendimiento de todo aquello que se quiere ordenar: no se tardará el mismo tiempo en reparar algo, si se tienen todas las herramientas a mano y ordenadas correctamente, que si hay que interrumpir la tarea para buscarlas en distintos lugares.

de acuerdo a lo expresado podemos ensayar un concepto de organización:

las reglas o normas establecidas para armonizar un conjunto de elementos (personas y/o cosas) en sus relaciones estáticas y dinámicas, tendientes a lograr una finalidad en la forma más eficiente posible.

todas las actividades humanas son susceptibles de ser organizadas

a continuación otros conceptos de organización:

“es un conjunto de personas que desean alcanzar objetivos, para lo cual se agrupan respetando una estructura formal y utilizan sus recursos para realizar actividades, empleando las tecnologías adecuadas.”

“es toda entidad social o grupo humano que deliberada y sistemáticamente pretende alcanzar fines específicos, que actúan dentro de un contexto, desarrollando actividades o funciones, y utilizando recursos, sujetos a un sistema de reglas o procedimientos.”

“grupo de personas con un objetivo en común, que respetan un ordenamiento jerárquico estructural.”

clasificación

múltiples son las clasificaciones que podemos hacer de las organizaciones. veamos algunas.

“según el interés que representan

publicas

son las organizaciones del estado, ya sea nacional, provincial o municipal. \* legislativas: dictan leyes y ordenanzas: cámaras de diputados, de senadores, concejales municipales, etc. judiciales: resuelven conflictos y administran justicia: juzgados, cámaras, etc. administrativas: \* empresas de servicios:

privadas

- organizaciones de particulares creadas con distintos objetivos.
- empresas comerciales: agrícolas, ganaderas, industriales, de servicios, etc.
- cooperativas y mutuales: destinadas a prestar servicios entre sus asociados:
- organizaciones culturales: consagradas a la difusión de la cultura: bibliotecas, etc.
- entidades deportivas, sociales y religiosas. etc.

según el fin que persiguen

con fines de lucro

entidades dedicadas a la explotación de cualquier tipo de actividad económica con la finalidad principal de obtener beneficios.

según el tipo de actividad que explotan se las clasifica en:

- primarias: dedicadas a la extracción de materias primas de la naturaleza: agrícolas, ganaderas, mineras, forestales, etc.
- industriales: que transforman la materia prima en productos elaborados: siderurgia, metalurgia, de la construcción, etc.
- de servicios: el llamado sector terciario, que ha adquirido notable desarrollo en los últimos años: comercio, servicios personales, comunicaciones, transporte, etc.

sin fines de lucro

organizaciones cuya finalidad principal es brindar un servicio a sus asociados o al público en general.

- cooperativas y mutuales: \* sindicatos, cámaras empresariales. religiosas, clubes deportivos y sociales, organizaciones culturales etc.

según la identidad de sus titulares

...sociedades y asociaciones

formadas por dos o más personas y reglamentadas particularmente por estatutos o contratos sociales. existe la más variada gama de sociedades y asociaciones: sociedades comerciales, cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, fundaciones, sindicatos, cámaras empresariales, federaciones, confederaciones, iglesias, clubes, etc.

organizaciones

las organizaciones son instituciones creadas por el hombre para tratar de optimizar sus esfuerzos.

el hombre es un ser social y como tal, necesitó vincularse con los otros hombres para lograr metas u objetivos que no podía alcanzar aisladamente.

así nacieron organizaciones de todo tipo: económicas, culturales, deportivas, de servicios, etc., y ante el crecimiento poblacional se hizo necesaria otro tipo de organización superior que reglara las relaciones de la comunidad, aparecen así las organizaciones gubernamentales.

características

### 1. son sistemas sociales

dentro de cada organización las personas asumen distintos roles según la actividad que deban desempeñar: empleados administrativos, vendedores, operarios industriales, peones, personal de servicios, etc.

para que esas actividades sean desempeñadas correctamente, deben existir:

- personas que determinen previamente cuáles van a ser las tareas a realizar;
  - quienes dirijan a los que deben realizar cada una de las tareas;
  - los que ejecutan las directivas que reciben; quienes controlan los trabajos efectuados

las organizaciones deben ser sistemas sociales reglados por principios de convivencia humana. las relaciones personales entonces, se efectuarán en un clima armónico y agradable.

### 2. son universales

ya no se concibe que las actividades colectivas se realicen sin algún tipo de esbozo organizativo. las ventajas indudables del orden hacen que ante toda realización que necesite la colaboración de varias personas, éstas busquen coordinar esfuerzos para efectuarla en la mejor forma o con la mayor eficiencia.

### 3. ejercen influencia sobre sus componentes

en toda organización, existe un modelo funcional donde se establecen los cargos y roles que cada persona debe desempeñar en ella.

ese modelo funcional se pone en práctica a través de las órdenes que emanan de las jerarquías superiores, las tareas de quienes las ejecutan y el control de los responsables que verifican la corrección de los trabajos realizados.

#### 4. trascendentes en el tiempo

las organizaciones tienen posibilidad de ser más longevas que sus creadores. el período de vida de la persona es limitado con respecto al de las instituciones que pudieran concebir.

las organizaciones se constituyen para perdurar en el tiempo. en aquellas que persiguen fines de lucro, son los hijos, nietos, bisnietos, los que suceden a los fundadores. en las que tienen otros fines, las autoridades se van sucediendo generalmente mediante el voto de sus componentes.

la iglesia católica es un ejemplo de una organización que perdura en el tiempo con sus casi dos mil años de vida.

#### 5. se personifican

las organizaciones son consideradas legalmente como personas jurídicas capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones.

a los efectos de contratar con terceros, lo hace a través de sus representantes, conviene, pacta, acuerda, estipula, etc. las diferentes cláusulas de los tratados respectivos.

además recibe un nombre, el que se utiliza para identificarla. ¿cuántas empresas comerciales son famosas por su nombre?

#### 6. son representadas

al ser personas de existencia ideal, las organizaciones contratan con terceros por medio de sus representantes.

los representantes, generalmente los directivos de la organización no acuerdan a nombre personal sino que son meros administradores.

#### 7. de estructura dinamica

las organizaciones evolucionan constantemente para adaptarse a los requerimientos del medio (cambios tecnológicos, sociales, culturales, etc.) y a la demanda de aquellos a quienes está destinada su producción.

por otra parte los adelantos tecnológicos proveen permanentemente de la materia prima necesaria a fin de renovar estructuras y modernizar procesos.

8. aplican la division del trabajo ( en su libro "la riqueza de las naciones", adam smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta n un extremo para ponerle la cabeza". ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. sin embargo, como explica smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, n el mejor de los casos 20 alfileres al día". como observó smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (en la actualidad se utiliza en término "división del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

cuando el hombre se dio cuenta de que especializándose podía efectuar una mayor y mejor producción, apareció la división del trabajo: parcelamiento de la producción en procesos que efectúan distintas personas, especialistas en sus tareas, con lo que se intenta lograr una mayor eficiencia y un mejor producto terminado.

la aplicación de esta división del trabajo ha traído como consecuencia, la necesidad de organizarlo para que el resultado no sea un caos sino un producto eficiente, consecuencia de la eficaz colaboración de todos y cada uno de los que efectúan la labor.

#### 9. son complejas

en toda organización existen distintas funciones o departamentos que serán más o menos numerosos según sus objetivos.

en la faz económica, por ejemplo, muchas organizaciones tratan de lograr una integración vertical (producir desde la materia prima, y en muchos casos vender el producto terminado directamente al público). en este caso, la organización será más compleja que la de un monoprodutor. pero en ambos tendrán, además del departamento de producción, otros que lo complementarán.

#### 10. sinergeticas

vimos que la complejidad es una característica de las organizaciones, tengan éstas mayor o menor cantidad de departamentos. esos departamentos deben actuar en forma coordinada para lograr una mejor eficiencia, no sólo en el aspecto económico (menores costos) sino también en la prestación de servicios a sus componentes o a los destinatarios en general. esta coordinación hace que el resultado final se vea potenciado y es mayor que la suma de esfuerzos individuales (ver efecto multiplicador).

el vocablo sinergia que proviene del griego: cynergia:, cooperación, es la unión de varias fuerzas, causas etc., para lograr una mayor efectividad:

#### 11. aplican el efecto multiplicador

un atleta que corre mil metros tardará más tiempo en llegar a la meta que diez personas que corran cien metros, una a continuación de la otra. en ambos casos la distancia recorrida será la misma, pero como consecuencia de la “división del trabajo”, se habrá logrado un mejor rendimiento.

dicho ejemplo podemos aplicarlo a cualquier tipo de

organización; al dividirse la tarea entre varios, el resultado no será igual a la suma de esfuerzos individuales, sino mucho mayor, lo que se conoce con el nombre de efecto multiplicador.

#### 12. eficientes

todos los caracteres que hemos analizado de las organizaciones buscan llegar a este último carácter básico y fundamental: la eficiencia.

una organización incorrecta trae como consecuencia mayores costos operativos y un entorpecimiento de las labores, lo que evidentemente atenta contra su eficacia.

en un mundo competitivo como el actual, las organizaciones deben buscar la mayor eficiencia en sus operaciones.

#### concepto

reuniendo las características señaladas anteriormente, podemos ensayar un concepto de lo que entendemos por organizaciones:

las organizaciones son sistemas sociales universales y trascendentes en el tiempo que influyen sobre sus componentes, y que, actuando como personas de existencia ideal son representadas por sus directivos. de estructura dinámica y compleja, aplican la división del trabajo en forma sinérgica para utilizar el efecto multiplicador del trabajo de sus componentes y lograr así una mayor eficiencia.

#### la organizacion como sistema

se entiende por sistema al conjunto de reglas o principios sobre determinada materia, relacionados entre sí

las organizaciones buscan relacionar los elementos que la componen de manera que ordenadamente contribuyan a un determinado fin.

esa relación de los elementos componentes debe ser ordenada sistemáticamente para buscar la mayor eficiencia.

tres son los elementos básicos que componen cada organización:

- recursos humanos: los más importantes, pues ellos son los que, a través de su labor, pueden:
  - crear las bases de la organización,
  - obtener los otros elementos para conseguir sus fines,
  - controlar que lo planificado sea realizado, efectuando las correcciones necesarias.
- recursos materiales: las cosas que se necesitan para llegar al objetivo.
- recursos financieros: el dinero indispensable para desenvolverse sin obstáculos económicos.

toda organización está inmersa en un medio que condiciona sus actividades.

el medio (contexto) y los elementos básicos de cada organización, interrelacionados entre sí por diferentes formas de comunicación, constituyen la base para el diseño de todo sistema organizativo.

### objetivos

meta, finalidad, objetivo, son sinónimos. sin embargo, algunos autores señalan diferencias en la acepción de meta y objetivo. del diccionario de la lengua castellana podemos extraer los siguientes conceptos:

- objetivo: fin o intento al cual se encamina una acción u operación;
- meta: fin hacia el cual se dirigen las acciones o deseos de una persona.

meta: arribar a la línea de llegada

según nuestro criterio, si queremos efectuar una diferenciación entre ambos conceptos, podemos concluir que:

- objetivo: finalidad a la cual tiende una organización;
- meta: finalidad a la que tienden las acciones o deseos de una persona. puede también utilizarse como finalidad a corto plazo.

los objetivos de las organizaciones varían según la finalidad para la cual fueron creadas. así:

- las organizaciones comerciales tendrán por objetivo la explotación de alguna actividad económica;
  - las organizaciones deportivas, la participación en competiciones
  - las organizaciones religiosas, la divulgación de su fe, etc.

una organización tiene objetivos generales y particulares. por ejemplo: una empresa industrial puede tener como objetivo general la fabricación de vehículos y como objetivos particulares, la elaboración de distintos modelos.

### planificación

después de fijados los objetivos, toda organización debe planificar su actividad, es decir, establecer planes coordinados para una acción futura.

la planificación es un elemento esencial ya que puede decirse que sin ella no hay organización.

en una empresa comercial por ejemplo, la planificación debe determinar:

líneas de productos a comercializar;

- obtención de fondos operativos y/o financiación de proveedores;
- formas de comercialización: venta únicamente a mayoristas, a través de vendedores a domicilio, venta a través de la televisión, etc.;
- perfil de los probables clientes;
- lugares en donde establecer sucursales; - formas de controlar los stocks;
- medidas de seguridad, etc.

... las planificaciones difieren según las tareas a proyectar. así tendremos - planificación por departamentos o sectores:

cuando la organización adquiere cierta envergadura, generalmente se dividen las tareas en departamentos o sectores, y tendrá que planificar para cada uno de ellos.



por ejemplo una organización deportiva tendrá que proyectar las instalaciones para practicar los distintos juegos y los lugares a ocupar por los espectadores (estadios de fútbol, basket, etc.).

- planificación a largo plazo:

es una planificación más global y se puede referir a muchos años de la vida de la organización. por ejemplo instalaciones para 10 años.

- planificación a mediano plazo:

puede abarcar períodos de más de un año. por ejemplo deportes a practicar en los próximos tres años.

- planificación a corto plazo:

períodos de hasta un año. por ejemplo, jugadores a contratar para el próximo campeonato.

#### comunicacion

la comunicación es otro elemento esencial de toda organización, partiendo desde su constitución y siguiendo posteriormente, durante su evolución y crecimiento.

los medios de comunicación organizacionales pueden clasificarse en:

- medios de comunicación internos;
- medios de comunicación externos.

la comunicación interna es la que se desarrolla dentro de la organización y sirve principalmente para:

- comunicar los objetivos de la empresa a sus integrantes;
- hacer conocer la cadena de mandos;
- impartir órdenes;
- solicitar materiales;
- informar sobre los sistemas operativos, etc.

en general, la comunicación interna es útil para las tareas de planificación, coordinación, mando y/o control de todas las actividades que tienen lugar en la organización.

un correcto desenvolvimiento de este tipo de comunicación permite optimizar la utilización de los recursos para poder cumplimentar mejor los objetivos.

es importante que quede documentada a efectos de deslindar responsabilidades futuras.

la comunicación externa es la que se realiza entre la organización y el medio en donde se desarrolla.

tiene por finalidad, entre otras:

- hacer conocer su actividad en el medio.

las empresas comerciales difunden sus productos por medio de la promoción y la publicidad.

las organizaciones culturales, deportivas y sociales publicitan sus eventos para llegar a mayor número de personas.

mantener una fluida comunicación con terceros:

- proveedores: para obtener un suministro en tiempo de los insumos, mejor selección de materiales, mejores precios y mayor financiamiento, etc.
- clientes: para una mejor colocación de los productos, a fin de conocer defectos de producción, detectar necesidades insatisfechas, indagar sobre hábitos de consumo, etc.
- público en general (en caso de actividades deportivas, culturales, etc.): para publicitar eventos, indagar sobre otros requerimientos, tomar conocimiento de las críticas, etc.

la imagen organizacional es la que transmite la entidad a la sociedad, a través de la buena calidad de sus productos; un trato adecuado a proveedores, clientes y empleados, colaboración con la comunidad, etc., lo que se refleja en la confianza que la comunidad le deposita.

#### estrategia

la palabra estrategia proviene del griego estrategia y strategós (general) y se refiere al arte de dirigir las operaciones militares.

la estrategia aplicada a las organizaciones se refiere a las actitudes que su gerenciamiento adopta para lograr una mayor eficiencia en las operaciones, y se puede aplicar a cualquier ámbito de la entidad.

la estrategia de "justo a tiempo" en la faz productiva, determina que los proveedores deben entregar los insumos en el momento en que son necesarios para su elaboración. de esta forma, se eliminan depósitos y se reducen necesidades de financiamiento.

una estrategia diferente de ventas, es la que realizan algunas empresas llegando directamente al consumidor mediante demostraciones personales y en su domicilio.

#### toma de decisiones

stoner, freeman y gilbert, en su obra administración señalan un modelo racional para tomar decisiones, el que consta de varias etapas, las que explicaremos con un ejemplo.

##### 1) observar la realidad

el gerente de una empresa que ha visto disminuir sus ganancias, al estudiar esta situación, advierte que se ha dado una retracción en las ventas.

2) efectuar un diagnóstico al averiguar las causas de esta caída de las ventas se llega a la conclusión de que es consecuencia de una disminución en los ingresos de los clientes.

##### 3) desarrollar alternativas válidas

para tratar de aumentar nuevamente las ventas se determina que pueden ofrecerse la alternativa de bajar los precios o aumentar la financiación.

##### 4) elegir la mejor alternativa

una comparación entre el aumento del costo que significan obtener nuevos recursos financieros para aumentar la producción o la disminución de ingresos por rebaja en el precio de venta, determina que es más conveniente la segunda.

##### 5) implementar la decisión

se aplica una rebaja del 5% en los precios de venta.

#### monitoriar su aplicación

deberá controlarse para determinar si la decisión fue correcta, que los menores ingresos por la disminución del precio de venta se compensen (y den mayores beneficios) con un aumento de las ventas.

#### relaciones

los elementos que componen el sistema organizacional, no actúan aisladamente, sino que entre ellos se generan distintos tipos de comunicaciones. estas comunicaciones no son independientes entre ellas, sino que están relacionadas de distinta forma y con diversos matices.

en la medida que las organizaciones son más complejas, se incrementan sus elementos constitutivos, lo que genera un mayor cúmulo de relaciones entre ellos y con el medio en donde desarrollan sus actividades.

en toda organización existen distintos tipos de relaciones de sus elementos constitutivos.

estas relaciones pueden ser:

##### \*funcionales

son las que surgen en virtud de la división del trabajo. al fraccionarse las tareas para ser ejecutadas por diferentes personas y/o departamentos, cada sector asume una función específica dentro de la actividad global, originando este tipo de relaciones, las que dependerán de la actividad asignada al sector.

en las funciones administrativas también existe esta funcionalidad.

##### \*operativas

se refieren a la conexión o enlace que debe existir entre los distintos departamentos, divisiones, o sectores de cada organización.

##### \*de mando

en toda organización debe existir subordinación de los estamentos inferiores a las jerarquías establecidas, las que a través de diferentes órdenes, conducen a los primeros para el cumplimiento de las metas prefijadas.

\*de control

toda operativa dentro de la organización, debe estar sujeta a control para tratar de evitar errores y fallas en las operaciones, optimizando así el rendimiento, ya que una vez asignadas las tareas, quienes las realizan pueden errar en el procedimiento o labor en la faz productiva o administrativa.

recursos de las organizaciones

todo sistema organizacional utiliza distintos recursos de los cuales el principal es el recurso humano.

recursos humanos

ya hemos señalado que las personas humanas son los elementos más importantes de toda organización. ellas son aquellas que las diseñan, las dirigen, ejecutan las labores, efectúan las correcciones necesarias y controlan que las tareas se cumplan como se trazaron.

- diseño de las organizaciones

para que toda organización sea considerada tal, debe efectuarse un proyecto, el que puede estar a cargo de personas individuales, un equipo de trabajo u otras organizaciones.

dos aspectos deben considerarse de la función directiva:

- a) la dirección es realizada por personas.

los directivos, al tratar de lograr los objetivos de la mejor manera posible, sienten una doble presión:

- la proveniente del ego personal: tratar de superarse para alcanzar su realización como directivo y como persona;
- la de los componentes de la organización, que tienen el derecho a exigirle, mediante el pago de una remuneración, a que logre y supere las metas prefijadas.

- b) la dirección maneja personas.

\*dependientes

diversas situaciones pueden provocar stress en la labor de los trabajadores:

- a) penabilidad del trabajo.

naturalmente, todo trabajo significa para quien lo realiza un esfuerzo, el que puede ser más o menos penoso. pero el trabajo también es fuente de alegría, en la satisfacción de ver el producto de ese esfuerzo. todo trabajador debería buscar un empleo relacionado con su vocación: no es lo mismo trabajar a disgusto que disfrutando de la labor.

- b) estabilidad en el empleo.

uno de las situaciones que mayor grado de stress genera en los trabajadores, es la posibilidad de perder la fuente de empleo. en la época actual este problema se ha agravado debido a:

- una elevada tasa de desocupación;
- la presión de los empresarios para eliminar trabas que dificultan los despidos;
- aumento de empleo con contratos precarios.

- c) ingresos insuficientes.

los ingresos de los trabajadores debe permitirle llevar una vida digna junto a su familia. cuando son insuficientes, el rendimiento puede decaer ante la falta de estímulo o la necesidad de trabajar más horas en esa u otra labor.

- d) relaciones entre el personal jerárquico y sus subordinados.

el personal jerárquico debe tratar de supervisar al personal subalterno diplomáticamente, intentando suavizar las órdenes y controles para evitar los roces lógicos que pueden darse en estas relaciones.

e) relaciones con sus pares.

en toda organización las tareas de cada dependiente deben estar perfectamente delimitadas a fin de evitar conflictos personales a la hora de ejecutar las labores respectivas.

una de las formas de mejorar la situación de los dependientes es la de tratar de identificarlos con la organización, ya sea asociándolos y/o creando relaciones extralaborales (clubes, reuniones sociales, cursos de capacitación y perfeccionamiento, etc.) que lo vinculen estrechamente.

- tareas de control

toda labor que se realiza debe ser controlada para evitar errores o imperfecciones. estas tareas de control deberían ser ante todo preventivas para evitar inconvenientes que podrían ser insubsanables.

#### recursos materiales

los recursos materiales son aquellos que proporciona la naturaleza, y que son utilizados por las organizaciones en estado natural o luego de procesarlos.

el hombre continuamente amplía la frontera del uso de los materiales a través de inventos y descubrimientos, no estando lejano el día en que se exploten materiales extraterrestres.

#### clasificación

##### \*bienes de uso

para desempeñar sus actividades, toda organización necesita de elementos materiales. desde los más simples: mesas, sillas, escritorios, bibliotecas, archivos, etc., hasta los más complejos: computadoras, rodados, maquinarias, etc.

estos materiales que se utilizan durante un período más o menos prolongado, reciben el nombre de bienes de uso.

##### \*materiales descartables

además, siempre es necesario utilizar otros elementos que se desgastan con su uso: formularios, papeles, lapiceras, sobres, etc., o, que por su menor cuantía son considerados como gastos a pesar de que puedan utilizarse durante mayor tiempo: abrochadoras, portafolios, diskettes, etc.

##### \*combustibles y energía

los combustibles para mover vehículos y maquinarias y la energía eléctrica, son otros recursos materiales que utilizan las organizaciones en su actividad.

##### \*insumos

todos aquellos elementos que utilizan las empresas productivas, que de una manera u otra se utilizan para explotar o elaborar un producto, reciben el nombre de insumos. en las empresas industriales, los materiales que se incorporan a un producto se clasifican generalmente en:

##### \*materias primas

materiales con los que se fabrica el producto.  
por ejemplo, frutas y azúcar para elaborar dulces.

##### \*materiales directos

los que junto con la materia prima hacen al producto terminado: frascos, tapas y etiquetas.

##### materiales indirectos

otros materiales que no forman parte del producto pero sirven para comercializarlo: cajas, cinta adhesiva, etc.

la materia prima + materiales directos + materiales indirectos + la mano de obra = producto terminado

propiedades

fácil de obtener

el material debe estar ubicado en un lugar accesible, de donde pueda ser explotado sin problemas.

facilidad de transporte

para llevarlo desde los lugares de obtención a los de elaboración, ya sea por vía terrestre, acuática o aérea.

maleable

debe ser manejable, es decir dócil, dúctil, elástico. así su combinación con otros materiales permitirá una mayor funcionalidad.

almacenable

el hidrógeno es de difícil almacenamiento, por lo que ello constituye una de las causas de su poco uso comercial, a pesar de sus bondades.

es requisito indispensable que su manejo permita la seguridad de los trabajadores, industria y medio ambiente.

rentabilidad

la explotación debe resultar rentable. ninguna organización estará interesada en explotar un producto trabajando a pérdida.

que no dañe el medioambiente

debe tenerse cuidado con el uso de materiales tóxicos o contaminantes, ya que ante todo debe preservarse el medioambiente.

relación costo-beneficio

debe tenerse presente la relación entre el costo ambiental que ocasiona el uso del material y el beneficio que su utilización le dará a la sociedad.

recursos financieros

son los medios de que se valen las organizaciones para obtener los fondos necesarios para su constitución y funcionamiento.

todas las organizaciones, tengan o no fines de lucro, necesitan dinero y bienes para iniciar sus actividades y cubrir luego sus gastos y/o costos de gestión.

los recursos financieros pueden clasificarse en:

propios

son recursos financieros propios aquellos que son aportados por:

- sus integrantes
- la organización misma, a través del desarrollo de su actividad.

aporte de sus integrantes

los integrantes de una organización son los que la fundan o se asocian a ella con posterioridad, recibiendo distintas denominaciones según el tipo de organización.

en las organizaciones comerciales, son propietarios, socios o accionistas. en las entidades sin fines de lucro pueden ser socios, asociados, adherentes, etc.

aportan dinero o bienes en el momento de constituir la organización, al adherirse o asociarse a una ya existente, o también cuando quieren incrementar su participación en ella.

generalmente es la fuente de recursos financieros menos onerosa porque sólo participan en la utilidad neta de la organización (en el caso de las comerciales) o simplemente dan derecho a usufructuar sus beneficios (en las sin fines de lucro).

otra ventaja de este tipo de recurso financiero, es que el mismo no supone un aumento de los costos, pues no devengan intereses ni gastos extras.

tampoco implican obligaciones de pago, sus aportantes los entregan mientras exista la organización.

de la actividad de la organización

en las organizaciones comerciales, una muy importante fuente de recursos es la que surge de utilidades no distribuidas. las grandes empresas multinacionales han llegado a ese estatus después de capitalizar los recursos obtenidos en la explotación de sus actividades económicas.

también las organizaciones sin fines de lucro pueden llegar a ser líderes en su actividad mediante, entre otras cosas, los fondos logrados en su desarrollo. grandes clubes deportivos han conseguido importantes infraestructuras mediante la recaudación obtenida en los eventos organizados.

de terceros

los recursos financieros de terceros son aportados por personas o entidades ajenas a la organización.

los principales entes que proporcionan recursos financieros a las organizaciones son:

- entidades financieras
- proveedores
- organismos gubernamentales
- mercados bursátiles
- donaciones

entidades financieras

son organizaciones intermediarias en el mercado financiero, captan fondos y los prestan a quienes lo solicitan. son una de las más difundidas fuentes de financiamiento de las organizaciones.

proveedores

son organizaciones que proveen los insumos necesarios para el desenvolvimiento de las empresas el financiamiento de este sector se concreta cuando se difiere el pago de los insumos adquiridos. es una importante fuente financiera a la que recurren las organizaciones por ser en la mayoría de los casos la más barata y la que requiere menos requisitos para su concreción.

organismos gubernamentales

el estado, mediante subsidios de distinto tipo, puede colaborar financieramente en el desarrollo de las organizaciones (con o sin fines de lucro) que considere necesario incentivar.

mercados bursátiles

las organizaciones pueden recurrir al mercado de capitales a través de las bolsas de comercio a fin de colocar acciones u obligaciones negociables. es una fuente de financiamiento barata; pero a la cual acceden pocas organizaciones debido a los complicados requisitos necesarios para cotizar sus valores en ellas.

donaciones

las donaciones son el principal sustento de las organizaciones asistenciales que no persiguen fines de lucro. pueden ser efectuadas en bienes o en dinero.

organizaciones

elementos

- 1) grupo humano
- 2) objetivos comunes
- 3) estructura
- 4) contexto
- 5) racionalidad

no existe organización sino existe el grupo humano que busca objetivos en comun, lo que origina una estructura, la cual se adecua a un contexto que es el area geografica y los limites del trabajo y la forma de este, la racionalidad nos va restringiendo el campo "la racionalidad limitada" ya que se incluye los elementos subjetivos de cada individuo aparte de los elementos externos.

parametros

1. tamaño
2. dispersión
3. nº creciente
4. tecnología
5. especialización
6. generalización
7. interdependencia
8. comunicaron
9. profesionalismo
10. delegación
11. mando y control

los parametros:

es el tamaño de la organización que se acrecienta de tal manera que el contexto geografico es superado y sale de su ambito (multinacional) originando su dispersion en otros mercados(sucursales, subsidiarias) dando un nº creciente de la organización, que debe aumentar la tecnologia la que causa la especificacion es decir mas saber sobre un pequeño ambito lo que nos obliga aunir los distantes sistemas para obtener la generalizacion para que cada individuo tenga el concepto global de la empresa.(globalizacion)

cultura organizacional

definicion: entendemos por cultura organizacional a las normas ,valores, creencias, y las formas de actuar de los integrantes de una organización con respecto de otra.

la cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otr.

los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. la cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. en este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización ). mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

en este sentido, si retenemos la imagen de que estos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización" (Jay, W. Lorsch, 1975), es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. en primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente también tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario (bretones. los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales) así como las conductas emprendedoras.

debemos recordar asimismo, que la cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

los 5 elementos de la cultura:

1. valores
2. heroes
3. ritos
4. red cultural
5. medio ambiente

1 valores: es el principal elemento, lo forman, la solidaridad, seriedad, responsabilidad, honestidad, idoneidad, etc.

2 heroes: son los recursos humanos que ponen en práctica los valores de la organización.

3 ritos: es la forma en que se realizan las tareas dentro de la organización.

4 red cultural es la vía por donde se comunica la cultura organizacional: por ejemplo, un manual de vendedor.

5 medio ambiente: es el entorno donde la empresa desarrolla su actividad.

veamos un ejemplo práctico la clásica empresa McDonald's.

valores: constante calidad en la mercadería, lo que demuestra responsabilidad por parte de los integrantes.

heroes: todo el personal (gratificación empleado del mes y del año).

ritos: rapidez en la atención, amabilidad en el trato, limpieza permanente

no pueden cobrar propina (preguntar daniels)

red cultural: los canales de comunicación para transmitir las ordenes (universidad de la hamburguesa)

medio ambiente: es el mismo en cualquier lugar del mundo