

## Unidad 2

# LAS ORGANIZACIONES

*"Lo que haces no está bien. Así quedarán completamente agotados, tú y toda la gente que está contigo. Esa tarea es demasiado pesada para ti, y tú solo no puedes realizarla. Ahora, escúchame. Yo te daré un consejo, y que Dios esté contigo. Tú debes representar al pueblo delante de Dios y exponerle los asuntos de la gente. Al mismo tiempo, tienes que inculcarles los preceptos y las instrucciones de Dios y enseñarles el camino que deben seguir y la manera como deben comportarse. Pero además tienes que elegir, entre todo el pueblo, a algunos hombres capaces, temerosos de Dios, dignos de confianza e insobornables, para constituirlos jefes del pueblo: jefes de mil, de cien, de cincuenta, de diez personas. Ellos administrarán justicia al pueblo permanentemente. Si hay algún caso difícil, que te lo traigan a ti, pero que juzguen por sí mismos los casos de menor importancia. De esta manera se aliviará tu carga, y ellos la compartirán contigo. Si obras así, y Dios te da sus órdenes, tú podrás resistir y toda esta gente regresará en paz a sus hogares..."<sup>(8)</sup>*

(8) La Biblia, Libro del Exodo 18:17-23, Ed. Paulinas.

## 2,1. DEFINICION

No es una tarea sencilla intentar la definición de "organización", al ser ésta una palabra de empleo general por muchos teóricos de la Administración con definiciones múltiples, en gran parte similares y a veces complementarias.

Intentaremos arribar a una definición y luego daremos ejemplos orientadores.



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.

Dada la definición anterior, podemos buscar ejemplos a nuestro alrededor, y así encontramos que son organizaciones:

- Hospitales.
- Clubes.
- Escuelas.
- Cárceles.
- Ejércitos.
- Parroquias.
- Obras sociales.
- Bancos.
- Empresas en general.

## 2,2. CONCEPTO

De lo antes expuesto, surgen elementos que caracterizan a las organizaciones.

### ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN A LAS ORGANIZACIONES COMO TALES

Objetivos y metas

Recursos humanos

Recursos materiales

Información

### Objetivos y metas



Los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización (por ejemplo, el objetivo de una organización de ayuda a los niños sin hogar puede ser el de asistirlos en cuanto a su alimentación), mientras que las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa (siguiendo el ejemplo anterior, puede establecerse como meta brindar 500 comidas por día).



### 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.



## Recursos materiales



Son los medios físicos, naturales y financieros que la organización utiliza para alcanzar los fines propuestos.

Como ejemplos de recursos físicos podemos mencionar las materias primas, las maquinarias, los inmuebles, las herramientas, los vehículos, las computadoras, etcétera.

Entre los medios naturales podemos considerar los combustibles, y la energía en todas sus formas (eléctrica, hidráulica, eólica, etc.).

Como recursos financieros podemos mencionar el dinero, los préstamos, las acciones, los títulos y bonos, entre otros.

## Información



Son recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.

Son datos expresados en diversas formas (palabras o cifras, escritas u orales, gráficos) y se refieren tanto a cuestiones internas de la organización como a externas a la misma.



La información es fundamental para la toma de decisiones.

Son ejemplos de información el sistema contable los informes de producción, las evaluaciones de recursos humanos, los informes de precios y características de productos competidores de los nuestros, etcétera.

En el cuadro inserto a continuación, y dando algunos ejemplos, aplicamos los elementos de la definición a tres organizaciones tipo:

	Hospital municipal	Escuela privada	Supermercado
<b>Objetivo</b>	Atender la salud de la comunidad.	Brindar educación de 1ro. a 9no. años.	Comercializar productos alimenticios y de limpieza para obtener ganancias.
<b>Metas</b>	200 consultas diarias en la guardia. 100 camas en internación. 10 operaciones diarias.	Dos cursos por año de 30 alumnos promedio cada uno.	Ingresos netos de \$ 5.000 al mes.
<b>Recursos humanos</b>	Médicos, enfermeras, personal administrativo.	Docentes, no docentes, administrativos, maestranza.	Cajeras, repositorios, personal administrativo y de limpieza.
<b>Recursos materiales</b>	Presupuesto municipal. Donaciones. Edificio, equipos médicos, computadoras.	Cuotas abonadas por los alumnos. Edificio, muebles, útiles, instalaciones, computadoras.	Aporte inicial de los socios, financiación de proveedores, edificio, instalaciones, computadoras.
<b>Información</b>	Cantidad de pacientes atendidos en la guardia por hora. Cantidad de diagnósticos mensuales por especialidad. Informes de evolución de pacientes internados. Asistencia del personal.	Asistencia de los alumnos. Asistencia del personal. Cuotas pagadas. Calendario escolar.	Venta por producto. Campañas de publicidad anunciadas por proveedores. Precios de la competencia.

### 2.3. TIPOS

Las organizaciones se clasifican, según su tipo, en dos grandes grupos:

#### **Organizaciones formales**

Son las organizaciones que, cumpliendo con las características que les son propias, distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Pertenecen a este grupo, por ejemplo, las facultades, las escuelas y las empresas en general.

#### **Organizaciones informales**

Son las que, cumpliendo con las características antes mencionadas, no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida.

Se caracterizan porque las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo entre ellos varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos.

Podemos mencionar como ejemplos un conjunto de 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, etcétera.



## 2.4. ESPACIO ORGANIZACIONAL

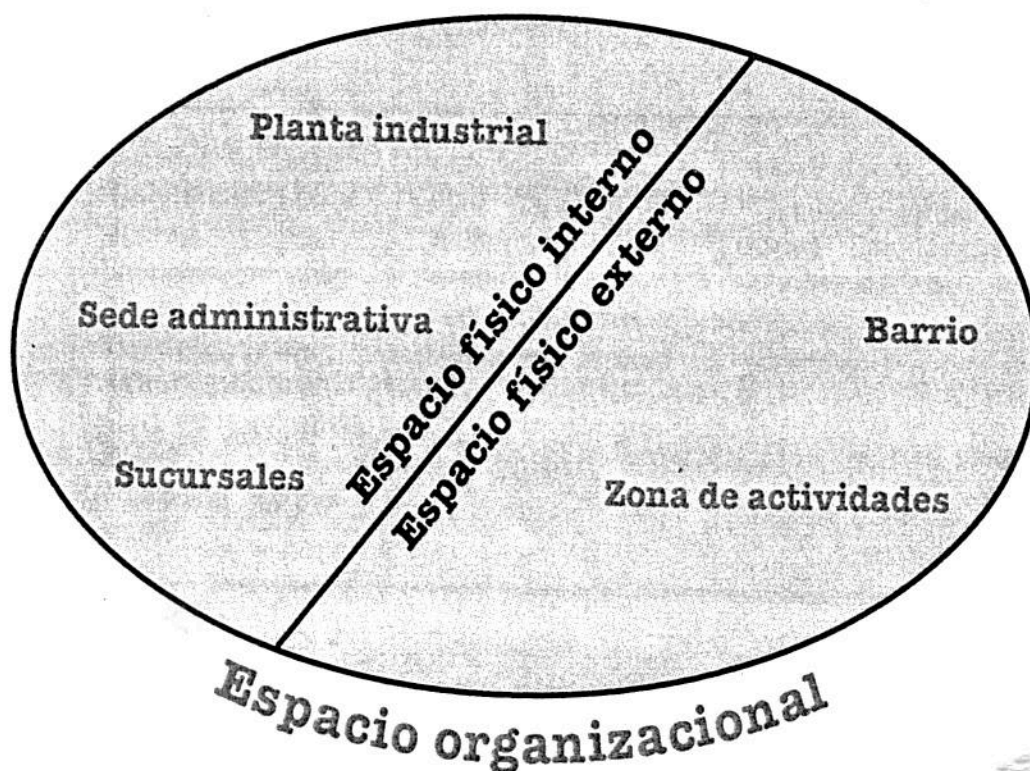
La organización desarrolla parte de sus actividades en un ámbito físico propio, interno. Son ejemplos del mismo la planta industrial, las oficinas administrativas, los locales de venta, las sucursales.

A este espacio lo denominamos **espacio organizacional interno**.

Asimismo, la organización se proyecta y ejerce influencia en un ámbito externo a ella, al que llamamos **espacio organizacional externo**.

Son ejemplos de ese espacio: para una organización club social, el barrio donde tiene su sede; para una organización hospital, su zona de influencia en la cual se encuentran sus médicos, empleados, pacientes, etcétera.

Por lo tanto, el espacio organizacional es el mapa social donde se mezclan, coordinan e interrelacionan todas las actividades de la organización, tanto internas como externas.



## 2.5. LA ORGANIZACION Y SU CONTEXTO

Conforman el entorno o contexto todos los elementos externos que de una manera u otra afectan o influyen en la actividad de la organización.

Podemos clasificar el entorno en función del nivel de vinculación del mismo con la organización en particular:

- Contexto de vinculación próxima

Está constituido por las organizaciones que interactúan o influyen en forma directa o inmediata con el desenvolvimiento de la organización.

Así, podemos mencionar a los proveedores, los clientes, los competidores, los organismos normativos o de contralor del Estado, etcétera.

- Contexto de vinculación intermedia

Se conforma por el espacio en el que actúan las organizaciones del mismo tipo que la organización en cuestión.

Como ejemplos podemos mencionar, si se trata de una empresa metalúrgica, el conjunto de empresas metalúrgicas, las uniones empresariales, etcétera.

- Contexto de vinculación general

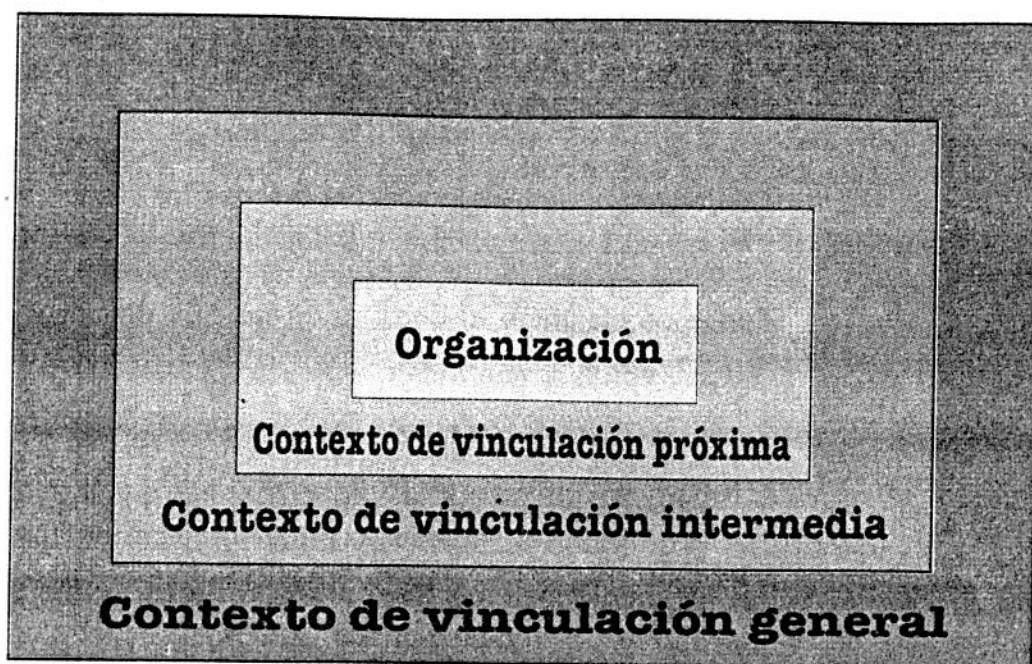
Está dado por el sistema social, político y cultural en el que se mueve la organización.

El ambiente social está formado por actitudes, deseos y costumbres de la población.

El ambiente político se manifiesta a través del marco jurídico que reglamenta el accionar de las organizaciones.

El ambiente cultural lo constituyen aquellos valores y formas de conducta generalmente aceptados y practicados. Estas normas pueden o no estar explícitamente incluidas en la legislación.





La interrelación de estos elementos contextuales ofrece una gran complejidad para su comprensión, la que es necesaria para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones.

Asimismo, y dada la incertidumbre como una condición con la que convive la organización, al asignarle grados a esa incertidumbre podemos clasificar el contexto de la siguiente manera:

- **Contexto estable:** aquel en el que los cambios son lentos y pocos.
- **Contexto turbulento:** aquel en el que los cambios son vertiginosos y poco predecibles.

Si consideramos las posibilidades de desarrollo y crecimiento que el contexto brinda a la organización, el mismo puede ser clasificado según sigue:

- **Contexto favorable:** el contexto que permite un adecuado y sostenido nivel de oportunidades de desarrollo a la organización.
- **Contexto desfavorable:** el contexto que brinda pocas posibilidades de desarrollo a la organización.

## 2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

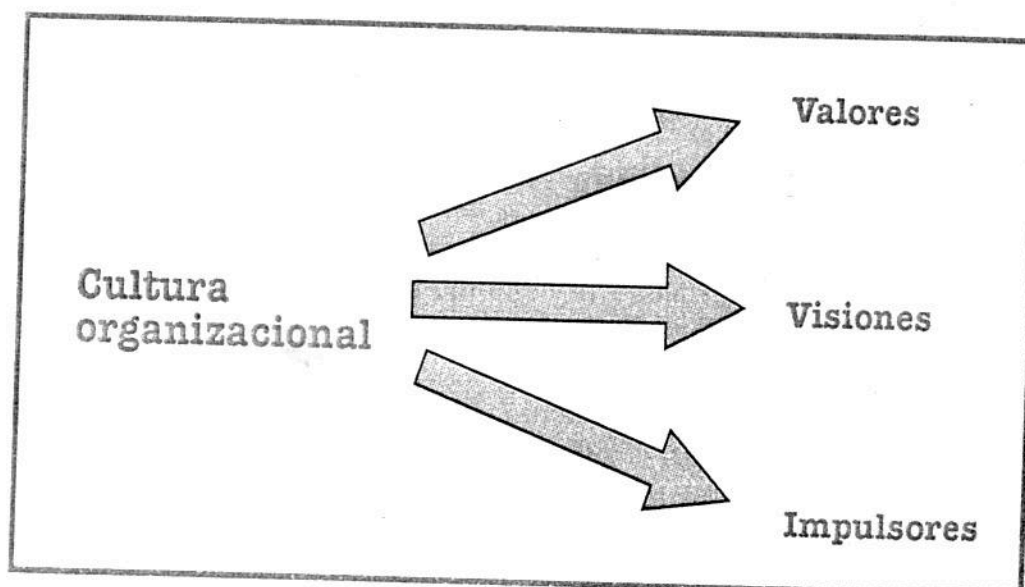
La organización posee un conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que, además, le son propios e identificatorios.

Estos hacen a su *identidad*, constituyendo su cultura.

De aquí se desprende que existan tantas culturas como organizaciones capaces de generarla.

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 visión de los líderes de la organización y que los miembros de la organización adoptan. Si son genuinos, no son simples eslóganes publicitarios ya que cada miembro de la organización cree y trabaja de acuerdo con ellos. Un ejemplo es el impulsor de McDonald's "calidad, servicio y limpieza".





## 2.7. LOS FINES ORGANIZACIONALES

### 2.7.1. OBJETIVOS Y METAS

Ya comentamos al caracterizar a la organización que los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización, mientras que las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.

Si consideramos, por ejemplo, una empresa automotriz, el objetivo será maximizar las utilidades esperadas en los próximos años, mientras que las metas pueden ser reducir los costos de desarrollo de los automóviles, aumentar la cantidad de unidades producidas y vendidas, etcétera.

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 ella y es motivadora en sí misma.

Las metas pueden definirse como la expresión o la medida en la que los diferentes grupos que desarrollan actividades parciales dentro de la organización colaboran con la consecución del objetivo de la misma.

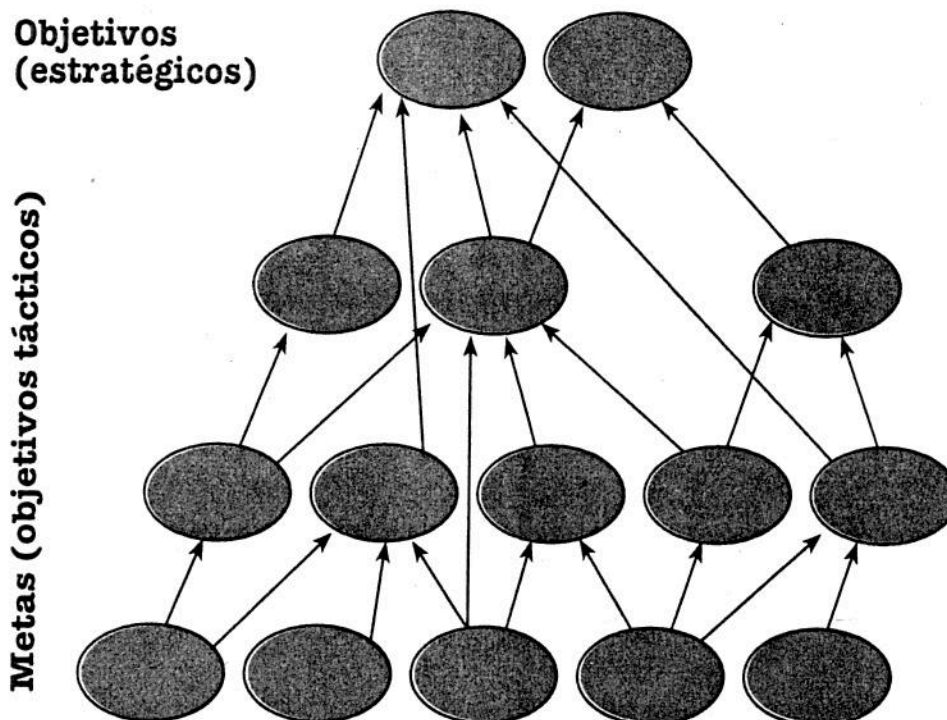


Las metas dependen de los objetivos, se encaminan hacia ellos.

Las metas son subobjetivos.

### 2.7.2. JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS

De lo antes comentado entre objetivos y metas, se desprende que los objetivos tienen jerarquías, es decir, un orden de importancia y prelación.



### Interrelación y jerarquía de objetivos

Es habitual que se denomine a los objetivos de mayor nivel superior como *objetivos estratégicos*. Son establecidos por los niveles superiores de la organización, tienen amplitud y no incluyen detalles.

En este texto los llamamos simplemente objetivos.

Los objetivos definidos para y por los niveles intermedios de la organización, en este texto, las *metas*, se denominan también **objetivos tácticos**. Son específicos y concretos. La forma esperada de llevarlos a la práctica o concretarlos se plasma en programas y presupuestos.

Siguiendo la idea de la empresa productora de automóviles, el objetivo puede ser competir en cierta franja del mercado (por ejemplo, autos medianos) en busca de una participación relativa del mismo (por ejemplo, el 20 %) y una utilidad establecida por unidad vendida.

El siguiente nivel lo constituyen los objetivos de determinar cómo producir el automóvil, cómo financiar la producción y cómo venderla.



El tercer nivel estaría dado, entre otros, por la cantidad a producir en un período determinado.

Y así, sucesivamente, en la medida en que se avanza en la definición de las necesidades de actividades y medios para conseguir el primer objetivo.

Del nivel de detalle en el análisis de definición de objetivos dependerá la cantidad de subobjetivos o metas que se establezcan.

Las metas se relacionan entre sí; dependen en algunos casos unas de otras y constituyen una red que tiende al objetivo.

### **2.7.3. PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS**

La forma esperada de llevar a la práctica o concretar las metas (objetivos tácticos) se plasma en programas y presupuestos.

Los programas se integran por el conjunto de tareas que deben llevarse a la práctica para cumplir con la meta.

Los presupuestos incluyen la estimación de los recursos necesarios para desarrollar los programas.

En la unidad 7 se trata más extensamente este punto.

### **2.7.4. METAS DE LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO**

Esta clasificación depende del plazo en el cual deben concretarse los objetivos.

En general, se entiende que constituyen objetivos o metas de corto plazo aquellos que deben concretarse en un futuro cercano. Los de mediano plazo se plasman en un futuro mediano y las largo plazo se llevan a cabo en un tiempo mayor.

Definir la extensión en el tiempo del corto, mediano y largo plazo depende del contexto en el cual actúe la organización.

A grandes rasgos, puede decirse que a mayor turbulencia del contexto, menores son los tiempos que se asigna a cada plazo.

En nuestra realidad, el corto plazo se encuentra en el entorno de 6 meses, el mediano plazo en el de 1 a 2 años, y el largo plazo en períodos mayores.

### 2.7.5. VERIFICABILIDAD DE LOS OBJETIVOS

Como se desprende de lo analizado, la justificación de la existencia de las metas requiere la posterior verificación de su cumplimiento.

En tal sentido, la verificación del cumplimiento debe realizarse teniendo en cuenta la situación final alcanzada, comparándola con la situación esperada por la meta establecida.

Analizando los objetivos en cuanto a su mensurabilidad, podemos clasificarlos en:

- **Objetivos cuantitativos**

Son fácilmente verificables al estar expresados en cantidades.

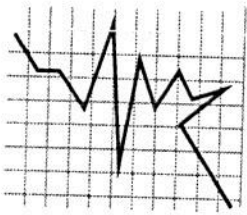
Por ejemplo, el objetivo de fabricar 5.000 pares de zapatos al mes y ganar \$ 10 por cada par vendido, considerando los costos correspondientes.

- **Objetivos cualitativos**

Como su nombre lo indica, expresan cualidades, sin ser mensurables en forma precisa.

Por ejemplo, la capacitación a los empleados del área de ventas en cuestiones de calidad de atención al público.

En este caso, podemos cuantificar el costo de la capacitación y las horas/hombre aplicadas, pero no medir el grado de capacitación adquirido por los empleados. Solamente es posible tener una orientación en función de las encuestas a los clientes o del aumento en las ventas, las que pueden estar influidas o no por la capacitación.





---

## ACTIVIDADES PRACTICAS

- I. Trabajando en equipos, ubicar los elementos que caracterizan a la organización en dos ejemplos concretos.

Presentar un informe en forma de cuadro por escrito.

- II. "La Escoba Veloz" es una empresa de servicios familiar, que se dedica a la limpieza de escuelas. En esta empresa trabajan el padre, la madre y 3 hijos. Cada uno tiene a cargo una función. Hacen planes juntos y fijan metas.

"La Vida Alegre" es un grupo de amigos que se formó con el objeto de desarrollar su pasión por el ajedrez. Algunos de ellos, alternativamente, se ocupan de coordinar las distintas actividades.

Determinar la naturaleza de las organizaciones antes descriptas como formales e informales. Presentar informe por escrito, justificando la respuesta.

- III. Identificar dos organizaciones cuyo espacio organizacional se encuentre en la zona de la escuela.

- IV. Identificar una organización cuyo espacio físico interno esté ubicado en el ámbito de la provincia de Córdoba y cuyo espacio organizacional cubra toda la República Argentina.

- V. Actuamos bajo el siguiente supuesto:

Un amigo ha heredado la administración de un balneario en Pinar. Antes de aceptar la herencia nos solicita que le informemos:

- a) cómo es el contexto de vinculación próximo, intermedio y general;
- b) cómo son esos contextos en cuanto al nivel de incertidumbre y de las perspectivas de desarrollo del negocio.

- VI. Comentar en grupos qué valores tienen cinco diferentes organizaciones que conozcan.

Seleccionar dos organizaciones y comentar cuáles son sus impulsores.

VII. Buscar artículos periodísticos referentes a:

- Objetivos.
- Metas.
- Programas.
- Presupuestos.
- Organizaciones conocidas.

Comentar el material seleccionado en clase.

VIII. Investigar cuáles son las metas para este año de alguna organización del barrio o de la zona.

IX. Leer y discutir con los compañeros el siguiente fragmento <sup>(9)</sup>:

"La sociedad moderna —lejos de ser una *Gemeinschat*, una asamblea comunal— se asemeja muchas veces a un campo de batalla donde se enfrentan gigantes de la organización. Pero todo el mundo está de acuerdo en que los efectos indeseables no superan a los considerables beneficios de las organizaciones. Aunque pocas personas estarían de acuerdo en volver a una sociedad más tradicional, donde las agrupaciones humanas fuesen pequeñas, íntimas e ineficientes, se hacen esfuerzos constantes para reducir los efectos de frustración y distorsión de estos descomunales instrumentos sociales de la sociedad moderna, al mismo tiempo que se mantiene, e incluso se acrecienta, su eficiencia.

En este punto debemos salir al paso de un grave malentendido. No todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente, cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites, la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones e, inversamente, sin organizaciones eficientes no hay que pensar mucho en nuestra felicidad. Sin organizaciones que marchen bien no podrían mantenerse nuestro nivel de vida, nuestro nivel cultural ni nuestra vida democrática. Así pues, hasta cierto grado, la racionalidad de la organización y la felicidad humana van de consuno. Pero en toda organización se llega a un punto en el que la felicidad y la eficiencia dejan de sostenerse mutuamente. No todo trabajo puede ser bien pagado o satisfactorio, ni todas las reglamentaciones y órdenes pueden hacerse aceptables. Aquí llegamos a la conclusión de que nos enfrentamos con un verdadero dilema.

El problema de las organizaciones modernas es, por lo tanto, cómo construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción."

---

(9) ETZIONI, AMITAI, *Organizaciones modernas*, UTEHA, 1975.