



Antología II

Materia: Teoría de la Organización

Maestría:

Psicopedagogía.

Tercer Cuatrimestre

Mayo – Agosto

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Teoría de la Organización

Objetivo de la materia:

Atraer la atención y propiciar la reflexión de los participantes hacia el análisis, estudio y discusión general de la organización, sus problemas de intercambio con el medio y en el logro de metas, así como los relativos al control y autorregulación para adquirir habilidades y generar actitudes positivas ante los procesos organizacionales.

Índice

Unidad II

Las organizaciones y su contexto

2.1 Contexto social, político, cultural, geográfico	7
2.2 Marco jurídico normativo de las organizaciones: interno y externo	10
2.3 La responsabilidad.....	11
2.4 Cultura y valores organizacionales	16
2.5 Un caso para el análisis	17
2.6 Relación entre los conceptos	18
2.7 Objetivos y metas	22
2.8 Programas y presupuestos	23
2.9 Responsabilidad Social.....	26

Unidad II

Las organizaciones y su contexto

2.1 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.

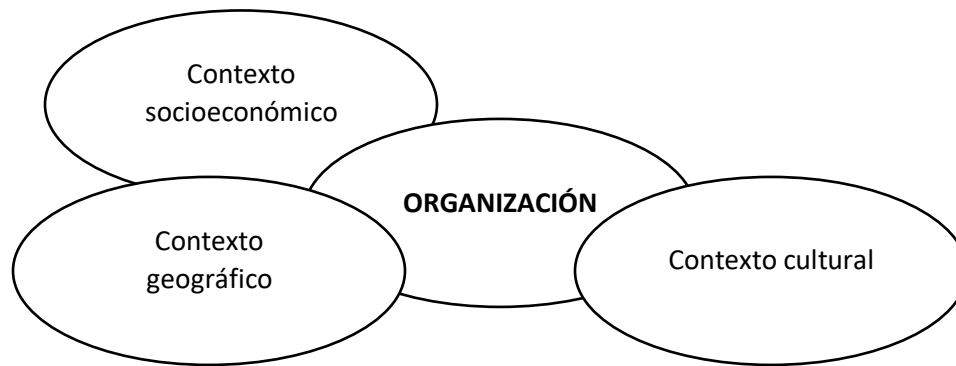
La organización funciona en equilibrio con su contexto, pero este es dinámico, es decir, cambiante, ya que en la organización eficiente y sana se genera un proceso que permite su adaptación a ese medio sobre el que, a su vez, también influye.

Actividad I

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 frijol?

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 en Chiapas existen diversas presas hidroelectricas?

Respuesta: porque allí hay buena provisión de agua (situación o contexto geográfico).

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

Respuesta: Porque la devaluación de la moneda de México 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).

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 México a partir de diciembre de 1982, con la crisis de la deuda externa encima, se inicia un largo proceso de transición, promovido por el Ejecutivo Federal, hacia nuevos modos de organizar y promover la producción y el intercambio, así como de relacionar la economía del país con el resto del mundo.

Actividad 2

Investiga cómo o qué hicieron algunas organizaciones para “adaptarse” al medio ambiente turbulento.

2.2 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.

Nota: Para mayor certidumbre, puedes consultar el artículo 25 Código Civil Federal de México.

2.3 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.

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.

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.

2.4 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.

2.5 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.

2.6 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 I, 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 3

Lee atentamente el siguiente texto:

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 10 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 10 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.

a) Prepare una síntesis textual.

b) ¿Cuál es su opinión sobre las ideas del texto?

2.7 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%

2.8 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 las mercancías 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.

Ejemplo:

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 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 I: 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 I: 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.

2.9 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 4

a) Investiga, sí en tu localidad o ciudad, existen organizaciones que con su accionar provocan o provocaron daños o inconvenientes en su entorno. Si no existen tales organizaciones en tu ciudad, presenta algún ejemplo.

1- Explica cuales son los daños o inconvenientes provocados.

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

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

Actividad 5

Realiza un análisis 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. ¿Menciona cuáles son las acciones realizadas y los problemas que ayuda a solucionar?

“Te sugerimos ver la película “Recursos humanos” de Laurente 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”.

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.

Referencias bibliográficas

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional, Décima edición*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Repetto, J. C. (2013). *Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de Teoría de la organización: <https://cens456si.files.wordpress.com/2013/02/teoriadelaorganizacion.pdf>

Tovar, L. A. (2002). *Scielo*. Obtenido de Nuevas formas de Organización: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000100001