



Javier Gullo - Juan Pablo Nardulli

GESTIÓN ORGANIZACIONAL



Muestra distribuida por la editorial

ÍNDICE

Introducción: La sociedad como organización	9
BLOQUE 1.....	11
CAPÍTULO 1 : La arquitectura organizacional	13
La obra terminada como expresión de la arquitectura.....	15
La arquitectura como condición de la gestión	16
Condicionantes internos	16
Condicionantes externos	17
CAPÍTULO 2: Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico	19
Esa organización particular: la empresa capitalista	19
¿Qué es el capitalismo?.....	19
¿Qué es un capitalista?	21
¿Qué es el capital?.....	21
¿Qué es la competencia intercapitalista?	22
CAPÍTULO 3: Modelos de organización, roles y propósitos	23
Modelo de organización en movimientos sociales.....	23
Modelo de organización y gestión de la unidad productiva capitalista.....	26
El taller y la fábrica.....	26
Vinculación con tipos institucionales	30
La organización escolar como gramática institucional normativizada	31
CAPÍTULO 4: Proceso de transformación y proceso de control	33
El control y la disciplina en el espacio de producción	33
La gestión de una organización vista como acción y proceso	36
CAPÍTULO 5: La necesidad de información para la gestión.....	37
La información y la gestión en las empresas.....	39
Gestión centralizada en la empresa clásica	41
Flujos de información interna	41
Centralización con responsabilidad delegada	42
Empresa red. ¿Un modelo descentralizado?	43
Flujos de información externa.....	44

Diferenciando datos e información	47
La información en la gestión de organizaciones sociales.....	49
CAPÍTULO 6: Dispositivos de información	51
Observación	52
Entrevista.....	52
Encuesta	53
Particularidades y precauciones metodológicas de la encuesta	55
Mapa social.....	57
Base de datos	58
Intranet	58
Control de inventarios	58
El diagnóstico a partir de la información.....	60
Comparación entre gestiones de empresas multinacionales y pequeñas y medianas empresas	61
Actividades de síntesis del bloque 1	65
BLOQUE 2.....	67
CAPÍTULO 7: Las maneras de administrar los recursos en las organizaciones	69
El Estado como articulador de la totalidad social.....	69
La arquitectura organizacional en movimiento	71
La aplicación de teorías para la maximización de recursos organizacionales	71
El modelo de gestión taylorista-fordista	72
La cadena de montaje	73
Notas sobre la crisis de 1929	76
Escenario socioeconómico bajo el Estado de Bienestar	77
Escenario neoliberal	78
Postfordismo y sociedad postindustrial	79
Las particularidades de una gestión compleja y descentralizada: el toyotismo.....	79
El ojo que todo lo ve: el control en el modelo japonés	80
Subcontratismo y descentralización productiva	81
Producción y gestión en la sociedad de las marcas	83
CAPÍTULO 8: Nuevas perspectivas: autoridad y recursos humanos	85
Creatividad y productividad	85
Autoridad. Motivación y conducta	88
El organigrama	88
Los organigramas formales. Abstracciones burocráticas.....	89
Organigramas informales (o reales).....	90

La administración de los recursos humanos.....	91
Más allá de la fábrica: el caso de las grandes cadenas de supermercados en Argentina.....	94
El caso de Walmart.....	95
El caso de Coto	96

CAPÍTULO 9: La cultura de las organizaciones..... 99

La cultura de las organizaciones y su relación con el contexto	100
Debates en torno a la hegemonía neoliberal y sus vinculaciones con las corrientes hegemónicas en el estudio de las organizaciones	101
¿Consumidores o ciudadanos?	101
Las Organizaciones No gubernamentales (ONGs).....	102
Otras culturas organizacionales contrahegemónicas	104
El caso de los movimientos de trabajadores desocupados.....	104
Conflictos interculturales	107
La cultura del trabajo	107
El impacto tecnológico	110
La remodelación tecnológica y las organizaciones modernas	110
Estructura organizacional y proceso productivo del <i>software</i> de código abierto. El caso Linux.	
¿Una alternativa a la lógica mercantil?	111
IBM y el cercamiento del <i>software</i> libre	113
Las organizaciones como redes y el trabajo freelance.....	113
Actividades de síntesis del bloque 2	116

BLOQUE 3..... 117

CAPÍTULO 10: Estado y mercado: los alcances y los límites del desarrollo de las organizaciones 119

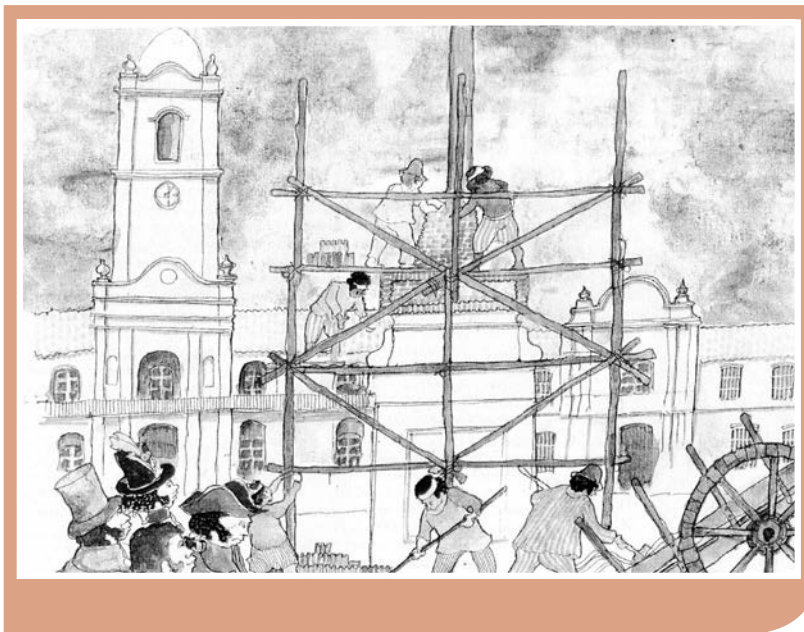
El Estado neoliberal como articulador de la totalidad social.....	119
La llamada “globalización” y los gobiernos neoliberales.....	119
Algunas estrategias del capital en el escenario de la “globalización”	120
La relocalización de la producción	120
La incorporación de nuevas tecnologías	124
Neoliberalismo o neoconservadurismo.....	126
Neoliberalismo y el temor que disciplina	127

CAPÍTULO 11: La gestión de empresas cooperativas. Gestión y conformación para su inserción en el mercado 131

La organización y el funcionamiento de una cooperativa	132
Los pasos para la formación de una cooperativa.....	132
El funcionamiento de una cooperativa	134

La asamblea	134
El consejo de administración	137
El síndico.....	140
El estatuto de una cooperativa	140
CAPÍTULO 12: Diferentes tipologías organizacionales y empresariales en el escenario del neoliberalismo	143
Los modelos japonés y norteamericano de gestión empresarial en Argentina	143
Teorías del conflicto y la cuestión del liderazgo.....	145
La gestión en una empresa recuperada.....	147
CAPÍTULO 13: Gestión y cultura organizacional. Lo instituido, lo instituyente y lo contra-instituyente	151
La construcción de comunidad	151
Cultura organizacional empresarial en el escenario de la Argentina neoliberal	152
Los movimientos sociales y su “cultura organizacional” para el cambio social.....	153
CAPÍTULO 14: La gestión social como política explícita de las organizaciones: responsabilidad social empresarial (rse) y gestión social del cambio	155
La búsqueda de ganancias y el impacto social y medioambiental	155
El concepto de responsabilidad social empresarial.....	159
Los movimientos sociales y la gestión para el cambio	161
El trabajo organizado en torno a los problemas sociales y no únicamente a la obtención de lucro.....	163
La ciudadanía plena y la autogestión	163
Actividades de síntesis del bloque 3	166
Bibliografía	167

La arquitectura organizacional



Frecuentemente usamos la palabra arquitectura. Aparece siempre asociada a la construcción. Cuando miramos una obra arquitectónica percibimos rápidamente sus formas exteriores, es decir, la obra finalizada. Aquello que vemos es siempre la conclusión de un trabajo y generalmente no percibimos el proceso que hizo posible ese resultado. Esa obra terminada demandó toda una serie de esfuerzos, planes, materiales y relaciones entre personas:

En primer lugar un arquitecto diseñó los planos que guiaron la obra. Se contactó, por un lado, con trabajadores de la construcción que ejecutaron sus órdenes y, por otro, con distintas empresas que proveyeron los insumos y servicios necesarios. Las tareas de construcción de la estructura y los cimientos que conforman la base, concluyen la primera etapa de la obra.

En segundo lugar fue imprescindible completar la estructura. Se levantaron las paredes y agregaron las instalaciones de servicios como luz, gas y agua. En una tercera etapa se procedió a realizar la pintura para la terminación del edificio. Finalmente, llegará la etapa de comercialización y venta.

El ejemplo del edificio en proceso sirve para introducir algunas variables de la arquitectura que nos facilitarán luego la tarea de comprender el concepto de arquitectura organizacional:

- Un arquitecto o un equipo de arquitectos diseñan el plano y controlan el proceso de construcción en todas sus etapas.
- El edificio es una elaboración material que relaciona distintas estructuras físicas.
- La construcción de cada estructura debe respetar tiempos particulares.
- Cada estructura posee una lógica y cumple una función específica en la totalidad.
- Las estructuras están relacionadas y son interdependientes.

Ahora bien, nosotros creemos que las organizaciones también nos muestran muchas de las variables anteriores. Será preciso que nos detengamos en ello.

Podemos clasificar las organizaciones considerando un amplio abanico de dimensiones, pero por el momento mencionaremos las **formas de gestión** y los **objetivos** que se proponen. Atender a las formas y los objetivos son dos posibilidades válidas para pensar las organizaciones. Sin embargo es oportuno aclarar que sería erróneo realizar un análisis separando estas dos variables. La **forma organizacional** –es decir el modo bajo el cual se gestionan las diversas estructuras que conforman una organización– no puede escindirse de **los objetivos** que tal o cual organización se propone alcanzar. Los modos organizativos y los objetivos establecen una relación directa en la que se condicionan mutuamente.

La búsqueda de determinados objetivos puede suponer tipos organizacionales particulares, de la misma manera que ciertos tipos organizacionales condicionan la dirección de una empresa para alcanzar ciertos objetivos y no otros. Un proyecto como Google no persigue los mismos objetivos que una junta vecinal de un barrio popular. Seguramente sus formas organizacionales serán diferentes. Sin embargo ambas pueden considerarse, en un sentido amplio, organizaciones.

Para aproximarnos al concepto de **arquitectura organizacional** será preciso que partamos de esta idea central: La arquitectura organizacional debe contemplar las formas –estructurales– que constituyen la organización y las relaciones que éstas establecen buscando alcanzar un objetivo determinado.

Actividades

- ➊ Luego de leer el texto de la página siguiente, identificar el objetivo fundamental de la empresa Babelito.
- ➋ Enumerar en una lista cada una de las áreas y departamentos que se mencionan en el texto anterior.
- ➌ Cada área en Babelito desempeña un rol específico, sin embargo entre ellas se establecen relaciones que las conectan y las hacen dependientes unas de otras. Mencionar por lo menos tres relaciones en las que observemos la dependencia entre cada una.
- ➍ Diseñar en formato de red conceptual un primer esquema organizacional que identifique áreas, procesos y relaciones entre áreas. Pueden tomarse como guía algunas de las relaciones establecidas en el punto 3.



Lectura

Organización y objetivos

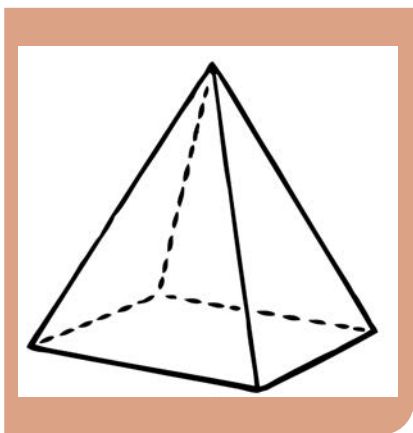
La empresa Babelito se dedica a la fabricación y comercialización de productos para bebés y niños. Entre los bienes que producen encontramos chupetes, mamaderas, tetinas y baberos. El objetivo de Babelito, como el de toda empresa privada, es obtener una ganancia a partir de una cierta inversión. Para ello precisa abaratar costos de producción y aumentar sus volúmenes de venta. La organización interna de la empresa es la siguiente: existe el departamento de Compras, cuya función es adquirir los insumos con los que se harán los productos. Por ejemplo, como Babelito no produce plástico, este departamento se encarga de comprarle a Plásticos Ampacet los insumos requeridos. En el área de Desarrollo se diseñan los modelos de productos que la fábrica elaborará. Antes de decidir su producción para la venta, los nuevos diseños deben recibir la aprobación de dos áreas: La de Control de Calidad y la de un área que evalúa la posibilidad concreta de comercializar e introducir esos nuevos diseños en el mercado. Si son aprobados, por fin pasan al área de Producción. Allí es donde los productos se fabrican. Por último, el área de Logística y Comercialización se encarga de establecer los contactos necesarios para garantizar que los productos terminados lleguen a los mostradores de farmacias y comercios específicos. El departamento de Publicidad procura dar difusión al producto, contratando espacios en revistas y sitios de Internet.

La obra terminada como expresión de la arquitectura

Como en el caso del edificio, los padres y las madres que compran un chupete probablemente no piensen demasiado en el proceso de producción de ese artículo. Alcanzan a percibir solamente la conclusión del trabajo. Es lógico que cuando compramos cualquier mercancía no nos detengamos a pensar en todos los procesos que debió atravesar el material para convertirse en lo que es. Quizá la producción de un chupete (o una camisa o una pizza) sea mucho más sencilla que la construcción de un edificio. Sin embargo todos estos procesos tienen elementos en común: son consecuencia de un diseño, de un trabajo organizado de un modo particular para alcanzar determinados objetivos.



Por Eneko



La arquitectura como condición de la gestión

Ciertamente, la gestión de las organizaciones empresariales constituye uno de los núcleos de nuestra materia, es por ello que dedicaremos un espacio de privilegio a su análisis. Pero si nos detuviéramos únicamente en el análisis de las empresas estaríamos olvidando que existe todo un universo de organizaciones cuyo fin no es el de obtener beneficios económicos. Por ejemplo las ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), los partidos políticos o las organizaciones sociales no persiguen el lucro. En un sentido estricto el Estado es también una organización, y, como sabemos, su objetivo tampoco es acumular riquezas.

Diferenciar estos tres tipos de organizaciones de acuerdo a un criterio de tamaño no pareciera ser suficiente para comprenderlas. Al fin y al cabo sabemos que existen partidos políticos u ONGs de distintas dimensiones y esto no modifica su esencia. Sin embargo podemos decir que son organizaciones de distinto tipo porque, aunque no estemos totalmente familiarizados con ellas, entendemos que hay algo fundante que las distingue. Ese elemento está contenido, precisamente, en su arquitectura.

Desentrañar la naturaleza de las organizaciones nos permite comprender el desenvolvimiento de los mecanismos de administración de los elementos que las componen. Esos elementos, articulados mediante la gestión, conforman la arquitectura organizacional. Detengámonos en ello:

Las organizaciones, como dijimos, persiguen objetivos. Ahora bien, alcanzar esos objetivos supone un conjunto de procesos e interrelaciones de sucesos que condicionan la lógica organizacional. Podemos dividirlos en **internos** y **externos**:

Condicionantes internos

Las organizaciones están compuestas por partes, elementos o áreas. Cada parte desempeña un rol específico cuyo sentido está dado por la pertenencia a la totalidad. En el caso de Babelito esto quedaba claro, cada área o departamento tenía asignadas tareas particulares que, en conjunto, conformaban esa organización cuyo objetivo era la producción y comercialización de mercancías para la obtención de ganancias. Sin embargo, no podemos decir que una organización sea igual a la suma de sus partes. Las partes precisan de una articulación, una administración de sus lógicas, el establecimiento de cierto tipo de relaciones que permita alcanzar el objetivo con efectividad. Allí es, precisamente, donde entra en juego la gestión.

La arquitectura, en el plano interno, supone la gestión o administración de las partes que componen la organización. En una empresa como la de nuestro ejemplo, Babelito, esas partes estaban conformadas por áreas o departamentos específicos. En otro tipo de organizaciones la gestión recorre otros senderos que ya analizaremos, aunque también está orientada a la prosecución de un fin determinado.

Asimismo la idea de una arquitectura de las organizaciones involucra una perspectiva dinámica en la que la gestión debe desarrollarse de modo tal que pueda dar cuenta de nuevas necesidades, descubrir puntos débiles y resolverlos.

Podemos decir entonces que la gestión organizacional no puede reducirse a la aplicación de una teoría preestablecida. Precisa de toda una dimensión de análisis de las posibilidades y los límites existentes en el interior de la organización para alcanzar, efectivamente, los objetivos planteados. Comprender la organización en movimiento supone además entenderla en un marco más amplio que está dado por la interdependencia que la organización establece con el entorno. Allí es donde aparecen los condicionantes externos.

Condicionantes externos

Las organizaciones se desenvuelven en determinados ámbitos que en muchos casos, a diferencia de lo que sucede con sus propias estructuras internas, no pueden modificar. El contexto histórico, por ejemplo, puede condicionar el desenvolvimiento de la organización, fluctuaciones en la economía nacional o modificaciones del panorama político pueden alterar la relación con su entorno. Los hechos externos a la organización establecen la condición de posibilidad de su propio desenvolvimiento. En algunos casos propician situaciones que permiten el desarrollo de la organización tal como está pensada y en otros casos imponen límites.

“La arquitectura organizacional involucra ambas dimensiones. Supone la gestión como condición para el desarrollo de las organizaciones atendiendo la articulación existente entre la estructura organizacional y el medio social en el que se desenvuelve.”



Actividades

- 1 Identificar qué tipo de condicionantes podemos encontrar en el texto de la página siguiente y elaborar una lista de ellos.
- 2 Indicar cuáles de ellos son internos y cuáles externos.



Lectura

Una historia argentina de la década de 1990

El señor Enrique es el gerente de una importante empresa fabricante de neumáticos de capital norteamericano radicada en el partido de San Fernando. Desde hace muchos años el señor Enrique viene dirigiendo la fábrica. Ha pasado momentos buenos y malos, pero siempre encontró la vuelta para que la empresa diera ganancias. En algún momento los trabajadores estaban más organizados y el sindicato respaldaba el reclamo de los delegados elegidos por sus compañeros. Fueron tiempos de malasangre para don Enrique: había que pagar las horas extras en tiempo y forma, había que garantizar las condiciones de seguridad e higiene en el taller, había que pagar los sueldos según el acuerdo firmado por el sindicato a nivel nacional, etc. Todo esto reducía los márgenes de ganancias de la empresa y la casa central, en Nueva York, mandaba faxes al señor Enrique. “¿Qué pasa en su país?”, preguntaban los accionistas. “Aquí los sindicatos son fuertes y las leyes laborales respaldan a los trabajadores”, explicaba el señor Enrique a sus empleadores, que le exigían aumentar las ganancias de la sucursal en Argentina. “Resuelva este problema o nos veremos obligados a trasladar la planta a algún país menos problemático”, le respondían desde Nueva York.

Aquellos fueron tiempos difíciles para don Enrique. Pero luego vinieron tiempos felices. En los años noventa la legislación laboral fue modificada. Se hizo más “flexible” para que los empleadores pudieran contratar y despedir trabajadores según las necesidades de la patronal. Cuando los empleados más veteranos se fueron jubilando, don Enrique no incorporó a la planta otros nuevos. Las nuevas leyes laborales le permitían contratar por seis meses personal temporario, “a prueba”. Cuando el contrato estaba por terminar hacía firmar a esos trabajadores la renuncia y la firma de otro contrato, otra vez “a prueba”. Así una y otra vez. En esos años de alta desocupación muchos trabajadores, aún sabiendo que se los condenaba a la inestabilidad, aceptaban este régimen por temor a perder incluso ese “laburo” tan precario. Fueron tiempos en los que algunos importantes dirigentes sindicales brindaban con los empresarios celebrando la aprobación en el Congreso de las nuevas leyes laborales. “Ahora la Argentina es más moderna”, pensaba don Enrique mirando por televisión las marchas que organizaban otros dirigentes y otros sindicatos contra la flexibilización laboral. “Esta gente se quedó en el pasado”, pensaba don Enrique mientras miraba en la pantalla las columnas de trabajadores que protestaban contra los despidos, los contratos de trabajo humillantes y el congelamiento de los salarios. El señor Enrique dirigía la empresa con mayor tranquilidad. Una parte de los trabajadores de la empresa era personal de planta y la otra era personal contratado. Si las ventas subían se podía contratar más personal temporario, si las ventas bajaban no se renovaban los contratos y se reducían los costos salariales. La variable de ajuste eran los trabajadores. Un negocio redondo para la empresa.