



# TEORÍA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES II

## **FUNDAMENTACIÓN DEL ESPACIO**

El diseño del presente Espacio Curricular permite conocer y comprender el proceso y las actividades fundamentales involucradas en la **Gestión Organizacional**. En este marco se pretende que los alumnos puedan realizar tareas de gestión y fundamentar sus acciones a efectos de optimizar el funcionamiento de las Organizaciones

Las Organizaciones mantienen interacción dinámica con el **entorno** en un **tiempo** y **contexto** determinado y para cumplir sus objetivos requieren, entre otras cosas, de la constitución de un marco de referencia o **arquitectura** básica que le permita desarrollar sus actividades. Además, implementa un **proceso de transformación** que utiliza recursos del medio y les agrega valor para generar diferentes productos (Bienes y/o Servicios) que proveen nuevamente al medio para satisfacer las necesidades del mercado.

La articulación de este sistema tan complejo, demanda una labor de gestión efectiva. Esta implica procesos administrativos de decisión, planeamiento, influencia, ejecución y control que se aplican sobre las personas que trabajan en una Organización y a la serie de operaciones y actividades que realizan en las distintas áreas funcionales de su estructura: **Comercial, Producción/Operaciones, Personal/Recursos Humanos, Finanzas y control**.

En síntesis, la gestión efectiva de las organizaciones se constituye en un área de conocimiento, un modo de pensar y un hacer particular tendiente a favorecer el logro de los objetivos planteados inicialmente por la Organización en el marco de un contexto social más amplio.

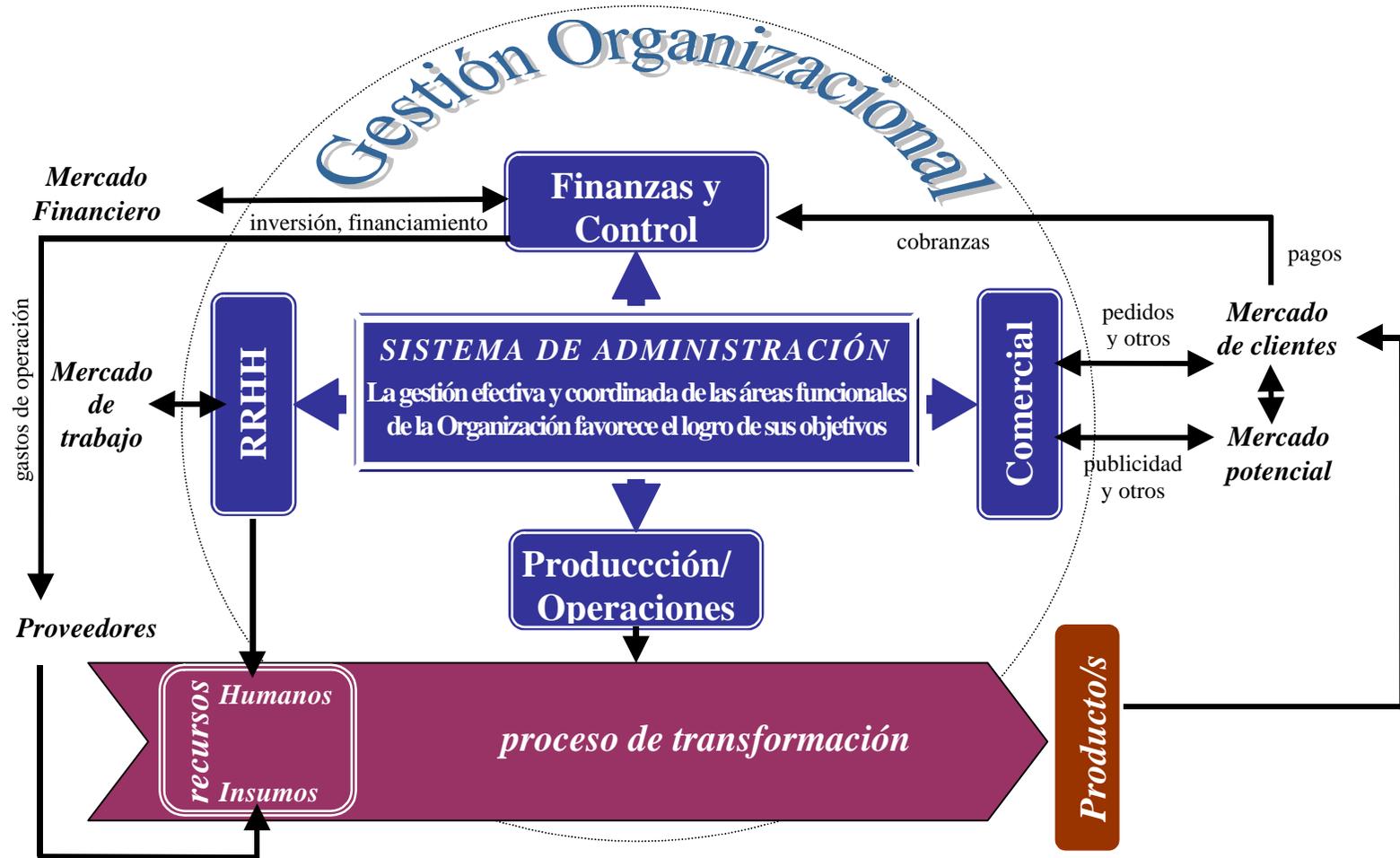
Desde este Espacio Curricular, la gestión organizacional se aborda de manera integral, intentando que las tareas propias de este ámbito contribuyan a que los alumnos desarrollen competencias para desempeñarse efectivamente tanto en los lugares de trabajo como en la vida cotidiana. En esta medida adquieren relevancia para los alumnos al momento de actuar en situaciones operativas específicas.

El tratamiento y consideración de estas conceptualizaciones y sus implicaciones prácticas posibilitará no solo un aprendizaje más significativo, sino que también permitirá reducir las dificultades para interpretar, relacionar y comprender la lógica inherente a los procesos administrativos.

## **EXPECTATIVAS DE LOGRO**

- Conocer y comprender las características fundamentales de la gestión organizacional en el marco de sus áreas funcionales
- Interpretar, relacionar y realizar procesos administrativos inherentes a la gestión

# ESQUEMA ORGANIZADOR



## **CONSIDERACIONES ACERCA DEL ESQUEMA**

El esquema anterior está compuesto por un eje articulador que representa la configuración del Sistema de Administración. El mismo está constituido por un ciclo de procesos administrativos o gerenciales vinculados a través de una secuencia dinámica tales como: decisión, planeamiento, influencia, ejecución y control. En este marco la gestión efectiva se refiere a la eficiencia en la utilización de los recursos y la eficacia en la consecución de los objetivos.

Cada núcleo que se desprende de este eje articulador representa la aplicación de procesos administrativos sobre la serie de operaciones y actividades que realizan las personas en las distintas áreas funcionales de la estructura organizacional.

La **Gestión de la Función Comercial** constituye la aplicación de los procesos administrativos a las operaciones de intercambio de bienes y/o servicios (incluidos sus parámetros de comercialización) con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de los individuos u organizaciones involucrados (mercado). Se relaciona con la Gestión Financiera en la medida que esta última recupera los fondos intercambiados en la comercialización de los productos.

La **Gestión de la Función Finanzas y Control** administra la obtención y colocación de fondos de la Organización y controla si el dinero se utiliza eficientemente. Se ocupa, además, de la gestión del flujo de tesorería y de las operaciones relacionadas con los bancos y con los organismos previsionales e impositivos. De esta manera, se pueden distinguir **subfunciones** tales como:

- La **Gestión Financiera**: hace referencia a la administración del financiamiento, a la colocación de fondos en las distintas entidades financieras del mercado y al manejo operativo de los ingresos y egresos monetarios (clientes y proveedores) de las organizaciones
- La **Gestión Bancaria**: hace referencia a la gestión de las operaciones (trámites y transacciones) que relacionan a la Organización con las Entidades Bancarias. Constituye la base fundamental para el desarrollo de la actividad específica propia de cualquier organización. Entre los productos y servicios que brinda se encuentran aquellos que posibilitan el financiamiento, la colocación de fondos y el manejo de capitales para diversas operatorias financieras de las organizaciones.
- La **Gestión Previsional e Impositiva**: gestiona las operaciones (trámites y transacciones) que relacionan a la Organización con las entidades impositivas y previsionales.

La **Gestión de la Función Personal/Recursos Humanos** aplica los procesos administrativos al personal de la Organización. En este marco, recluta y selecciona gente del mercado de trabajo (input), gestiona el flujo interno, mantiene y mejora los recursos humanos, favorece las relaciones interpersonales e interinstitucionales y/o desvincula el personal (output).

La **Gestión de la Función Producción/Operaciones** aplica los procesos administrativos al proceso de transformación que convierte los recursos o insumos en productos, ya se trate de bienes y/o servicios.

# **CONTENIDOS SUGERIDOS**

## **1. El Sistema de Administración**

- 1.1. Conceptualización y características generales.
- 1.2. Configuración del Sistema de Administración.
- 1.3. Los procesos administrativos de decisión, planeamiento, influencia, ejecución y control.
- 1.4. Los criterios de administración: eficiencia, eficacia y efectividad.
- 1.5. Niveles de Administración.

## **2. Gestión de la Función Comercial**

- 2.1. Conceptualización y características generales.
- 2.2. Análisis de las Oportunidades de Mercado.
- 2.3. Investigación y Selección de los mercados objetivo.
- 2.4. Las Estrategias de Comercialización.
- 2.5. Planeación de programas de comercialización:
  - 2.5.1. El Mix de comercialización:
    - 2.5.1.1. Desarrollo de productos.
    - 2.5.1.2. Fijación de precios.
    - 2.5.1.3. Canales de distribución.
    - 2.5.1.4. Organización de ventas.
    - 2.5.1.5. Publicidad y Promoción.
- 2.6. Nociones básicas sobre comercio exterior.
- 2.7. Control de la función comercial.

## **3. Gestión de la Función Producción/Operaciones**

- 3.1. *La Función de Producción/Operaciones - enfoque de sistemas:*
  - 3.1.1. Conceptualización y características generales.
  - 3.1.2. Configuración del Sistema de Producción.
- 3.2. *La Estrategia de Producción:*
  - 3.2.1. Las decisiones estratégicas de producción:
    - 3.2.1.1. La tecnología.
    - 3.2.1.2. El Producto - desarrollo y diseño del Producto.
    - 3.2.1.3. El Proceso de Producción.
    - 3.2.1.4. Decisiones de tamaño/Capacidad: conceptualización.
    - 3.2.1.5. Localización del sistema productivo: factores condicionantes.
- 3.3. *La Táctica de Producción:*
  - 3.3.1. Planeamiento y Programación de la Producción
  - 3.3.2. Lanzamiento y Monitorización de la Producción
  - 3.3.3. Planeamiento de Inventarios
  - 3.3.4. Control de la Producción
  - 3.3.5. Tipología de la Producción.
  - 3.3.6. Producción de servicios.
- 3.4. *La Logística de Producción:*
  - 3.4.1. Conceptualización y características generales.
  - 3.4.2. Abastecimiento.
  - 3.4.3. Expedición y distribución física.
  - 3.4.4. Mantenimiento.
  - 3.4.5. Servicios de planta.
- 3.5. *Administración de la Calidad:*
  - 3.5.1. Conceptualización y características generales.
  - 3.5.2. Conceptos básicos.
  - 3.5.3. Costos relacionados con la calidad
  - 3.5.4. Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Garantía de la Calidad – Introducción a las Normas ISO 9000.
- 3.6. *Principios de la Administración del Medio Ambiente: conceptualización y características generales.*

#### **4. Gestión de la Función Personal/RRHH**

- 4.1. Conceptualización y características generales.
- 4.2. La Estrategia de RRHH.
- 4.3. Requerimientos del puesto: el análisis de puestos.
- 4.4. Planeación del flujo físico de RRHH:
  - 4.4.1. Reclutamiento de RRHH.
  - 4.4.2. Selección externa y movimiento interno de los RRHH.
  - 4.4.3. Inducción de los RRHH.
- 4.5. Mantenimiento y mejora de los RRHH:
  - 4.5.1. Capacitación y Desarrollo.
  - 4.5.2. Evaluación y mejora del desempeño de los RRHH.
  - 4.5.3. Administración de la compensación, incentivos y beneficios.
  - 4.5.4. Seguridad e higiene laboral.
- 4.6. Relaciones laborales y comunicaciones internas.

#### **5. Gestión de la Función Finanzas y Control/Administración**

- 5.1. Conceptualización, alcance y subfunciones.
- 5.2. Gestión Financiera:
  - 5.2.1. Flujo de tesorería.
  - 5.2.2. Mercados financieros.
  - 5.2.3. El presupuesto financiero.
  - 5.2.4. La Gestión del flujo de tesorería: créditos a los clientes, cobranzas y pagos.
  - 5.2.5. Decisión de financiamiento: a. aportes de los socios b. préstamos.
  - 5.2.6. Decisión de inversión y colocación de fondos.
  - 5.2.7. Decisión de dividendos.
- 5.3. La Gestión Bancaria:
  - 5.3.1. Conceptualización y características de la operatoria.
  - 5.3.2. Productos y servicios bancarios.
  - 5.3.3. Procedimientos, documentos pertinentes, trámites vinculados y cálculos propios.
- 5.4. Gestión Previsional:
  - 5.4.1. Conceptualización y características de la operatoria
  - 5.4.2. Procedimientos, documentos pertinentes y trámites vinculados.
- 5.5. Contabilidad y control de gestión:
  - 5.5.1. Conceptualización y características generales.
  - 5.5.2. Auditorías internas.
- 5.6. Gestión Impositiva:
  - 5.6.1. Conceptualización y características de la operatoria.
  - 5.6.2. Sistema tributario argentino: principales aspectos.
  - 5.6.3. Trámites, documentos pertinentes y aspectos relevantes sobre los impuestos a:
    - 5.6.3.1. A las ganancias.
    - 5.6.3.2. Al valor agregado.
    - 5.6.3.3. Sobre los bienes personales.
    - 5.6.3.4. Sobre los ingresos brutos.

## **RECOMENDACIONES DIDÁCTICAS**

Dada la intencionalidad del presente EC se propone un abordaje metodológico que tienda a la promoción de competencias de gestión y no solo al conocimiento de la teoría. Para ello se involucrará a los alumnos en la **realización de tareas de gestión específicas**, tales como: hacer planes, conducir, motivar y utilizar la información adecuadamente para tomar decisiones con criterios de racionalidad y productividad, etc. De esta manera, los alumnos tendrán la oportunidad de vivenciar y dar significado al desarrollo de las competencias adecuadas para cada situación organizacional.

Estas actividades se podrán desarrollar mediante el **estudio de organizaciones** conocidas y/o a través de **simulaciones** que permitan aplicar los procesos administrativos (tomar decisiones, planear, dirigir, ejecutar y controlar) sobre las personas que trabajan en una Organización y a la serie de operaciones y actividades que realizan en las distintas áreas funcionales de su estructura.

En este marco, sería conveniente **diseñar casos y situaciones problemáticas** que contextualicen la actividad de los alumnos y estimulen la búsqueda de información bajo la forma de entrevistas, observación de campo, visitas, experiencia directa, etc. Cabe destacar que la implementación de este tipo de tareas será significativa en la medida que se promueva la conexión de conocimientos previos de los alumnos con los procedimientos administrativos para lo cual es necesario tomar decisiones informadas.

Para el desarrollo de estas actividades es importante tener en cuenta que algunos de los contenidos sugeridos suponen **recuperar en mayor grado de complejidad y profundidad** aspectos teóricos trabajados en Espacios Curriculares anteriores tales como Tecnología de Gestión y Teoría y Gestión de las Organizaciones I. En este sentido, sería importante realizar una selección de los contenidos a trabajar considerando un abordaje global del Sistema de Administración a efectos de no dejar de lado alguno/s de los núcleos temáticos que involucra. Asimismo cabe destacar que **los contenidos sugeridos no prescriben orden secuencial alguno**.

Debido a la imposibilidad de realizar una reestructuración completa de toda la Modalidad ya que se encuentra en el transcurso de su implementación, se sugiere como línea de acción, la siguiente recomendación:

***A efectos de evitar superposiciones y/o repeticiones se recomienda, desde el proyecto institucional, un trabajo de conjunto que, teniendo en cuenta variables de tiempo y recursos, como así también los avances de los alumnos en su proceso de aprendizaje, articule los contenidos seleccionados para los EC anteriores (Tecnología de Gestión, Teoría y Gestión de las Organizaciones I) y los contenidos del presente Espacio Curricular. Considere la profundidad con que deberá ser trabajado en el presente espacio el tema Gestión Bancaria, Impositiva y Previsional si los alumnos ya lo***

**han cursado en EC Tecnología de Gestión (sugerido en la revisión 2000). Del mismo modo considere el abordaje de los temas Gestión Financiera y Bancaria del presente EC si ya se ha cursado el EC opcional Gestión y Cálculo Financiero**

**Asimismo considere que algunos contenidos sugeridos en el presente diseño pueden ser abordados en el espacio curricular: Teoría y Gestión de las Organizaciones I.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **General de referencia para el docente**

- Ader, J. J. y colab. (1993) **Organizaciones**, 3ª reimpr. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Cortagerena, A. y Freijedo, C. (2000) **Administración y Gestión de las Organizaciones**. Macchi, Buenos Aires.
- Etkin J. y Schvarstein, L. (1989) **Identidad de las Organizaciones**. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Hellriegel, Don y Slocum, Jhon W. 1998. **Administración**. Editorial International Thomson Editores. México.
- Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992) **Administración y estrategia**. Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1994) **Administración. Una perspectiva global**. 10ª edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- Larocca, H. A., Vicente, M. A. y otros. (1995) **Dirección de Organizaciones** Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Larocca, H. A.; Fainstein, H.; Barcos, S. J.; Franco J. A.; Narvárez J. J.; Nuñez, G. A.; Geli, A. (1997) **¿Qué es Administración?**. Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Laudon, Kennet and Laudon, Jone. **Essentials of Management Informations Systems**. 3º Ed. Prentice Hall, USA
- Lazzati, S. (1997) **Anatomía de la Organización**. Editorial Macchi, Buenos Aires.
- Simon, H. (1964) **El comportamiento administrativo**. Editorial Aguilar, Madrid.
- Solana, R. F., (1994) **Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio**. 1ª reimpr. (1ª edición 1993) Editorial Interoceánica S.A, Buenos Aires.

### **Complementaria**

- Brealey, R y Myers, S (1998). **Fundamentos de financiación empresarial**. 5ª Ed. Editorial McGraw-Hill, México.
- Solana, R. F., (1994) **Producción: su organización y Administración en el umbral del tercer milenio**. Editorial Interoceánica S.A, Buenos Aires.
- Kotler, F (1996). **Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control**. 8ª Ed. Prentice Hall, USA.
- Aquino, J. y otros (1996). **Recursos Humanos**. Macchi, Buenos Aires.
- Sherman, A y otros (1998). **Administración de Recursos Humanos**. 11ª Ed. International Thompson, USA.