

# GESTIÓN ORGANIZACIONAL

5º AÑO (ES)



# ÍNDICE

Gestión Organizacional y su enseñanza en el Ciclo Superior de la Escuela Secundaria .....	73
Introducción .....	73
La Materia .....	73
Mapa Curricular .....	76
Carga horaria .....	76
Objetivos de enseñanza .....	77
Objetivos de aprendizaje .....	78
Contenidos .....	79
Bloque de contenidos 1 .....	79
Bloque de contenidos 2 .....	<b>79</b>
Bloque de contenidos 3 .....	<b>80</b>
Orientaciones didácticas .....	81
Orientaciones para la evaluación .....	82
Criterios de evaluación .....	82
Algunos instrumentos para la evaluación .....	82
Bibliografía .....	83

# GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU ENSEÑANZA EN EL CICLO SUPERIOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA

## INTRODUCCIÓN

La inclusión de esta materia en el espacio curricular del quinto año de la Escuela Secundaria Orientada en Economía y Administración, responde a la necesidad de dar continuidad al trabajo iniciado en el cuarto año en la materia Teoría de las Organizaciones.

Si el propósito principal en el cuarto año es introducir lineamientos generales acerca de la caracterización de las organizaciones, sus diferencias y el contexto en el que se encuadra el surgimiento del campo, en esta oportunidad se buscará profundizar específicamente en la gestión organizacional, entendiendo a ésta como las consideraciones que se realizan para la toma de decisiones que guían las tareas realizadas, atendiendo a la complejidad del funcionamiento de las organizaciones y su contexto, en pos de los objetivos propuestos.

A su vez, se pretende generar una reflexión crítica acerca del reconocimiento y funcionamiento de las organizaciones, así como de la inserción de las personas en ellas, por ejemplo, a través del análisis de su participación en las organizaciones sociales o educativas, vinculada a las finalidades establecidas en el marco general de la educación; siendo las mismas: la formación para el trabajo, para la continuidad de estudios y para la ciudadanía, en tanto se concretizan en organizaciones diferentes.

## LA MATERIA

Las transformaciones económicas, sociales, culturales, políticas y tecnológicas del último siglo repercuten en todos los planos de la vida cotidiana y, por lo tanto, también en las organizaciones, independientemente de cual sea la finalidad que las cohesionan. Sin duda, el advenimiento de la crisis de rentabilidad de los años 70 tuvo implicancias vastas y diversas que se hacen visibles en diferentes campos, tanto tecnológicos como socioeconómicos y políticos.

En este marco, la aceleración de los tiempos y la reducción relativa de las distancias, así como el peso de la creciente globalización de la economía, han supuesto grandes transformaciones en materia de gestión organizacional. En buena medida la adopción de los preceptos del neoliberalismo, como máximas inalterables, marcaron los lineamientos de buena parte de la producción teórica y su implementación en las empresas privadas; promulgando mandatos vinculados a nociones como *flexibilidad*, *adaptabilidad* y otras, como virtudes deseables per-se, en tanto suponen una reducción de costos y, en consecuencia, mayores beneficios. Dichas conceptualizaciones hoy son asumidas como propiedades muy positivas, de forma acrítica.

Esta situación se reprodujo, principalmente, en los cursos de enseñanza del antiguo Polimodal como reapropiación de las mismas donde, desde los diseños curriculares y las pro-

ducciones editoriales, se promovieron las prácticas propias de las empresas privadas como hegemónicas, de carácter único e inamovible. La idea de lucro como fin único de las organizaciones alcanzó a todos los niveles, inclusive se instaló como una máxima para aquellas de orientación no lucrativa.

En contraposición a la situación descrita, la materia Gestión Organizacional invita a revisar las prácticas de todo tipo de organizaciones dado que, actualmente, es posible presentar diversos ejemplos que se orientan a la producción de bienes, cuyas estructuras organizacionales quiebran los lineamientos promovidos por las máximas neoliberales, como es el caso de las fábricas recuperadas o el cooperativismo.

Este cambio de enfoque reconoce y amplía el alcance de la propuesta, en tanto propone superar los mandatos unidireccionales (organización igual a empresa de capitales privados orientada a la obtención de renta), y permite pensar la idea de organización en sentido amplio, de forma tal que aliente la construcción de marcos de acción tendientes a brindar respuestas organizacionales para alcanzar los objetivos y lograr la sustentabilidad de las organizaciones.

En las últimas décadas surgieron nuevas perspectivas de estudio para abordar los problemas emergentes a los que se enfrenta la gestión organizacional. En este contexto es que aparece un nuevo paradigma de gestión vinculado al reconocimiento de la responsabilidad social/ambiental de las organizaciones; se trata de una nueva forma de concebir los propósitos de las mismas en la que, además de buscar maximizar la rentabilidad (en caso de las empresas) y de poder generar acciones colectivas que posibiliten alcanzar sus finalidades (en el caso de organizaciones no lucrativas), se tiene en cuenta el impacto social y medioambiental para alcanzar la sustentabilidad.

Si bien este paradigma se ha constituido como hegemónico, los éxitos exhibidos no parecen alentadores, en tanto los problemas ambientales se tornan más acuciantes y, en materia social, la pobreza con empleo es una constante que se ha expandido a los países centrales y ya rebasa las fronteras de los países periféricos. Como resultado de las limitaciones de estos modelos para dar respuesta a las situaciones críticas que alcanzan a las organizaciones, y que reflejan el impacto de las políticas neoliberales en la sociedad, se han configurado otros modelos de gestión organizacional.

En muchos casos, estos cambios se ven ligados a la incorporación de empresas multinacionales, o grandes empresas, como actores predominantes ante las crisis en las que se ahondan los procesos de concentración de la economía y que sostienen sus procesos de organización. Otro tipo de organización está dada por los casos de fábricas recuperadas, emprendimientos cooperativistas o experiencias similares, que sostienen otra lógica y finalidad para pensar la gestión de sus procesos.

Por otra parte, existen algunos problemas claves que afectan la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus fines; para ello es necesaria, en la gestión, la definición de propósitos claros. En el caso de las empresas privadas, tanto de producción de bienes como de servicios, el propósito se halla vinculado al incremento de la ganancia. Similar, aunque con más opacidad, es el caso de las organizaciones sociales, cuyo propósito es alcanzar sus objetivos, muy variables por cierto.

Por último, existen situaciones más complejas donde los objetivos no están definidos, lo cual opera como dificultad para establecer un marco claro para la gestión, que puede quedar atrapada en una contradicción importante. Tal es el caso de algunas oficinas públicas u organizaciones cuyo propósito de partida se ha alcanzado y, por lo tanto, es difícil esclarecer las decisiones a tomar. Son ejemplo de ello, las asambleas barriales que encontraron dificultades para sostener su funcionamiento una vez alcanzados algunos de sus reclamos o fueron canalizados por vías políticas diferentes a la movilización independiente.

Como se indicó en la introducción, el propósito de esta materia es promover las habilidades necesarias para comprender el fenómeno organizacional; fomentar la reflexión crítica acerca de los procesos de gestión para que el alumno pueda dar respuestas a las demandas actuales a través del diseño, organización e implementación de una propuesta en la cual logren identificar pautas y elementos de capacitación, asesoramiento, asistencia técnica y otros servicios.

Dentro de ese marco se promoverá el reconocimiento de los postulados de la gestión integral, así como opciones alternativas, tales como la autogestión.

Una de las principales aportaciones de esta materia será, entonces, introducir a los alumnos en el mundo de las decisiones vinculadas, primeramente, con los propósitos, para que puedan ir adquiriendo progresiva autonomía y capacidad crítica en relación con las implicancias de las acciones emprendidas.

Las cuestiones antes vinculadas impactan en el enfoque de enseñanza que se propone y, en articulación con lo anterior, el planteo didáctico se sostiene en el análisis de situaciones problemáticas y la toma de decisiones. Para ello se ha atendido a una discusión instalada en el campo respecto de la necesidad de superar dicotomías entre los campos teóricos y prácticos, y asumir su mutua co-constitución; es decir, permitir poner en práctica y oposición muchos de los fundamentos presentados, así como abrir espacios para discutir acerca de las implicancias de las tendencias hegemónicas y alternativas en la gestión organizacional.

# MAPA CURRICULAR

<b>Materia</b>	Gestión Organizacional
<b>Año</b>	5° año
<b>Bloque de contenidos 1</b>	Arquitectura organizacional. Modelos de organización, roles y propósitos. El debate entre misión y propósito. Posibilidades y contexto. Dispositivos de información.
<b>Bloque de contenidos 2</b>	Gestión de recursos en las organizaciones: organizaciones con y sin fines de lucro. El sistema estatal y público. Concepto de autoridad y recursos humanos. Concepto de cultura organizacional.
<b>Bloque de contenidos 3</b>	Gestión de empresas cooperativas: propósitos, gestión y cultura organizacional. Lo instituido, lo instituyente y lo contra-instituyente. Las teorías de la grupalidad en la gestión organizacional. Teoría del conflicto.

## CARGA HORARIA

La materia Gestión Organizacional corresponde al 5to año de la Escuela Secundaria Orientada en Economía y Administración.

Su carga horaria es de 72 horas totales; si se implementa como materia anual su frecuencia será de dos horas semanales.

## OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

El docente, a través del análisis de situaciones organizacionales, reales o ficticias, buscará:

- promover la resolución de situaciones problemáticas utilizando los conceptos relevantes de la gestión organizacional;
- promover la búsqueda y utilización de distintas fuentes de información que permitan analizar las situaciones organizacionales planteadas;
- generar situaciones de lectura y escritura progresivamente más complejas vinculadas con el objeto de estudio;
- promover instancias de trabajo grupal para abordar y resolver los problemas organizacionales planteados y presentar propuestas alternativas vinculadas a la relación entre cambio social y gestión;
- generar condiciones para el análisis de las posibles vinculaciones entre los problemas de la gestión organizacional y la incorporación de las nuevas tecnologías;
- promover la elaboración y utilización de las fuentes de información más recurrentes en el campo de la gestión de las organizaciones, como encuestas, entrevistas, organigramas, entre otras;
- incorporar, con distintos grados de complejidad, el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Conectividad (NTICX) en la enseñanza de Gestión Organizacional.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el curso de la materia Gestión Organizacional, los estudiantes habrán transcurrido por situaciones que les permitirán:

- establecer correspondencias entre formas de organización, relaciones sociales y sus implicancias en términos de motivación y autonomía del trabajo;
- seleccionar las mejores fuentes de información y utilizarlas en relación con la toma de decisiones en el marco de las organizaciones;
- elaborar instrumentos para la recolección de información, accionarlos para conocer los aspectos más elementales de una organización y vincularlos con la toma de decisiones.
- elaborar informes escritos a partir de los datos relevados acerca de las problemáticas a abordar en materia organizacional;
- reconocer tareas y roles individuales y su implicancia dentro del funcionamiento de la organización en relación con la toma de decisiones en la organización, comparando modelos hegemónicos y alternativos;
- establecer el alcance de los impactos de las nuevas tecnologías en las formas de gestión organizacional;
- establecer un plan de acción que proponga cambios en la dinámica de funcionamiento de una organización con o sin fines de lucro, considerando sus propósitos, acciones a emprender y estilos de gestión para lograrlos.



# CONTENIDOS

## BLOQUE DE CONTENIDOS 1

**Propósito:** analizar la composición de una organización, sus propósitos, sus integrantes y sus roles; y reconocer los diferentes modelos de organización.

La arquitectura organizacional, proceso de transformación y proceso de control. Vinculación con tipos institucionales. Los modelos de organización, sus roles y sus propósitos. El debate entre misión y propósitos de la organización. La gestión de una organización vista como acción y proceso. Posibilidades y contexto social, político, cultural y económico. La necesidad de información para la gestión. Dispositivos de información. La construcción de dispositivos para la obtención de información relacionada con las organizaciones. El diagnóstico a partir de la información. Comparación entre gestiones de empresas multinacionales y pequeñas y medianas empresas. Centralización y descentralización. Departamentos. Fines y objetivos.

## BLOQUE DE CONTENIDOS 2

**Propósito:** debatir las formas de gestión organizacional y sus implicancias; contraponiendo las corrientes alternativas como posibles respuestas a las limitaciones organizacionales.

Dificultades en términos de alcance de propósitos y vinculación con los contextos que genera la aplicación de teorías de forma no reflexiva. Las maneras de gestionar los diferentes recursos para las organizaciones. Comunicación y control en las organizaciones. Los recursos disponibles. Las particularidades de una organización compleja y descentralizada. Las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro. El sistema estatal y público. Las diferencias en la gestión. La importancia de la calidad en las empresas industriales. Problemas ambientales. Sustento legal. Sinergia de las organizaciones.

Autoridad, delegación, control y mando. Control de calidad. Niveles, estructura. Organigrama formal y real (o informal). El nuevo concepto de autoridad y recursos humanos. Importancia de la comunicación y la información. Capacidad, creatividad y productividad. Motivación y conducta. Necesidades y motivación. El comportamiento en las organizaciones.

La importancia de la cultura organizacional y su reconocimiento e identificación para mejorar el funcionamiento de la misma. Relaciones entre la cultura organizacional y el contexto socioeconómico a escala local, nacional, regional y global. Debates en torno a la hegemonía neoliberal y sus vinculaciones con las corrientes hegemónicas en el estudio de las organizaciones. Culturas nacionales y organizativas. Conflictos interculturales y diversidad frente a culturas organizacionales hegemónicas. La cultura del trabajo. Valores profesionales y de autorrealización. La cultura en las organizaciones públicas y privadas. El cambio cultural en las organizaciones públicas. Las organizaciones como redes. La remodelación tecnológica y las organizaciones modernas.

## BLOQUE DE CONTENIDOS 3

**Propósito:** desarrollar y reflexionar acerca del funcionamiento de una organización y su gestión en forma práctica.

La gestión de empresas cooperativas. Gestión y conformación para su inserción en el mercado. Diferencia con otras tipologías organizacionales y empresariales. Importancia del movimiento y vinculación con la situación de auge neoliberal. Correlato entre propósitos, gestión y cultura organizacional. Lo instituido, lo instituyente y lo contra-instituyente. Las teorías de la grupalidad en la gestión organizacional. Las particularidades de las organizaciones empresarias agrarias, industriales y de servicios. La teoría del conflicto: presupuestos básicos. La visión marxista de las organizaciones. El poder en las organizaciones. Propiedad y control. Tipos de control. Control y estructura organizativa. La gestión social como política explícita de las organizaciones: responsabilidad social empresarial (RSE) y gestión social del cambio. Las diferentes concepciones, propósitos y perspectivas subyacentes. Las organizaciones sociales como forma de organización relacionada con el cambio social: sus particularidades en relación con el trabajo asociativo y autogestionado. El trabajo organizado en torno a los problemas sociales y no únicamente a la obtención de lucro. La ciudadanía plena y la autogestión.

# ORIENTACIONES DIDÁCTICAS

Acorde con los contenidos expuestos para la materia Gestión Organizacional, el enfoque de enseñanza que se propone recupera la articulación entre las dimensiones teóricas y prácticas de los problemas organizacionales. A partir de estas definiciones, este abordaje estará orientado al trabajo con problemas que enfrentan las organizaciones para dar cuenta de sus fines; asumiendo el marco teórico para el análisis de las organizaciones dentro de su contexto y en relación con el mismo. Por lo tanto, las propuestas didácticas deberán apropiarse y generar la posibilidad para recuperar la complejidad y multicausalidad que explica sus transformaciones recientes.

A modo de ejemplo, a continuación se presenta una propuesta de trabajo que podrá ser resignificada, considerando las condiciones de avance, temas trabajados por el grupo y el contexto en el cual se desarrollará.

## *Primer momento*

Por grupos, se seleccionan organizaciones locales o barriales, tales como oficinas públicas, centros de atención médica, comercios de alcance local o multinacional, fábricas, etcétera.

## *Segundo momento*

Por grupos, se definen estrategias para conocer el funcionamiento de la misma, su organigrama, tareas, propósitos, etcétera. Así como técnicas para relevar el organigrama oculto.

## *Tercer momento*

Se desarrollan las técnicas de obtención de información.

## *Cuarto momento*

Por grupos, se identifican los problemas organizacionales que se evidencian al notar desajustes entre lo que los actores reconocen como tarea, lo que se espera de ellos y los propósitos de la organización.

## *Quinto momento*

Se analizan los problemas a la luz de las teorías de las culturas organizacionales, de la autoridad, de las instituciones, de la motivación, etcétera.

## *Sexto momento*

Se realiza una propuesta superadora para dar cuenta de los problemas. En las situaciones donde las condiciones lo permitan, puede propiciarse la comunicación con los sujetos interesados en el análisis institucional.

## *La evaluación*

La evaluación del trabajo estará dada por la posibilidad de obtener información, procesarla, analizarla y actuar en el plano organizacional en relación con su superación.

# ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación constituye una de las necesidades legítimas de la institución escolar y su práctica debe ser concebida como un instrumento que permite establecer en qué medida ha sido posible para la enseñanza alcanzar su objetivo, así como permitir al docente evaluar la recepción de aquello que se propuso y planificó comunicar a sus estudiantes.

Ahora bien, la evaluación toma formas diversas y los instrumentos son muchos y variados. Es sabido que informa acerca de los resultados y otros aspectos procesuales de la enseñanza, a fin de permitir la reflexión de la propia práctica docente. Acorde a esto, la concepción que se propone desde este Diseño Curricular reconoce a la evaluación como un juicio complejo, tanto del desempeño de los estudiantes, como de las estrategias de enseñanza utilizadas.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- Correcta selección de las fuentes que resultan apropiadas según el tipo de demanda de información a satisfacer.
- Adecuada obtención y manejo de los datos que aportan las fuentes de información consultadas.
- Apropiada construcción de gráficos y cuadros.
- Pertinencia de las relaciones establecidas entre distintas fuentes de información.
- Claridad y cumplimiento en la presentación de informes escritos, con una estructura y un registro más próximo al *científico*.
- Precisión en el reconocimiento de actores y/o sujetos sociales que intervienen en los problemas de las organizaciones y en la complejidad que les es propia.

## ALGUNOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN

- Intervenciones orales, el modo de argumentar y relacionarse con sus pares al momento de exponer.
- Realización de informes solicitados por el docente.
- Anotaciones en las carpetas y cumplimiento de las tareas asignadas.
- Observaciones que el docente registra acerca del desempeño cotidiano del alumno en cuanto al seguimiento y compromiso con el que participa del desarrollo de los temas.
- Autoevaluaciones construidas con la orientación del docente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acotto, Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil. Un camino para la construcción de ciudadanía*. Buenos Aires, Espacio Editorial, 2003.
- Buber, Martín, *Caminos de utopía*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1991.
- Costantini, Pablo, "Mutuales y Cooperativas", en *Historia del Movimiento Obrero n° 13*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 1990.
- Form, Egardo, "Cooperativismo: La economía con rostro humano", en *Revista de Idelcoop n° 133*. Buenos Aires, 2001.
- Heinemann, Klaus, *Sociología de las organizaciones voluntarias*. Barcelona, Anthropos, 1999.
- IDELCOOP, *¿Qué... Quién... Cómo... Cuándo... en el Cooperativismo?*. Buenos Aires, Ediciones Idelcoop, 1998.
- Larocca, Héctor y otros, *Qué es Administración. Las organizaciones del futuro*. Buenos Aires, Ediciones Machi, 2001.
- Magnani, Esteban, *El cambio silencioso, empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina*. Buenos Aires, Prometeo, 2003.
- Marín, Antonio, *Sociología de las organizaciones*. Madrid, Mc Graw-Hill Interamericana, 2002.
- OIT, "Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas", en *Revista de Idelcoop n° 140*. Buenos Aires, 2002.
- Ruiz, Violeta, *Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada*. Buenos Aires, Paidós, 2004.
- Schvarstein, Leonardo, *La inteligencia social en las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 2001.
- Tobar, Federico, *Organizaciones Solidarias*. Buenos Aires, Lugar, 2000.
- Wallerstein, Immanuel, *Abrir las ciencias sociales*. México, Siglo XXI, 1996.

