

El Conocimiento Organizacional

Dr. Sergio Daniel Conde
Ing. Osvaldo Donato Marcovecchio

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550 - (1824) Lanús Oeste
BUENOS AIRES
Telefax: 4374-5418/6692/8855

E-mail: info@aplicacion.com.ar
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Conde, Sergio Daniel

El conocimiento organizacional /

Sergio Daniel Conde y Osvaldo Donato Marcovecchio. -

3a ed. - Buenos Aires : Aplicación Tributaria, 2018.

334 p. ; 21x15 cm.

ISBN 978-987-3812-62-0

1. Metodología de la Investigación. 2. Análisis Organizacional. I. Marcovecchio,

Osvaldo II. Título. CDD 001.42

Fecha de catalogación: 01/03/2018

©COPYRIGHT 2018 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

3ª Edición, Marzo de 2018

ISBN 978-987-3812-62-0

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER
MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN
AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido.
No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables,
bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que
cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Marzo 2018

APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550

Lanús Oeste – Buenos Aires

ACERCA DE LOS AUTORES

Dr. Esp. Lic. Sergio Conde:

Doctor en Psicología Social. Especialista en Metodología de la Investigación científica. Licenciado en Informática Educativa. Docente de la Universidad Nacional de la Matanza. Miembro del Jurado de Tesis de la Licenciatura en Informática de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Miembro de RIISIC (Red de Carreras de Ingeniería en Informática / Sistemas de Información del CONFEDI). Evaluador del Comité de CONAIISI (2014–2015–2016–2017) Ponencia en Óptima 2009. Congreso Internacional de Investigación Operativa de Chile. Ponencias en ALIO 2010. Congreso Internacional organizado por la Asociación Latinoamericana de Investigación Operativa realizado en Buenos Aires. Ponencias en EPIO 2010 Congreso Internacional de Investigación Operativa realizado en Tandil, Buenos Aires.

EPIO 2011 Congreso Internacional de Investigación Operativa realizado en Córdoba.

EPIO 2012 Congreso Internacional de Investigación Operativa realizado en Buenos Aires.

Integrante del Comité Científico del Congreso Internacional Weef realizado en Buenos Aires. Argentina.

Evaluador Científico en la Revista Sapiens Research.

Evaluador Científico de la Revista EPIO.

Evaluador científico de la Revista REDU.

Session Chairs en Alio 2010 y CONAIISI 2017.

Ponencias en V Congreso de Ingeniería Industrial COINI en Noviembre de 2012 realizado en la facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Noviembre 2012.

Autor del Libro: “*El Conocimiento Organizacional*” (2012–2014–2018). “*La Aplicación de competencias en Ingeniería en Sistemas*” (2017). “*La Comunicación Tecnológica*” (2014). “*Aprendamos juntos a utilizar una computadora*” (1994). “*La aplicación de sistemas emergentes*” (2012).

Ing. Osvaldo Donato. Marcovecchio:

Ingeniero en Sistemas de Información (UTN), Especialista en Project Management. (UTN) Postgraduado en Dirección de Empresas(UTN), Especialista en Procesamiento Digital de Imágenes (UTN), Especialista en Inteligencia en Edificios e Industrias (ACS Global Learning Minneapolis Minnesota USA), Coordinador de RIISIC (CONFEDI), Titular de las cátedras Paradigmas de Programación y Sistemas Informáticos y de Control Industrial en UdeMM, Prof Ayudante en Proyecto Final (UTN), Profesor de Posgrado (UTN). Director del grupo de Investigación para el “*estudio de Patrones en Imágenes*” (UdeMM), Director de investigación “*Estudio del flujo óptico en medios deformables*” (UdeMM). Expositor en Congreso Río Cuarto (EPIO, evaluador de CONAISII, moderador en Congreso CONAISII (Cordoba), Disertante en CONAISII. Evaluador Académico Comité CONAISII. Evaluador Académico Concursos Docentes y de Ascenso. Co–autor de “*El Conocimiento Organizacional*” (2ª edición). Co–autor “*Modelos de Dirección Contemporáneos*”. Co–autor de trabajos de investigación en el área de Aprendizaje por Competencias en la Universidad de la Marina Mercante.

PRÓLOGO

Escribir la Tercera Edición del Libro en la era de la Información y Comunicación donde la Tecnología, por intermedio de diferentes instrumentos tecnológicos se encuentra presente todos los días, es un desafío muy importante.

En el presente libro se incorporan las metodologías ágiles, incorporando elementos que permiten descubrir diferentes decisiones para enriquecer las perspectivas del lector.

El presente libro tiene como *misión, dar una perspectiva integral para convertirse en un aporte práctico en la toma de decisiones desde diferentes ópticas en la gestión de una empresa en beneficio de una articulación recursiva y sinérgica.*

Tenemos como objetivo seguir aportando una lectura distinta, que genere conocimientos acorde a los enfoques actuales del ámbito empresarial y que sea guía de aprendizaje significativo para una persona, estudiante, profesional, emprendedor que quiera perfeccionar o descubrir nuevo elementos.

Esperamos tus sugerencias a:

<http://libroelconocimientoorganizacional.blogspot.com.ar/>

E-mail: elconocimientoorganizacional@gmail.com

Sumario Analítico

Capítulo 1

ORGANIZACIÓN Y EMPRESA	13
1. EMPRESA	13
2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	15
2.1. Estructura básica de Clasificación de Empresas	15
3. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	20

Capítulo 2

ADMINISTRACIÓN.	27
1. ORGANIZACIÓN	27
2. ESCUELA DE ORGANIZACIONES	31
2.1. Principales pensadores de la escuela clásica	31
2.2. Principales pensadores de la escuela neoclásica	34
2.3. Principales pensadores del comportamiento organizacional	36
2.4. Principales pensadores de la Escuela Estructuralista	40
2.5. Escuelas de investigación de operaciones	43
2.6. Escuela de la Teoría de la organización.	44
3. PETER DRUCKER Y SUS PENSAMIENTOS	46
4. LOS OBJETIVOS	59
4.1. Escuela de la teoría general de sistemas	60
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	62
5.1. Algunas medidas aplicadas para lograr la calidad de vida laboral	62
5.2. Condiciones psicológicas del comportamiento organizacional.	63
5.3. El comportamiento organizacional como situación social	65
5.4. Roles y perfil del gerente	66
6. LAS DECISIONES	67
6.1. Clasificación de las decisiones	69

Capítulo 3

ORGANIGRAMAS.	73
1. INTRODUCCIÓN	73
1.1. Jerarquía y toma de decisiones en el proceso administrativo.	77
1.2. Descentralización y Departamentalización	78
1.3. Diferentes formas de Departamentalización	78

CAPÍTULO 4

REALIZANDO INVESTIGACIONES	81
1. LA CIENCIA	81
2. DESCUBRIENDO HIPÓTESIS	83
2.1. Popper	83
2.2. Lakatos	85
3. TIPOS DE HIPÓTESIS.	86

Capítulo 5

CONVERSANDO DE PROYECTOS	89
1. INTRODUCCIÓN	89
2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	94
3. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN	97
3.1. Matriz de ponderación	97
3.2. Diagrama Causa–Efecto	112
3.3. Diagrama de Pareto	114
3.4. El Ciclo Shewhart o Ciclo Deming	117
3.5. Diagrama de Interrelaciones.	121
3.6. Análisis del Campo de Fuerza.	124
3.7. Benchmarking	125
3.8. Análisis Costo–Beneficio	128
3.9. Requerimientos Verdaderos	129
4. SISTEMAS INTERACTIVOS	131
4.1. Sistema interactivo medio ambiente.	131
5. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO.	137
6. LAS ETAPAS DE UN TÍPICO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	139
6.1. Definir el alcance y los objetivos del sistema	139
6.2. Estudiar el sistema actual (si existe).	139
6.3. Desarrollar un modelo lógico de alto nivel del sistema propuesto	140
6.4. Redefinir el problema a la luz del nuevo conocimiento	140
6.5. Desarrollar y evaluar las soluciones alternativas	141
6.6. Decidir la recomendación de un curso de acción	143
6.7. Confección de un plan de desarrollo preliminar.	143
6.8. Escribir el estudio de factibilidad	144
6.9. Presentar los resultados a la gerencia y al usuario	144
6.10. Guía de un típico estudio de factibilidad	145
7. CMMI (MODELO DE MADUREZ DE CAPACIDADES INTEGRADO)	146
8. LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	151
8.1. Introducción	151
8.2. Seguridad de la información vs. Seguridad informática.	151
8.3. Activo de información.	152
8.4. Valorización y clasificación de los activos de información	155
8.5. Fallo de seguridad	157
8.6. Análisis y valorización de los riesgos	158
8.7. Sistema de gestión de la seguridad de la información.	162

8.8.	Beneficios e importancia de la seguridad en el negocio.	163
8.9.	Marco legal de la Argentina en materia de seguridad de la información	164
8.10.	Estándares de seguridad de la información	165
8.11.	Implementación de un SGSI siguiendo el Círculo de Deming	167
8.12.	Fase Plan. Planificar y diseñar el SGSI según la Norma ISO/IEC 27001.	168
9.	POLÍTICAS, ORGANIZACIÓN, ALCANCE Y CONCIENTIZACIÓN . .	171
9.1.	Política de seguridad de la información	171
9.2.	Organización de la seguridad de la información	172
9.3.	Alcance del SGSI	172
9.4.	Concientización	173
9.5.	Seguimiento, monitorización y registro de las operaciones del sistema . .	173

Capítulo 6

NEGOCIACIÓN Y LIDERAZGO	189
1. EL LIDERAZGO Y LA AUTORIDAD.	189
1.1. Características	189
2. LA NEGOCIACIÓN	195
3. LAS FUERZAS DINÁMICAS DE LA NEGOCIACIÓN	197
4. CONFERENCIA DE WILLIAM URY	204

Capítulo 7

MATRICES DE GESTIÓN Y PLANEAMIENTO	215
1. MATRIZ B.C.G. (BOSTON CONSULTING GROUP)	215
2. MATRIZ MC KINSEY	216
3. TIPOS DE PLANEAMIENTO	218

Capítulo 8

DESCUBRIENDO DECISIONES.	221
1. DESCUBRIENDO LOS SISTEMAS INTEGRADOS	221
2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS	222
3. ¿QUÉ ES UN PROCESO DE NEGOCIO?	224
4. ¿QUÉ ES UN SISTEMA INFORMÁTICO ABIERTO?	227
5. ¿QUÉ ES LA TECNOLOGÍA CLIENTE/SERVIDOR?	227
6. ¿QUÉ SON SISTEMAS INTEGRADOS?	229
7. SISTEMAS INTERORGANIZACIONALES.	230
8. ALGUNAS APORTACIONES A LA DEFINICIÓN DE SIIO.	233
9. LA TOMA DE DECISIONES.	236
9.1. Las situaciones en que se toman las decisiones	236
9.2. El modelo racional para la toma de decisiones	237
9.3. Evaluación de las alternativas	240
9.4. El proceso racional para la toma de decisiones	240

10. LA PLANIFICACIÓN	240
10.1. La planificación en las organizaciones	241
10.2. Características de las metas	241
10.3. Los planes estratégicos y los planes operativos	242
10.4. Cómo hacer que la estrategia sea operativa	243
10.5. La administración por objetivos	244
10.6. El proceso de la APO	244
11. REALIZANDO PRODUCTOS Y SERVICIOS	245
12. ¿QUÉ ES EL P.M.I?.	250

Capítulo 9

CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.	253
1. ¿QUÉ ES CALIDAD?.	253
2. IMPORTANCIA DE CALIDAD	253
3. COMPONENTES CONCEPTUALES DE LA CALIDAD TOTAL PARA LA ORGANIZACIÓN	254
3.1. Definiciones de gestión	255
4. LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD	258
4.1. Cultura de la Calidad Total	258
4.2. Medición de los Costos de la No Calidad	259
4.3. Proceso IN-OUT de la Gestión Integral de la Calidad Total	260
4.4. El Tránsito hacia la Calidad Total	264
4.5. Trabajos en Equipo	265
4.6. Presentación de las Planificaciones ante la Gerencia	268
5. MÉTODOS DE CALIDAD	269
5.1. Just in time	269
5.2. Valor agregado	271
6. CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL.	280

Capítulo 10

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	285
1. LA REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN	285
1.1. Introducción	285
2. QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	286
3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	287
4. LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	289
5. ¿QUÉ ES EL CONOCIMIENTO?	290
6. UNA VISIÓN DESDE LA FILOSOFÍA	291
7. UNA VISIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL	292
8. LA DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA DEL CONOCIMIENTO	294
9. LOS CUATRO MODOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO	294
10. EL CAPITAL INTELECTUAL	295

CAPÍTULO 11

<i>LAS METODOLOGÍAS ÁGILES</i>	297
1. METODOLOGÍA ÁGIL SCRUM	297
1.1. Descubriendo la Historia de Scrum	297
2. ORGANIZACIÓN DE SCRUM	298
2.1. Artefactos	298
2.2. Roles	299
2.3. Reuniones	300
3. METODOLOGÍA ÁGIL KANBAN	303
3.1. Trabajo en Kanban	305
4. METODOLOGÍA ÁGIL XP (EXTREME PROGRAMING).	309

Capítulo 12

<i>UNA VISIÓN SISTÉMICA</i>	313
1. CICLO DE VIDA DE UN SISTEMA	313
2. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	313
2.1. Reconocimiento	313
2.2. Relevamiento	314
2.3. Diagnóstico	325
2.4. Estudio de factibilidad	326
2.5. Análisis	327
2.6. Diseño	327
2.7. Implementación	327
2.8. Mantenimiento	328
3. ENTROPÍA	328
4. NEGUENTROPÍA	329
5. CAOS	329
6. RETROALIMENTACIÓN	330
7. SINERGIA	332
8. RECURSIVIDAD	332

CAPÍTULO 1

Organización y Empresa

1. EMPRESA

Cuando se hace mención a una empresa, se refiere a aquella organización que está integrada por recursos humanos y materiales, orientada hacia el logro de objetivos planificados, donde el más importante es maximizar las ganancias, es decir, la prioridad es el fin de lucro.

Bajo este punto de vista, “*las organizaciones*” podrían clasificarse en:

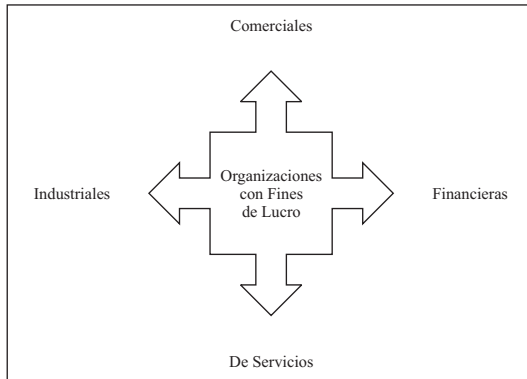
- ◆ Organizaciones sin fines de lucro
- ◆ Organizaciones con fines de lucro

Organizaciones sin fines de lucro

Dentro de este grupo se encuentran los clubes, las entidades religiosas, militares, culturales, etcétera.

Organizaciones con fines de lucro

En términos generales podemos agruparlas en:



Donde:

- ◆ Las comerciales tienen como objetivo la compra venta de bienes;
- ◆ Las industriales se dedican a la “*elaboración*” y comercialización de bienes;
- ◆ Las de servicios comercializan un servicio determinado (no se trata de bienes materiales, sino por ejemplo, publicidad, seguridad, etcétera)
- ◆ Las financieras tienen como objeto de transacción, el dinero, su obtención y préstamo, ya sea propio o de terceros.

2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

La idea de clasificar las empresas (en nuestro caso) se realiza en virtud de un ordenamiento que facilite su estudio, como así mismo es necesario para el entendimiento de cuestiones administrativas, el manejo de terminología específica de la materia.

Por ello realizaremos una clasificación de las empresas desde diferentes puntos de vista, que consideramos los más utilizados en el medio.

2.1. Estructura básica de Clasificación de Empresas

La siguiente tabla presenta los tipos de clasificación

Según el Sector de la Economía donde desarrollan sus actividades	Del Sector Primario
	Del Sector Secundario
	Del Sector Terciario
Según su Tipo Legal	Unipersonales
	Sociedades
Según Su Tamaño	Pequeñas
	Medianas
	Grandes
Según la Propiedad del Capital	Públicas
	Privadas
	Mixtas
Según el Origen del Capital	Nacionales
	Extranjeras
	Multinacionales

Según la Forma de Distribución	Venta Directa de Fábrica
	Hipermercado Mayorista
	Hipermercado Minorista
	Supermercado (Autoservicio)
	Venta Domiciliaria
	Otras
Casos especiales	Microemprendimientos
	Pymes

Según el sector de la economía donde desarrollan sus actividades:

- ◆ **Del Sector Primario:** Pertenece a este sector cuando la empresa obtiene materias primas directamente de la naturaleza, como por ejemplo: Empresas Mineras, Petroleras, Pesqueras, Agrícolas, Ganaderas.
- ◆ **Del Sector Secundario:** Se dedican a la transformación de las materias primas en bienes de consumo o inversión, como por ejemplo: Automotrices, metalúrgicas, textiles, alimenticias, constructoras.
- ◆ **Del Sector Terciario:** Estas empresas tienen como objetivo principal comprar y vender bienes y/o servicios. En ciertos casos realizan modificaciones de presentación final del producto por cuestiones de comercialización.

Algunos ejemplos serían: Empresas Comerciales dedicadas a la compra venta, Entidades Bancarias, Empresas de Telecomunicaciones, Hotelerías, de Transporte, de Seguros, Peluquería.

Según su tipo legal o forma jurídica:

- ◆ **Unipersonales:** El dueño es una única persona física que sume todos los riesgos y se encarga de la gestión.
- ◆ **Sociedades:** La propiedad es de varias personas, y cualquiera sea el objeto del ente, deberán optar por alguno de los modelos previstos por la Ley de Sociedades Comerciales.

Entre estos modelos encontramos:

- **Sociedad de Hecho:** cuando no están regularmente constituidas, es decir que su contrato no está inscripto en los organismos oficiales.
- **Sociedad Colectiva:** se caracterizan porque sus socios responden por las obligaciones sociales en forma solidaria e ilimitada.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios responden por las acciones de la sociedad solo con el capital aportado. El número de socios no debe exceder de cincuenta (50). El capital está dividido en cuotas.
- **Sociedad de Capital e Industria:** En este modelo de sociedad, un grupo de socios aporta el capital (dinero) y otro grupo el trabajo. Los socios capitalista responden hasta el monto del aporte realizado y los industriales hasta las ganancias no percibidas.
- **Sociedad en Comandita Simple:** Encontramos es este tipo dos clases de socios:

- **Comanditarios:** Solo responden por el capital aportado pero no pueden participar de la administración de la sociedad.
- **Comanditados:** responden como los socios de las sociedades colectivas pero participan de la administración de la sociedad.
- **Sociedad Anónima:** Se caracteriza porque su capital está dividido en acciones. La responsabilidad de los socios se limita al aporte realizado. Los socios se llaman accionistas. Los accionistas no ejercen la administración, ésta queda a cargo de un Directorio elegido por los accionistas en asamblea.
- **Sociedad en Comandita por Acciones:** Los socios comanditados tienen responsabilidad solidaria, subsidiaria e ilimitada como los de la sociedad colectiva, mientras que los comanditarios, solo tiene responsabilidad limitada al aporte realizado y éste está dividido en acciones.

Según su Tamaño:

Generalmente se toman como referencia dos parámetros: El volumen de las operaciones que realiza, y el recurso humano, es decir la cantidad de personas que emplea.

- ◆ **Empresas Pequeñas:** Habitualmente son unipersonales o familiares.
- ◆ **Empresas Medianas:** Generalmente eligen algún tipo societario.
- ◆ **Empresas Grandes:** Son Sociedades por Acciones.

Según la Propiedad del Capital:

- ◆ **Públicas:** El dueño del capital es el Estado Nacional, Provincial o Municipal.
- ◆ **Privadas:** El o los dueños son particulares.
- ◆ **Mixtas:** La propiedad está compartida entre particulares y el Estado.

Según el Origen del Capital:

- ◆ **Nacionales:** Cuando el capital es en su totalidad nacional.
- ◆ **Extranjeras:** Los capitales pertenecen a otros países.
- ◆ **Multinacionales:** Tienen una sede desde donde parten las directivas, pero están distribuidas en varios países.

Casos Especiales:

- ◆ **Microemprendimientos:** Podemos imaginar a un Microemprendimiento como una empresa pequeña, dando sus primeros pasos en el circuito económico. Cuando evolucione seguramente se transformará en una Pyme.

Dentro de sus características se pueden destacar:

- El fundador es un emprendedor que asume todos los riesgos y determina el objeto principal del Microemprendimiento.
- Requiere de asesoramiento profesional y de cierta tecnología.
- Se planifica, gestiona y proyecta.
- No se hereda como empresa en marcha.

- ◆ **PYMES:** Son las pequeñas y medianas empresas reglamentadas por un Ministerio de Economía, en cuanto a su número de empleados, montos de facturación y activos productivos, para ser consideradas como tal.

El objetivo fue brindar beneficios comparativos a este tipo de organizaciones con relación a otras de mayor tamaño.

Los beneficios en general consisten en promociones laborales, fiscales, financieras o comerciales, pero que varían con las políticas y coyunturas económicas.

Para introducirnos en el conocimiento y análisis de las estructuras y funcionamiento de las organizaciones podemos definir las como:

- ◆ Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan y utilizan recursos para desarrollar actividades que tienden al logro de sus objetivos.

3. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

De este concepto podemos deducir que los elementos fundamentales de las organizaciones son:



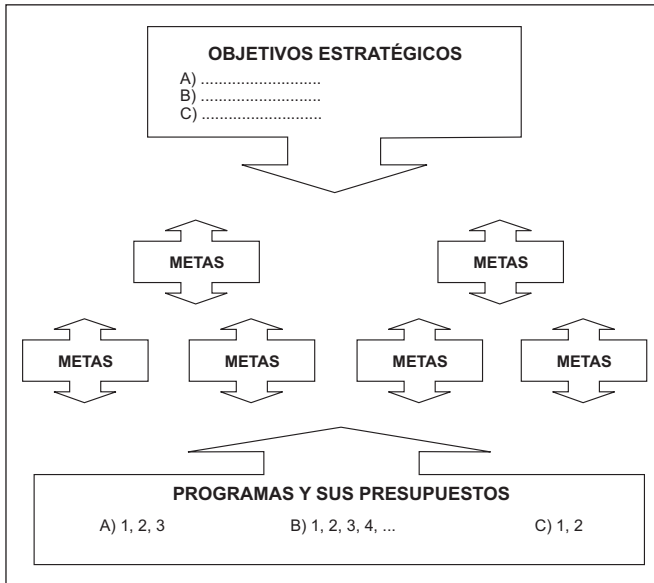
Donde:

Los objetivos son los fines que orientan la actividad de la organización, son los grandes lineamientos.

Estos objetivos se descomponen en metas que serán más específicas y con plazos más cercanos, en base a las cuales se determinan cuáles son las actividades a realizar.

Los objetivos podrán tener un mayor peso cualitativo, como por ejemplo capacitar a los empleados de atención al público para mejorar la imagen de la organización, pero también incluirán cuestiones más precisas o cuantitativas, como por ejemplo, bajar el doce por ciento (12%) los costos de producción, o vender como mínimo diez mil (10.000) artículos de la línea “A” por período mensual.

De los primeros párrafos podemos deducir que existen jerarquías entre los objetivos, y cabe aclarar que los diferentes autores expresan con terminología propia a los objetivos y las metas. Una concepción generalizada es nombrar a los objetivos más abarcativos o de mayor nivel como “*objetivos estratégicos*” que serán determinados por los niveles más altos de la organización, y las metas u objetivos más específicos se conocen como “*objetivos tácticos*”, que estarán vinculados más estrechamente con los programas y actividades propias para cumplir con los objetivos, es decir “*llevar a la práctica*”.



Estas actividades concretas que llamamos “*llevar a la práctica*” se denominan técnicamente “*programas*”, es decir es un conjunto organizado y conducido de tareas para alcanzar las metas u objetivos tácticos.

Estos programas tendrán además una estimación de los recursos que serán necesarios para su cumplimiento, y esta cuantificación de esos recursos constituye los “*presupuestos*”.

Existe una interrelación entre los objetivos estratégicos entre sí, como también entre las metas y los programas.