

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

¿Por qué no todas son iguales?

Segunda parte

Norma Adela Paolini y Julieta Odriozola
(coordinadoras)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales

DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

¿POR QUÉ NO TODAS SON IGUALES?

SEGUNDA PARTE

Norma Adela Paolini

Julieta Odriozola

(coordinadoras)

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



Editorial
de la Universidad
de La Plata

A nuestro querido Santiago Barcos, por haber sido nuestro formador y guía en la carrera docente.

A nuestros alumnos, por ser los motivadores y destinatarios del presente trabajo.

Agradecimientos

Hemos contado en esta oportunidad con la participación de varios integrantes de la cátedra A de Administración I de la Facultad de Ciencias Económicas, cada uno de los cuales a través de su experiencia laboral y de su participación en proyectos de investigación y extensión referidos a estos tipos de organizaciones, ha volcado los conocimientos adquiridos al respecto, en el presente trabajo. Vaya a todos nuestro personal agradecimiento por la voluntad, el tiempo y el esfuerzo aplicado al mismo.

Debemos agradecer también al Cr. Rubén Tenaglia por su invaluable colaboración y por la información suministrada referente a la descripción del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Por último nuestro reconocimiento a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, especialmente representada por el Lic. Eduardo Di Giusti, quien siendo para entonces Secretario de Asuntos Académicos ha propiciado nuevamente la presentación de este libro de cátedra.

**ORGANIZACIONES EN PARTICULAR:
CARACTERÍSTICAS, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO**

Índice

Presentación _____ 8

Introducción

Norma Adela Paolini _____ 9

PRIMERA PARTE

Empresas diferentes

Capítulo 1

Empresas virtuales

Néstor Antonio Trabucco _____ 11

Capítulo 2

Empresas sociales

Cecilia Nobile - Lorena Gonzalez _____ 29

SEGUNDA PARTE

Organizaciones de servicios

Capítulo 3

Organizaciones Turísticas: el Hostel

Alejandra Mariana Alfonso - Nora Scaramellini _____ 43

TERCERA PARTE

Organizaciones del Estado

Capítulo 4

Las burocracias profesionales _____ 58

Celeste del Valle Gauna Dominguez

Capítulo 5

El Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires _____ 65

Néstor Antonio Trabucco - Con la colaboración de Tamara Beatriz Cinquetti

CUARTA PARTE

Organizaciones de la sociedad civil

Capítulo 6

Las organizaciones profesionales: origen y marco legal _____ 84

Néstor Antonio Trabucco

Capítulo 7

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires _____ 88

Eleonora Ana Sidor - Norma Adela Paolini

Capítulo 8

La Caja de Seguridad Social de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia
de Buenos Aires _____ 96

Eleonora Ana Sidor - María Rosa Farías

Los autores _____ 107

Presentación

El propósito de este libro de cátedra, tal cual lo expresado en la edición anterior (Diferentes Tipos de Organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? - primera parte-), es el de brindar a nuestros alumnos un instrumento de lectura que les permita conocer las características particulares de los distintos tipos de organizaciones y reconocer las diferencias entre ellas. En esta oportunidad, nos hemos abocado a organizaciones muy especiales, y de abordaje menos frecuente.

La descripción de organizaciones en un tema incluido en el programa de la cátedra A de la materia Administración I de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P. Es además uno de los contenidos mínimos previstos en el Plan de Estudios, por lo que está contemplado en los programas correspondientes a las tres cátedras simultáneas de la materia propedéutica de referencia que es común a tres carreras de grado (Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contador Público Nacional). Cabe destacar también que se trata de un tema abierto, ya que el programa hace referencia a una serie de organizaciones comunes, de abordaje cotidiano, cuyo reconocimiento es básico en la formación de los estudiantes en ciencias económicas. Estas organizaciones se han descrito en nuestro trabajo anterior: Diferentes Tipos de Organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? - primera parte-. Ahora nos hemos abocado a otras, ya que como trabajo final en los cursos desarrollados en la materia de referencia, los alumnos deben presentar un trabajo final grupal donde se describen distintos tipos de organizaciones, a elección, algunas de las cuales no han sido contempladas por el citado programa.

Introducción

Hemos continuado en esta segunda parte con la aproximación a las organizaciones desde un punto de vista descriptivo sobre el cual el material de lectura disponible en muchos de los casos, es muy escaso, insuficiente, o en su mayoría proveniente de países extranjeros, los que hacen referencia a una realidad ajena a la nuestra, como ya se ha expresado en la primera parte de este libro digital. Como ya hemos destacado también, la bibliografía sobre las organizaciones abordadas es exigua y a veces inexistente, por las razones expuestas.

Es por ello que se torna relevante la experiencia laboral de los autores, todos integrantes de la cátedra, y que se pone en evidencia en este documento, como así también la información procedente de trabajos de investigación, y de la observación y testimonios relevados in-situ en los distintos tipos de organizaciones contenidas en el texto. Es nuestra intención entonces contribuir a los procesos de enseñanza y aprendizaje que emprenden nuestros alumnos en este primer estadio de su formación universitaria.

PRIMERA PARTE

Empresas diferentes

CAPÍTULO 1

Empresas virtuales

Néstor Antonio Trabucco

Introducción

Bill Gates en su libro *Los negocios en la era digital* (2000) menciona: “La **era digital, la conectividad**, cobra un significado más amplio que simplemente poner en relación a dos o más personas. La Red crea un nuevo espacio universal de información compartida”.

Patrick Dixon en su libro *Futurewise* (1998) afirma que “toda empresa aún la más chica, tiene hoy acceso al mercado global a través de la red. Se multiplican los casos de pequeñas empresas y de microempresas, con sedes pequeñas que pueden estar haciendo negocios transcontinentales mediante **Internet**. Hoy en día no sorprende la facilidad de hacer negocios por Internet desde la propia casa u oficina”.

Así podemos citar como primeros ejemplos de estas organizaciones virtuales a “Amazon”¹, fundada en 1994, y al organismo encargado de la organización de los Juegos Olímpicos de Atlanta, realizados en 1996, mediante el uso del “**teletrabajo**”.

En Argentina “Supermercados Disco” comenzó unos años antes de finalizar el siglo XX a ofrecer a sus clientes que realizaran las compras mediante su página Web, abonándolas por medios electrónicos o en efectivo en el momento de la entrega en el domicilio del cliente.

Ahora bien, la expansión de estas organizaciones no hubiera sido posible sin el desarrollo, a partir de los últimos años del siglo XX, del proceso de **Globalización**.

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

La globalización es un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo formas de gobierno democráticas, y que han abierto sus puertas a la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico y en sus relaciones internacionales.

Desde el punto de vista económico se caracteriza por la integración de las economías locales en una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria cobrando mayor importancia el rol de las empresas

¹ Empresa estadounidense de comercio electrónico fundada en 1994. Fue una de las primeras en vender bienes a través de Internet. Comenzó con la venta de libros en línea que eran entregados en el domicilio de sus clientes.

multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

El ordenamiento jurídico también es afectado por los efectos de la globalización y los estados necesitan uniformar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y la seguridad jurídica, además de universalizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de la ciudadanía.

En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones), de las facilidades para la circulación de personas y la masificación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la Internet².

Todo esto ha implicado que en la actualidad un ejecutivo con una computadora portátil o un teléfono celular circule por el mundo, realizando actividades para su empresa desde cualquier lugar en donde se encuentre.

Promediando la década de los noventa, pocos bancos ofrecían servicios de red. Al finalizar 1998, el 60% de los bancos europeos ofrecían transacciones en red que sus clientes podían utilizar en cualquier lugar donde tuvieran un computador conectado al sistema ciberespacial.

Hoy las empresas pueden extender al mundo sus servicios o colocar sus productos en lugares lejanos sin crear sucursales o emplear gran número de agentes viajeros.

Esta tendencia que comenzó en las empresas se extendió luego a otro tipo de organizaciones como los organismos públicos que llevan a cabo desde sus sitios webs actividades virtuales aunque sin dejar de desarrollar sus actividades de manera convencional. Así ofrecen servicios virtuales a sus usuarios, contribuyentes, ciudadanos en general, proveedores y empleados, relativos a diversas utilidades que sustituyen o complementan los canales tradicionales de comunicación en el acceso a información y en la prestación de servicios.

También muchas asociaciones involucran a voluntarios en línea en sus proyectos, confiando en ellos tareas como coordinar otros voluntarios en línea, organizar campañas o eventos, alimentar sitios de Internet y coleccionar datos.

Concepto

La organización virtual es una organización montada sobre la tecnología de Internet, donde los sectores más importantes en los que se divide se apoyan en la red global, ampliando el potencial del negocio y permitiendo una mayor conexión entre el personal y en la interacción con clientes y otras empresas.

Este modelo de organización crea una transformación en la empresa tradicional, en particular, en las transnacionales, que en la búsqueda de una ventaja competitiva, impulsan esta forma de organización para bajar sus costos a través de las subcontrataciones (outsourcing) y el mejoramiento de la coordinación interna.

² Adaptado de www.wikipedia.org

De igual forma, aumentan la velocidad de procesamiento de los datos, la satisfacción del cliente, usuario o contribuyente y la seguridad efectiva de las transacciones virtuales; a la vez que aseguran su presencia y operación en diferentes niveles del mercado mundial.

Descripción de una organización virtual: características

Las organizaciones virtuales están determinadas por la evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Ante esta dinámica, las empresas virtuales tienden a modificar su forma de producir, a transformar sus métodos de comercialización, a cambiar sus técnicas para reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar al personal que requieren, así como sus normas de funcionamiento y a desarrollar nuevos esquemas de gestión para lograr sus objetivos utilizando para ello instrumentos para la contratación de terceros, es decir, de “teletrabajadores” que presten sus servicios a favor de la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites, con su propia infraestructura. Ello minimiza los costos de inversión en grandes espacios físicos e infraestructura que las empresas tradicionales exigen.

Si bien es cierto que las organizaciones tradicionales son diferentes entre sí, las virtuales también pueden llegar a ser muy distintas entre ellas, por lo que las características que se citan a continuación deben ser revisadas y ampliadas para cada organización virtual en particular.

1.- Actividades Fundamentales

El planeamiento de las empresas del tercer milenio se centra en descubrir qué es lo que hacen mejor que otras —esto se conoce como negocio fundamental—, y dedicarse exclusivamente a esas actividades, denominadas nucleares, básicas o fundamentales, y que se encuentran relacionadas por la telemática³. De allí que una de las estrategias consiste en considerar el potencial de la estructura de su área funcional destinada a la administración de los recursos tecnológicos para dar soporte a las actividades básicas.

Otra actividad, tan importante como la anterior, es la búsqueda de socios que puedan completar la cadena de valor⁴, lo que sólo podrá realizarse con éxito si todos han dado el paso anteriormente mencionado, es decir, si todos han descubierto sus actividades nucleares, básicas o fundamentales. Este tipo de organizaciones debe aumentar las operaciones que realiza mediante contrataciones externas, para que todo trabajo no esencial se realice por una fuerza laboral que no sea parte de la organización.

³ La telemática es la disciplina científica y tecnológica que analiza e implementa servicios y aplicaciones que usan tanto los sistemas informáticos como las telecomunicaciones, como resultado de la unión de ambas disciplinas, de allí que el término proviene de la fusión de los términos telecomunicación e informática.

⁴ Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, descrito por Michael Porter en su obra “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”(1985) El concepto ha sido extendido más allá de una organización en particular al estudio de la cadena de suministro y las redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global, las llamadas cadenas globales de valor. Explorando la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

Por último para aquellas actividades temporales o vinculadas con un emprendimiento acotado en el tiempo, estas organizaciones recurren a fuerza laboral flexible, es decir, empleados sobre una base temporal o por horas, conforme ocurran fluctuaciones o niveles máximos en la demanda.

2.- Factor humano

Nada de lo creado por el hombre es capaz de prescindir totalmente de él, por tanto, los conocimientos y habilidades, las aptitudes y las actitudes del personal, así como su comportamiento ético, debe acompañar cada acción o hecho de esta organización como la de cualquier tipo. En este caso es necesario que el empresario virtual, esté consciente además que las virtudes del factor humano le permitirán contrarrestar, regular y equilibrar la frialdad e impersonalidad que posee la Internet.

3.- Tecnología

El uso de Internet, la red mundial de computadoras, de telefonía fija, de teléfonos computadoras u instrumentos de comunicación móvil sobre las cuales es posible la operación de la organización virtual y su localización por parte de las personas que representan el potencial del cibermercado, cobran mayor preponderancia en estas organizaciones. A estos instrumentos debe sumarse toda la tecnología vinculada como impresoras, escaners, cámaras fotográficas, cámaras Web, lectores de códigos de barras, posnet⁵, equipos de videoconferencia, tabletas de digitalización y lectura de firmas y escaners y lectores de huellas digitales entre otras.

4.- Computadoras

El elemento fundamental que soporta a la empresa virtual es un conjunto de computadoras, que configuran una red interna (Intranet) y el acceso irrestricto a Internet, lo que significa que hace uso intensivo de la red de computadoras.

5.- Comunicación

La finalidad de Internet es la de permitir comunicarse con otras personas, y la de los negocios en Internet es obtener provecho de esas posibilidades de comunicación entre los distintos agentes del mercado: las empresas y sus clientes, los proveedores, empleados, entre otros. Esto implica que una empresa en Internet debe ser esencialmente capaz de comunicarse y hacerlo con las características propias del medio, es decir, de forma flexible e interactiva.

⁵ Sistema que permite la captura y transferencia de los datos de las ventas efectuadas por medios electrónicos y la correspondiente autorización del pago

6.- Comercialización en Internet

En realidad ésta no posee entidad como tal de manera autónoma. Existe la comercialización convencional y como consecuencia de dos características anteriores (computadoras y comunicación), surgen nuevas posibilidades de ofertar y promover productos y servicios en el mercado y acceder a clientes que antes eran impensables. El objetivo a lograr es transmitir información suficiente en forma electrónica. Por lo tanto, primero se comercia (oferta – transacción – venta) y, posteriormente, se debe contar con un soporte tecnológico para la transmisión de los datos que el comercio implica; es decir, cualquier transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente.

7.- Logística

Como consecuencia de esta capacidad de vender globalmente, la empresa virtual debe estar preparada para transportar sus productos hasta sus clientes. Las complejidades derivadas de esta importante actividad pueden dificultar el funcionamiento de la organización virtual. De allí que la contratación de otras empresas (outsourcing) y la conformación de las alianzas estratégicas con empresas de otras regiones o países que puedan ocuparse de la logística, tomen relevancia.

8.- Teletrabajo

El teletrabajo es la actividad profesional desarrollada por personas – teletrabajadores-, que no están presentes físicamente en la empresa para la que trabajan. Esto exige además de una calificación profesional, el dominio de tecnologías (computadoras, módem, fax, teléfono, Internet y todo el software que apoya el funcionamiento de estos) ya que éstas serán sus herramientas de trabajo.

El teletrabajo conlleva a que las relaciones laborales se estén transformando con la influencia directa de las nuevas tecnologías de la información; es decir, la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar sin necesidad de presentarse en la organización. Es una consecuencia lógica de la imparable expansión de las telecomunicaciones. Si el teléfono y el fax ya lo comenzaron a hacer factible décadas atrás, la red Internet acentúa más la tendencia; además se presta para el autoempleo, teniendo la opción de teletrabajar para más de una empresa.

La Organización Tradicional y la Organización Virtual

Existen algunas diferencias entre las organizaciones tradicionales y las virtuales. A continuación se comparan algunos aspectos:

Aspectos comparativos	Organización Tradicional	Organización Virtual
Función Comercial	Cuenta con una marca reconocida y el conocimiento de la industria y de sus clientes, por lo que puede asignar más recursos a la tecnología necesaria para poder brindar una mayor variedad de productos y servicios.	Las personas desconfían de la seguridad del comercio electrónico, es decir la compra y venta de productos o servicios a través de Internet, por lo que es necesario invertir en la marca y en la credibilidad del servicio.
Diversificación de productos y servicios	Apunta al alto rendimiento de pocos productos y servicios. Prefiere obtener un volumen alto de ventas en pocos productos exitosos. Para ello necesita generar una gran demanda en un ámbito geográfico manejable y rentable. Pero la presión de los clientes por contar con una oferta más variada implica limitaciones en cuanto a la cobertura geográfica y los costos de almacenaje y distribución.	Propone que la suma de todas las pequeñas ventas de muchos productos puede superar a los productos más vendidos y a la vez satisfacer los gustos minoritarios. Presenta a los individuos una serie de opciones a elegir y a los fabricantes oportunidades para introducir productos de baja demanda. La tecnología permite bajar los costos de almacenaje y distribución considerablemente. Esto le posibilita el disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses.
Relación con los clientes	Pretende conocer a sus clientes para ofrecerles un producto o servicio que demanden manteniendo niveles de conexión con ellos mediante encuestas y estudios de mercado.	La relación se realiza a través de la Web. De esta manera clientes y empleados interactúan más allá del espacio físico de la organización. Así, la organización tiene éxito en la medida que acierta con lo que quiere el mercado, a través de la conexión con sus clientes en plano de igualdad.
Estructura	Generalmente es de tipo piramidal, siguiendo el principio de jerarquía	Conexión en red de los integrantes con prevalencia de las relaciones horizontales
Formalización	Buscan la estabilidad en su funcionamiento para garantizar el mantenimiento de las operaciones en el tiempo. Por ello generan un alto grado de formalización.	Sufre muchos cambios provocados por la interacción permanente de sus componentes internos y de estos con el contexto por lo que los procedimientos tienden a ser flexibles.
Tecnología	La tecnología apoya el negocio	La tecnología empuja el negocio.
Transacciones	Transacciones intensas en el consumo de recursos materiales	Transacciones intensas en el consumo de tecnologías

Ventajas y Desventajas de las organizaciones virtuales

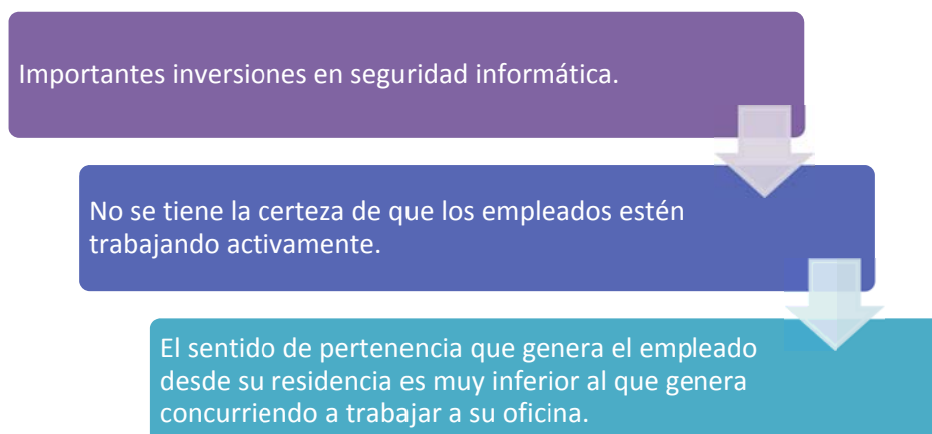
Ventajas

Las mismas se detallan a continuación:

Utiliza una nueva forma de trabajar:	• el teletrabajo.
Genera las bases para una nueva economía:	• la economía digital.
Dispersión:	• Sus partes pueden estar localizadas en cualquier lugar del mundo.
Propicia el procesamiento de los datos:	• de manera más rápida y eficiente.
Fomenta nuevas formas de asociación virtual:	• sin importar la ubicación real de los socios que en ella participan.
Amplía las posibilidades de negocios:	• Dada la interacción con otras empresas para comprar y vender productos.
Por su rol de intermediación	• Puede hacer que los clientes y los proveedores intensifiquen sus relaciones y favorezcan el desarrollo de la empresa virtual.
Puede conocer las tendencias del mercado con la información que proporcionan sus clientes:	• A fin de llegar a una oferta personalizada a los mismos.
Reduce costos:	• funcionales y de operación.
Incrementa la cobertura geográfica:	• y con ello la posibilidad de realizar operaciones comerciales.
Presentación de productos a clientes:	• sin tener que desplazarse.
Mensajería eficiente:	• Por medio de correo electrónico.
Propicia la competitividad	

Desventajas

Las mismas se detallan a continuación:



La estructura y su complejidad

La organización virtual cuenta con una estructura que responde a las necesidades del mercado actual con mayor facilidad que las estructuras de las organizaciones tradicionales, debido a su facilidad de adaptación y utilización de las Tecnologías de la Información de forma intensiva.

La estructura se basa en la especialización de los conocimientos y habilidades del personal, la colaboración tanto interna como con otras organizaciones y la confianza en los medios electrónicos y en las tecnologías de la información.

Puede recurrir a personas de diferentes lugares (dentro o fuera del mismo país), las cuales tienen la posibilidad de desarrollar su labor desde su casa, en oficinas propias o desde cualquier otro punto. Para lograrlo, una organización virtual utiliza las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática con un enfoque colaborativo, para permitir que trabajen juntos, profesionales ubicados en distintos lugares geográficos.

Las estructuras, y consecuentemente los organigramas, de las organizaciones virtuales no difieren mucho de las que no lo son. Las primeras cuentan con una red de profesionales geográficamente dispersos con habilidades y capacidades especializadas. Así la estructura para desarrollar las actividades básicas⁶ y las de gestión de las tecnologías son las que se mantienen de manera más prolongada. Al igual las que se ocupan de relacionarse con aquellas organizaciones que efectúan las actividades que se realizan externamente, sea mediante asociación o contratación.

La diferencia radica en que parte de la organización no tiene una estructura permanente, sino que la misma se modifica en función de actividades que se le requieran realizar y las relaciones circunstanciales que deba establecer con otras empresas, instituciones o profesionales para ofrecer un producto o servicio específico.

⁶ Ver Actividades fundamentales, pagina 4.

Se trata de aquellas actividades temporales o vinculadas con un emprendimiento puntual para las cuales se recurre a trabajadores temporarios, conforme ocurran fluctuaciones o cambios en los niveles de la demanda.

Ello implica que las estructuras administrativas de las organizaciones cambien rápidamente y muchas de sus funciones se compartan con otras organizaciones a las que se asocian, trabajando con independencia mediante concesiones, franquicias, contratos, subcontratos y diversas modalidades de participación empresarial.

El tamaño

En este aspecto, no existen rasgos que las diferencien del resto de las organizaciones. En un extremo se encuentran organizaciones con elevada cantidad de personal, como las multinacionales, que funcionan bajo el esquema de organizaciones virtuales, pero también este tipo de organización abre un horizonte sin límites a aquellos emprendedores que piensan en la globalización como una oportunidad, independientemente del tamaño de la organización. En los ejemplos se presentan casos de microempresas que han lanzado sus productos al mundo, bajo un esquema de organización virtual.

El ambiente y la tecnología

Estas variables, forman parte de la esencia de este tipo de organizaciones, las cuales se realimentan recíprocamente. Ya se expuso que el desarrollo de las mismas hubiera sido imposible de no existir la globalización, es decir, la imperiosa comunicación entre la organización y su ambiente, que adquiere carácter global.

La gran cantidad de relaciones que genera, la variedad de organizaciones y personas con las que se comunica, el desconocimiento que se tiene de ellas -en muchos casos- y la velocidad de cambio de estos componentes hacen que estas organizaciones convivan con un ambiente muy dinámico y cambiante.

Uno de los componentes con mayor velocidad de cambio es el tecnológico. Son permanentes los cambios en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), lo que modifica las formas de conectividad entre las personas. Estos cambios a escala global repercuten sobre cada organización en particular.

Al analizar la relación entre las organizaciones virtuales y los distintos tipos de tecnología descritos por James Thompson⁷, podríamos a priori conjeturar:

⁷ James Thompson: Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory (1967).

A. - Tecnología de eslabones múltiples

En este tipo de tecnología las partes o salidas de un sector sirven de entrada a otro en forma secuencial, es decir el primero ha de cumplir su meta en tiempo y forma para que el siguiente pueda iniciar su proceso y cumplirlo también en tiempo y forma. Aquí la tecnología utilizada por las organizaciones virtuales facilita el trabajo ya que permite contar con información en tiempo real⁸ respecto del estado de los procesos de trabajo de todos los sectores.

B.- Tecnología de intermediación

Se trata de una tecnología que une personas u organizaciones con necesidades similares o complementarias. El impacto de la tecnología es importante en este tipo de organizaciones. Por ejemplo "Despegar", empresa dedicada a la venta de servicios turísticos, realiza la intermediación entre: por un lado los oferentes del servicio (líneas aéreas, hoteles, empresas de transportes, guías de turísticos, etc.) con las personas o grupos que demandan ese servicio. Todo a través de su sitio Web, es decir tener contacto presencial con los oferentes ni con los demandantes.

C.- Tecnología intensiva

En la que la prestación del servicio requiere indefectiblemente del contacto personal entre quien lo presta y quien lo recibe, como en el caso de un Hospital. Por lo tanto las organizaciones que poseen este tipo de tecnología pueden incorporar los avances de las telecomunicaciones para realizar algunas de sus actividades, pero el contacto personal hace que no podamos incluirlas dentro de la categoría de organizaciones virtuales.

La formalización

La formalización es una herramienta que poseen los administradores para prescribir el trabajo de los demás, que puede provenir tanto de la propia organización como de su entorno (el Estado u organismos reguladores), como de conductas adoptadas por los integrantes de la organización -que no se encuentran escritas sino que emanan de la costumbre o tradición- de realizar las actividades siempre de la misma manera y que se trasmite entre los empleados.

Se destaca también la influencia del ambiente y de la tecnología sobre la formalización. La misma está fuertemente dominada por la puja entre:

a) Las necesidades que imponen los cambios permanentes en las preferencias de los clientes y usuarios, que llevan a disminuir los grados de formalización para de esa manera adaptarse a los mismos y

b) En el otro extremo, la tecnología que prescribe las acciones de empleados y clientes y a la vez está en permanente cambio.

En la actualidad los clientes o consumidores demandan cada vez más velocidad y facilidad en la realización de las actividades. Ello se logra a través de la aplicación intensiva de tecnolo-

⁸ Es decir en el mismo momento en que se está produciendo.

gía, lo que implica que las operaciones estén formalizadas no en procedimientos escritos de trabajo, sino en operaciones incorporadas a la tecnología.

Por ejemplo, las organizaciones dedicadas a la venta de entradas de espectáculos, como “Tu entrada” o Ticketec” presentan un alto grado de formalización ya que toda persona que pretenda comprar una entrada por intermedio de estas organizaciones, deberá ingresar a un sitio Web, a través de su computadora, tableta o teléfono móvil y seguir estrictamente los pasos que la tecnología le indique.

Es decir en las organizaciones tradicionales la formalización está incorporada en procedimientos escritos que establecen los pasos que deben cumplirse.

En las virtuales esos pasos se encuentran incorporados en la tecnología, quien establece la secuencia obligatoria de las acciones y el tiempo máximo que una persona tiene para realizarlas.

Desde luego que, el permanente requerimiento de satisfacción de nuevas necesidades de los ciudadanos y la continua innovación tecnológica determinan que la formalización, en este caso soportada en un software, se modifique más rápidamente que en las organizaciones tradicionales.

El personal

Se expuso que para lograr sus objetivos las organizaciones virtuales cuentan con tres tipos de fuerza de trabajo:

a) Los trabajadores que realizan las actividades básicas, conformada por profesionales calificados, técnicos y administradores, que son imprescindibles. Estos perfiles son esenciales porque representan el conocimiento organizacional que es específico para esa organización en particular. Resulta ser un recurso caro, ya que redundan en mejores pagos, desarrollo y condiciones privilegiadas.

b) La que proviene de las alianzas con otras organizaciones o la contratación de terceros.

c) La que proviene de trabajadores eventuales.

En cualquiera de estas formas, se explicó también que puede aplicarse el teletrabajo. Las ventajas de esta forma de organización del trabajo son la autonomía, para el empleado ya que los teletrabajadores desempeñan sus funciones sin moverse de casa disponiendo y organizando su tiempo, con lo que podrán realizarse en otros campos (familiar, aficiones, relaciones).

También es posible el desarrollo de la actividad profesional en otros lugares, no necesariamente el hogar. Esta ventaja pasa a ser relativa cuando las organizaciones aplican sistemas de control que monitorean permanentemente las actividades del empleado mediante métodos remotos que les permiten saber en tiempo real si está trabajando y en qué actividad.

Las organizaciones consideran que este sistema conlleva un ahorro de costos y espacio. Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos y menor contaminación ambiental. Sin perjuicio de ello, debe considerarse que el sentido de pertenencia del empleado es inferior al que desa-

rolla concurrendo diariamente a su trabajo y teniendo contacto cara a cara con sus compañeros, jefes, clientes y proveedores.

Por otra parte, la aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de una organización de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción, sino que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la creación de riqueza.

A su vez, corresponde señalar, el poder que han adquirido los clientes, que esperan que la organización haga las cosas a la manera que ellos desean y no como a la organización le gustaría. Esto facilitó la entrada en el mercado de productos que, aunque se producen en una misma línea de producción, pueden ser personalizados a la manera del cliente.

Ello impone un modelo de administración basado en la descentralización, en el cual las decisiones sean tomadas por los niveles inferiores a los efectos de tender a la rapidez. Entonces son los empleados de la primera línea quienes están responsabilizados de la adopción de decisiones. Ellos cara a cara con el cliente, o comunicados a través de un medio virtual, son quienes deben actuar con suficiente velocidad, autonomía y responsabilidad.

Por consiguiente, las organizaciones virtuales, se enfrentan a una transformación global consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Estos avances han contribuido a que el conocimiento sea considerado como un nuevo recurso, generador de importantes ventajas competitivas. De allí la importancia creciente del factor humano y su administración.

Ejemplos de empresas virtuales

En primer lugar se describe Amazon como organización pionera bajo la modalidad virtual. Luego se exponen brevemente otros ejemplos.

Amazon

Es una empresa estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en Internet a todos los niveles, con sede en la ciudad de Seattle. Su lema es "estás listo". Fue una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de Internet.

Estableció sitios Web independientes para Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Alemania, Austria, Francia, China, Japón, Italia, España, Países Bajos, Brasil, India y México para poder ofrecer los productos de esos países. En la actualidad está totalmente diversificada en diferentes líneas de productos: DVD, CD de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, libros, etc. Es la empresa que más ha crecido en valor de marca en 2016 hasta alcanzar un valor de 99.000 millones de dólares.

La compañía fue fundada en 1994, Jeff Bezos quien seleccionó el nombre mirando el diccionario, optó por Amazon, porque el río Amazonas era un lugar "exótico y diferente" tal como

él planeaba su tienda; además el "más grande" del mundo, y planeaba convertir su tienda en la más grande del mundo.

Desde el 19 de junio de 2000, el logotipo de Amazon, una flecha curvada en forma de sonrisa que conduce de la A hasta la Z, lo que representa que la empresa posee todos los productos, desde la A hasta la Z.

Después de leer un informe sobre el futuro de Internet que proyectaba un crecimiento anual del comercio Web de 2.300 %, Bezos creó una lista de 20 productos que podrían comercializarse en línea. Redujo la lista a los cinco productos más prometedores que incluyeron: los discos compactos, el hardware y el software de ordenador, los videos, y los libros. Finalmente decidió que su nuevo negocio vendería libros en línea, debido a la gran demanda mundial de literatura. Los precios bajos para los libros, junto con el gran número de títulos disponibles fueron las razones de su éxito.

Comenzó como una librería en línea a precios bajos, ya que fue capaz de acceder a los libros al por mayor. En los primeros dos meses de negocio consiguió vender en los Estados Unidos y en más de 45 países. En tan solo dos meses las ventas de Amazon eran de hasta \$20.000 a la semana.

Durante la década 2000-2010, desarrolló una base de clientes de alrededor de 30 millones de personas. El sitio genera sus ingresos tomando un pequeño porcentaje del precio de cada artículo que se comercializa a través del mismo. También permite a otras compañías publicar anuncios publicitarios pagando para ser incluidas con sus productos destacados.

Luego de los primeros años en los que se enfocó en muy pocos productos, la empresa comprendió que el mercado de masas, centrado en el alto rendimiento de pocos elementos, estaba quedando atrás. Propuso, entonces, que la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos podrían igualar o superar al producto más vendido.

Para abordar este segundo mercado, las organizaciones tradicionales presentan limitaciones geográficas y físicas. Necesitan generar una gran demanda en un ámbito geográfico manejable y rentable para su negocio. También el costo de almacenaje y de distribución provoca que se centren en pocos artículos de fácil y rápida venta. Por ejemplo las librerías no acumularán libros que sólo comprarán un reducido número de personas, prefieren obtener un volumen alto de ventas en pocos productos muy vendidos.

Ahora, en el entorno digital, los costos de almacenaje y distribución disminuyen considerablemente. Esto permite a las empresas disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses.

De esta manera Amazon comenzó a diversificarse en variadas líneas de productos, aunque inicialmente era una librería online.

Los estudios realizados hasta ese momento demostraban que las tiendas on-line que ofrecían una amplia variedad de productos vendían poco, pero sumados todos los productos podrían generar un gran beneficio. Muchas de las empresas de éxito on-line ofrecen productos populares, otros de menos conocidos y otros denominados "raros". Así dan respuesta a todos tipo de segmentos, de intereses y de nichos de mercado.

Cuando el costo de oportunidad, de almacenamiento, de inventario y distribución es alto, sólo los productos más populares se venden. Pero cuando los gustos minoritarios también se tienen en cuenta, se les presenta a los individuos una serie de opciones a elegir y a la vez oportunidades a los fabricantes para introducir sus productos.

Hace unos días cumplió cinco años en España. El pasado 12/07/16 fue el día de más ventas de www.amazon.es en toda su historia con 570.000 unidades despachadas en 24 horas. Sin embargo, el minuto con más pedidos fue el 7 de enero de este año a las 18.22 horas, cuando se registraron 1.266 peticiones en 60 segundos. Era el primer día de las rebajas de invierno.

El pedido más rápido se entregó en 16 minutos a un cliente en Madrid a través del nuevo servicio de entregas ultra-rápidas.

En algunas ciudades estadounidenses, entre ellas San Francisco, San José y partes de Silicon Valley, así como en San Antonio, Amazon ya ofrece reparto en menos de dos horas de manera gratuita, y en menos de una si se hace un pago adicional. Planea llegar pronto a más ciudades para ir creando la rutina del reparto casi inmediato. El anuncio llega, precisamente, en el momento en que más cargas de trabajo soportan, durante el fin de semana de “Black Friday”, y solo unas horas antes del “Ciber Monday”, una cita inventada por los comerciantes online para impulsar las ventas por Internet.

Amazon ofrece en la actualidad en su Web 157 millones de artículos diferentes. Además ha implementado servicios innovadores como “AutoRip”, que proporciona a los clientes una copia digital gratuita de centenares de los CD o vinilos que compran; o “Lee Mientras Te Llega”, que envía a los lectores que compran un libro en papel un fragmento de la obra en formato digital para que puedan empezarla antes de que les llegue su pedido.

La empresa, que cuenta con más de un millar de empleados en España, está actualmente finalizando la ampliación de 45.000 metros cuadrados de su almacén de Madrid. Además ha empezado las obras de construcción de un nuevo centro logístico en Barcelona, que tendrá capacidad para procesar más de 700.000 pedidos diarios y creará 1.500 nuevos empleos hasta el 2019 con una inversión prevista de 200 millones de euros.

Por último Amazon no abandona su sueño de repartir mercancía con drones, y acaba de develar cómo serán los vehículos dedicados a ello. La ambición de la empresa es que se puedan entregar paquetes de menos de tres kilos en media hora usando estos aparatos. A tal fin está realizando pruebas de manera simultánea en centros de investigación de Estados Unidos, Reino Unido e Israel. Sabe que de la regulación estatal para este tipo de aparatos, dependerá el lanzamiento de sus drones.

Wikipedia

En lugar de que un autor erudito o un grupo de expertos escriban todos los contenidos del portal, Wikipedia recurre a miles de personas de todo tipo, que van desde los verdaderos expertos hasta los lectores interesados, con una gran cantidad de supervisores voluntarios que aprueban y vigilan las “entradas” o artículos ingresados.

En enero de 2001, un próspero corredor de Bolsa llamado Jimmy Wales se propuso crear una gran enciclopedia en Internet a través del conocimiento colectivo de millones de personas aficionadas y con competencias de algún tema. La enciclopedia, fue diseñada para el acceso gratuito y creada por todos los usuarios que quisieran contribuir. Wales empezó con varias docenas de artículos y un programa informático llamado "Wiki" (palabra hawaiana que significa "rápido"). Con este programa los usuarios podían añadir, modificar y borrar los artículos escritos y publicados.

En 2001, la idea parecía descabellada, pero al día de hoy Wikipedia es la enciclopedia más grande del mundo. Ofrece más de 1 millón de artículos en inglés creados por más de 20.000 colaboradores y más 280.000 artículos en castellano.

Lo mejor de Wikipedia comparado con las enciclopedias tradicionales de papel, es que la información está actualizada gracias a los aportes de los usuarios que constantemente añaden datos, enlaces a otras fuentes, imágenes, etc. Es uno de los portales Web más visitados del planeta y la fuente más citada en la red.

Esta organización posee un valor diferencial. Se convirtió en el ejemplo mas claro del concepto de "prosumidores", por el cual los propios consumidores de información, al mismo tiempo, son productores de la información que ellos consumen.

Mercado Libre

Es una de las empresas latinoamericanas más exitosas, puesto que ha creado un modelo de negocio sistémico en el que el precio de los bienes o servicios es acordado por el consentimiento entre los vendedores y los compradores, bajo las leyes de la oferta y la demanda.

Posibilita comparar precios, ver las ventajas del producto y seleccionar aquel producto más adecuado a las necesidades y que brinde más calidad por menos precio.

Es una plataforma de comercio electrónico con operaciones en 15 países de América latina, donde millones de usuarios promocionan, negocian, compran y venden productos a través de Internet.

En Mercado Libre venden productos pequeñas y medianas empresas, productores, fabricantes, importadores, emprendedores, minoristas, mayoristas, individuos particulares, concesionarios, etc. Para vender es necesario registrarse en el sitio y completar un formulario de venta con todos los datos, detalles y fotos del producto que se ofrece.

Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo. Mercado Libre también posee Mercado Pago, una plataforma de cobro a los vendedores.

Es exitosa por sus muchos reconocimientos que ha ido obteniendo, consolidándose y dando ejemplo frente a otras maneras de hacer negocios. Mil quinientas personas alrededor del mundo forman parte de esta empresa, en Argentina, su país de fundación, la catalogan entre las 100 empresas con mejor imagen e innovación.

Dell

Michael Dell fundó la compañía en 1984, en Texas, USA, cuando tenía 19 años y sólo 1.000 dólares. Ahora es la primera empresa en ventas de computadores personales y servidores, bajo su modelo de negocio de venta directa; el fundador estaba convencido de que si se tenía una cercanía con el cliente el producto se podría ajustar a la medida del mismo dejándolo 100% satisfecho.

Esta empresa tradicional se convirtió en una empresa virtual en el año 2006 cuando creó un blog colaborativo oficial, el cual opera como una comunidad práctica, donde los mismos usuarios se ayudan entre sí con cualquier inconveniente, duda o sugerencia que tengan con los productos.

Es exitosa no sólo por la cantidad de dinero que representa sino porque ha incorporado las herramientas virtuales para la venta de todos sus productos y servicios, haciendo posible que los clientes personalicen sus compras, reciban asesoramiento, se tengan en cuenta sus sugerencias y se adopten las ideas de los compradores, generando conocimiento e innovación tecnológica.

Groupon

Es un sitio Web que ofrece atractivas promociones y descuentos en diversos tipos de productos y servicios disponibles en las ciudades de origen de cada usuario. La mecánica es simple: cada uno de los registrados en el portal recibe a través de diferentes medios información de seductoras promociones, una vez que ingresan y muestran su interés, quedan a la espera de que un grupo de personas también deseen hacer parte de esa promoción. Cuando se completa el mínimo de personas, la promoción se hace efectiva. Groupon cobra una pequeña comisión por las transacciones que se realizan con éxito.

Un modelo de negocio que parece bastante simple, pero que en la Web ha generado más de 350 millones de dólares en ganancias.

Facebook

La esencia de Facebook es muy sencilla: es una red que conecta personas con personas. Cuando abres una cuenta en Facebook, entras en una red social que conecta a amigos, familiares y socios de negocios.

La idea original era crear una comunidad basada en la Web en que la gente compartiera sus gustos y sentimientos.

Aunque Facebook ha estado y sigue estando orientado a las personas, con el tiempo, las organizaciones, también han ido adquiriendo un peso importante a través de sus páginas. Las mismas son utilizadas como una herramienta de publicidad y marketing gratuito.

Sin embargo, el espíritu de la red sigue estando muy orientado a las vidas personales, algo que precisamente las marcas deben tener muy en cuenta si quieren atraer a los usuarios.

En ese sentido, las funcionalidades más importantes son las que permiten encontrar amigos para conectarte con ellos e interactuar, escribirles acerca de estados de ánimo y de las cosas que han pasado. También compartir recursos (páginas Web, fotos, etc.)

Con estas funcionalidades Facebook plantea en definitiva una especie de “ventana a tu vida personal del día a día”, con la posibilidad de controlar el nivel de privacidad y decir a qué público expones cada cosa.

En octubre de 2014, Facebook llegó a los 1.350 millones de usuarios, de los cuáles había más de 700 millones de usuarios con aplicaciones móviles. Brasil, India, Indonesia, México y Estados Unidos son los países con más usuarios. Sin embargo hay usuarios que poseen más de una cuenta.

Su infraestructura principal está formada por una red de más de 50.000 servidores de datos.

En Argentina, la red social tiene 23 millones de usuarios, que hacen 1100 millones de comentarios al mes.

YouTube

Permite ver los últimos videos musicales, los “trailers” de las películas, los films completos, los videos con las últimas noticias y hasta de las actualidades más escandalosas de nuestro país y del mundo. Y si hablamos de nostalgia, proporciona la posibilidad de recordar los dibujos animados y las series de los 90s, 80s y más.

Para aquellos que participan activamente ingresando sus propios videos, les permite compartir con sus seres queridos o con el mundo sus clases de baile o de guitarra, sus últimos viajes, o los videos de sus bebés o de sus mascotas. Para las empresas, al igual que Facebook, también se esta convirtiendo en un medio gratuito de publicidad.

Al Igual que Wikipedia entra en la categoría de organizaciones en la que los consumidores de información se han convertido a la vez en productores o generadores de la misma.

Linked In

Es un sitio Web de contactos profesionales que permite a sus miembros (profesionales) contactarse con otros profesionales. Así, se genera una cadena de intercambio de información o comercial, de ventas y compras, de reclutamiento de personal.

Topsy Tail

Es una empresa que fabrica accesorios para la industria de la moda. Factura al año grandes cantidades de dinero pero cuenta con solo tres empleados que nunca tocan el producto que venden, ni la producción, ni la distribución del mismo. Todo se basa en una red coordinada a través de medios electrónicos añadiendo o eliminado participantes en esa red según sean necesarias nuevas competencias clave.

Meetic

Es un sitio Web que contacta solteros y solteras en Francia, en Europa y en el mundo. Este sitio ha sido un éxito y actualmente, un buen porcentaje de parejas que se forman en Francia, han tenido un primer contacto a través de este medio. Sitios como este existen en muchos países, también en el nuestro.

Bibliografía

Cuesta, F."La realidad de la empresa virtual".

Romero, C. Administración de empresas virtuales.

Thompson, J.M. Empresas virtuales y Administración virtual.

Villalobos, Breton, S. Ejemplos de empresas Web exitosas

Bibliografía Digital

WWW.WIKIPEDIA.ORG.

WWW.AMAZON.COM.

www.lavozdegalicia.es/noticia/tecnologia/2016/09/14/

CAPÍTULO 2

Empresas sociales

Cecilia Nóbile y Lorena Gonzalez

Introducción

Entendemos que una empresa es “...toda organización económica de propiedad pública, privada o mixta que reúne diversos factores de la producción... combinados, por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías o la de prestar servicios a la comunidad o una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos” (Barcos, 2009)

Por otro lado, se distingue a las organizaciones cuyos fundadores no tienen objetivos de lucro, denominadas ONG, organizaciones del tercer sector, organizaciones sociales, las que se destacan por desarrollar actividades para beneficiar una parte de la población. Son formadas generalmente “... para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase... o para brindar bienes y servicios a la sociedad en forma gratuita o poco onerosa...” (Barcos, op. cit.)

Hace varios años ya se ha incluido el concepto de “responsabilidad social empresarial” mediante el cual se analizan ciertas acciones de empresas que se orientan a mejorar algún aspecto de la sociedad, más allá de su actividad productiva o comercial. En este sentido surgieron otras definiciones, como “La organización con finalidad económica y con responsabilidad social, generadora de productos y servicios que satisfacen las necesidades del ser humano” (De Zuani, 2005). Más adelante, este término también fue aplicado a otro tipo de organizaciones, por lo que la responsabilidad social ya no se trata de algo exclusivo de las empresas.

De esta manera, y como consecuencia de este tipo de análisis, surgió el concepto de “empresa social”, una especie de híbrido entre las empresas privadas y las organizaciones de la sociedad civil. Es evidente que las clasificaciones de las organizaciones que suelen encontrarse en la bibliografía tradicional no son suficientes para comprender el mundo actual, por lo que en este capítulo se intentará describir y analizar este fenómeno que obedece a un contexto caracterizado por múltiples problemáticas y actores, dinámico, heterogéneo y complejo.

Origen del concepto

Las primeras referencias al término se le atribuyen al ganador del Premio Nobel de la Paz en 2006 Muhammad Yunus, economista de Bangladesh y pionero en la implementación del concepto de microcrédito.

En 1983 Yunus creó el Grameen Bank, un banco dedicado a otorgar préstamos muy pequeños (de entre 20 a 30 dólares) a los más pobres. Este banco está basado en la creencia de que el crédito es un derecho humano básico, por lo que no solicitan ninguna garantía, y su devolución se realiza de manera solidaria (la tasa de reembolso es superior al 90%).

A partir de este emprendimiento social, Yunus ha desarrollado una red de empresas sociales y, basado en sus experiencias, afirma que la pobreza y otros problemas sociales pueden solucionarse a través de este tipo de organizaciones y no dejándolos en manos del estado, las ONG o las empresas con Responsabilidad Social. Así, una empresa social “... es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo”; la maximización de ganancias y la satisfacción de los accionistas, principios rectores de la empresa capitalista tradicional, están fuera de este concepto (Yunus, 2008).

Yunus distingue dos tipos de empresas sociales: las Tipo I, las cuales no tienen ganancias ni pérdidas, están orientadas a resolver un problema social y son propiedad de un grupo de inversionistas con valores más relacionados con lo social que lo económico. Las de Tipo II son compañías fundadas por personas en situación de pobreza, las que se benefician de las utilidades que brinda; esa es la forma en que se resuelve el problema social (Yunus, 2010).

Algunas definiciones

Tal como se mencionó anteriormente al tratarse de empresas nos referimos a organizaciones que ofrecen algún producto o servicio a una parte de la sociedad, cobran un precio por éstos y sus propietarios asumen riesgos por los recursos que aportan. Sin embargo, deben analizarse otros aspectos que caracterizan este tipo de empresas y que los diferencian del concepto tradicional.

Para buscar claridad conceptual, un grupo de universidades europeas crearon en 1996 la red The Emergence of Social Enterprises in Europe (EMES), quienes llevaron a cabo un proyecto de investigación destinado a estudiar la expansión de este modelo organizacional denominado empresa social. Esta Red ha desarrollado cuadernos de trabajo, varios artículos y libros que han contribuido en gran medida a clarificar este concepto.

Por su parte, el Ministerio de Producción de la Nación de nuestro país brinda una definición focalizada en los fines para las que fueron creadas: “Las empresas sociales son creadas para cumplir un propósito social -de mitigación o reducción de un problema social-, generar valor social y que operan, al mismo tiempo, con la disciplina financiera, la innovación y la determinación de una empresa del sector privado”.

Se trata de las empresas cuya finalidad es la solución de los problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable. Es una nueva categoría que permite simultáneamente la creación de valor económico y social (Barrera Duque, 2007)

Algunos autores destacan, de estas empresas, la posibilidad de creación simultánea de valor social y económico (carácter híbrido con predominio de la creación de valor social), pero agregando un ingrediente adicional a su especificidad: la captura de valor económico por parte del cliente objetivo de la propuesta de valor, en este caso, los clientes de bajo poder adquisitivo (Barrera Duque, Op. Cit.)

Esto significa que son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientados hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía.

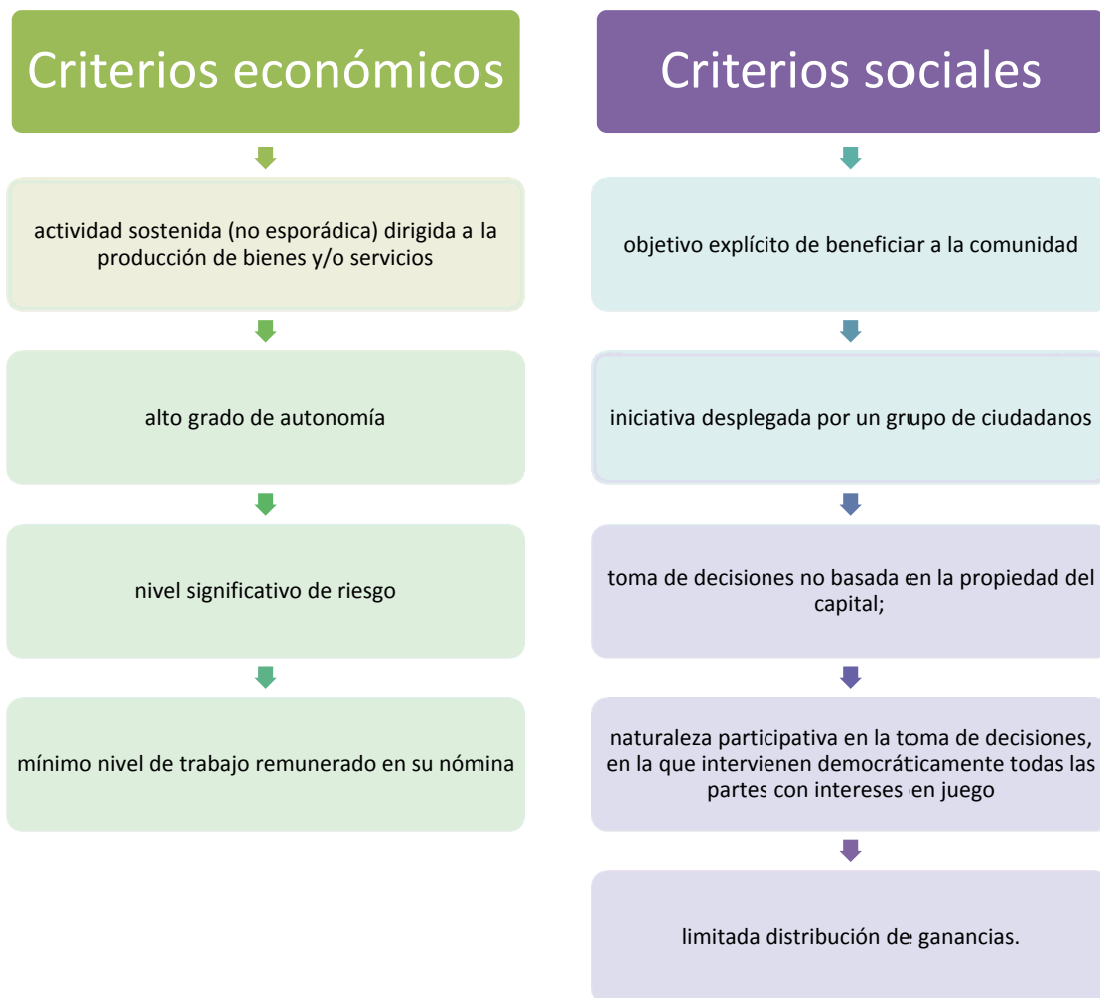
Otra definición interesante es la siguiente:

“Las empresas sociales son organizaciones privadas no lucrativas que proporcionan bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Se basan en una dinámica colectiva de forma que implica a los diferentes stakeholders (o interesados en la organización) en sus órganos de gobierno, son entidades autónomas y soportan los riesgos relacionados con su actividad económica” (Díaz, Fonseca, Marcuello y Marcuello, 2012)

La Red EMES propone una definición orientada a establecer criterios objetivos de inclusión/exclusión de las organizaciones:

“una organización creada con la meta explícita de beneficiar a la comunidad, iniciada por un colectivo de ciudadanas y ciudadanos, y en la que el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites. Las Empresas Sociales, además, ponen especial valor en su autonomía y en el riesgo económico derivado de su continua actividad socioeconómica” (Pérez de Mendiguren, Etxezarreta Etxarri y Guridi Aldanondo, 2009).

En esta definición se distinguen dos tipos de criterios o requisitos, unos relacionados con lo económico y otros con lo social, a saber:



En Estados Unidos, las empresas sociales también han tenido una gran expansión, aunque desde lo teórico aún no se ha logrado demasiado desarrollo. Autores de ese país las caracterizan como “organizaciones privadas dedicadas a la solución de problemas sociales” (Dees, 1994). Para este autor, lo que identifica a una empresa social es la existencia de un objetivo social, la creación de valor social por encima de valor económico, a través de métodos sociales — entre otros, la organización utiliza la buena voluntad de sus miembros para que acepten un retorno por debajo de los valores de mercado.

Desde Ashoka⁹ argentina, para que un negocio o empresa sea “social” debe utilizar mecanismos de mercado —esto es, ofrecer un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- para brindar mayores beneficios a sectores de la sociedad que hoy están excluidos. O sea, un negocio social resulta ser un medio, no un fin en sí mismo.

Estos beneficios sociales se logran porque el proceso productivo o de distribución genera oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad: pequeños productores, mujeres que sufren de violencia doméstica, personas con discapacidad

⁹ Ashoka es una organización global que promueve la cultura emprendedora y la innovación social. Facilita puentes entre distintos actores de la sociedad: personas, organizaciones sociales, universidades, empresas y sector público para estimular procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable. Para mayor información visitar <http://argentina.ashoka.org/>

intelectual, jóvenes en situación de riesgo u otros grupos que no tienen posibilidades reales de acceder al mercado de trabajo. Otra manera es logrando que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía, la vivienda y otros.

Duque, tal como se mencionó con anterioridad, establece que desarrollar una empresa social es generar de manera rentable y autosuficiente soluciones para los problemas sociales, permitiendo que la sociedad y sus clientes actuales o futuros pertenecientes a sectores con menor poder adquisitivo, capturen la mayor parte del valor económico creado mediante la asignación de los flujos económicos excedentes hacia el crecimiento, la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la propuesta de valor.

Este autor propone una metodología para identificar una empresa social, partiendo de dos matrices. Por medio de la primera se establece un indicio de empresa social (empresa pre-social) y, con la segunda, se confirma la suma de los tres elementos esenciales para recorrer la definición.

Figura 1: Creación de valor social y económico.
Caracterización tradicional de la empresa social



Fuente: Barrera Duque (2007)

En la primera etapa se puede demostrar si la organización posee un modelo de negocio autosostenible orientado a la solución de los problemas sociales vinculados con las necesidades básicas humanas insatisfechas o con problemáticas sociales; es decir, si crea valor social y económico simultáneamente, se ubica en el cuadrante superior derecho.

En el cuadrante superior izquierdo se ubican las organizaciones con alta creación de valor social y con baja creación de valor económico, y se las denomina "asistencialistas" (o también llamadas, organizaciones de la sociedad civil), debido a que su propio funcionamiento no produce los beneficios económicos necesarios para la autosuficiencia en el largo plazo (su fuente de ingresos principal son las donaciones y el tiempo de trabajo de los voluntarios). En el cuadrante inferior izquierdo se ubican las organizaciones con bajos niveles

de creación de valor social y económico. Los ingresos recibidos por vía de las donaciones, apoyos gubernamentales, exenciones tributarias o los réditos de capital son absorbidos por los costos de operación, beneficiando a quienes las constituyeron. Estas organizaciones se identifican como “indigentes”.

El término “empresa”, dentro de este esquema, implica entonces un modelo de negocio creador de valor económico, es decir, que la comercialización de los bienes y servicios genera flujos económicos suficientes para autofinanciar la actividad empresarial, pero que también tiene la capacidad actual o potencial para generar flujos económicos excedentes para apoyar el crecimiento.

Si la empresa presenta una alta creación de valor económico y un bajo nivel de creación de valor social, se denomina empresa “tradicional”, ya que no ha podido integrar la dimensión social en su estrategia de negocio ni en su propuesta de valor. Y cuando la organización se ubica en el cuadrante superior derecho, al generar simultáneamente altos niveles de creación de valor social y económico, se presenta un indicio para calificarla como “social”, y se denomina “pre-social” porque aún no ha terminado de recorrer la definición.

El análisis debe continuar con una segunda fase secuencial, es decir, contrastando la organización contra las dimensiones de la figura 2. Si se mantiene la creación de valor económico y se constata una alta captura de valor económico por parte de sus clientes, recorre completamente la definición y se legitima como empresa “social”.

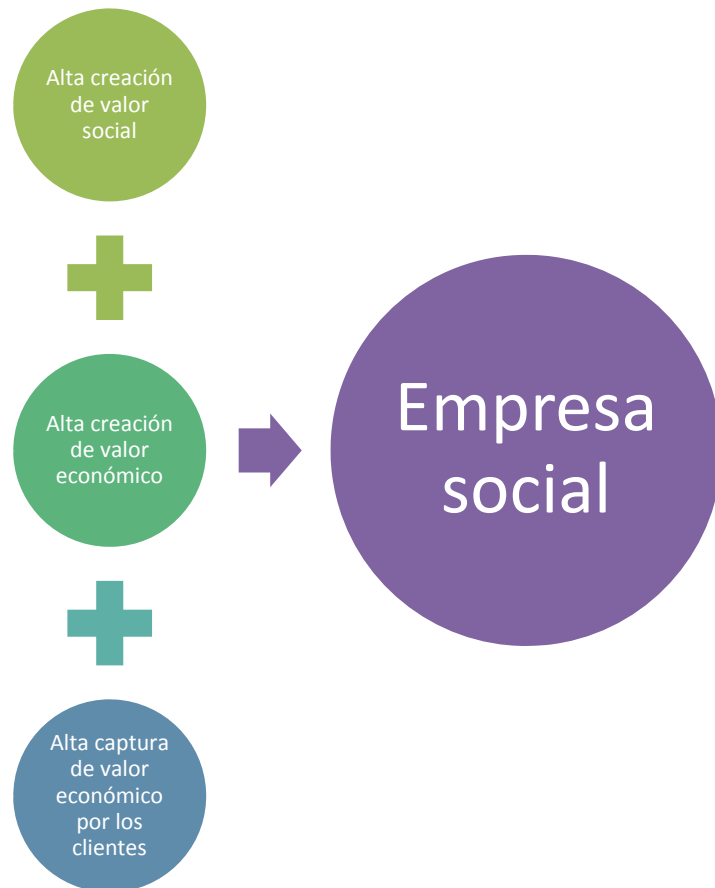
Figura 2: Creación y captura de valor económico.

La especificidad de la empresa social



Fuente: Barrera Duque (2007)

De esta manera, la forma en que puede identificarse una empresa social es la siguiente:



Si bien este autor propone una metodología de análisis que contribuye a esclarecer la conceptualización, aun no existe consenso. De esta manera, la mayoría de las definiciones sitúan la Empresas Sociales en algún punto a lo largo de un continuo entre el sector privado y el sector público o entre las organizaciones del tercer sector y las empresas. De hecho, hay autores que afirman que existe una fina línea divisoria entre las Empresas Sociales y las empresas privadas que practican las Responsabilidad Social Corporativa.

Diferencias en su administración y características estructurales

Dado su carácter híbrido, estas organizaciones muestran un funcionamiento similar a cualquier empresa así como de organización del tercer sector. Esto representa un desafío para aquellos que tienen la responsabilidad de su gestión, ya que deben aplicar técnicas y herramientas propias de la administración general pero considerando aspectos o variables particulares que influirán en la toma de decisiones (distribución de recursos, determinación de precios, motivación del personal, seguimiento de la evolución del contexto, etc.)

Esto lleva a interrogarse sobre el surgimiento de una forma diferente de hacer negocios, con una fuerte orientación al cumplimiento del fin organizacional: “el beneficio social, la inclusión y

la apertura de nuevas oportunidades es su razón de ser, y la generación de excedentes económicos, un medio para conseguirlo” (Ashoka).

Este concepto incide en todos los procesos que se desarrollan en la empresa social, desde la producción o prestación del servicio, la forma de gobierno, las relaciones con el contexto, hasta la forma de distribuir las ganancias, “Influye en los procesos de toma de decisión y de distribución de poder, el liderazgo y la formación de equipos cobra una nueva dimensión. Algunos van más allá, y promueven, incluso, una nueva conciencia de consumo”.

Respecto de la estructura, no es fácil analizarla. Por un lado, conlleva características de la empresa tradicional y comparte muchos aspectos que dependerán de su tamaño: el grado de formalización y la complejidad aumentará a medida que crezca en cantidad de empleados o de facturación o de regiones a las que llegue.

Sin embargo, también comparte algunos puntos importantes con las ONG, tales como una cultura y valores arraigados y ampliamente aceptados por sus miembros, una base democrática en el gobierno, con un fuerte compromiso por parte de los mismos y una alta permeabilidad hacia los cambios del contexto.

Esto lleva a que, en general, las empresas sociales mantengan un tamaño pequeño o mediano, tengan estructuras más “horizontales” es decir, con pocos niveles jerárquicos y posean un grado de formalización medio – bajo para poder adaptarse al entorno.

Estas características también influyen sobre la definición de los objetivos y las estrategias, pudiéndose mencionar las siguientes:

a) un fin social (como identidad, contribución y construcción de sentido organizacional) que deriva en una estrategia social proactiva orientada a producir, catalizar, cambiar y transformar la sociedad, atendiendo las necesidades básicas humanas y aportando a la solución de los problemas sociales.

b) muchas veces tienen un enfoque estratégico hacia los mercados de bajo poder adquisitivo, es decir, una orientación hacia la creación simultánea de valor social y económico para aquellos que se encuentran de exclusión.

c) un modelo de negocio que impacta en los valores y comportamientos de los actores sociales y, además, adecuado al contexto socioeconómico y cultural donde opera, entendiendo que los clientes son “personas” dignas de respeto como seres humanos únicos e irrepetibles.

d) respecto de organizaciones sociales, son más autosuficientes gracias a la creación de valor económico a partir de la comercialización de los bienes y servicios ofrecidos mediante la propuesta de valor. Sin embargo, pueden tener grandes problemas para obtener financiamiento, principalmente porque no son tan rentables como otras empresas (no tienen márgenes de ganancias amplios y tampoco son buenas opciones para los inversores).

Un aspecto que muchas veces resulta clave en la gestión de las empresas sociales está relacionado con su personal. Dado que tienen como objetivo solucionar un problema social, puede pensarse que no es complejo atraer personas decididas a trabajar, guiados por su afán de solucionar el problema que configura la misión de la empresa. Sin embargo, muchas veces la continuidad en el tiempo de este tipo de organizaciones pasa por su capaci-

dad para atraer y retener empleados que no sólo se vean motivados plenamente con la misión de la empresa, sino que también sean capaces de desarrollar las tareas correspondientes al puesto que ocupan, contribuyendo de una forma eficaz y competente a la supervivencia y éxito de la organización.

Tal como sucede en organizaciones de la sociedad civil, la falta de recursos financieros, comentada en el apartado anterior, hace que las empresas sociales, suelen pagar a sus empleados sueldos inferiores a los ofrecidos en el mercado, incluso utilicen voluntarios que no reciben ningún tipo de retribución monetaria. Sin embargo, esto que a priori podría suponer un grave problema en la empresa comercial, no sucede en la empresa social dado el compromiso y la motivación de las personas con el fin organizacional.

Un punto importante que debe destacarse es que, atentas a su fin y las problemáticas sociales que intentan resolver, muchas veces este tipo de organizaciones integran en sus plantillas a personas pertenecientes a las minorías objeto de su actividad, brindándoles una oportunidad de trabajo que no les es fácil lograr en otro tipo de empresas. Esto también hace necesario contar con personal especializado que contribuya a la integración de todos los recursos.

Por último, es importante destacar que en América Latina no existe una legislación específica para empresas sociales. Esto significa que con el fin de alcanzar sus objetivos sociales y de negocios, los propietarios suelen tener que crear dos entidades jurídicas (una como SRL o SA y otra como ONG) e integrarlas en un grupo, lo que representa otro desafío para la gestión.

Ejemplos de empresas sociales

Las empresas sociales asumen diferentes formas según su actividad, el país donde actúa, sus participantes, etc. Se presentan algunos ejemplos con el fin de contribuir a la comprensión del concepto.

La Fageda

Es una empresa productora de lácteos. Nació a principios de los años 80 como una experiencia piloto para tratar de sacar a los enfermos mentales de los hospitales psiquiátricos y del estado de marginación social que padecían. Basándose en el hecho de que el desarrollo de una actividad laboral es algo fundamental en la vida de cualquier persona, el psicólogo Cristóbal Colón ideó un proyecto empresarial con el objetivo de insertar laboralmente y socialmente las personas con discapacidad psíquica o trastornos mentales severos.

Actualmente es una organización con más de 300 personas, entre trabajadores y personas ocupadas. Las actividades productivas se realizan en el Centro Especial de Trabajo. Gracias a la variedad de las actividades que desarrolla (granja de vacas, fábrica de lácteos y de helados, obrador de mermeladas, jardinería y servicio de atención al visitante), se puede dar respuesta a

todas las demandas de trabajo que el colectivo de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental crónica presenta en la Garrotxa, España.

A nivel asistencial La Fageda presta un Servicio de Terapia Ocupacional, servicios de vivienda y servicios de ocio, deporte y cultura.

En el siguiente cuadro pueden observarse los indicadores elaborados por la misma empresa:

Principales Magnitudes	
Magnitudes sociales	
253	Trabajadores (total grupo)
126	Trabajadores con certificado de discapacidad
82%	de los trabajadores tienen contrato indefinido
Más de 30	personas con certificado insertadas en otras empresas de la Garrotxa (Servicio de Inserción en la Comunidad)
53	Personas en el Centro Ocupacional
49	Usuarios de los servicios de hogares y vivienda
360.000	Yogures aportados a entidades de atención a la pobreza
200	Participantes en las jornadas sobre Modelo Fageda
Magnitudes económicas	
60.000.000	Vasos de yogures y postres fabricados en 2015
62.000	Kg de helado producidos en 2015
30.800	Kg de mermeladas fabricadas en 2015
400	Cabezas de ganado en la granja
1.700.000	Consumidores durante el 2015
1er	El yogur natural más vendido en Catalunya (datos Nielsen 2015)
18.480.00	Euros de ventas (2015)
6.400.000	Euros invertidos (2015)
Magnitudes medio ambiente	
60%	Reducción en el consumo de gas propano gracias a la planta de biomasa
22%	Reducción del tráfico de vehículos acogidos al plan de movilidad
60%	Reducción en el volumen de purines en la granja gracias al compostaje

Fuente: sitio web de La Fageda: <http://www.fageda.com/es/el-proyecto/principales-magnitudes/>

El Arca – Productores + Consumidores

El Arca Productores + Consumidores es una Empresa de Gestión Social ubicada en la ciudad de Mendoza, que promueve Comunidades Prosumidoras (productoras y consumidoras a la vez) vinculando pequeños productores con redes de familias, empresas, organizaciones sociales, universidades e instituciones públicas. Funciona bajo el principio de autosostenibilidad, para lo que, en términos económicos constituye un fondo con el 20% de sus ingresos por ven-

tas. Si se generan excedentes se deben invertir en la comunidad según mandato de sus productores y consumidores.

El fin de esta empresa es “construir y desarrollar un sistema innovador y sustentable, que vincule social y comercialmente a pequeños productores con consumidores responsables”, promoviéndose así el protagonismo comunitario de los que han vuelto a creer en el esfuerzo, el trabajo y el consumo responsable, como medio para la integración intersectorial con equidad.

El sistema que propone El Arca contempla la interacción de tres componentes:

1) Las familias de pequeños productores. Se encuentran trabajando emprendimientos textiles (ropa de trabajo, accesorios de seguridad e higiene, etc), alimenticios (bolsones de verduras y frutas, congeladas y envasados), elaboración de artesanías y de servicios (catering, organización de eventos, etc.)

2) Los consumidores consientes (es decir aquellos consumidores que piensan con detenimiento dónde va su dinero cuando compra algo, qué impacto tiene la fabricación de eso que adquiere, etc.) adquieren productos y servicios (red de familias, empresas, organizaciones sociales, universidades e instituciones públicas)

3) La organización en sí, constituida por la Asamblea, Comisión Directiva (representantes de los mismos productores y consumidores) y el equipo operativo (responsables de producción, comercialización, administración, educación, finanzas solidarias)¹⁰.

Asembis

ASEMBIS fue fundada 1991 En Costa Rica por Rebeca Villalobos Vargas, quien inició el proyecto con muy poco dinero pero un firme deseo de ayudar a poblaciones de bajos recursos ofreciéndoles servicios médicos de alta calidad a precios justos, especialmente en el área de la salud visual. Actualmente hay 11 clínicas alrededor de todo Costa Rica y en 2016 ha inaugurado otra en Nicaragua. Se ha definido como fin “ser una empresa social que brinda servicios de salud a toda la población, con precio justo, alta tecnología y capital humano comprometido con la mejora continua y la calidad”.

Ofrece una amplia gama de servicios médicos, desde la atención básica hasta cirugías sofisticadas y el diagnóstico por imágenes, cubriendo casi todas las especialidades (oftalmología, otorrinolaringología, cardiología, ginecología, etc.). También provee anteojos, lentes de contacto y audífonos. Tiene un sistema de tarifas diferenciado según poblaciones beneficiadas y su real capacidad de pago, siendo los sectores de clase media (capaces de pagar precios accesibles, 60% más bajos que el mercado tradicional) los que sostienen económicamente a ASEMBIS y le permiten brindar servicios a personas en zonas rurales con menor o sin capacidad de pago (Un 5% de los pacientes recibe atención gratuita)¹¹.

¹⁰ Información obtenida del sitio web de El Arca: <http://www.elarcamendoza.com.ar/>

¹¹ Información obtenida del sitio web de ASEMBIS: www.asembis.org

Síntesis

Se ha recorrido el concepto de empresa social desde su origen, pasando por variedad de definiciones con puntos en común y aristas diferenciadoras, con especial atención a aquellas características que resultan importantes para estudiar su gestión para, finalmente, analizar algunos casos ejemplificadores que contribuyeron a comprender el tema abordado.

Se resaltan los aspectos más relevantes para tomarlos como punto de partida para futuros desarrollos.

Una empresa social es una organización creada con el objetivo primario de resolver un problema social, ambiental, sanitario o similar, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo. Este es el origen básico y fundamental del concepto.

El análisis de este tipo de empresas debe hacerse desde un abordaje amplio, es decir, utilizando criterios tanto económicos como sociales, ya que ambos constituyen su identidad.

La complejidad de su gestión radica en la necesaria aplicación de procesos y técnicas propios de las empresas tradicionales pero con criterios de decisión, personal y valores propios de las ONG.

La inexistencia de consenso en su conceptualización, situándolas en algún punto a lo largo de un continuo entre el sector privado y el sector público o entre las organizaciones del tercer sector y las empresas, hace necesario el desarrollo de nuevos estudios que contribuyan a esclarecer este aspecto y colaboren a generar su identidad como tipo de organización.

Bibliografía

ASHOKA. Empresas sociales: Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales.

Documento de trabajo disponible en:

http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf

BARCOS, S. (2009) Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje en la administración. Ed. Haber. Bs. As.

BARRERA DUQUE, (2007). La empresa social y su responsabilidad social. NNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol 17, Num 30, pp 59 – 75.

DE ZUANI, E. (2005). Introducción a la administración de organizaciones. Ed. Valletta. Bs. As.

DEES, G. (1994). Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good. Boston Harvard Business School Publishing, 9-395-116.

DIAZ, FONSECA, M., MARCUELLO, C. Y MARCUELLO, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Num 75, pp 178 – 198.

- PÉREZ DE MENDIGUREN, J., ETXEZARRETA ETXARRI, E. Y GURIDI ALDANONDO, L.
(2009). Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate, Revista Papeles de Economía Solidaria, Num 1, pp 1 - 44
- YUNUS, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo. Ed. Paidós Ibérica. Madrid.
- YUNUS, M. (2010). Empresas para todos. Ed. Norma. Bogotá.

SEGUNDA PARTE

Organizaciones de servicios

CAPÍTULO 3

Organizaciones turísticas: el hostel

Alejandra Mariana Alfonso y Nora Scaramellini

¿Qué es el Turismo?

Según la OMT (Organización Mundial del Turismo) el turismo se define como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

El turismo es una actividad cuyo crecimiento progresivo tiene impactos cada vez más importantes en el ámbito cultural, social y económico de un país. Esto es así porque produce efectos en la balanza de pagos, en las inversiones, en la construcción, y en el mejoramiento del transporte, lo que a su vez repercute en el empleo y, en definitiva, en el bienestar de los miembros de una comunidad toda. (efecto multiplicador del turismo).

El abordaje estadístico del fenómeno “turismo” en su aspecto económico puede hacerse desde el punto de vista de la demanda o desde el punto de vista de la oferta.

La demanda se define en función del perfil de los visitantes (sexo, edad, nivel educativo, nivel de ingresos, etc), medio de transporte utilizado, tipo de alojamiento utilizado, destinos elegidos, período y duración de la estadía, finalidad o motivo del viaje, actividades desarrolladas en el lugar visitado.

La oferta, se define en función de las ramas de actividad relacionadas con la satisfacción del consumo turístico: hoteles y establecimientos similares, inmuebles en alquiler para el turismo, restaurantes, cafés, transportes, agencias de viaje y operadores de turismo.

Hacia finales del 2003 la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) firmaron un convenio para la elaboración de la Cuenta Satélite de Turismo, es decir, la medición del impacto y la participación relativa del turismo en el conjunto de la economía de nuestro país.

En efecto, tanto el turismo internacional receptivo como el turismo interno generan ingresos genuinos ya sea directos: por pago de servicios utilizados, tales como alojamientos, empresas de viajes, restaurantes, industrias culturales, espacios de recreación, comercios de artesanías, servicios personales, transporte, comunicaciones; como indirectos, toda vez que el gasto turístico motoriza sucesivas cadenas de pago a proveedores y personal ocupado y, en definitiva,

impacta en los ingresos de todos los sectores relacionados con la actividad. A esto se lo denomina efecto multiplicador del turismo.

La Encuesta de Turismo Internacional (ETI) y la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) tienden a mejorar la información coyuntural disponible sobre el sector, ya que lo abordan desde perspectivas complementarias.

El turismo internacional (viajes y transporte de pasajeros) representa el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% de las exportaciones globales de bienes y servicios. Como categoría de exportación, a escala mundial, el turismo ocupa el cuarto puesto, después de los combustibles, los productos químicos y los productos alimentarios. (OMT 2012).

El turismo es en la actualidad uno de los impulsores socioeconómicos de numerosos países, ya que es una actividad clave en términos de importaciones y de mano de obra y ocupa un lugar estratégico a la hora de equilibrar el déficit y estimular el empleo. En los últimos 15 años esta actividad ha tenido un crecimiento anual promedio de 6,3%.

Particularidades de las organizaciones turísticas

Las empresas turísticas presentan rasgos distintivos que las diferencian de otras empresas y afectan a su organización o gestión, estos son:



Estacionalidad: existe una gran dependencia de los comportamientos estacionales de la demanda. Esta dependencia obliga a las empresas turísticas a adaptar sus sistemas de producción y distribución a importantes cambios en la demanda. Si bien en un punto es una desventaja al mismo tiempo es una ventaja ya que se puede prever cuál será la demanda en las diferentes temporadas.

Imposibilidad de almacenamiento: la mayor particularidad de las empresas turísticas está constituida por servicios prestados por personas que dan un carácter inmaterial e intangible y que hace que no se puedan almacenar.

Elevada inversión necesaria e inflexibilidad: para casi todas las empresas turísticas sus inmobilizaciones de capital son muy importantes. Esto genera un problema de falta de flexibili-

dad ya que si se ha hecho una gran inversión es necesaria mucha demanda para amortizarla. Además de este factor existen otros secundarios que son: 1) La dificultad de cambiar de objeto de producción ya que las instalaciones del sector turístico están especializadas para un proceso productivo concreto; 2) La temporalidad del producto general, ya que no podemos controlar su producción para hacer frente a los cambios en la demanda; 3) La inmovilidad del servicio ofertado, ya que sólo se puede prestar en el lugar donde se encuentran las instalaciones y 4) La dificultad de cambiar de dimensión a bajo costo ya que las instalaciones están hechas a medida basada en estudios previos.

Localización próxima a los recursos turísticos: la empresa turística tiene un origen en la existencia de recursos que hagan posible su afectividad. Esto condiciona totalmente a la empresa turística y esta influencia proviene de una doble vía. En primer lugar, la localización, que obligatoriamente debe estar cerca del recurso y, en segundo lugar, el turista que se desplaza normalmente a la zona de la empresa más por los recursos turísticos que por los servicios que espera encontrar en la empresa turística.

Importancia de los recursos humanos: las empresas turísticas prestan servicios y éstos son prestados por personas; por tanto, el factor humano es fundamental sobre todo por el grado de profesionalidad y por la atención que se brinda al cliente.

Cambios en los gustos y expectativas de los clientes: como en todos los sectores, el turismo se ve afectado por los cambios en los gustos y en las costumbres de los consumidores. Estos van a marcar las pautas tanto de los servicios que se van a prestar como en la forma que van a prestarse. Existen agentes externos que afectan muy directamente a estas preferencias como zonas turísticas que se ponen de moda, problemas de inseguridad, aparición de nuevas formas turísticas. Las expectativas que los clientes tienen referidas a la calidad del servicio es otro factor.

Importancia de los procesos de intermediación: todas las empresas turísticas giran en torno a la distribución de sus servicios. Para los intermediarios son su negocio, y al mismo tiempo, son el punto clave para las demás empresas turísticas, ya que son el punto de encuentro entre una oferta y una demanda.

Empresas hoteleras

Se ha dicho que el Turismo es “camino y posada”. No hay, en efecto, turismo sin transporte; no lo hay, tampoco sin alojamiento. La intensidad turística de un lugar se mide por su hotelería. Las corrientes turísticas no pueden sedimentarse si falta el alojamiento, y en este caso serían meras corrientes de tránsito fugaz o excursionismo.

Se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquél que esté dedicado de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios. Esta definición comprende varios tipos:

- Hoteles propiamente dichos. Con servicios de habitaciones y restaurantes, cafetería y bar, e incluso tiendas, peluquería, agencia de viajes, servicio de tv, piscina, saunas, etc
- Hoteles, Pensiones, Fondas, Hoteles Apartamentos. Todos ellos con servicio de comedor, además del alojamiento.
- Hoteles- Residencias, Hostales-Residencias, Casas de Huéspedes y Residencias-Apartamentos. Variedades de los anteriores pero con servicio de cafetería y no restaurante para desayunos.

“Un alojamiento es considerado turístico cuando está registrado como tal, autorizado para funcionar por el organismo público competente y que facilita el servicio de alojamiento en forma habitual y profesional a cambio de un precio.”

Otros nombres: Hosterías, Hospederías, Posadas, Paradores, Mesones, Vents, Albergues, son nombres antiguos que la moderna industria turística pretende restablecer y dignificar. Frente a ellos, otros como Moteles, Autobergues, Euroteles, Apart hoteles, etc, son los últimos nombres de la Hotelería turística actual dentro de los cuáles podríamos incluir los HOSTELS.

Historia de los Hostels

Todo comenzó a principios del siglo XX cuando un maestro alemán (Richard Schirrmann) se le ocurrió buscar más comodidades para cuando salía de excursión con sus alumnos por el campo. Los viajes de este ganaron tanta fama que en 1909 el maestro se vió alentado a abrir el primer hostel en un castillo reconstruido en Altena, Alemania. Diez años más tarde fundó la Asociación Alemana de Albergues para jóvenes y vio como el movimiento alberguista se expandió con rapidez primero en Europa, y en el resto del mundo entre los años 30 y 50.

Las cinco bases que asegura un hostel son: Bienvenida, Limpieza, Seguridad, Privacidad y Comodidad. Hoy todos los hostels de las organizaciones que componen la Federación Internacional de Albergues para jóvenes trabajan bajo la marca Hostelling International y cada uno de ellos debe cumplir con un sistema de normas mínimas garantizadas.

De acuerdo a la antigüedad del edificio, la localización de los servicios de la zona y demás, cada una de estas bases se cumplen en mayor o menor medida.

Suele vivirse la experiencia hostel en lugares donde la privacidad se define como habitaciones de 8 pares de literas y en otros donde no hay grandes diferencias con uno hotel de similar categoría.

Hay un espíritu comunitario que se comparte, así como la premisa de las tarifas accesibles, pero no todos los hostels son iguales. Los hay pequeños y muy grandes, rurales y urbanos, sencillos y con gran infraestructura. Más de uno está ubicado o en edificios antiguos o en ubicaciones excepcionales.

Sin embargo los hostels no están categorizados por estrellas como los hoteles tradicionales.

Las habitaciones suelen ser compartidas y separadas por sexo (entre 4 a 8 camas por cuarto) al igual que los baños comunitarios. No obstante, ya hay muchos que cuentan con habitaciones dobles o singles pagando una mínima diferencia. Además disponen de armarios o lockers donde los huéspedes pueden guardar sus pertenencias.

La cafetería o la cocina suele ser el lugar de encuentro de todos los viajeros. Algunos hostels pueden incluir el desayuno aunque lo habitual es que no lo hagan y que dispongan de máquinas expendedoras o que los huéspedes se lo preparen.

No importa la edad para viajar, esto se hace realidad en cualquier hostel donde jóvenes mochileros se suman a parejas o solitarios de mediana edad y hasta viajeros más adultos aún. En un hostel uno recibe un servicio básico pero recomendable y, además se vive un ambiente jovial, alegre y viajero.

¿Qué son los hostels?

Como ya se ha explicitado entonces, la característica más importante en un hostel es que todo está pensado para que la gente se encuentre en sus espacios comunes, como el living y las salas de estar y de esparcimiento. Un hostel es principalmente un espacio de encuentro y es ideal para conocer gente.

Beneficios de los hostel

Bajo precio de alojamiento comparado con otras alternativas.

El huésped puede conocer a viajeros de todo el mundo.

Brinda la oportunidad de obtener un aprendizaje multicultural, ya que existe una mayor interacción entre los huéspedes que en un hotel tradicional.

Algunos facilitan otras actividades para sus huéspedes en forma gratuita o a bajo costo.

Desventajas de los hostel

Posibles robos, debido a los espacios compartidos.

Dificultad de dormir a causa de ruidos, provenientes de quienes llegan a la habitación a altas horas de la noche.

Las diferencias con los hoteles

El hostel básicamente vende camas con baños a compartir y no habitación, aun que como ya se dijo, también se incluye la opción de habitaciones privadas.

Los precios de las habitaciones de los hostel son considerablemente más bajos que los de un hotel.

El hostel está diseñado para personas que prefieren un ambiente informal y para estar acompañados de amigos en una misma habitación. El aspecto de los dormitorios colaboran también con la fluida interacción de los huéspedes.

Características de los Hostels

Entre las principales características se destacan:

- Las habitaciones varían de tamaño entre los distintos establecimientos, generalmente se componen entre cuatro a veinte camas. La mayoría están equipadas con camas cuchetas.
- Ofrecen duchas y baños compartidos que se encuentran cercanos a las habitaciones.
- La mayoría tienen cocinas, donde los huéspedes pueden preparar su comida y algunos cuentan además con sus propios restaurantes, cafés o bares.
- Casi todos ofrecen lockers (gratis o con un costo de alquiler) para permitir a los huéspedes el resguardo de sus pertenencias; las mismas pueden estar en las habitaciones o en un área apartada.
- Algunos ofrecen ropa blanca (sábanas, toallas, etc.).

La variedad y calidad de servicios complementarios, como información turística gratuita, organización de fiestas, excursiones grupales, clases de tango, etc., son un valor agregado que distingue a los hostels de otros alojamientos tradicionales que compiten en el mismo rango de precios. No hay botones ni conserjes; los ambientes son ruidosos, la relación con el personal del establecimiento es más informal.

Cabe aclarar que en algunas provincias argentinas, existen ciertas regulaciones respecto de las condiciones que deben cumplir las habitaciones e instalaciones de este tipo de alojamiento.

Marco legal

La Ley Nacional de Hotelería 18.828 dictada el 06 de noviembre de 1970, junto con el Decreto Reglamentario 1818/76, actualmente muy desactualizadas, fueron el pilar de las distintas normativas destinadas a la regulación y control de la oferta de los servicios de alojamiento del país.

De acuerdo al primer artículo de esta ley, quedan sujetos a la misma y a las normas que se dicten en consecuencia, los establecimientos comerciales en zonas turísticas, o aquellos afectados por los planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características sean declarados de interés para el turista, que presten normalmente servicios de alojamiento, por periodos no menores al de una pernoctación a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos.

Por último también en el articulado se determinan los requisitos específicos de cada modalidad de alojamiento, a modo de ejemplo: número máximo y mínimo de plazas, el porcentaje de baños privados con los que debe contar el establecimiento, las superficies mínimas: de cada tipo de habitación, de los baños privados, de la sala de estar y otros.

El decreto clasifica los establecimientos en Hosterias, motel y hotel, no especifica condiciones para los Hostel.

La provincia de Buenos Aires, en el año 2014 dictó la ley 14209, reglamentada por decreto 13/14-declarando al turismo como proceso socioeconómico esencial y estratégico para el desarrollo de la Provincia, considerándolo prioritario dentro de las políticas de Estado.

La Resolución n° 23/14 de la Secretaría de Turismo de la provincia, crea el registro de Hostería y afines, dentro del Registro de prestadores turísticos, incluyendo a los Hostel. Asimismo, en el art. 55 establece las características mínimas necesarias, edilicias, de servicios y sobre habitaciones y baños, para ser habilitados e incluidos en el registro.

Contexto

Conformando el ambiente de una organización podemos encontrar una variedad de componentes, factores y variables que influyen en una empresa. En este tipo de empresas en particular "los Hostels" vamos a caracterizar aquellas cuestiones del ambiente que poseen rasgos diferenciales al resto de las organizaciones.

Ambiente específico:

Clientes: los clientes, los usuarios de un hostel en nuestro país suelen ser jóvenes extranjeros, o provenientes de diferentes provincias o pueblos de la Provincia de Buenos Aires.

Son viajeros independientes pero también podemos encontrar fundamentalmente estudiantes y jóvenes profesionales.

La demanda de dichos establecimientos la componen entonces, fundamentalmente jóvenes, en muchos casos aventureros que recorren el mundo con poco dinero, buscan lugares económicos y con un relativo nivel de seguridad.

Su estadía no suele ser muy prolongada, salvo que se trate de estudiantes que cursen una carrera universitaria.

Proveedores: suelen ser proveedores locales ya que nos estamos refiriendo a organizaciones que no poseen un gran tamaño, salvo que estemos hablando de cadenas de hostels. Poseen una gran integración local con la comunidad que los rodea, obteniendo los insumos necesarios para la realización de su actividad del lugar en el cual se encuentran instalados. Podrían existir casos excepcionales: Hostels que al momento de diferenciarse tengan en cuenta la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de los recursos. En ese caso necesitaran proveerse de innovaciones en tecnología que permitan justamente lograr este objetivo.

Competencia: al no diferenciarse en cuanto a las tarifas que fijan, poseen gran competencia en el nicho o segmento de mercado que ocupan. Esto no sucede en aquellos hostels que suelen diferenciarse en cuanto a su imagen por alguna cuestión muy particular, por ejemplo aquellos que, habíamos comentado, tienen en cuenta el uso sustentable de los recursos, separación de los residuos, uso de paneles solares para el ahorro de energía, reciclaje de agua para su reutilización, en cuyo caso, quizás pueda verse reflejado en las tarifas que cobran.

Organismos reguladores: El Ministerio de Turismo de la Nación, los Ministerios o Secretarías de Turismo Provinciales, poseen entre sus funciones la de regular la actividad turística, generar estadísticas de la actividad para facilitar a los inversores, cooperar con la capacitación de los operadores, realizar el inventario de los recursos turísticos, desarrollar la infraestructura turística, promoción del turismo e información, entre otras.

Unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA): sindicato que representa a los empleados a nivel nacional.

AFIP, ARBA, ANSES, IPS: (organismos recaudadores de impuestos y previsionales). La organización para prestar sus servicios necesita cumplir con determinados requisitos legales y fiscales, así como también, al tener empleados deberán cumplir con las normativas previsionales de la ley laboral.

Bancos o entidades financieras: atento el principal instrumento para la venta del servicio es internet, resulta conveniente manejarse con tarjetas de crédito, para lo cual es necesario contar con los servicios de una entidad financiera.

Otras organizaciones particulares que forman parte del ambiente específico:

Cámara Argentina de Hostels: Está integrada por personas físicas y/o jurídicas que son propietarias de Hostels, explotadores y/o administradores de Hostels. Esta agrupación tiene por fin proteger los intereses específicos de sus miembros y actuar en asuntos que, por su carácter cultural, ético, social o económico sean de su incumbencia y en los cuales, por sus características, considere conveniente intervenir o prestar adhesión. Brindan asesoramiento legal, financiero, laboral, entre otros. Representan a sus asociados ante los organismos públicos que regulan la actividad, sindicatos y otros sectores de la actividad turística.

Hostelling Internacional: En la actualidad Hostelling Internacional es una organización global, cuenta con casi 4200 establecimientos asociados, en 80 países en los cinco continentes; estableciendo como pilares de su existencia el servicio y la calidad. Su filosofía, como columna vertebral, tiene sus premisas específicas que son las siguientes:

El primer objetivo es la juventud.

Todo el mundo es bienvenido.

Es una organización sin fines de lucro.

Educa con el ejemplo.

Promueve un mejor entendimiento entre los viajeros nacionales e internacionales.

Fomenta la conservación del medio ambiente.

La misión del movimiento, establecida en el Art. 2 de su constitución determina: "Promover la educación de los jóvenes de todas las naciones, pero especialmente los de medios limitados, estimulando en ellos un mayor conocimiento, afecto y cuidado de la naturaleza y una apreciación de los valores culturales de las ciudades, tanto grandes como pequeñas, de todas partes del mundo y, como medio para lograrlo, ofrecer hostels u otra clase de alojamiento en los que no haya distinción de raza, nacionalidad color, religión, sexo, clase social u opiniones políticas, para que puedan llegar así a comprender mejor a sus semejantes, tanto en su propio país como en el extranjero".

Todos los hostels que forman parte de la red Hostelling International son inspeccionados según el Plan de Normas Garantizadas, creado por la Federación Internacional de Albergues Juveniles (IYHF), para establecer estándares de calidad garantizada; que cumplen con las siguientes normas:

Bienvenida: Cualquier persona puede formar parte del movimiento y puede asociarse al momento de registrarse en alguno de los establecimientos que componen Hostelling Internacional. Este aspecto garantiza un óptimo trato en la estadía de los pasajeros.

Confort: La mayoría de los establecimientos incluyen ropa de cama en su precio, cuentan con suficientes baños para la higiene personal de sus huéspedes, sirven comidas y cuentan en algunos casos con cocinas disponibles para todos los pasajeros. Esto garantiza la comodidad en la estadía.

Seguridad: Se dispone de lockers para quienes comparten habitaciones, algunos hostels también tienen cajas de seguridad fuera de las habitaciones y depósitos de equipaje. Estos aspectos garantizan la seguridad personal y de las pertenencias de los visitantes.

Privacidad: Las habitaciones y baños se encuentran divididos por sexos; además algunos establecimientos cuentan con habitaciones privadas para parejas, familias o grupos de amigos. Esto garantiza la intimidad en duchas, baños y habitaciones a compartir.

Limpieza: Se cumplen las más rigurosas normas de higiene en todas las áreas del hostel.

Hostelworld.com, hostelbookers.com, HostelsHo.La.com son buscadores de internet dedicados exclusivamente a este tipo de organizaciones (turismo electrónico), permiten a los hostels la venta de sus servicios así como también facilitan la gestión de la organización al permitir

acceder a información sobre la competencia, servicios brindados y puntuaciones y comentarios de los huéspedes.

En cuanto al **ambiente general**:

En Argentina los hostels pueden ser independientes o formar parte de cadenas. En este último caso las cadenas suelen ser nacionales o internacionales.

Los hostels independientes generalmente son atendidos por sus propios dueños, son microempresas, pequeñas o medianas y pueden ser familiares.

Las **variables tecnológicas y político económicas** a nivel del ambiente general son las que suelen afectar en mayor medida a aquellos hostels independientes, ya que al ser organizaciones por lo general pequeñas o medianas, suele resultarles difícil incorporar avances tecnológicos que contribuyan a una mayor eficiencia en su organización y suelen verse afectados en mayor medida por políticas económicas en situaciones de crisis.

Las **variables culturales**: como se ha desarrollado a lo largo del texto sus huéspedes suelen ser jóvenes provenientes de diferentes países, en cuyo caso consideramos dentro del ambiente general la cultura de los diferentes países, sus valores, tradiciones, creencias, etc, generándose en dichos establecimientos actividades de integración entre los jóvenes.

Las **variables demográficas**: considerando el arribo como turistas de jóvenes provenientes de diferentes países.

En cuanto a **variables políticas y sociales** considerando cuestiones de inseguridad, guerras, estas podrían generar la disminución o no demanda de Hostels instalados en nuestro país.

Naturales: considerando problemas climáticos, inundaciones, situaciones de catástrofe, estas podrían generar la disminución o no demanda de Hostels instalados en nuestro país.

Rasgos estructurales

Este tipo de empresas reúnen las características de las organizaciones pymes, y en su mayoría también familiares. Por tanto poseen pocos empleados, que realizan la mayoría de las funciones necesarias para la prestación del servicio.

Las actividades que se realizan en los Hostels se relacionan con:

- **Comunicación de los servicios**: corresponde al primer contacto del potencial huésped con la empresa. La consulta puede ser a través de internet (correo electrónico o motores de búsqueda), por teléfono o personalmente en el establecimiento. La organización informa los servicios que presta y las tarifas ofrecidas.

- **Reservas:** el resultado esperado luego de las consultas por internet o teléfono es la confirmación de la reserva a través de un depósito o seña. Se toman los datos personales del pasajero, las especificaciones de la reserva (fecha de entrada y salida, cantidad de pasajeros, pedidos especiales, medio de pago).

- **Ingreso y egreso de huéspedes (Check in, Check out):** una vez que el pasajero llega al establecimiento, se procede a registrar su ingreso, confirmando sus datos personales por medio del uso de un documento de identidad, se comunican los horarios de desayuno y check-out, las características básicas del uso de las instalaciones, actividades que pueden realizarse dentro y fuera del hostel.

- **Encuesta de calidad:** Se contacta al pasajero en el hostel o a través de internet, para conocer su opinión respecto de la experiencia vivida en el establecimiento.

- **Atención al huésped durante la estadía:** asesoramiento respecto de sitios de interés, excursiones, medios de transporte, etc.

- **Atención telefónica.**

- **Uso del servicio de cocina y/o restaurante:** se hace uso de las instalaciones de la cocina, y en caso de contar con restaurante también pueden consumirse los productos de este sector

- **Servicio de lavandería:** se cuenta con un espacio de lavadero, donde los pasajeros pueden realizar la limpieza de sus prendas.

- **Desayuno**

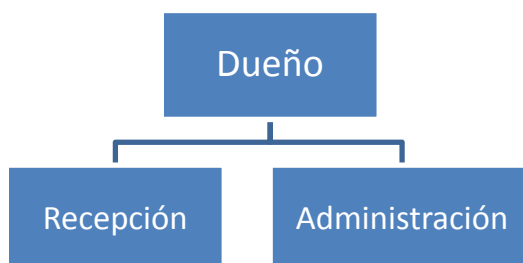
- **Mantenimiento:** se ejecutan las reparaciones pertinentes de objetos o instalaciones averiadas y se realizan controles de los mismos.

- **Limpieza:** se realiza el aseo diario de las habitaciones y espacios comunes.

- **Compras y pagos.**

Las primeras 5 actividades mencionadas, en los pequeños hoteles se realizan en el área de recepción constituyéndose esta en un área básica de la organización. Las restantes son actividades de apoyo.

A continuación se presenta un organigrama tipo de la conformación estructural de un Hostel:



La Recepción como área básica es la encargada de la prestación del servicio. Administra las habitaciones y de efectúa las reservaciones. Es el personal de esta área, quien establece el primer contacto con los huéspedes.

Es el centro de operaciones desde donde se controlan todos los servicios proporcionados al huésped, desde su llegada hasta el momento en que abandona el hotel. El instrumento básico de las ventas y administración de habitaciones es el sistema de reservaciones.

La mayor parte de las reservas se hacen vía internet, a través de los motores de búsqueda o en las páginas de los propios establecimientos.

Tan pronto como las habitaciones queden vacantes, el recepcionista o empleado debe notificarlo al encargado de la limpieza y actualizar el rack o control de habitaciones.

Para las actividades relacionadas con la limpieza de las habitaciones y áreas públicas, el mantenimiento y reparación de las instalaciones los establecimientos más pequeños suelen contratar personal por hora, o especialistas para realizar una reparación en particular. Cuando la organización es más grande suele existir personal permanente contratado a tiempo completo o parcial en el hostel para realizar las mismas.

Las actividades relacionadas con el marketing y las finanzas son realizadas directamente por los dueños. Para cuestiones específicas como la registración contable o asuntos legales suelen contar con los servicios de un contador o abogado para realizarlas.

El área de apoyo es la de Administración, donde se llevan a cabo las actividades relativas a finanzas, contabilidad, servicios de limpieza y mantenimiento, personal. Estas actividades generalmente son realizadas por el dueño y algún empleado de la organización. Es común también que estas organizaciones realicen convenios de pasantías con Universidades, para contar con empleados temporarios en las épocas de mayor demanda.

A medida que la empresa va creciendo en tamaño, su estructura evoluciona acorde a ello, debido a que las actividades que se desarrollan comienzan a aumentar en volumen, y por lo tanto se hace necesario diferenciarlas y crear más tramos de control.

Pero, la línea de separación entre la pequeña y mediana empresa es un tanto imprecisa. Esto se debe a que, para cada rama de actividad existe una dimensión mínima de inversiones, mercado, recursos asignados, etc. como condición necesaria para que dicha organización sea viable.

En lo que respecta a la gestión de los establecimientos, los motores de búsqueda se han convertido en una herramienta primordial para los Hostels ya que es una fuente de información gratuita y de fácil acceso, que permite obtener a las distintas empresas información de su competencia como niveles de precios, las opiniones de sus usuarios, sus falencias y sus fortalezas.

En estos sitios, los clientes potenciales pueden conocer de forma rápida y sencilla la información básica de los hostels de una ciudad, estos datos incluyen la ubicación, la disponibilidad, el precio por noche, las comodidades y servicios que se ofrecen y además tienen acceso a los rankings de valoración, a los que le han otorgado a cada establecimiento sus respectivos pasajeros. Dentro de las evaluaciones del servicio se da puntuación a las siguientes características del hostel: ambiente, instalaciones, limpieza, staff, seguridad, ubicación y valor.

Existen herramientas de fácil acceso y bajo costo, tales como los registros en planillas excel que lleva cada hostel o los motores de búsqueda, que permiten a los encargados de los establecimientos diagnosticar las falencias en la prestación de servicios y llevar registros de la evo-

lución o involución de cada uno de los aspectos valorados por el cliente y orientar sus esfuerzos organizacionales a planificar sus acciones a futuro, de manera más formal basándose en datos reales de las opiniones de sus usuarios que son quienes en definitiva tienen la última palabra respecto del funcionamiento de la organización. Evidenciando así como el e-turismo contribuye a desarrollar cada vez más la actividad turística beneficiando a las organizaciones que la conforman.

Dimensiones de la estructura

Considerando que las Pymes no están altamente profesionalizadas, en estas organizaciones pocos profesionales ocupan puestos polivalentes, dado que este tipo de empresas no puede mantener en sus estructuras especialistas en cada área. Pueden recurrir, en caso de ser factible, a la contratación de pasantes universitarios, tal como se explicó anteriormente.

a) Tamaño

El tamaño de estas organizaciones puede medirse a través de los siguientes indicadores:

- Cantidad de personal
- Monto de facturación
- Cantidad de camas
- Cantidad de habitaciones

Por lo general, son organizaciones pequeñas, considerando cualquiera de las variables citadas, por las características que poseen los establecimientos.

b) Complejidad

Los Hostels, por lo general, tienen una organización estructural simple, dada la baja formalización, diferenciación de funciones y especialización. Aunque si existe división del trabajo.

En cuanto a la diferenciación horizontal, es fundamental el criterio de 'especialización flexible', que contempla la capacidad de la empresa para responder en forma adecuada a los cambios en el mercado, adaptándose a las necesidades de los clientes.

En cuanto a la diferenciación vertical, la misma suele ser reducida, existiendo pocos niveles jerárquicos, dado el tamaño de este tipo de empresas. A medida que crece el mismo, pasando de pequeña a mediana, aumenta el número de niveles verticales.

Generalmente, tampoco existe una gran dispersión espacial, son más bien organizaciones concentradas geográficamente, o con algunas sucursales de tamaño reducido.

Este tipo de empresas se caracteriza además por un alto grado de centralización en la toma de decisiones en cabeza del fundador, lo que genera inconvenientes al momento de la sucesión.

c) Formalización

Es escasa o nula. Generalmente el nivel de formalización está dado por la obligación al cumplimiento de ciertas normas, por ejemplo las impuestas por las A.R.T. (Aseguradoras de Riesgos de Trabajo), normas contables o de calidad (ISO), leyes laborales, impositivas, etc. No es común el desarrollo de procedimientos internos.

Generalmente existe en estas organizaciones una bitácora, o libro donde registran las novedades o solicitudes de los huéspedes, principalmente para facilitar la tarea en la recepción ante los cambios de turno de los responsables.

El Ministerio de Turismo, conjuntamente con el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), elaboraron con representantes de los sectores involucrados la norma 42.230 "Hostel – Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente". Esta herramienta permite optimizar los recursos y asegurar los resultados, buscando la mejora de la atención al huésped y la profesionalización del sector. De ser implementada por la organización se incrementará la formalización en la misma.

d) Tecnología

De acuerdo al tipo de actividad que desempeña prevalecen las tecnologías blandas o del conocimiento, no incorporadas.

Finalmente, como en todo tipo de organizaciones, hay tecnologías básicas (comerciales para el área de recepción) y de apoyo (las administrativas).

Bibliografía

- Barcos, S. J., Molinari, G. y otros (2009). "Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración". La Plata. Ed. Haber.
- Casanueva Rocha, C, García del Junco, J. y Caro González, F.J (2000). "Organización y gestión de empresas turísticas". Madrid: Ediciones Pirámide.
- Introducción al Turismo OMT Organización Mundial del Turismo. Dirección: Amparo Sancho. Colaboran Dimitrios Buhalis Javier Gallego Jaume Mata Susana Navarro Estefanía Osorio Aurora Pedro Sergio Ramos Paz Ruiz.
- Luis Fernández Fúster Introducción a la teoría y técnica del turismo Alianza Universidad Textos Cuarta impresión 1991.

Bibliografía Digital

<http://www.hostels.org.ar/Faq/Que-son-los-Hostels>

<http://www.camaradehostels.com.ar/index.php/camara-argentina-hostels>

TERCERA PARTE

Organizaciones del Estado

CAPÍTULO 4

Las burocracias profesionales

Celeste del Valle Gauna Dominguez

Introducción

Henry Mintzberg (1992) desarrolla una descripción de la estructura de las organizaciones, a fin de facilitar la comprensión de su funcionamiento, distinguiendo las siguientes partes:

- El **núcleo operativo**: comprende a quienes ejecutan directamente las tareas relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- El **ápex estratégico**: lo componen quienes tienen la responsabilidad de que la organización cumpla con sus fines.
- La **gerencia**: une el ápex estratégico con el núcleo operativo a través del ejercicio de la autoridad formal
- La **tecnoestructura**: adapta la organización al cambio social, tecnológico, etc. Se ocupa de hacer efectiva la estandarización.
- El **staff de apoyo**: desarrolla las actividades de apoyo a las tareas básicas de producción bienes y servicios.

Haciendo referencia a las organizaciones burocráticas, el autor de referencia distingue dos tipos bien diferenciados: la burocracia la mecánica y la profesional.

En las Burocracias Mecánicas, existe una obsesión por el control y un alto grado de inflexibilidad. Prevalecen las comunicaciones formales y el trabajo rutinario no calificado. Todas las responsabilidades y procedimientos están definidas en las normas siendo las áreas operativas regladas en su accionar por ellas, y la "Tecnoestructura" el componente estructural encargado de toda la parte administrativa que genera dichas reglas, por ende convirtiéndose en el componente fundamental de la estructura.

Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte simple y repetitivo, requiriendo generalmente un mínimo de destreza y poca capacitación, lo que permite su alta estandarización. Serán estructuras bien afinadas para funcionar como máquinas integradas y muy reguladas.

La línea media está totalmente desarrollada, bastante por encima del núcleo operativo, y se encuentra agudamente diferenciada en unidades funcionales. Deberán trabajar integradamente con los analistas de la Tecnoestructura para incorporar sus normas hacia abajo en las unidades operativas.

Es el tipo más cercano al modelo inicial descrito por Max Weber, y su problema no es desarrollar una atmósfera abierta donde los individuos puedan discutir sus conflictos, sino imponer una atmósfera cerrada, estrechamente controlada, donde el trabajo pueda ser hecho a pesar de ellos.

Sus estrategias emanan, claramente, de la cumbre estratégica y la elaboración de éstas es un proceso integrador de arriba-abajo, con fuerte planeamiento de la acción. Por ende, la estructura que emerge es una jerarquía de fines a medios donde los gerentes en niveles sucesivamente inferiores toman los mismos tipos de decisiones pero con diferente grado de especificación.

Las Burocracias Profesionales, según Mintzberg, tienden a tener una estructura más democrática y coordinada por Estandarización de Habilidades. El núcleo operativo es el componente más importante de la estructura, encontrándose conformado por profesionales en su campo. Es clave el nivel de descentralización, el cual se enfoca directamente a los expertos, asesores o especialistas.

Se contratan especialistas debidamente capacitados y enseñados –profesionales- para el núcleo operativo, y luego se les confiere control sobre su propio trabajo, lo que significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

La capacitación y el adoctrinamiento son un asunto complicado. La capacitación inicial tiene lugar durante un período de años de educación en universidades o instituciones especiales. Sigue luego un período de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y se perfeccionan las prácticas de la destreza bajo la supervisión de miembros de la profesión. Las dos etapas son complementarias. Pero no finaliza aquí, constantemente el profesional deberá actualizarse ante la generación de nuevos conocimientos y desarrollo de destrezas, aumentando así su grado de experiencia.

Según el autor, es una estructura altamente descentralizada. Una gran cantidad del poder sobre el trabajo reside en la base de la estructura, en el núcleo operativo con los profesionales.

Además, es una estructura democrática. Los profesionales no solo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan.

Lo que emerge frecuentemente en este tipo de Burocracia son jerarquías administrativas paralelas, una democrática y de abajo-arriba para los profesionales, y una segunda Burocrática Mecánica y de arriba-abajo para el staff de apoyo.

Las dos burocracias logran su coordinación mediante normas que predeterminan lo que debe hacerse, pero difieren marcadamente en la fuente de sus estandarizaciones. La Burocracia Mecánica genera sus propias normas -la Tecnoestructura las diseña y sus gerentes de línea las imponen- y las normas de la Burocracia Profesional se originan generalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras Burocracias Profesionales. Son normas universales y son enseñadas por las universidades y usadas por todas las Burocracias Profesionales.

Otra diferencia, proviene de la autoridad. La Burocracia Mecánica confía en la autoridad de naturaleza jerárquica y la Profesional, enfatiza en la de naturaleza profesional, el poder del experto.

Jorge Etkin (1986) señala que la Burocracia se manifiesta de muy diversas maneras sobre la vida organizacional desarrollando un abanico de posibilidades, donde puede verse a la organización burocrática como:



- Un esquema cultural que actúa como freno a la incorporación de ideas renovadoras y el cambio de las pautas internas de comportamiento.
- Un esquema político, en el cual la tecnoburocracia¹² aparece preocupada por imponer sus intereses por sobre los propósitos originales de la institución.
- Un aspecto de la tecnología administrativa, basado en modos mecanicistas de organización y la programación de decisiones.
- Un sistema de gestión en las instituciones sociales que consiste en concentrar las decisiones en un nivel reducido e inaccesible a los funcionarios medios, trabajadores y representantes de la comunidad.
- Un componente del aparato estatal, a cuya falta de competencia se le adjudica la imposibilidad de aplicar las decisiones de política de los gobernantes.
- Una manera de entender la realidad, que supone la existencia de un orden establecido cuya ruptura debe ser evitada y sancionada mediante la autoridad jerárquica.

¹²Tecnoburocracia entendida como la capa dirigente formada por los empleados públicos y técnicos, que en el ejercicio de sus funciones utilizan los órganos del estado como instrumentos de su propio poder. Definición tomada de Enciclopedia Jurídica Online: <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/tecnoburocracia/tecnoburocracia.htm>

El autor plantea que, a pesar de sus consecuencias no deseables para importantes sectores, las burocracias existen y su permanencia no puede asignarse ingenuamente a errores de concepto de los administradores y gobernantes, al atraso tecnológico o a la perversa imposición de una clase dominante. En muchos casos, los intentos de cambio organizacional han fracasado por limitarse a reemplazar un modelo normativo por otro, tratando el problema como una mera cuestión administrativa.

Según el peso de factores contingentes como tamaño, edad, origen, propósitos y tecnologías empleadas por la organización, se observa a la burocracia como una compleja trama de relaciones entre fuerzas creativas que son inhibidas y otras fuerzas manifiestas que son conservadoras, y llevan al conjunto a un estado de cristalización. El problema radica en que, bajo estas condiciones, la Burocracia presenta un esquema de poder que responde a los grupos de tecnócratas cuyos intereses llevan al aislamiento de la institución y al desplazamiento de sus proyectos originales.

Reflexionar sobre la complejidad de la Burocracia significa mostrar cómo ella sobrevive afirmada sobre los antagonismos y contradicciones internas de la organización.

La Burocracia entonces, es un fenómeno complejo porque es una expresión de la conjunción de fuerzas internas y de contexto. En el nivel interno, el tema radica tradicionalmente en los componentes formales, racionales y jerárquicos de la organización, que en conjunto definen el marco descriptivo para la conducta de sus miembros individuales. Respecto de los participantes, la Burocracia se percibe como un ambiente estructurado de trabajo, y se distingue por el peso de las relaciones de dominación que el sistema establece sobre ellos. Con respecto al contexto, las estructuras burocráticas son motivo de análisis por distintas disciplinas dadas sus implicancias sobre la comunidad y los intereses dominantes que en ella actúan. Se investiga para conocer su papel en la trama de los poderes públicos, sus vínculos con los sectores de gobierno y grupos de presión en la sociedad global.

Los rasgos salientes de este tipo organizacional consisten en el uso de la racionalidad técnica como criterio decisorio. En este marco, la Burocracia aparece como un sistema instrumental de transmisión y ejecución que actúa por medio de la infraestructura administrativa, separada de las áreas de exploración y de los niveles políticos.

En la Administración, la Burocracia es la expresión del paradigma basado en la presencia de un orden establecido y la estabilidad como algo necesario que se opone a lo transitorio y cambiante (no deseable). En los sistemas de gestión, las normas burocráticas se toman como un marco de referencia contra el cual es posible evaluar la corrección y los desvíos en los comportamientos individuales. Como cultura organizacional, expresa las fuerzas no innovadoras y se integra con valores subyacentes que priorizan las conductas racionales que se orientan por lo ya conocido y experimentado.

La Burocracia es entonces la formalización de las acciones a través de la tecnoestructura, la prescripción de modos de actuar considerados deseables por la dirección, con la idea de que en las organizaciones es posible ajustar o reducir las conductas individuales a los diseños previos (estructuras) de la organización.

De todas formas, la existencia de esta estructura formal no significa que la uniformidad se apodere de la organización inevitablemente. En las organizaciones complejas la cohesividad no se logra con un solo y exclusivo modo de pensar y actuar. La complejidad justamente, radica en la coexistencia de distintos esquemas de ideas y valores y también en diferentes lógicas y modos de razonamiento. Existe en ellas ambigüedad en el desempeño de los roles y antagonismo respecto de los grupos de poder externos.

En el plano de los esquemas subyacentes, este tipo organizacional desarrolla en el tiempo un tipo cultural que no es totalmente visible ante consumidores y usuarios, pero es congruente con los modos externos de funcionamiento. Este sistema cultural es de lento movimiento y deviene del carácter social de las organizaciones productivas. Este sistema, se integra con los siguientes valores:

- La importancia de las tradiciones como argumento utilizado para resolver situaciones problemática, sin un análisis puntual.
- El reconocimiento de la antigüedad en la organización como una fuente de prestigio y privilegios laborales.
- Los mecanismos de defensa socialmente contruidos contra la competencia y el libre acceso desde el exterior.
- El espíritu de la no innovación.
- El carácter incrementalista de las conductas, en el sentido de que “cambiar” sólo se entiende como “agregar algo a lo ya existente o establecido”.
- La valoración prioritaria de los instrumentos (formas y apariencias) por sobre las misiones de la organización.

La descripción de las características burocráticas no debe hacerse como si se tratara de manifestaciones de una enfermedad. Para sostener que en las burocracias existen componentes patológicos o, por lo contrario es un esquema perdurable, es necesario conocer los elementos que definen el entorno sociopolítico de la organización, las tecnologías disponibles, sus condiciones particulares de tiempo y lugar.

La Burocracia aparece frente al observador externo como un tipo de ambiente que avanza sobre los participantes, un modo tecnológico y el resultado de la presión continuada de ciertos grupos de interés. Todo ello constituye una compleja fuerza que orienta las actividades organizacionales hacia la uniformidad, la cristalización de las decisiones y la masificación de las tareas. Estas fuerzas, no compensan las tendencias naturales a la degradación, ni resuelven las incongruencias inherentes a todo sistema de trabajo.

Lo que más se destaca al interiorizarse en el trabajo es la falta de eficacia de las estructuras organizacionales, sin culpar de ello a los “desvíos” informales, a la resistencia a los cambios o a las influencias de la personalidad o de los grupos. Etkin considera que el criterio estructural-funcionalista, tal como se aplica, es inadecuado aún desde el punto de vista de los métodos y tecnologías utilizables para el desempeño de la función pública.

Algunas consideraciones finales

En primer lugar, debe mencionarse el grado de detalle en que se encuentra diseñada la estructura formal de la organización: tareas, responsabilidades, jerarquías y relaciones de dependencia, lo que reduce la ambigüedad y estabiliza el funcionamiento, y a su vez podría reducir la cantidad de esfuerzo y tiempo del directivo para controlar las actividades cotidianas y dedicarse a otro tipo de tareas de mayor envergadura. Esto es apoyado también por el mecanismo de coordinación aplicado, la estandarización de habilidades, que resalta como aspecto clave la selección correcta del personal.

La descentralización se hace necesaria para que los profesionales puedan desarrollar su labor. Sin embargo a ésta se le contraponen otra fuerza de igual o mayor peso: la rigidez del modelo burocrático. La capacitación recibida en universidades u otras instituciones forma a los especialistas con respuestas predeterminadas ante situaciones ya estudiadas, pero a la vez insta a la investigación y la innovación profesional, aspectos que parecen inhibirse en las burocracias profesionales.

Por otro lado, un rasgo saliente de este tipo organizacional es el uso de la racionalidad técnica como criterio decisorio, donde la organización aparece como un instrumento de transmisión y ejecución que actúa por medio de la infraestructura administrativa, separada de las áreas de exploración y de los niveles políticos. Sin embargo cabría preguntarse si este criterio es posible o hasta deseable en organizaciones donde la mayor parte de sus miembros son profesionales o especialistas. Esto parece exceptuarse en el esquema de una burocracia profesional, donde se otorga mayor poder de decisión a los profesionales, pero sólo respecto al desempeño de la tarea específica y no de otros aspectos.

Otro aspecto importante a resaltar lo constituye los efectos o la influencia que pueden generar las burocracias tanto interna como externamente, tema de análisis de varias disciplinas y fundamental para la gestión.

No obstante lo expuesto el modelo burocrático resulta ser, hasta el momento y a pesar de sus disfunciones, el diseño más adecuado a ser aplicado en el diseño de estructuras de los organismos públicos.

Bibliografía

- BARCOS, S. (2010) "El Pensamiento administrativo: evolución, enfoques y algunas escuelas", Ed. Haber, Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (1986) "Introducción a la teoría general de la administración", Ed. McGraw-Hill Latinoamericana, Busot.
- ETKIN, J. (1986) "Burocracia en corporaciones públicas y privadas: análisis de organizaciones que se producen a sí mismas", Ed. Macchi, Buenos Aires.

GAUNA DOMINGUEZ, Celeste del Valle (2015). "Modelo Burocrático y organización profesional. Reflexiones sobre la función del directivo ante las disfunciones". Premio Prof. Kazilari ADENAG 2015.

Hermida, J. (1979), "Ciencia de la Administración", Ed. Universitaria, Buenos Aires.

MERTON, R. (1964), "Teoría y estructuras sociales", Fondo de Cultura Económica, México.

MINTZBERG, H. (1992) "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

WEBER, M. (1964), "Economía y Sociedad", Fondo de Cultura económica, México.

CAPÍTULO 5

El poder judicial de la provincia de Buenos Aires

Néstor Antonio Trabucco

Con la colaboración de Tamara Beatriz Cinquetti

Antecedentes históricos

El 1° de mayo de 1853 se aprobó, en nuestro país, la Constitución Nacional. Sin embargo, las provincias se unieron definitivamente bajo un único texto constitucional en el año 1860. De esta forma, la provincia de Buenos Aires tardaría 13 años en sancionar un texto constitucional que se adaptara a los nuevos acontecimientos. La innovación más importante en materia judicial de la Constitución del año 1873 fue la creación de la **Suprema Corte de Justicia**¹³.

En el año 1880 se federalizó la ciudad de Buenos Aires, motivando a la provincia a buscar un nuevo asiento a sus autoridades. Asiento que sería, luego de ser fundada en el año 1882, la ciudad de La Plata. En el año 1884 fueron trasladados los poderes públicos a la nueva capital.

Marco legal

Como una primera aproximación legal al origen del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, se puede enunciar el artículo 121 de la Constitución Nacional, que establece que las provincias conservan todo el poder no delegado por la Constitución Nacional al Gobierno federal, y el que expresamente se hayan reservado por pactos especiales al tiempo de su incorporación¹⁴. Cada provincia dicta su propia constitución¹⁵, dándose sus propias instituciones locales. De esta forma, eligen sus gobernadores, sus legisladores y demás funcionarios de la provincia, sin intervención del Gobierno federal¹⁶.

La Constitución de la Provincia de Buenos Aires, en su artículo 160, da origen al Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, estableciendo que el Poder Judicial será desempeñado por una Suprema Corte de Justicia, Cámaras de Apelación, jueces y demás tribunales que la ley establezca.

¹³ <http://www.scba.gov.ar/institucional/evolucion.asp>

¹⁴ Constitución Nacional de la República Argentina, artículo 121.

¹⁵ Constitución Nacional de la República Argentina, artículo 123.

¹⁶ Constitución Nacional de la República Argentina, artículo 122.

La Suprema Corte de Justicia es el máximo tribunal de la Provincia de Buenos Aires. Está compuesta por siete miembros y tiene jurisdicción en todo el territorio provincial¹⁷.

Atribuciones de la Suprema Corte de Justicia art. 161

1. Ejerce la jurisdicción originaria y de apelación para conocer y resolver acerca de la constitucionalidad o inconstitucionalidad de las leyes, decretos, ordenanzas o reglamentos que estatuyan sobre materia regida por esta Constitución y se controvierta por parte interesada.

2. Conoce y resuelve originaria y exclusivamente en las causas de competencia entre los poderes públicos de la provincia y en las que se susciten entre los tribunales de justicia con motivo de su jurisdicción respectiva.

3. Conoce y resuelve en grado de apelación:

a. De la aplicabilidad de la ley en que los tribunales de justicia en última instancia, funden su sentencia sobre la cuestión que por ella deciden, con las restricciones que las leyes de procedimientos establezcan a esta clase de recursos;

b. De la nulidad argüida contra las sentencias definitivas pronunciadas en última instancia por los tribunales de justicia, cuando se alegue violación de las normas contenidas en los artículos 168 y 171 de esta Constitución.

4. Nombra y remueve directamente los secretarios y empleados del tribunal, y a propuesta de los jueces de primera instancia, funcionarios del Ministerio Público, jueces de Paz, el personal de sus respectivas dependencias.

La Suprema Corte de Justicia hace su reglamento, pudiendo establecer las medidas disciplinarias que considere conveniente para una mejor Administración de Justicia¹⁸. La presidencia del Tribunal se turna de forma anual entre sus miembros, principiando por el de mayor edad¹⁹.

El Poder Judicial se divide, para su funcionamiento en dos Jurisdicciones: Administración de Justicia y Ministerio Público. La primera de ellas esta compuesta por la Suprema Corte y todos los Juzgados y Tribunales con las funciones que se detallaron anteriormente (161 de la Const. Pcial.)

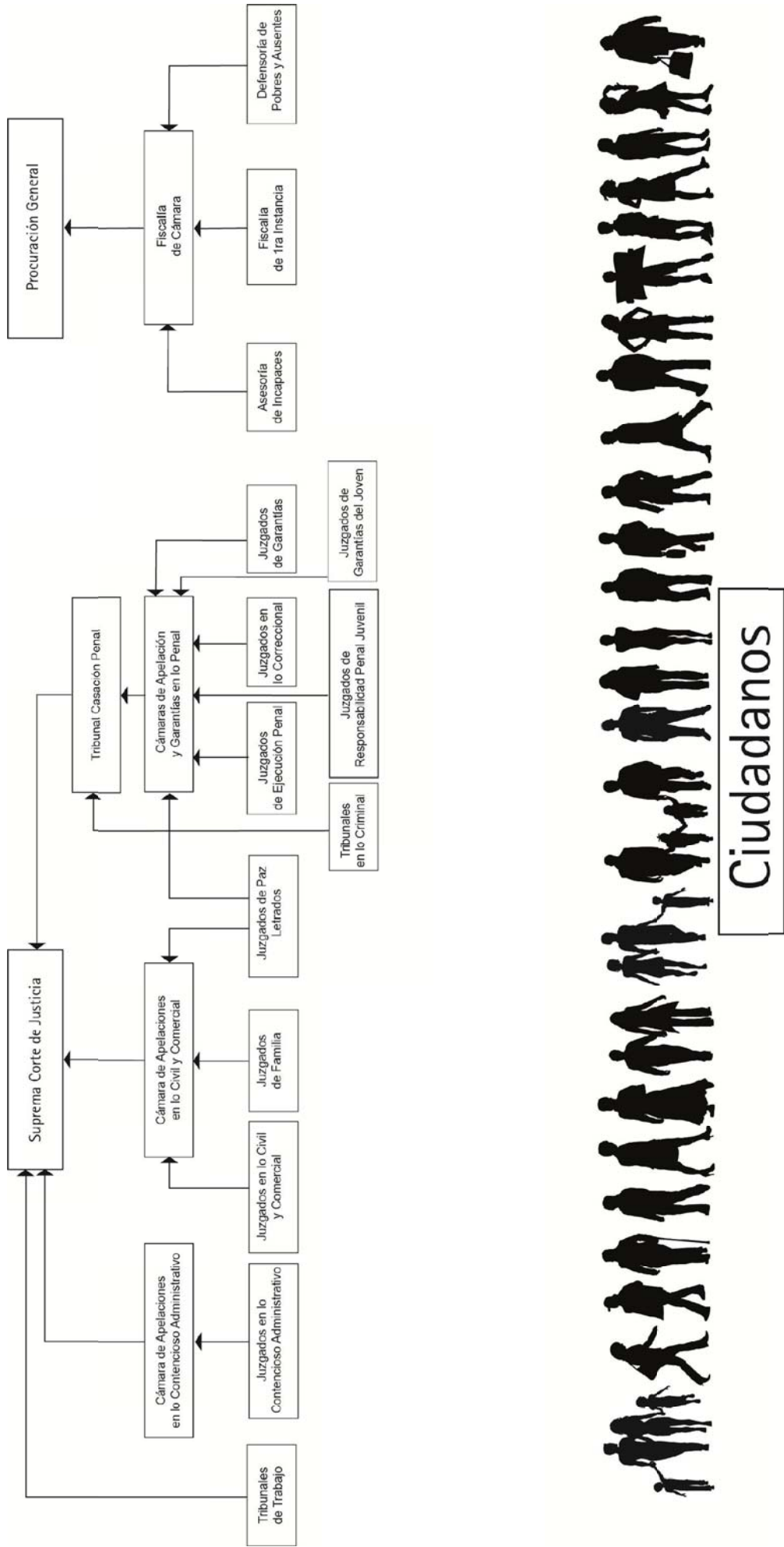
El Ministerio Público es el cuerpo de Fiscales, Defensores Oficiales y Asesores de Incapaces que, encabezado por el Procurador General, actúa con legitimación plena en defensa de los intereses de la sociedad y en resguardo de la vigencia equilibrada de los valores jurídicos consagrados en las disposiciones constitucionales y legales. Está encabezado por el Procurador General quien ejerce la superintendencia sobre los demás miembros del Ministerio Público conforme el artículo 189 de la Constitución de la Provincia.

A continuación se explicará la estructura y funciones de cada órgano. Luego se enfocará el análisis en la Administración de Justicia del Poder Judicial, abordando su ambiente, tamaño, estructura y complejidad. Ver gráfico N° 1

¹⁷ Ley 5.827 Orgánica del Poder Judicial, Ley 13.662, art. 27.

¹⁸ Constitución de la Provincia de Buenos Aires, artículo 164.

¹⁹ Op. cit. 6, artículo 163.



Miembros del Poder Judicial

Los jueces de la Suprema Corte de Justicia, el procurador y el subprocurador general, son designados por el Poder Ejecutivo, con acuerdo del Senado, y conservan sus empleos mientras dure su buena conducta²⁰.

Los demás jueces e integrantes del ministerio público serán designados por el Poder Ejecutivo, de una terna vinculante propuesta por el Consejo de la Magistratura, con acuerdo del Senado otorgado en sesión pública.

Será función indelegable del Consejo de la Magistratura seleccionar los postulantes mediante procedimientos que garanticen adecuada publicidad y criterios objetivos predeterminados de evaluación. Se privilegiará la solvencia moral, la idoneidad y el respeto por las instituciones democráticas y los derechos humanos

Estructura y Complejidad

Administración de Justicia

El Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires es un conjunto organizacional. Está compuesto por Áreas Básicas, aquellas que ejercen las funciones jurisdiccionales que hacen a su finalidad específica, es decir aquellas vinculadas a resolver causas judiciales, y por otras que desarrollan funciones de gobierno y de administración de recursos. Todas estas funciones se desarrollan, con distintos alcances, tanto en su sede central como en los departamentos judiciales en los que está dividido.

Los Departamentos Judiciales son las unidades territoriales en las que se divide la Provincia de Buenos Aires a los fines de su administración de justicia. El artículo 5 de la ley 5827, orgánica del Poder Judicial, establece que para los Fueros Civil y Comercial, de Familia, Contencioso Administrativo, de Responsabilidad Penal Juvenil y Criminal y Correccional, se divide la Provincia en veintiún (21) Departamentos Judiciales, de los cuales en la actualidad se encuentran en funcionamiento diecinueve (19). Cada departamento tiene designada por el Ley una ciudad cabecera, pero a su vez en algunos funcionan sedes desconcentradas, es decir ciudades que cuentan con Juzgados o Tribunales de algún fuero.

Simultáneamente para la atención de cuestiones que no requieren demasiada especialización, en cada Partido de la Provincia funciona un (1) Juzgado de Paz con excepción de aquellos en los cuales esté instalada la sede de cada Departamento Judicial, o en los que funcionen Juzgados de Primera Instancia en lo Civil y Comercial. Los Juzgados de Paz tienen asiento en la ciudad cabecera del Partido.

²⁰ Op. Cit. 6, artículo 175 y 176.

Los tribunales de justicia son establecidos por la Legislatura, determinando los límites de su competencia territorial, los fueros, las materias y, en su caso, la cuantía²¹.

En lo relativo a la Administración de Justicia, los Órganos Departamentales son las Cámaras, los Tribunales y los Juzgados correspondientes a cada fuero. Los fueros son los siguientes:

Fuero Civil y Comercial: compuesto por los Juzgados en lo Civil y Comercial y por las Cámaras de Apelación en lo Civil y Comercial. Estas últimas reciben también las apelaciones de los Juzgados de Familia.

Fuero de Familia: compuesto por los Juzgados de Familia.

Fuero Contencioso Administrativo: compuesto por los Juzgados en lo Contencioso Administrativo y las Cámaras en lo Contencioso Administrativo, que tienen competencia regional.

Fuero de Responsabilidad Penal Juvenil: compuesto por los Juzgados de Garantías del Joven y por los Juzgados de Responsabilidad Penal Juvenil.

Fuero Penal: compuesto por los Juzgados de Garantías, los Juzgados en lo Correccional, los Tribunales en lo Criminal, los Juzgados de Ejecución, las Cámaras de Apelación y Garantías en lo Penal, que intervienen también en las apelaciones del Fuero de la Responsabilidad Penal Juvenil y El Tribunal de Casación. Este último es único a nivel provincial y es competente para intervenir en algunas causas de los fueros Penal y de la Responsabilidad Penal Juvenil.

Fuero Laboral: compuesto por los Tribunales del Trabajo.

Juzgados de Paz.

Estos Juzgados, Tribunales y Cámaras se encuentran entonces:

Dispersos espacialmente por departamento judicial para poder atender las necesidades de justicia de la sociedad de manera más próxima. Tal como explicáramos funcionan órganos en las cabeceras departamentales, en sedes desconcentradas y en cada uno de los partidos de la provincia (Juzgados de Paz).

A esta complejidad se suma la **diferenciación horizontal** establecida por los distintos fueros y la

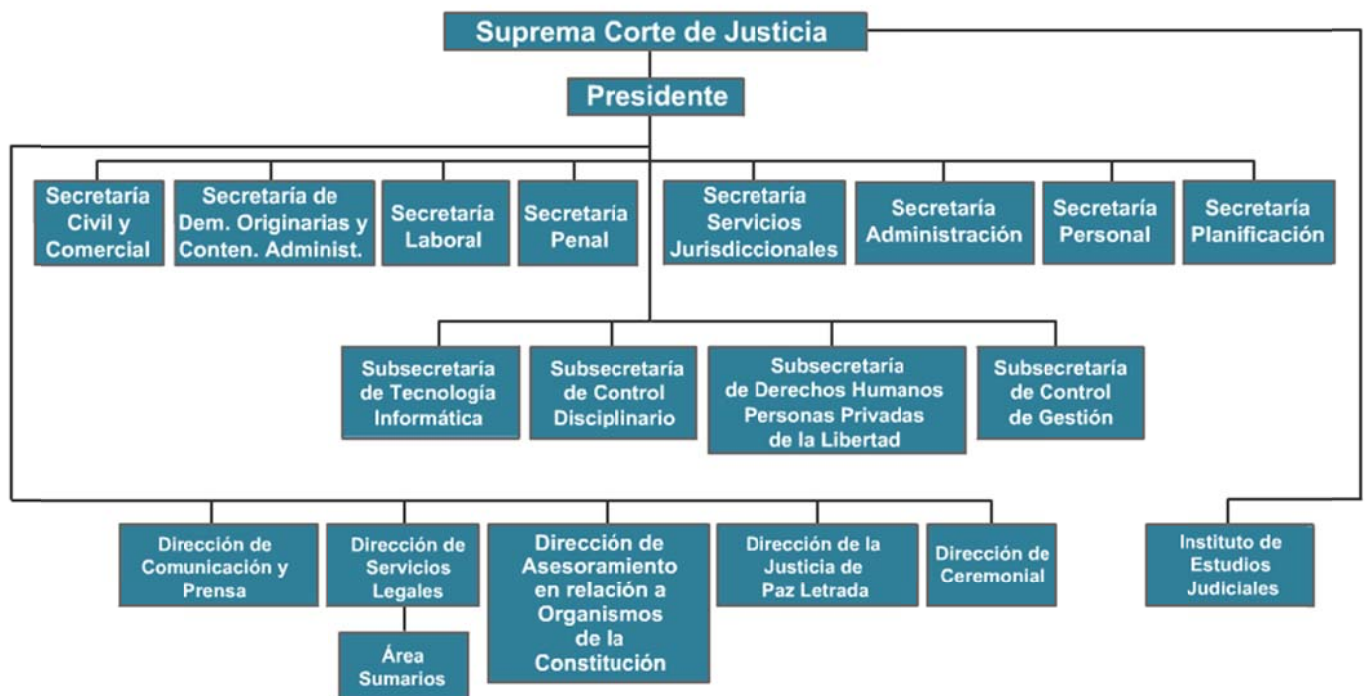
Diferenciación vertical, determinada por las distintas instancias por las que puede transitar una causa, desde los órganos de primera instancia, luego las Cámaras de Apelación y por último la Suprema Corte de Justicia. Adicionalmente en los fueros Penal y de la Responsabilidad Penal Juvenil, antes de llegar a la Suprema Corte interviene el Tribunal de Casación Penal.

La dispersión espacial y las diferenciaciones horizontales y verticales se relacionan con la autonomía existente en los órganos que se encuentran distanciados de la administración central. Dicha autonomía se encuentra también relacionada con el elevado nivel de profesionalización y formalización que posee la organización.

El siguiente es el organigrama de las Funciones Jurisdiccionales y de las Áreas de Gobierno de la Suprema Corte de Justicia²²:

²¹ Op. cit. 6, artículo 166.

²² Sólo se considera la Administración de Justicia. Fuente: <http://www.scba.gov.ar/institucional/estructura.asp>



En Poder Judicial existe una amplia diferenciación horizontal como así también vertical.

Áreas Jurisdiccionales

Secretaría Civil y Comercial

Funciones principales: Entender en los asuntos referentes a la materia civil y comercial y de Familia, y en los conflictos de competencia que se susciten en el fuero citado (conf. art. 161 inc. 2º Const. Pcial.).

Secretaría de Demandas Originarias y Contencioso Administrativo

Funciones principales:

Intervenir en acciones de inconstitucionalidad (art. 161, inc. 1º de la Constitución de la Provincia).

Intervenir en los conflictos entre poderes públicos de la Provincia y Municipales (art. 161 inc. 2º y 196 de la Constitución de la Provincia) y en los conflictos de competencia que se susciten en el fuero contencioso administrativo (art. 161, inc. 2º cit. y art. 7º inc. 1º Ley 12008 –texto según Ley 13101-).

Intervenir en las causas contencioso administrativas y demás procesos allí radicados que hubiesen sido promovidas ante la Suprema Corte de Justicia y en los recursos extraordinarios que se interpongan en materia contencioso administrativa y demás procesos cuyo conocimiento corresponda a las Cámaras de Apelaciones en lo Contencioso Administrativo.

Secretaría Laboral

Función principal: Entender en los asuntos referentes a la materia laboral y en los conflictos de competencia que se susciten en el fuero citado (conf. art. 161 inc. 2º Const. Pcial).

Secretaría Penal

Funciones principales:

Entender en los asuntos referentes a la materia penal y en los conflictos de competencia que se susciten en el fuero citado (conf. art. 161 inc. 2 Const. Pcial).

Intervenir en los informes que debe producir la Suprema Corte de Justicia sobre conmutación de penas conforme lo establecido en el artículo 144, inc. 4º de la Constitución de la Provincia.

Entender en los recursos de Habeas Corpus interpuestos por ante este Tribunal.

Áreas de Gobierno o Administración²³

Secretaría de Servicios Jurisdiccionales

Funciones principales:

- Registrar las normas dictadas por el Tribunal.
- Supervisar las listas para las designaciones de Profesionales Auxiliares de la Justicia.
- Proponer la atención del servicio de órganos y dependencias durante los períodos de feria.
- Implementar políticas generales del funcionamiento del Servicio Pericial.
- Coordinar el funcionamiento de las Oficinas de mandamientos y notificaciones, Archivos, Receptorías de expedientes, Registros Públicos, Secretarías de Apremios y Bibliotecas.

Secretaría de Administración

Funciones principales:

- Preparar el Proyecto de Presupuesto para la Jurisdicción de Administración de Justicia.
- Centralizar la contabilidad a través de los sistemas de presupuesto, movimiento de fondos, diario mayor y patrimonial.
- Liquidar las remuneraciones
- Intervenir en las licitaciones públicas, licitaciones privadas, pedidos de precios, compras directas, locación de inmuebles, y contrataciones en general

Secretaría de Personal

Funciones principales:

- Incorporar las necesidades de personal en los presupuestos anuales de la Jurisdicción de Administración de Justicia del Poder Judicial, en forma coordinada con las Secretarías de Planificación y de Administración.
- Distribuir el personal y los cargos asignados por el presupuesto, conforme las prioridades que establezca la Suprema Corte de Justicia.
- Asesorar e implementar acciones tendientes a preservar y mejorar la salud del personal.
- Propender a la resolución de conflictos que se susciten entre los integrantes del Poder Judicial.
- Gestionar los sistemas de presentismo.

²³ Según Acuerdos 3536-11 y 3818-16 de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires

Secretaría de Planificación

Funciones principales:

- Requerir, procesar y evaluar información sobre la situación actual e información estadística de los órganos jurisdiccionales y administrativos con el objeto de conformar un cuadro general con las necesidades actuales y futuras del Poder Judicial, para posibilitar una adecuada y oportuna adopción de decisiones en materia de políticas y planes.
- Proponer medidas y cursos de acción tendientes a la optimización del funcionamiento de los órganos jurisdiccionales y administrativos.
- Asistir a la Suprema Corte de Justicia en la implementación de políticas, planes y programas inherentes al Poder Judicial y en el control de la ejecución de los que fueron aprobados para su implementación.
- Proponer la creación y puesta en funcionamiento de órganos, dependencia y programas.
- Analizar sistemática y permanentemente las normas que rigen en el Poder Judicial para su adecuación al real funcionamiento de la organización
- Proyectar, dirigir y controlar las obras que se realizan en inmuebles propios o locados en el marco del Plan de Infraestructura Edilicia de la Jurisdicción Administración de Justicia y procurar el mantenimiento de edificios, muebles e instalaciones.
- Administrar el Cuerpo de Magistrados Suplentes y gestionar la Oficina de juicio por jurados.
- Tramitar los asuntos institucionales con otros poderes y con organizaciones públicas y privadas

Subsecretaría de Tecnología Informática

Funciones principales:

- Planificar y ejecutar las actividades en cuestiones inherentes a las tecnologías de la información, para los distintos organismos que conforman la jurisdicción Administración de Justicia; elaborando procesos de análisis, diseño, desarrollo y puesta en producción de aplicaciones específicas.
- Impulsar los procesos de desarrollo e incorporar nuevas tecnologías de la información
- Diseñar y administrar la red de comunicaciones que conforma la red Intranet de la Jurisdicción Administración de Justicia
- Dirigir y administrar las operaciones, la gestión, el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, de los sistemas de información, cumplimentando las metas de disponibilidad y calidad establecidas.

Subsecretaría de Control Disciplinario

Funciones principales:

- Intervenir en cuestiones referidas a delitos y faltas disciplinarias eventualmente cometidos por magistrados, funcionarios y empleados.
- Verificar el cumplimiento de las leyes, acordadas y resoluciones que regulan la actividad de las dependencias y profesionales auxiliares de la justicia

Subsecretaría de Derechos Humanos de las Personas Privadas de la Libertad

Funciones principales:

- Cumplir las actividades que le asignen con relación a las visitas a unidades Carcelarias, Comisarias y/o establecimientos de internación de niños y jóvenes en conflicto con la ley penal de la provincia de Buenos Aires, así como verificar el cumplimiento de dicha normativa por parte de los órganos jurisdiccionales.

- Evaluar el control judicial respecto de las internaciones de personas inimputables e incapaces.

- Intervenir en los requerimientos provenientes de órganos jurisdiccionales nacionales o provinciales y Entidades u organismos de Derechos Humanos, vinculados con los procesos reservados y archivados sustanciados durante los años 1972 a 1983 , seguidos por homicidio o muerte dudosa con víctimas no identificadas, hallazgo de restos humanos y los habeas corpus interpuestos por desaparición de personas

Subsecretaría de Control de Gestión

Funciones principales:

Proponer el Plan Anual de Control de Gestión, tanto de los organismos jurisdiccionales como de las áreas y dependencias de gobierno.

Practicar los relevamientos según el Plan Anual y producir los informes correspondientes.

Dirección de Servicios Legales

Funciones principales:

- Analizar el ajuste a las normas constitucionales, legales y reglamentarias de los actos administrativos de superintendencia, y demás asuntos que tramiten en el Tribunal.

- Proponer a la Suprema Corte la emisión, derogación o reforma de normas generales en materia de superintendencia, en coordinación con la Secretaría de Planificación.

- Proyectar los actos administrativos a suscribir por el Presidente o por la Suprema Corte, cuando se debatan cuestiones jurídicas novedosas o complejas.

Dirección de Asesoramiento Técnico a la Presidencia en Relación a los Organismos de la Constitución

Función Principal: Brindar asesoramiento a la Presidencia en relación a los organismos de la Constitución y brindar respuesta a los requerimientos que entienda pertinentes en el ejercicio del ámbito de competencia. (Presidente del Jurado de Enjuiciamiento de Magistrados y Funcionarios y de la Junta Electoral).

Dirección de Comunicación y Prensa

Funciones principales:

- Confeccionar una reseña diaria de las noticias relativas al Poder Judicial.

- Difundir información a los medios de comunicación acerca de la actividad de los distintos fueros e instancias, tratando de asegurar la estricta comprensión de su contenido jurídico, en aquellos casos que autorice la Suprema Corte.

Dirección de Ceremonial

Funciones principales:

- Organizar los actos públicos que la Suprema Corte decida celebrar y atender todo lo relativo a las formalidades que deban guardarse en los mismos.
- Efectuar las diligencias necesarias para que se observe el protocolo en aquellos actos a los que los miembros del Tribunal concurren.

Dirección de la Justicia de Paz

Funciones principales:

- Verificar el funcionamiento de los Juzgados de Paz y adoptar las medidas tendientes a optimizar el servicio.
- Viabilizar las peticiones del fuero y realizar el seguimiento del trámite de las mismas.
- Asegurar la comunicación a los Juzgados de Paz de las resoluciones y acordadas de la Suprema Corte.

Instituto de Estudios Judiciales

Funciones principales:

- Contribuir a la capacitación y perfeccionamiento de los integrantes del Poder Judicial de la Provincia y a los aspirantes a ingresar al mismo.
- Organizar todas las actividades relacionadas con la capacitación de los integrantes del Poder Judicial y de las personas vinculadas al quehacer judicial.

Ministerio Público

El Ministerio Público es el cuerpo de fiscales, defensores oficiales y asesores de incapaces que, encabezado por el procurador general, actúa con legitimación plena en defensa de los intereses de la sociedad y en resguardo de la vigencia equilibrada de los valores jurídicos consagrados en las disposiciones constitucionales y legales. (Ver leyes 12.061 y 14.442).

Está encabezado por el procurador general quien ejerce la superintendencia sobre los demás miembros del Ministerio Público conforme el artículo 189 de la Constitución de la provincia de Buenos Aires.

Es parte integrante del Poder Judicial y goza de la autonomía e independencia que le otorga la Constitución para el debido cumplimiento de sus funciones. Su organización es jerárquica y está regida por los principios de: unidad, flexibilidad y descentralización.

El Ministerio Público se compone por el **Ministerio Público Fiscal** y el **Ministerio Público de la Defensa** como áreas funcionalmente autónomas

Las funciones del **Ministerio Público Fiscal**²⁴ consisten en recibir denuncias, promover investigaciones e intervenir como parte acusadora en los juicios que se llevan a cabo con motivos de estos. Es la cabeza de la investigación penal preparatoria en cuanto a la recolección de

²⁴ <http://www.mpba.gov.ar/web/>

elementos que, luego de ser analizados constituirán o no una prueba. Dirige la investigación y dispone medidas, contando con el apoyo de la Policía Judicial y de la Policía en función judicial. Son miembros del Ministerio Público Fiscal:

- El Fiscal del Tribunal de Casación
- Los Adjuntos del Fiscal de Casación
- Los Fiscales de Cámara
- Los Agentes Fiscales

Corresponde al Agente Fiscal promover y ejercer la acción pública penal e interponer recursos de ley contra resoluciones y sentencias de los juzgados y tribunales ante los que actúa. También dictamina en aquellos supuestos previstos en materia civil, comercial, laboral y de justicia de paz cuando se manifieste de interés público.

El **Ministerio Público de la Defensa** tiene potestades y atribuciones de definir políticas de la defensa pública, y dictar instrucciones generales y particulares. El servicio de la defensa pública goza de autonomía funcional, independencia técnica y es prestado por los defensores oficiales. Como colaboradores de éstos pueden incorporarse abogados de la matrícula con las condiciones y responsabilidades que establezca la reglamentación. Son miembros del Ministerio Público de la Defensa:

- El Defensor ante el Tribunal de Casación
- Los Adjuntos del Defensor de Casación
- Los Defensores Departamentales
- Los Defensores Oficiales
- Los Asesores de Incapaces
- Los Curadores oficiales.

Los **Defensores Oficiales** deben asesorar, representar y defender gratuitamente a las personas que carezcan de recursos suficientes para hacer valer sus derechos en juicio, garantizando el acceso a la justicia en todos los fueros e instancias. En el fuero penal les corresponde, intervenir en cualquier estado del proceso en defensa del imputado que carezca de defensor particular, representar a las personas ausentes citadas a juicio y entrevistar a sus asistidos en los lugares de detención.

En todos los casos deben conservar el secreto profesional y el deber de reserva. Tomar en consideración la versión de los hechos de su defendido, debiendo buscar la solución del caso que resulte técnicamente más beneficiosa para su asistido o representado. A tales efectos investigará de manera independiente, en caso de ser necesario, recolectando elementos de convicción para la defensa.

Al **Asesor de Incapaces** le corresponde: Intervenir en todo asunto judicial o extrajudicial que interese a la persona o bienes de los incapaces; tomar contacto con los incapaces que representen judicialmente, y con aquellos que requieran su asistencia; peticionar en nombre de ellos, por propia iniciativa, o cuando carezcan de representantes o resulte necesario para im-

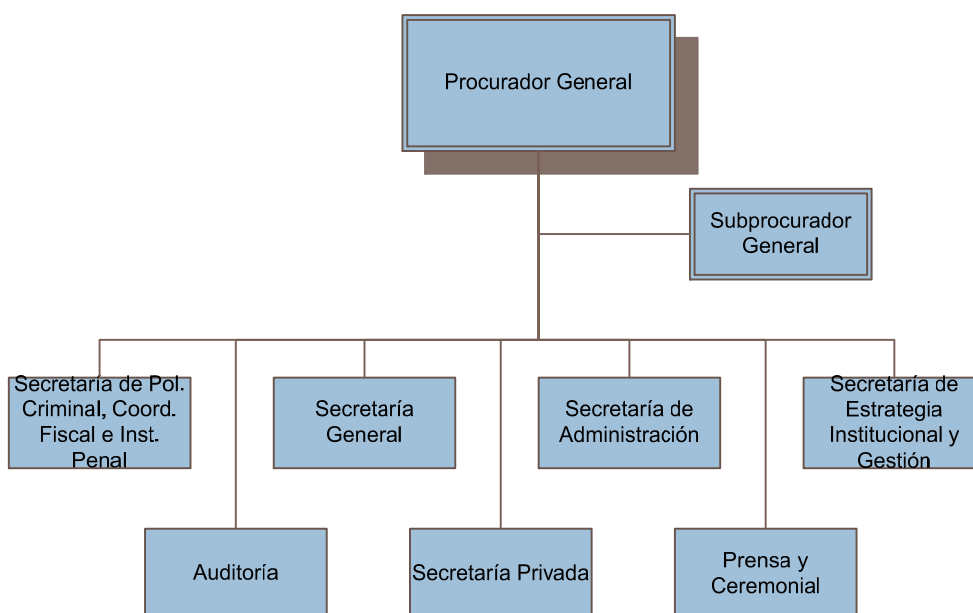
pedir la frustración de los derechos a la vida, la salud o la identidad; intervenir ante los órganos competentes en materia civil del niño, niña y adolescente y controlar a la situación de los incapaces o internados alojados por cualquier causa en lugares de detención o establecimientos sanitarios, velando por el respeto de sus derechos y garantías

Los Curadores Oficiales actuarán cuando un insano carezca de familiares o estos se hubieran excusado con causa suficiente o no existan personas habilitadas para asumir su representación.

El Ministerio Público también presenta organismos dispersos espacialmente por departamento judicial, a los efectos de actuar ante los Juzgados y Tribunales. De esta forma, esta complejidad espacial se suma a la diferenciación horizontal y vertical que presenta su estructura. Como en la Administración de Justicia, el nivel de dispersión espacial del Ministerio Público, se relaciona con la autonomía que poseen los órganos que están distanciados de la administración central. Autonomía basada en el alto nivel de profesionalización y formalización que posee la organización.

Detalladas las funciones jurisdiccionales que desarrolla el Ministerio Público en los Departamentos Judiciales, se describen a continuación las funciones que corresponden a la Procuración General en el nivel central tanto en su rol jurisdiccional ante la Suprema Corte con en lo que respecta a las funciones de gobierno y administración de recursos.

Organigrama²⁵



Secretaría General:

Funciones principales:²⁶

- Dirigir en forma directa el área administrativa central de la Procuración, asegurando la adecuada atención al público, organizando la Mesa General de Entradas y la observancia de los horarios de trabajo.

²⁵ Fuente: <https://www.mpba.gov.ar/web/organigrama.php>

²⁶ Resolución General N° 188/07 del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires

- Notificarse de las resoluciones dictadas por la Suprema Corte de Justicia, y comunicarlas.
- Llevar adelante las tareas de coordinación con los órganos del Ministerio Público
- Administrar el personal a través de la Subsecretaría de Personal.
- Administrar los recursos informáticos y los relativos a los inmuebles e infraestructura.
- Recabar y analizar la información estadística de las diversas áreas de la Procuración general, a los fines de proponer estrategias, sugerir prioridades de atención y coordinar acciones entre las otras áreas de la Procuración General.
- Disponer la utilización de los automotores.
- Llevar adelante las acciones disciplinarias a los integrantes del Ministerio Público

Secretaría de Estrategia Institucional y Gestión:

Funciones principales:

- Informar sobre toda actuación de carácter institucional que guarde relación con el Ministerio público.
- Mantener las relaciones con las Secretarías de la Suprema Corte y con los organismos del Ministerio Público.
- Elaborar los dictámenes en el marco de las causas judiciales que tramitan ante la Suprema Corte, con excepción de los referidos al fuero penal.
- Efectuar diagnósticos del funcionamiento de las distintas áreas proponiendo acciones para superar los obstáculos que afecten el óptimo cumplimiento de sus funciones.
- Proponer planes de optimización en la aplicación de recursos materiales o afectación de los recursos humanos. Analizar la viabilidad de proyectos y programas que respondan a los lineamientos de las políticas y objetivos fijados por el Procurador General.
- Implementar las acciones de control de gestión.
- Atender las necesidades de capacitación que sean detectadas o requeridas por las distintas dependencias.
- Optimizar el sistema de Mediación para lograr la efectiva aplicación de métodos de solución alternativa de conflictos.
- Participar en la elaboración de normas para las distintas áreas.
- Dirigir la Curaduría General de Alienados y coordinar los centros departamentales de asistencia a la víctima, el sistema sostén para menores tutelados y las Casas de Justicia.

Secretaría de Política Criminal, Coordinación Fiscal e Instrucción Penal

Funciones principales:

- Elaborar los proyectos en materia de política criminal.
- Dirigir la policía judicial.
- Ejercer el control y seguimiento de denuncias referidas a violación de los Derechos Humanos y su correspondiente articulación con los organismos públicos y de la comunidad
- Formular estrategias para la investigación de los delitos contra la Administración Pública.
- Impartir las instrucciones para el adecuado control disciplinario.

- Desarrollar y aplicar los aspectos científicos que coadyuven en la investigación que llevan adelante los responsables de la instrucción penal preparatoria.
- Elaborar los dictámenes en el marco de las causas judiciales que tramitan ante la Suprema Corte, referidos al fuero penal.
- Evaluar las estadísticas relacionadas con política criminal para lograr la eficiencia del servicio del Ministerio Público en la provincia de Buenos Aires.
- Asumir la responsabilidad del adecuado funcionamiento del sistema para la protección de testigos.

Secretaría de Administración

Funciones principales:

- Realizar el soporte organizativo - funcional de la Procuración General en especial y del Ministerio Público en general.
- Coordinar, dirigir y controlar las compras y contrataciones, la liquidación de sueldos y las actividades que se realizan en delegaciones departamentales.
- Preparar el Proyecto de Presupuesto para el Ministerio Público
- Centralizar la contabilidad de ejecución presupuestaria, movimientos de fondos, responsables y patrimonial ajustándolos a las directivas impartidas por la Contaduría General de la Provincia.

Ambiente

Dentro del **ambiente específico** de la Administración de Justicia del Poder Judicial encontramos como componente primordial a los usuarios del servicio de justicia de la Provincia de Buenos Aires: los ciudadanos y los abogados que –en su caso- los representan.

Existen además numerosas organizaciones que se relacionan con la Administración de Justicia, las más relevantes son:

- El Consejo de la Magistratura, en cuanto selecciona a los jueces y funcionarios del Ministerio Público.
- Las universidades en cuanto formadores de gran parte del personal que luego se desempeñara en el la organización.
- Las entidades gremiales que representan a los trabajadores.
- El Banco de la Provincia de Buenos Aires, en su función de agente financiero.
- Las distintas Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de defensa de los derechos humanos, el medio ambiente, los consumidores o cuestiones de género.
- Los Colegios Profesionales de la Provincia en general, en lo relativo a los peritos especializados que necesita el Poder Judicial y Colegio de Abogados, en particular;
- La Gobernación de la Provincia, Policía de la Provincia de Buenos Aires, Servicio Penitenciario Bonaerense, los Ministerios de Justicia, de Seguridad, de Salud, de Acción Social, de Economía, de Infraestructura);

- La Honorable Legislatura de la Provincia: Senadores y Diputados;
- Los Municipalidades de la Provincia;
- Los medios de prensa.
- Los Diversos registros como el de la propiedad inmuebles, de las personas y de automotores, de reincidencias, de armas, de mediadores o el Boletín oficial.
- El Tribunal de Cuentas de la Provincia, en lo relativo a la rendición de cuentas;
- Los Poderes Judiciales de otras Provincias y la Corte Suprema de Justicia de la Nación;

Bajo una concepción tradicional del concepto de competencia, no existen organizaciones que puedan considerarse competidoras del Poder Judicial.

Con proveedores de variados bienes y servicios: equipos de computación, automotores, reparación y construcción de edificios, papel, locaciones, servicios de telefonía e Internet, entre otros.

El ambiente tecnológico en el que operan proveedores de distintas innovaciones relacionadas con el expediente electrónico y la firma digital y otros más tradicionales vinculados con publicaciones jurídicas tanto en formato electrónico como papel.

El Poder Judicial se encuentra inmerso en un ambiente relativamente estable, al ser un organismo público. En consecuencia se observa una estructura menos flexible y más formalizada, por ser, además, una burocracia.

El impacto que producen sobre la misma los distintos factores comprendidos en el **ambiente general** no difiere mucho del que generan sobre otro tipo de organización. Así revisten importancia los cambios tecnológicos, las inestabilidades de la economía, la creciente necesidad de la población por contar con información que transparente el funcionamiento de las organizaciones del estado, las exigencias de la ciudadanía por gestionar el reconocimiento de sus derechos.

Tamaño

Si medimos el tamaño según los parámetros definidos por Hall, se concluye que el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires es una gran organización, teniendo en cuenta:

Capacidad física de la organización: solo la Jurisdicción Administración de Justicia cuenta con cuenta con 835 órganos distribuidos en la provincia de Buenos Aires, entre los que se incluyen Cámaras, Juzgados y Tribunales²⁷.

Personal: se desempeñan 24.186 empleados²⁸, por lo que es la provincia con más empleados judiciales de la República Argentina. La siguen Córdoba, con 7.255 empleados, Mendoza, con 5.002 y la C.A.B.A., con 4.935.

Insumos y productos de la organización: Si bien estamos describiendo una organización de servicios, podríamos adecuar el parámetro “insumos y productos” al volumen de

²⁷ No se consideran Delegaciones Administrativas, de Mantenimiento ni Áreas de Gobierno. Fuente: <http://www.scba.gov.ar/planificacion/poblacion%20superficie%20organos.pdf> Planilla “Cantidad de órganos en funcionamiento – 29 de agosto 2016”

²⁸ “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires”; Ju.Fe.Jus. – Año 2013; Pág. 44

transacciones de la organización. De esta forma, podemos considerar la cantidad de causas ingresadas como los insumos de la organización y la cantidad de causas resueltas como el producto de la misma:

Causas Ingresadas²⁹: En el año 2014 ingresaron 1.412.616 causas, alcanzando el mayor ingreso del país para dicho año. Las provincias con mayor ingreso de causas que le siguen son: Mendoza, con un ingreso de 491.352 causas, Santa Fe, con 451.403 y Córdoba, con un ingreso de 378.498 causas.

Causas resueltas³⁰: En el año 2013, se resolvieron 1.045.003 causas, alcanzando la mayor cantidad de causas resueltas del país para dicho año. Las provincias que le siguen con más causas resueltas son: Santa Fe, con 414.889, Mendoza, con 209.610 y Córdoba, con 132.677.

Presupuesto del Poder Judicial aprobado por Ley año 2016: 15.098 millones de pesos³¹, equivalente al 4,48 % del presupuesto de la Provincia.

Espacio Físico: Solo la jurisdicción Administración de Justicia ocupa aproximadamente 450.000 metros cuadrados.

Tecnología

En primer término debe considerarse que el Poder Judicial presta servicios a la ciudadanía en el marco de las atribuciones asignadas por las normas constitucionales. El servicio que presta tiene requirientes plurales y simultáneos (usuarios del servicio, litigantes, ciudadanos, “el público”). A diferencia de lo que sucede con las organizaciones de producción o con otros servicios, responde al modelo de “organizaciones de intermediación” descrito por Thompson que requiere:

Contacto directo entre la organización y el usuario

Relación prolongada en el tiempo

Necesidad recíproca de realización de actividades para lograr el objetivo.

Organización mediadora entre necesidades complementarias o contrapuestas. En este caso su actividad consiste fundamentalmente en procesar información, la cual interesa por igual a la organización y al cliente

Formalización

Respecto de este determinante hay que considerar que el Poder Judicial es una organización:

a) Burocrática por naturaleza, es decir existe una separación entre la propiedad del capital o de los que deciden sobre su presupuesto, y los que la administran o gobiernan y además posee las características propias de las burocracias: las actividades que realicen deben estar

²⁹ “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires”; Ju.Fe.Jus. - Año 2013; Pág. 101

³⁰ “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires”; Ju.Fe.Jus. - Año 2013; Pág. 108

³¹ “Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires”; Ju.Fe.Jus. - Año 2013; Pág. 78

previstas en normas escritas que deben ser exhaustivas (cubrir todo el espectro de actividades que se llevan a cabo) y racionales (es decir coherentes con la finalidad), existe el principio de jerarquía y la impersonalidad de las relaciones.

Y también posee las disfunciones de las organizaciones burocráticas: el excesivo formalismo y papeleo, el ritualismo, al convertir al cumplimiento de las normas en el fin en sí mismo; el carácter incremental de las actividades, que implica que el cambio en principio consiste en agregar actividades a las existentes en lugar de replantear las que se están haciendo.

b) Burocracia profesional: Cuenta con un elevado índice de profesionalización, fundamentalmente para el desarrollo de las actividades básicas. Es decir es muy elevada la cantidad de profesionales comparada con la dotación total de la organización.

Estas características determinan que la coordinación este basada en la estandarización de las habilidades y los conocimientos y se requiera por tanto una permanente capacitación.

La profesionalización determina además que el personal cuente con un alto grado de control sobre su trabajo, es decir el operador trabaja con considerable independencia de sus superiores y en contacto directo con las personas a las que les presta el servicio. Este alto grado de descentralización se torna además necesario ante el tamaño de la organización y la necesidad de dar respuesta directa a las demandas del servicio.

Las normas de la Burocracia Profesional se originan fuera de su propia estructura, (en otras asociaciones o poderes). Las mismas se establecen como universales, asegurándose que sean enseñadas por las universidades y usadas por todas las burocracias de la profesión.

c) Pertenece al ámbito público: creada y modificada por constituciones y leyes, posee un presupuesto fijado por los otros poderes, y políticas establecidas por el Estado que repercuten sobre su accionar.

d) La edad de la organización, sumado a la antigüedad del personal y el carácter permanente de su designación, ya que solo pueden ser destituidos por mal desempeño, se constituyen por un lado en una fuente de prestigio para la organización y por otro puede ser utilizado por algunos integrantes para hacer valer privilegios laborales.

En el mismo sentido la antigüedad de las normas que rigen su funcionamiento, originadas en el Poder Legislativo, aumentan la permanencia en el tiempo de muchas rutinas de trabajo, aunque las mismas estén desacopladas temporalmente de las tecnologías disponibles y de los avances sociales.

Bibliografía

Acuerdo 3536 (año 2011), Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires

Acuerdo 3818 (año 2016), Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires

Constitución de la Nación Argentina

Constitución de la Provincia de Buenos Aires

Hall, Richard: "Organizaciones: estructura y proceso". Editorial Prentice Hall Internacional, Madrid 1980. Segunda parte: cap. 4, 5 y 6.

Informe Estadístico – Área de Estadísticas de la Secretaría de Planificación del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires

Junta Federal de Cortes y Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, "Estadísticas de los Poderes Judiciales de las Provincias Argentinas y Ciudad Autónoma de Buenos Aires"; Año 2013

Ley 12.061 del Ministerio Público

Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires

Resolución General N° 188/07 (30/04/2007) del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires

Resolución General N° 505/04 (01/12/2004) del Ministerio Público de la Provincia de Buenos Aires

Bibliografía Digital

<http://www.scba.gov.ar/institucional/evolucion.asp>

<http://www.scba.gov.ar/institucional/estructura.asp>

<http://www.mpba.gov.ar/web/>

CUARTA PARTE

Organizaciones de la sociedad civil

CAPÍTULO 6

Las organizaciones profesionales: origen y marco legal

Néstor Antonio Trabucco

Antecedentes históricos

En la República Argentina, con la sanción del Decreto-Ley 5103/45-ratificado por la Ley 12.921 del 31/12/1946-, se reglamentó la profesión. Dicho ordenamiento venía a satisfacer un anhelo reiteradamente puesto de manifiesto por los centros, comisiones y congresos correspondientes a las profesiones de los Doctores en Ciencias Económicas, Contadores Públicos y Actuarios.

En los considerandos del decreto ley 5103/45 se señala que tal reglamentación permitirá exigir de los profesionales condiciones especiales de capacidad y ética en el desempeño de sus funciones, debiendo crearse como consecuencia los organismos que controlen el correcto desempeño de su intervención.

Asimismo que el Estado debe, como lo ha hecho con otras profesiones liberales, establecer normas para utilizar sus servicios y tiene la obligación de señalar a la opinión pública las garantías técnicas y morales que implica el desempeño de actividades por profesionales con títulos de doctores en ciencias económicas, contadores públicos nacionales y actuarios;

En su articulado establece que en la Capital Federal y en cada una de las provincias funcionará un Consejo Profesional de las citadas Profesiones. La elección de las autoridades estará fiscalizada por el Estado

Entre sus funciones corresponderá a los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas dentro de sus respectivas jurisdicciones: crear y llevar las matrículas correspondientes a las profesiones que reglamenta el presente decreto-ley, certificar sus firmas, formular los códigos de ética profesional, proponer al Poder Ejecutivo los aranceles correspondientes a cada profesión y aplicar las correcciones disciplinarias por violación a los códigos de ética y a los aranceles

En la Provincia de Buenos Aires, el 28 de junio de 1945 el Gobierno Provincial dictó el Decreto 9857 (B.O.: 4/7/45), por el cual se establecía que las profesiones en Ciencias Económicas se regirían en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires de acuerdo al Decreto-Ley de la Nación 5103/45 y convocó a elección de autoridades.

La misma, al igual que en el ámbito nacional, reconocía los títulos de Doctor en Ciencias Económicas, Actuario y Contador Público.

El 15 de junio de 1946 se realizó la Asamblea Constitutiva del primer Consejo Profesional, y 25 años después, en recuerdo de ese hito se fijó esa fecha como el "Día del Graduado en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires".

El 28 de agosto de 1950 la H. Cámara de Senadores dio sanción definitiva a lo que constituyó la primera Ley Reglamentaria de las Profesiones en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, promulgada el 25 de setiembre de 1950 y registrada con el N° 5607.

La necesidad de actualizar la reglamentación profesional resultaba impostergable, ya tanto por el reconocimiento de nuevas carreras en el ámbito académico, como por las demandas del mercado en materia de especialización y por la necesidad de incrementar la protección del ejercicio profesional en sus distintas manifestaciones.

El 16 de diciembre de 1965 se vio concretado el objetivo aludido con la sanción de la Ley 7195, que reconoció como tal no sólo al ejercicio independiente, sino también a la realización de tareas en relación de dependencia y el desempeño de cargos públicos en la administración nacional, provincial y municipal, incorporando además a los títulos de Licenciado en Economía y Licenciado en Administración y Administración Pública. Las leyes y reglamentaciones en vigor exigían poseer título de graduado en ciencias económicas para el desempeño de esos cargos.

Un nuevo anteproyecto de ley comenzó a elaborarse en 1985, recibiendo la aprobación de la matrícula al año siguiente y convirtiéndose en Ley Provincial por decisión de la H. Legislatura el 26 de noviembre de 1987, promulgada el 17 de diciembre del mismo año y registrada bajo el número 10.620. Esta norma, con las modificaciones introducidas por las leyes N° 11.785, N° 12.008 y N° 13.750, es la que rige el ejercicio profesional actualmente.

Fundamentos jurídicos

Cuando hacemos referencia a la reglamentación y límites en el ejercicio de los derechos, estamos hablando del denominado "poder de policía" del estado, entendido como capacidad para reglamentar el ejercicio de los derechos individuales reconocidos por la Constitución en orden a la moralidad, salubridad, seguridad pública y bienestar general o bien común (criterio amplio, el estricto abarca sólo las tres primeras materias).

En el caso concreto a la delegación que el Estado les hace a otras organizaciones en lo atinente a poderes disciplinarios, control sobre la actividad, poder certificante, potestad sancionatoria del intrusismo³² siempre en referencia exclusiva a los profesionales que nuclean.

El reconocimiento jurídico de los entes sociales intermedios se justifica en que autoadministrar los intereses que les sean específicamente propios, es decir los intereses intrasectoriales.

Los colegios profesionales son asociaciones de personas para la defensa de intereses comunes. Tienen carácter privado, pero como vimos es el Estado quien le establece las pautas de funcionamiento.

³² Ejercicio de actividades profesionales por personas no autorizadas para ello.

Pero la creación legal de Colegios Profesionales en la Argentina, las potestades de las provincias de establecer su funcionamiento y la de los propios colegios de fijar las cuotas y las condiciones de ejercicio a los profesionales, no ha estado exenta de cuestionamientos por parte de la doctrina y jurisprudencia.

La Corte Suprema ha destacado a través de los casos líderes analizados un dato sociológico "relevante". Esto es el crecimiento de la matrícula de profesionales. Sobre la base de esa realidad, aparece la regulación de la actividad y el criterio justificante fundamental: la razonabilidad de la reglamentación.

A partir de allí el alto tribunal fundamenta la vigencia de la colegiación profesional obligatoria de cuya doctrina podemos extraer los siguientes principios:

- 1) El principio de razonabilidad: En tanto los medios elegidos por el legislador resultan idóneos, coherentes y proporcionales al fin social propuesto. La reglamentación del derecho de asociación se realiza en aras del bien común. Se trata de un ejercicio equilibrado y lógico del poder de policía sobre las profesiones
- 2) El principio del federalismo: En cuanto hace a la efectiva vigencia de nuestro estado federal. Se asegura y/o garantiza la facultad de las provincias para reglamentar el ejercicio de profesiones liberales.
- 3) El principio de la democracia participativa: La expansión de las organizaciones situadas entre el hombre y el Estado representa uno de los más seguros resguardos de la democracia participativa. Se integra con el principio de control social que ejercen los miembros de la comunidad mediante la acción de los respectivos colegios profesionales.
- 4) El principio de solidaridad: En todo lo referente a la incorporación solidaria a organismos de previsión y seguridad social que conlleva la colegiación obligatoria.
- 5) El principio del bienestar general: Se integra con la justicia distributiva. Resulta totalmente equitativo que cuando los recursos presumibles lo permiten, sin sacrificio desmedido sea soportado por sus beneficiarios inmediatos. La existencia de la colegiación profesional apuntala la vigencia efectiva del bienestar general como bien común.

Bibliografía

Decreto 9857 (B.O.: 4/7/45) de la Provincia de Buenos Aires

Decreto-Ley 5103/45-ratificado por la Ley Nacional 12.921 del 31/12/1946

Hutchinson Tomas: las corporaciones profesionales

Leyes N° 7195, 5607 y 10620 de la Provincia de Buenos Aires

LOS FUNDAMENTOS DE LA COLEGIACIÓN PROFESIONAL OBLIGATORIA EN LOS FALLOS DE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DE LA NACIÓN. Abogado Ricardo Tirigall Casté Docente en Derecho Constitucional Investigador Area Jurídica Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/>
www.cpba.com.ar/

CAPÍTULO 7

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

Eleonora Ana Sidor - Norma Adela Paolini

Introducción

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires es una organización intermedia de la sociedad civil que ejerce las facultades delegadas por el Estado a este tipo de instituciones, tal cual lo expresado en el apartado que antecede esta descripción.

Como mencionamos con anterioridad la ley 10.620 es la que reglamenta el ejercicio profesional de los graduados en Ciencias Económicas.

De acuerdo con el artículo 41° de la citada ley, corresponde al Consejo Profesional:

- a) Cumplir y aplicar las prescripciones de la presente ley y otras relacionadas con el ejercicio profesional y sus respectivas reglamentaciones; proponer a los poderes públicos sus reformas cuando lo estime necesario y conveniente;
- b) Reglamentar y ordenar el ejercicio de las profesiones de ciencias económicas, dictar las normas éticas y regular y delimitar dicho ejercicio en sus relaciones con otras profesiones;
- c) Honrar el ejercicio de las profesiones de ciencias económicas, afirmando las normas de respetabilidad y decoro propias de una carrera universitaria y estimular la solidaridad y el bienestar entre sus miembros;
- d) Llevar los registros de las matrículas correspondientes de ciencias económicas y de los antecedentes disciplinarios de los matriculados; conceder, denegar, suspender, cancelar y rehabilitar la inscripción en las matrículas mediante resolución fundada;
- e) Acordar, conforme a la reglamentación que se dicte al efecto, matrículas honorarias a aquellos matriculados que se hubieran distinguido por sus estudios, investigaciones o trabajos especiales en las ciencias vinculadas con las profesiones de los matriculados y a los que,

por sus trabajos y dedicación personal, obtuvieren significativos beneficios en provecho de esta institución y de sus matriculados;

- f) Velar para que sus miembros cumplan con las constituciones y leyes nacionales y provinciales;
- g) Dictar las normas técnicas a que deberán ajustarse los matriculados y establecer el régimen de incompatibilidades para su actividad profesional;
- h) Fiscalizar el ejercicio de actos que importen o sean definidos como de incumbencia profesional por terceros no matriculados comprendidos en el artículo 88°;
- i) Asesorar a la administración pública en el cumplimiento de las disposiciones que se relacionan con las profesiones en ciencias económicas, evacuando y suministrando los informes en la medida en que sean expresamente aprobados por el Consejo Directivo;
- j) Ejercer todas las otras funciones que tienden a jerarquizar, estimular y defender la profesión y amparar su dignidad, evitando que sea vulnerada tanto en lo colectivo como en lo individual, arbitrando, en su caso, las acciones extrajudiciales y judiciales pertinentes para hacer efectiva la protección de las profesiones de ciencias económicas y de sus matriculados;
- k) Estudiar cuestiones económico-sociales en las cuales las ciencias económicas puedan contribuir al bienestar social y concurrir a deliberaciones promovidas para dilucidar estos temas;
- l) Celebrar convenios con organismos nacionales, provinciales y municipales, mediante los que los matriculados colaboren en la ejecución de tareas de interés general vinculadas al quehacer de los graduados en ciencias económicas;
- m) Ejercer la representación profesional de los matriculados en la Provincia de Buenos Aires.

Para el cumplimiento de sus fines, según el art. 42° de la ley 10620, el Consejo Profesional tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

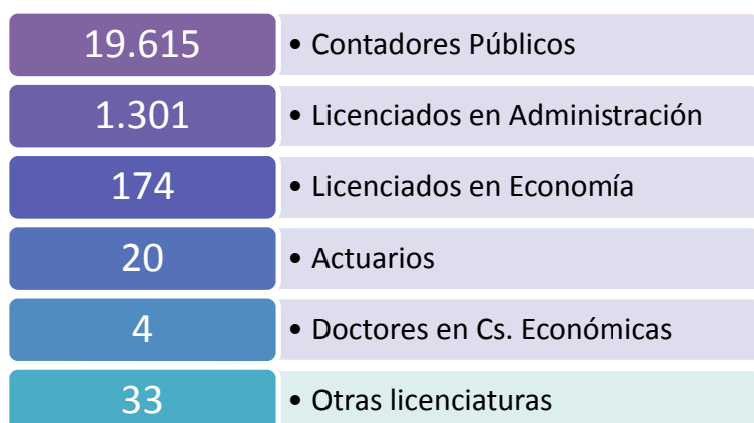
- a) Formar parte, mediante representantes, de organismos permanentes o transitorios, de carácter regional o nacional, que agrupen a profesionales universitarios en general o de las ciencias económicas en particular;
- b) Proponer al Poder Ejecutivo los anteproyectos de normas relacionadas con el ejercicio de las distintas profesiones de ciencias económicas, incluyendo las que establezcan la regulación de aranceles y sus modificaciones, ya sea en materia extrajudicial, judicial o en relación de dependencia;

- c) Dictaminar sobre honorarios profesionales cuando así lo solicite una entidad pública y en las cuestiones que, sobre el particular, se susciten entre el profesional y quien hubiera requerido sus servicios, cuando las partes lo pidan de común acuerdo;
- d) Peticionar ante el Poder Judicial la adopción de medidas que faciliten la labor de los profesionales en Ciencias Económicas cuando actúen como auxiliares de la justicia;
- e) Estudiar y emitir opinión fundada en asuntos de interés público o profesional;
- f) Asesorar u opinar en la preparación de planes de estudio y programas de enseñanza relacionados con ciencias económicas, en cualquiera de los niveles de instrucción; intervenir en la determinación de las incumbencias profesionales de las carreras en ciencias económicas y formar parte de los tribunales examinadores de capacitación profesional, según corresponda; el reconocimiento del ejercicio de especialidades y la autorización del título que corresponda;
- g) Formar y fomentar bibliotecas especializadas y brindar servicios de información por las vías que se consideren más adecuadas, para facilitar la actividad profesional;
- h) Organizar, promover y participar en actos culturales, académicos, de estudios, capacitación profesional y similares;
- i) Posibilitar la prestación de servicios sociales y asistenciales y otorgar becas, préstamos, subsidios y premios;
- j) Crear y habilitar protocolos de certificaciones, informes y dictámenes; autenticar firmas de los matriculados cuando tal requisito sea exigido;
- k) Fijar y administrar todos los recursos que ingresen a su patrimonio; adquirir, gravar y enajenar bienes muebles e inmuebles; contraer deudas por préstamos con garantía o sin ella; otorgar créditos; recibir y efectuar donaciones con o sin cargo; alquilar bienes propios y ajenos; recibir o dar en comodato; realizar todo otro acto jurídico que no le esté expresamente prohibido y toda gestión de orden económico-patrimonial;
- l) Designar representantes de diversa índole ante universidades;
- m) Proponer, cuando le sea requerido, candidatos para designaciones de matriculados, propiciando la idoneidad como único factor gravitante.

- n) Acusar y querellar judicialmente en los casos previstos por el artículo 88 y en los de expedición de títulos, diplomas o certificados en infracción a las disposiciones legales; actuar en juicio cuando sea parte o así lo requiera una obligación legal; a esos fines, asumirá legitimación activa procesal plena en carácter de particular damnificado ante los tribunales judiciales y los fueros correspondientes en todas las causas que se originen por los ilícitos de que trata la presente y la ley 20.488 o el ordenamiento legal que la sustituya;
- o) Asumir la representación de los matriculados en cuestiones laborales relacionadas con el ejercicio profesional en materia judicial, extrajudicial o en relación de dependencia.

Información cuantitativa

Al mes de marzo de 2017, la cantidad de matriculados activos por profesión en el Consejo, es la siguiente:



Para el desarrollo de sus actividades, la mencionada organización cuenta con una dotación de personal de 167 empleados en relación de dependencia. Esta cifra se compone de 115 en las Delegaciones y 52 en la Sede Provincial.

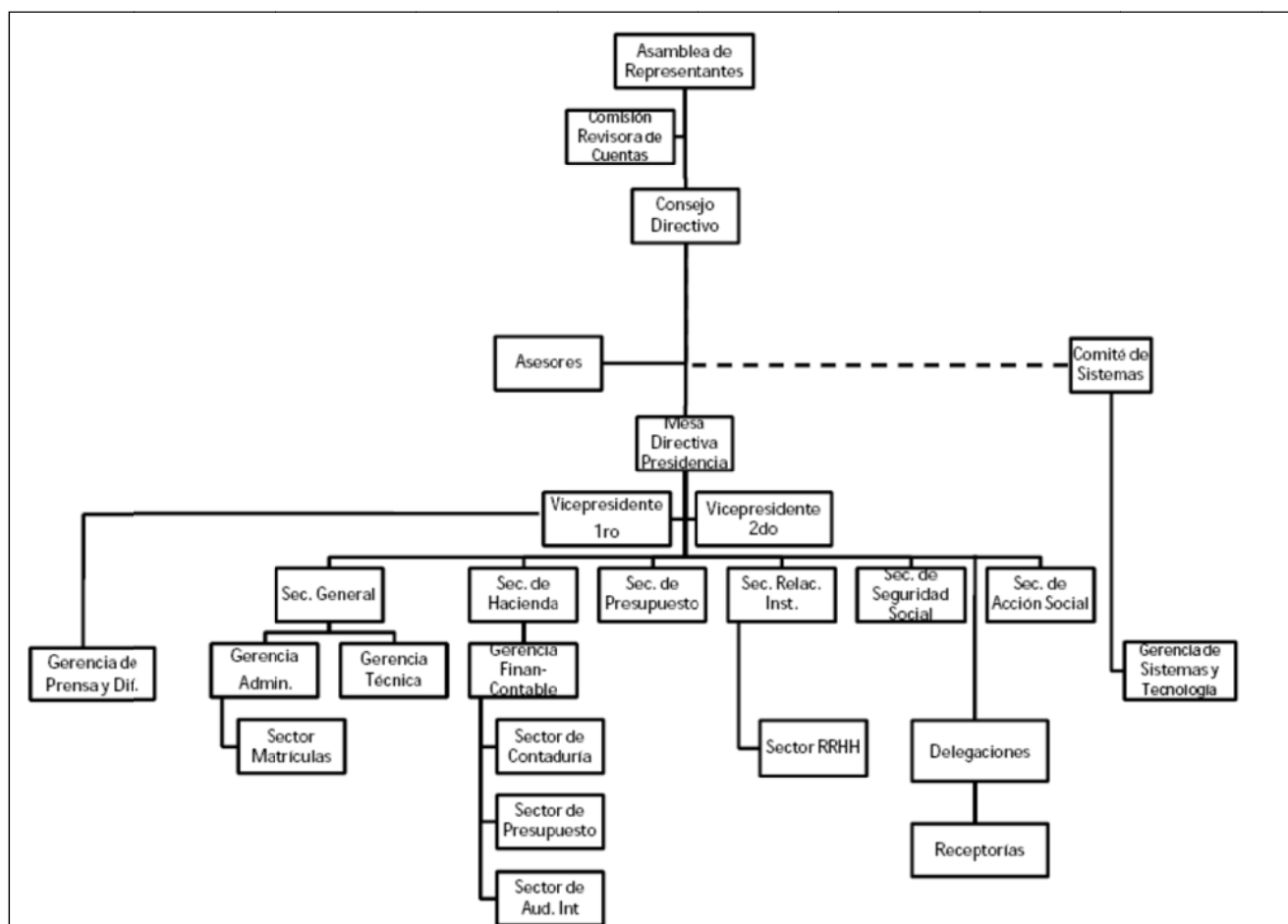
Delegaciones

El Consejo está compuesto por una Sede Provincial sita en la ciudad de La Plata y las siguientes 22 Delegaciones: Avellaneda, Azul, Bahía Blanca, Bragado, Chacabuco, Chascomús, General Pueyrredon, Junín, La Plata, Lincoln, Lomas de Zamora, Mercedes, Morón, Necochea, Olavarría, Pergamino, San Isidro, San Martín, San Nicolás, Tandil, Trenque Lauquen y Tres Arroyos.

Asimismo cuenta con 7 Receptorías ubicadas en las ciudades de Luján, Zárate, Pilar, Escobar, Dolores, Quilmes y La Matanza.

Estructura

Su estructura formal se conforma de acuerdo al organigrama que se observa en el siguiente cuadro:



Órganos y funciones:

Podemos identificar en el nivel político diferentes órganos como ser la Asamblea que se integrará con tres representantes por cada delegación. Las delegaciones cuyos miembros superen, al 31 de diciembre del año inmediato anterior a la celebración de la Asamblea, el cinco por ciento del padrón general de matriculados de la Provincia de Buenos Aires, acrecerán a cinco su número de representantes. En ambos casos se elegirá igual número de suplentes.

El Consejo Directivo se integrará con un representante por cada una de las regiones, más diez representantes provinciales, teniendo igual número de suplentes

Dicho órgano deberá constituir de entre sus miembros una Mesa Directiva, la que estará integrada por el presidente, vicepresidente primero, vicepresidente segundo, secretario general, secretario de hacienda y secretario de seguridad social.

Del Consejo Directivo dependen seis Secretarías: General, de Hacienda, de Presupuesto, de Relaciones Institucionales, de Seguridad Social y de Acción Social, estas dos últimas les corresponde ejercer la Presidencia y Vicepresidencia del Consejo de Administración de la Caja de Seguridad Social para Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Principales funciones de las Secretarías según el organigrama

Secretaría General:

- Controlar las matrículas profesionales, dictaminando sobre las solicitudes de cancelación, suspensión, reinscripción, rehabilitación y todo otro trámite referente a las mismas.

Secretaría de Hacienda:

- Suscribir las libranzas y órdenes de pago. En caso de ausencia del Secretario de Hacienda, dicha función podrá ser desempeñada por cualquier miembro de la Mesa Directiva.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente los Estados Contables de ejercicio.
- Informar a la Mesa Directiva y al Consejo Directivo, sobre el estado económico-financiero del Organismo.

Secretaría de Presupuesto

- Elaborar el proyecto de presupuesto de conformidad con las pautas presupuestarias fijadas por la Asamblea.
- Informar a la Mesa Directiva y al Consejo Directivo, sobre la ejecución del presupuesto de la Institución.

Secretaría de Relaciones Institucionales

- Ejercer la superintendencia sobre los trámites de inscripción en las matrículas profesionales, dictaminando sobre las solicitudes de inscripción, y aconsejando sobre el curso de los trámites una vez verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos para los mismos.
- Ejercer la superintendencia sobre el personal del Consejo.-

Informar a la Mesa Directiva sobre todas las cuestiones vinculadas con la dotación de personal, altas, bajas, licencias ordinarias y extraordinarias, reemplazos temporarios o definitivos.

Secretaría de Seguridad Social

- Informar a la Mesa Directiva y al Consejo Directivo de la Institución todo lo relacionado al desenvolvimiento de la Caja de Seguridad Social.
- Poner en conocimiento de la Mesa Directiva y posteriormente del Consejo Directivo las actas del Consejo de Administración, donde se adoptan resoluciones y se otorgan beneficios y prestaciones a los afiliados.
- Ejercer la representación Institucional en órganos coordinadores y federativos, relacionados con la seguridad social.
- Cumplir las funciones que establece el reglamento de funcionamiento del Consejo de Administración de la Caja de Seguridad Social.

Secretaría de Acción Social

- Dictaminar sobre las liquidaciones de prestaciones o subsidios del sistema de acción social, autorizarlas o denegarlas, previo informe del funcionario responsable.
- Atender todas las cuestiones vinculadas con la administración del Fondo Solidario de Alta complejidad de la F.A.C.P.C.E en lo que hace a la participación del Consejo Profesional en el mismo.
- Proyectar y proponer los tipos de prestaciones y/o beneficios a otorgarse por el Sistema de Acción Social

Asimismo, dentro de la estructura formal se reconocen otros órganos como ser:

-Comité de Acción Fiscalizadora cuya atribución será la de fiscalizar el ejercicio ilegal de las profesiones en Ciencias Económicas.

-Comisiones Provinciales: encargadas de estudiar diferentes problemáticas que pudieran atravesar los profesionales en ciencias económicas en diferentes ámbitos, como ser las relacionadas con la actuación judicial, estudios tributarios, negociación-mediación y arbitraje, sobre pequeñas y medianas empresas, etc.

-Tribunal de Ética: tiene como misión juzgar la conducta de los matriculados en virtud de la potestad disciplinaria que establece el Capítulo 3 del Título II de la Ley 10.620 y su modificatoria que regula el ejercicio de la profesión de Ciencias Económicas.

En el nivel funcional advertimos la presencia de gerencias cuyas actividades se detallan a continuación:

-Gerencia Administrativa: Inscripciones, Rehabilitaciones, Reinscripciones, Suspensiones, Cancelaciones y Bajas por fallecimiento de afiliados.

-Gerencia Financiero Contable: Registración de operaciones económico-financiera, confección de Estados Contables del CPCE, Control y Pagos del Derecho de Ejercicio Profesional, Planes de Facilidades de Pago Res. MD N° 217/96, Cálculo de Recursos y Presupuesto de Gastos, Ejecución del Presupuesto anual de la Institución, control 5% aporte judicial.

-Gerencia Técnica: Aplicación formal y/o vigencia de normas profesionales (Resoluciones Técnicas, Interpretaciones, Normas de Aplicación, etc) aprobadas por el C.P.C.E.P.B.A. sobre: Contabilidad, Auditoría y Sindicatura Societaria.

-Gerencia de Sistemas y Tecnología: Encargada del desarrollo de sistemas de información, redes, mantenimiento de equipamiento informático.

-Gerencia de Prensa y Difusión: Encargada de la Comunicación interna y externa de las actividades institucionales. Inserción de nuestro Consejo en la comunidad.

Distinguimos como áreas y órganos básicos: la Gerencia Técnica, Tribunal de Ética, Comisiones Provinciales, Comité de Acción Fiscalizadora, Secretaría de relaciones Institucionales, Secretarías de Seguridad y de Acción Social; y de apoyo, las Gerencias: Administrativa, Financiera-Contable, de Sistemas y Tecnología, y de Prensa y Difusión.

Bibliografía

García, A. J. (2013). Curso de organización profesional: guía de estudios para los alumnos de la carrera de contador público / Adolfo José García ; Marina Gómez Scavino ; Ramiro Taborda. - 1a ed. - La Plata : EDULP. E-Book. ISBN 978-987-1985-12-8.

Ley 10620 con las modificaciones introducidas por las Leyes N° 11.785, N° 12.008 y N° 13.750 de la Provincia de Buenos Aires.

Ley 12.724 con las modificaciones introducidas por las Leyes N° 13.948 de la Provincia de Buenos Aires.

www.cpba.com.ar/

CAPÍTULO 8

La Caja de Seguridad Social de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

Eleonora Ana Sidor - María Rosa Farías

Introducción

La Caja de Seguridad Social para Profesionales de Ciencias Económicas en la Provincia de Buenos Aires podemos caracterizarla como una persona de derecho público no estatal. Está gobernada, administrada y fiscalizada por cuerpos directivos elegidos por los propios afiliados, debiendo rendir cuentas de su gestión.

El Decreto Ley 9963/83 dio origen a la Caja de Seguridad Social para profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

En julio de 1994 entró en vigencia el nuevo sistema integrado de jubilaciones y pensiones (SIJP), ley 24.241 en todo el territorio nacional, por el que se implantó un régimen previsional público, de reparto para las contribuciones patronales del 16% y un régimen de capitalización individual privado y obligatorio para los aportes del 11% menos la comisión del 3%.

En esos años se ejerció una fuerte presión para incorporar a los profesionales en el nuevo sistema. Incluso se presentó un proyecto de ley para gravar con el 21% de los ingresos a los que no adhiriesen voluntariamente al SIJP.

Ante estos intentos, las Cajas profesionales de las Provincias, reunidas en la Coordinadora de Cajas de Previsión y Seguridad Social de la República Argentina, efectuaron una serie de acciones, en especial, en el Congreso Nacional, que impidieron la sanción de este proyecto de ley.

Por otra parte, la Coordinadora de Cajas celebró una Asamblea, en oportunidad de la realización de la Convención Nacional Constituyente, quien aprobó incorporar a la Constitución Nacional el artículo 125 in fine que establece "las provincias y la ciudad de Buenos Aires pueden conservar organismos de seguridad social para los empleados públicos y los profesionales y promover el progreso económico, el desarrollo humano, la generación de empleo, la educación, la ciencia, el conocimiento y la cultura".

En el orden provincial, también se mantuvieron reuniones con los legisladores en Convención Constituyente. Representaban a las instituciones profesionales los Colegios y Consejos y la Secretaria de Intercajas de la Provincia de Buenos Aires. Como resultado de ello, se logró incorporar en la reforma del año 1994 de la Constitución Provincial, el artículo 40 in fine; "la Provincia reconoce la existencia de cajas y sistemas de seguridad social de profesionales" y en el art 41: "la provincia reconoce a las entidades intermedias expresivas de las actividades culturales, gremiales, sociales y económicas y garantiza el derecho a la constitución y desenvolvimiento de colegios o consejos profesionales.

Manteniendo, de esta manera, el sistema apoyado en la colegiación obligatoria, el gobierno de la matrícula, el control disciplinario y las cajas de seguridad social de las diferentes profesiones.

Finalidad de la organización

Son funciones de la Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires según lo prescribe el art 2 de la ley 12.724:

- a) Recaudar los recursos, conceder, denegar y abonar distintas prestaciones que determina esta Ley y sus normas reglamentarias y complementarias.
- b) Establecer las prestaciones a otorgar a sus afiliados.
- c) Disponer la inversión de sus fondos respetando los límites fijados por esta Ley. El Banco de la Provincia de Buenos Aires, en su condición de institución financiera oficial de la provincia, deberá considerar con prioridad los planes de inversiones de la Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires de acuerdo al artículo 34° de la presente Ley.
- d) Realizar todos los actos de disposición y administración que resulten necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- e) Suspender el pago de las prestaciones según lo establecido en la presente Ley.

En su artículo 3ro. de la misma ley se dispone la obligatoriedad de la afiliación a la Caja de Seguridad Social de todos los profesionales matriculados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, institución que reglamenta el ejercicio profesional de los graduados en ciencias económicas (Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía y Actuario).

Dichos profesionales matriculados en el Consejo profesional adquieren el carácter de afiliados obligatorios, debiendo efectuar los aportes previsionales que determina la ley 12.724 y su modificatoria 13.948/2008.

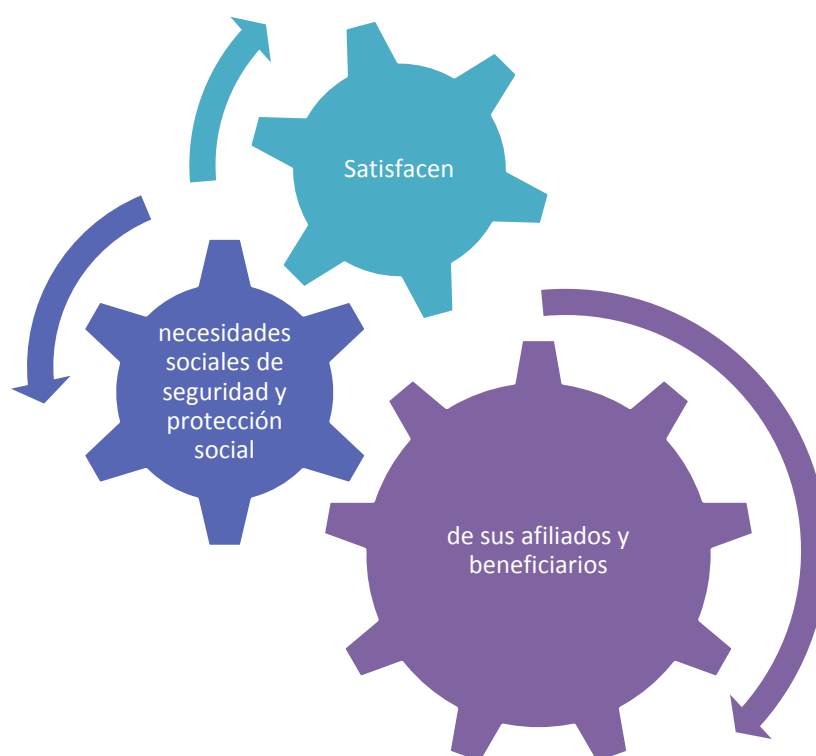
En el caso de las profesiones colegiadas, es necesario para poder ejercer la profesión tener matrícula habilitante, en este caso es necesaria la inscripción en el colegio profesional corres-

pondiente. Cada uno de los actos de actuación profesional implica la generación de un derecho y de una obligación por parte de los profesionales.

Este tipo de organizaciones se sustentan en la solidaridad social obligatoria impuesta por la ley. Dejar librado a la voluntad individual el conformar un ahorro en la vida activa para poder hacer frente a las necesidades de la pasividad no ha garantizado una solución a este problema.

La solidaridad social es la que puede proveer a la sociedad el contexto necesario para que se puedan alcanzar los objetivos de desarrollo individual.

El régimen de las cajas profesionales se basa en el ahorro producido por el aporte del afiliado durante su vida activa, pero entregan un beneficio superior a la estricta capitalización de dicho aporte. Actualmente también se permite obtener para aportes superiores a los mínimos un haber diferenciado.



Características

Las Cajas previsionales profesionales son organizaciones de servicios, por lo tanto, presentan todas las características de este tipo particular de organizaciones, a saber:

Poseen una relación directa con los usuarios, para el caso que estamos analizando, sus afiliados,

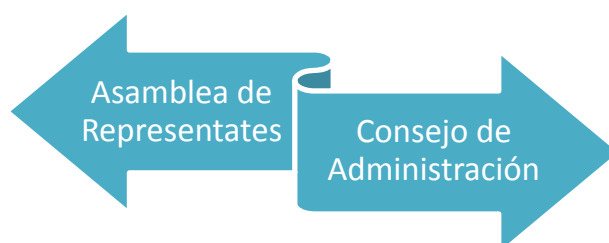
Existe un mayor grado de exposición al medio ambiente, de las áreas básicas, aspectos como la presencia del personal o la calidad de atención son determinantes en la relación con los afiliados.

Existe un alto grado de desarrollo de las áreas de apoyo como por ejemplo, la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Sistemas y Tecnología, pues son las que se relacionan con el afiliado y dan servicio a sus pedidos o necesidades.

Poseen alto grado de estandarización de sus procesos y procedimientos, se encuentra normalizada su forma de actuar.

Órganos de Gobierno

Al analizar la Caja de Seguridad Social para Profesionales de Ciencias Económicas, podemos identificar diferentes órganos de gobierno:



Asamblea de Representantes

Es la autoridad máxima de la Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires y se integra con tres (3) representantes por cada Delegación del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Las Delegaciones cuyos afiliados superen el cinco (5) por ciento del padrón electoral de la Provincia, a la fecha de la convocatoria a elecciones, acrecerán a cinco (5) su número de representantes.

Los miembros de las Asambleas son elegidos por los afiliados, correspondiendo los dos tercios (2/3) de los cargos a cubrir a la lista ganadora y el tercio restante a la lista siguiente, siempre que hubiese obtenido el veinticinco por ciento (25%) de los votos, tomando a cada Delegación como un solo distrito electoral. Los miembros electos tendrán mandato por cuatro (4) años, pudiendo ser reelectos, estableciéndose por reglamento interno el régimen electoral.

Consejo de Administración

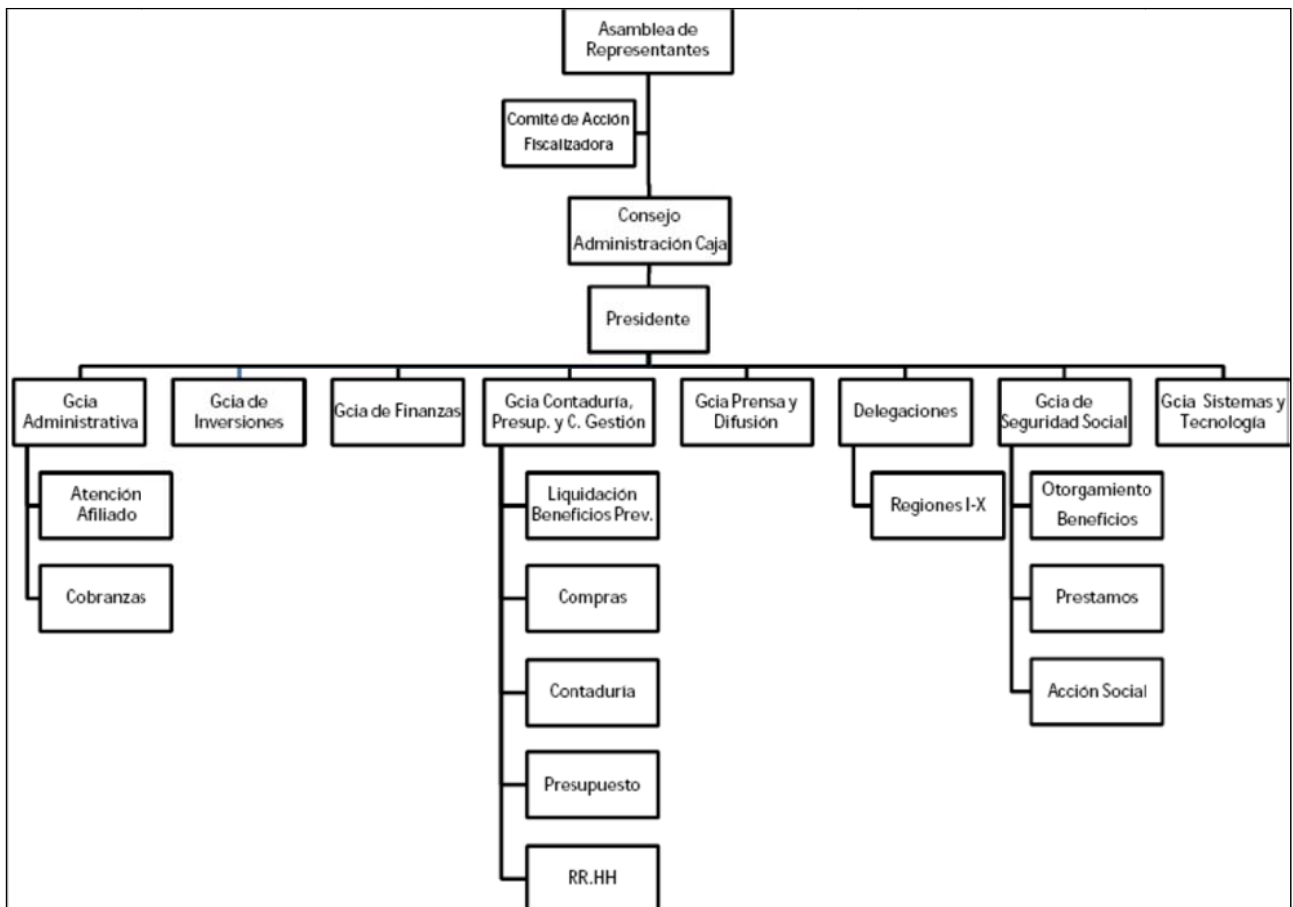
Será presidido e integrado por el titular de la Secretaría de Seguridad Social del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, y se compondrá, además, por un vicepresidente, el titular de la Secretaría de Acción Social y por un número de en-

tre cuatro (4) y diez (10) afiliados, designados por el Consejo Directivo del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. En este punto observamos la relación que existe en la estructura formal entre ambas organizaciones, Consejo – Caja.

De acuerdo a lo establecido en el art. 15 de la Ley 12.724, le corresponde al Consejo de Administración:

- a) Administrar los bienes de la Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.
- b) Elaborar anualmente la Memoria, Estados Contables, sus Notas y Anexos del ejercicio y someterlos a la consideración del Consejo Directivo.
- c) Elaborar el plan de inversiones y elevarlo al Consejo Directivo.
- d) Comprar, vender o permutar bienes muebles y servicios, proponer al Consejo Directivo la celebración de contratos de obra o de servicios profesionales.
- f) Elaborar y elevar al Consejo Directivo el presupuesto anual.
- g) Recaudar en la forma que lo determina la presente Ley y demás normas, los aportes, contribuciones y aquellos recursos que se establezcan.
- h) Efectuar movimientos de fondos bancarios mediante la firma conjunta de dos miembros del Consejo Directivo y/o del Consejo de Administración conforme lo disponga el Consejo Directivo.
- i) Determinar la inversión de los fondos conforme lo establece la presente Ley y la política fijada por la Asamblea, debiendo informar mensualmente su cumplimiento al Consejo Directivo.
- j) Elaborar el Reglamento Interno y demás reglamentaciones para el mejor desenvolvimiento de la Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires y elevarlos al Consejo Directivo para su aprobación.
- k) Acordar, denegar y revocar los beneficios establecidos por esta Ley y los creados por la Asamblea, mediante los correspondientes actos administrativos. Resolver los recursos de revocatoria que presenten los afiliados y beneficiarios contra sus resoluciones, elevando al Consejo Directivo las denegatorias.
- l) Proponer al Consejo Directivo la creación de nuevos cargos. Nombrar agentes para ocupar cargos previstos, ascenderlos, trasladarlos, suspenderlos, sancionarlos disciplinariamente o removerlos con o sin causa.
- m) Proponer al Consejo Directivo nuevas prestaciones, fijando las fuentes de financiamiento y estableciendo quienes pueden incorporarse a las mismas.
- n) Proponer al Consejo Directivo cambios en la estructuración del sistema de previsión social con los estudios técnicos que lo avalen.
- ñ) Proponer al Consejo Directivo la modificación del valor del caduceo, con la debida fundamentación.
- o) Proponer al Consejo Directivo la resolución de los casos no previstos en todas las cuestiones que se originen por la aplicación e interpretación de la Ley, su reglamentación, reglamentos o resoluciones del Consejo Directivo
- p) Resolver los reclamos y peticiones de los afiliados y beneficiarios.
- q) Otorgar préstamos de acuerdo a la reglamentación vigente.

Organigrama



De acuerdo al organigrama, del Consejo de Administración dependen las siguientes Gerencias: Administrativa, Inversiones, Finanzas, Contaduría, presupuesto y Control de Gestión, Prensa y Difusión, Seguridad Social, Sistemas y Tecnología y Delegaciones.

Las principales funciones de las mismas son:

-Gerencia Administrativa: Asesora sobre aportes, préstamos, beneficios previsionales y de acción social, emite certificaciones de Aportes; a través del Sector Atención al Afiliado. Reclama deudas de aportes y/o préstamos con reclamos formalizados por el Sector Cobranzas.

-Gerencia Inversiones: Elabora y gestiona el plan de inversiones que ejecuta la Caja.

-Gerencia Finanzas: Asesora y controla las inversiones que puede realizar la Caja y la evolución de las mismas.

-Gerencia de Contaduría, Presupuesto y Control de Gestión:

Liquidación y Pago de Beneficios Previsionales: Liquida los beneficios previsionales a los afiliados y ordena los pagos de los mismos.

Compras: gestiona la ejecución de contratos de obra o de servicios, efectúa las compras necesarias para el funcionamiento operativo de la Caja.

Contaduría: elabora anualmente la Memoria, Estados Contables, sus Notas y Anexos del ejercicio y los eleva a consideración del Consejo de Administración,

Presupuesto: elabora el presupuesto anual, que también debe elevar al Consejo de Administración para su aprobación.

Recursos Humanos: gestiona e informa sobre las cuestiones vinculadas con la dotación de personal, altas, bajas, licencias ordinarias y extraordinarias, reemplazos temporarios o definitivos; nuevos cargos.

- Gerencia de Prensa y Difusión: encargada de las comunicación internas y externas de las actividades institucionales de la Caja.

- Gerencia Delegaciones: se encarga de la recaudación y del control de las Cuentas de Afiliados.

- Gerencia de Seguridad Social:

Otorgamiento de Beneficios: Genera los actos administrativos de solicitud de beneficios establecidos por la Ley, reducción de aportes, denegación o revocación de beneficios, y los eleva a consideración del Consejo de Administración.

Préstamos: Gestiona las solicitudes, otorgamiento y control de pagos de las líneas de préstamos vigentes para los afiliados.

Acción social: Gestiona el sistema de subsidios, becas y coberturas médicas solicitadas por los afiliados y/o su grupo familiar.

- Gerencia de Sistemas y Tecnología: Encargada del desarrollo de sistemas de información, redes, mantenimiento de equipamiento informático

Son áreas básicas de la Caja de Seguridad Social para profesionales de las Ciencias Económicas las gerencias de Finanzas, Inversiones y Seguridad Social, y de apoyo a las actividades de las mismas, la gerencia Administrativa, Contaduría, Presupuesto y control de gestión y Delegaciones, Sistemas y Tecnología y Prensa y Difusión.

Contexto

El ambiente organizacional de las dos organizaciones descritas en esta parte del libro, será desarrollado en forma conjunta, dada la vinculación existente entre ambas.

Al considerar el contexto, y de analizar de qué manera influye en las organizaciones, distinguimos dos tipos de ambientes:

A) **El ambiente general, social, macro ambiente o indirecto:** que afecta a todas las organizaciones por igual, en el que podemos identificar diferentes componentes:

Culturales: honestidad, desarrollo humano, desarrollo de procesos orientados a la búsqueda de la eficiencia de la gestión, creatividad y en general valores que se propugnan en la sociedad y que corresponden a estas organizaciones.

Políticos: ambas instituciones están altamente influenciadas por el poder político imperante, tanto a nivel nacional como provincial. Las distintas formas de gobierno condicionan el funcionamiento de estas organizaciones.

Legales: son el cuerpo de leyes que rigen en la sociedad como ser: la ley nacional 24.241 (sistema nacional de jubilaciones y pensiones), ley 20.744 (ley Nacional de contrato de trabajo), ley 20.628 (ley impuesto a las ganancias), que pueden afectarlas en su funcionamiento y el marco normativo en general vigente tanto a nivel nacional como provincial.

Económicos: Comprende niveles y fomento de la inversión, características del consumo, centralización o descentralización de la economía, sistema bancario, políticas fiscales, niveles de inflación, política monetaria.

Tecnológicos: nivel de desarrollo tecnológico de la sociedad en las que se encuentran insertas las organizaciones, por ejemplo la base de conocimiento de la tecnología como el soporte físico de la misma, o sea, equipos, instalaciones. En este tipo de organizaciones presentan un factor preponderante las tecnologías disponibles vinculadas con la comunicación, que facilitan la intermediación, como así también las tecnologías de gestión.

Naturales: se vincula con la disponibilidad de recursos naturales y las condiciones climáticas.

Demográficos y sociales: ciertas características vinculadas a los recursos humanos disponibles en una sociedad, tales como cantidad de población, distribución geográfica (urbana y rural), composición étnica y por sexo, niveles de educación, estructura de clases y movilidad social, capacidad económica, etc. ejercen influencia en las organizaciones.

B) **El ambiente específico, ambiente intermedio, de tareas o directo:** conformado por todos aquellos factores y fuerzas que influyen directamente en los procesos internos y en la toma de decisiones de la organización individual.

Proveedores: proveen a las organizaciones objeto de estudio de materias primas, materiales, equipos, mano de obra, etc. Proveedores de Materiales de oficina, de papelería, servicio de telefo-

nía, de internet, de traslado, Universidades que poseen relación con el CPCE o la Caja y le brindan servicios al profesional, o de capacitación de sus recursos humanos o de sus afiliados.

Tecnológico: está conformado por el conjunto de tecnologías aplicables específicamente a la organización de que se trate, como ser las informáticas para llevar adelante el registro de sus operaciones económicas y financieras, de administración de la información sobre sus afiliados y beneficiarios, de control de los aportes efectuados, de sistema de liquidación de las prestaciones previsionales.

Clientes: son los destinatarios de los servicios, en este caso, los afiliados, los graduados matriculados (contadores, administradores, economistas, actuarios), los beneficiarios que perciban algún beneficio previsional o algún familiar que reciba prestación en su nombre.

Competidores: otras organizaciones que prestan servicios que satisfacen la misma necesidad. Pueden ser competidores directos o indirectos. En el caso de las organizaciones de referencia no existen competidores, pues aquellos profesionales que se matriculen en el Consejo Profesional deben obligadamente aportar a la Caja de Seguridad Social.

Financiero: lo constituyen las entidades financieras, como los Bancos que proporcionan financiamiento mediante el otorgamiento de créditos y les brindan servicios tales como: cuentas corrientes, cajas de ahorro y otros servicios financieros.

Servicios Varios: comprende empresas prestadoras de servicios públicos, tales como: telecomunicaciones, energía eléctrica, gas, agua corriente, como así también servicios especiales: legales, consultoras, seguros, entre otros.

Organizaciones de Regulación del Estado: se refiere a los organismos del Estado que ejercen una influencia directa, el Consejo Profesional, la Municipalidad, el Ministerio de Trabajo, ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires), La Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y los nacionales, como la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), ANSES.

La distinción entre ambiente general y específico no siempre es muy clara. Los componentes del medio general se ven afectados por cambios, que pasan a formar parte e irrumpen en el ambiente específico de una organización determinada, por lo tanto al momento de analizarlos es importante analizar su interacción.

Dimensiones de la Estructura:

Tamaño

Se puede medir según los empleados a tiempo completo en la organización, la cantidad de afiliados (beneficiarios) que poseen, cantidad de dinero que administran o de inversiones que se realizan.

En este tipo de organizaciones a veces el total de empleados no es por si solo un indicativo de la magnitud de la misma. Normalmente no son organizaciones muy grandes en cuanto al total del personal pero la totalidad de los fondos que administran pueden ser sumas muy importantes, como así también la cantidad de afiliados y matriculados

Formalización

Tienen alto grado de formalización. Son producto de una Ley y reguladas por esta y a su vez se rigen por normas y reglamentaciones de la actividad profesional en cuestión. Al brindar un servicio de estas características deben beneficiar a todos por igual, por lo tanto se trata de evitar la discrecionalidad y los procedimientos para otorgar estos servicios se encuentran en normas y procedimientos claramente definidos.

Tecnología

En estas organizaciones se utilizan sistemas computarizados que permiten parametrizar los requisitos exigidos ya sea para las liquidaciones, como para determinar aportes que deban hacer los profesionales en actividad, deudas, etc.. En tecnologías de conocimiento tendríamos a los especialistas con conocimiento de leyes y reglamentaciones y aplicabilidad de las mismas, como asimismo el conocimiento necesario para la utilización de los sistemas.

Dentro de la clasificación de Thompson estas organizaciones poseen tecnología de intermediación. (de eslabones múltiples, intensivas).

Complejidad de la estructura

Podemos analizar el determinante observando el organigrama. Estas organizaciones son complejas ya que presentan:

- **Diferenciación Horizontal:** Es la división de las tareas. Sabemos que pueden ser de dos tipos: especialistas altamente calificados desarrollan una amplia gama de actividades o, cada persona desempeña una o varias tareas repetitivas en las que se divide el total, (ej. Trabajo de tesorería y contabilidad donde alguien realiza la orden de pago, otro controla, otro la paga, otro registra.)

En estas organizaciones las normas que rigen la actividad profesional y sistema de aportes, (caduceos) hace complejas las formas de recaudación, pues los profesionales pueden hacerlo de diferentes formas, por lo tanto las tareas de control de los pagos y su imputación, es compleja.

- **Diferenciación Vertical:** Niveles jerárquicos. La pirámide administrativa, posee tres niveles. Existe una relación causal de la profesionalización con tamaño, dado que hay cierta correlación entre el número de niveles jerárquicos y profesionales.

- **Dispersión espacial:** poseen delegaciones distribuidas en toda la provincia de buenos aires que es el ámbito de actuación, por lo que se complejiza la organización por la necesidad de delegación de tareas y descentralización de algunas decisiones en las delegaciones.

Actualmente cuenta con 22 delegaciones distribuidas en el interior de la provincia: Avellaneda, Azul, Bahía Blanca, Bragado, Chacabuco, Chascomús, Gral. Pueyrredón, Junín, La Plata, Lincoln, Lomas de Zamora, Mercedes, Morón, Necochea, Olavarría, Pergamino, San Isidro, San Martín, San Nicolás, Tandil, Trenque Lauquen, Tres Arroyos.

La presencia de diferenciación vertical y horizontal requiere mayores esfuerzos de coordinación, comunicación y control.

Bibliografía

García, A. J. (2013). Curso de organización profesional: guía de estudios para los alumnos de la carrera de contador público / Adolfo José García; Marina Gómez Scavino; Ramiro Tabor-da. - 1a ed. - La Plata: EDULP. E-Book. ISBN 978-987-1985-12-8.

Ley 10620 con las modificaciones introducidas por las Leyes N° 11.785, N° 12.008 y N° 13.750 de la Provincia de Buenos Aires.

Ley 12.724 con las modificaciones introducidas por las Leyes N° 13.948 de la Provincia de Buenos Aires.

www.cpba.com.ar/

Los autores

Coordinadoras

Norma Adela Paolini

Títulos: Lic. en Administración (FCE - UNLP). Estudios de posgrado en el país y en el extranjero.

Actividad Docente: Profesora Titular Ordinaria de Administración I, cátedra A de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP y Profesora Asociada Ordinaria de Introducción a la Administración de la UNNOBA.

Actividad Profesional: Funcionaria en la Municipalidad de La Plata, con más de 40 años de servicio, habiendo ocupado el cargo de Directora General de Finanzas Públicas. Ha sido consultora externa en temas de estructura y procedimientos, y en materia fiscal tributaria en organismos públicos nacionales y extranjeros.

Libros publicados: "Modernización y Reforma del Estado. Provincia de Buenos Aires". EDULP. 1999. Capítulos: Regionalización y Municipios de la Pcia de Buenos Aires. Recursos Fiscales y El Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires. Coautora.

"Aprendiendo el Proceso Administrativo, y algo más..."Ed. Dei Genitrix.2007. Coautora.

"El proceso administrativo" El quid de la Administración. Edit. Haber. La Plata, abril de 2011. Autora.

"Tres mujeres en la Administración" : Revista "Ciencias Administrativas" U.N.L.P. Artículo con referato. Coautora y Coordinadora. Año 4 Nro 7, 2016.

Investigación: categorización III Programa de Incentivos de la U.N.L.P. Integrante, Codirectora y Directora. Temas: Organismos del Estado, Pymes, Emprendedorismo, Cultura y Clima Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Otras actividades: Miembro activo y ha sido secretaria de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General). Disertante en congresos nacionales e internacionales de Administración. Jurado Titular en Comisiones Asesoras selecciones docentes. Ha sido miembro del Consejo Académico de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP y del Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNNOBA.

Julieta Odriozola

Licenciada en Administración (FCE-UNLP). Alumna de Especialización en Docencia Universitaria (UNLP) y Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a educación (FI-UNLP). Responsable Control de Gestión Secretaría de Posgrado FCE - UNLP.

Adjunto cátedra A de Administración I (FCE-UNLP) y Ayudante Diplomado cátedra Sistemas de Información (FCE-UNLP).

Consultora especializada en diseño, revisión e implementación de mejoras en procesos organizacionales y sistemas, con experiencia en diferentes tipos de organizaciones, tanto del sector público como privado.

Participante de proyectos de investigación y extensión (FCE-UNLP). Investigación sobre la función directiva para el caso de las universidades públicas. Extensión: fortalecimiento de la institución Barrios del Plata, fomento e inclusión de personas con discapacidad (FCE-UNLP)

Socio fundador DUTI (Asociación de Docentes Universitarios de Tecnologías y Sistemas de Información de Facultades de Ciencias Económicas). Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

Los Autores

Alejandra Mariana Alfonso

Títulos: Licenciada en Administración (FCE-UNLP). Maestría en Gestión Turística (resta presentación de tesis) y alumna de Especialización en Docencia Universitaria (UNLP).

Actividad Docente: Jefe de Auxiliares Docentes en la cátedra A de Administración I (FCE-UNLP) y en la cátedra Organización y Gestión de Empresas Turísticas (FCE-UNLP).

Actividad Profesional: Perito Lic. En Administración, Secretaría de Planificación de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. Integrante - designada por la Suprema Corte de Justicia- de comisiones para el análisis y solución de problemáticas vinculadas a la gestión del Poder Judicial: Auditoría funcional de la Dirección General de Arquitectura, Obras y Servicios; y de la Dirección General de Asesorías Periciales; Integrante de la Comisión para el Estudio de la Reforma del Mapa Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

Artículos publicados: Trabajos realizados en la Maestría en Gestión Turística publicados en el libro Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Autor Santiago José Barcos. Año 2009 Ediciones Haber:

Otras actividades: Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

María Rosa Farías

Licenciada en Administración (FCE-UNLP) Ayudante diplomado cátedra A de Administración I (FCE-UNLP), Ayudante Diplomado cátedra Política y Derecho Social (FCE-UNLP), Jefe de Trabajos Prácticos cátedra Dirección General (FI-UNLP)

Participante de proyecto de investigación (FCE-UNLP). Investigación sobre Riesgos Psicosociales en el Trabajo (FCE-UNLP)

Funcionaria en Caja de Previsión Social de Abogados Provincia de Buenos Aires, Responsable del Departamento Recursos Humanos.

Celeste del Valle Gauna Domínguez

Estudiante de Licenciatura en Administración (FCE UNLP).

Miembro de los proyectos de investigación: PPID de la UNLP "Aproximación a la función directiva en instituciones públicas de educación superior El Caso de la UNLP" y "Cultura Organizacional y función directiva en hospitales y universidades". Becaria en el Instituto de Investigaciones en Ciencias Administrativas FCE UNLP

Adscripta Alumna en la materia Administración I - cátedra A y Colaboradora en Administración II "Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional" (FCE UNLP).

Tutora de alumnos ingresantes por la materia Administración I cátedra A

Ganadora del Premio Estimulo "Prof. Cr. Antonio Kazilari" otorgado por el XXXI Congreso ADENAG por autoría del artículo "Modelo burocrático y organización profesional. Reflexiones sobre la función del directivo ante las disfunciones." Tutora: Mg. Cecilia Nóbile. Fecha: Mayo 2015.

Pasantía en Grupo OSDE- Gerencia Comercial

Lorena González

Licenciada en Administración (FCE-UNLP). Magíster en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud (FCE-UNLP). Alumna del Doctorado en Ciencias de la Administración (FCE-UNLP).

Ayudante Diplomado cátedra A de Administración I (FCE-UNLP).

Becaria del CONICET

Participante de proyecto de investigación (FCE-UNLP). Investigación sobre la función directiva para el caso de las universidades públicas y organizaciones de salud.

Cecilia Nóbile

Títulos: Lic. en Administración (FCE - UNLP). Magíster en Tecnología Informática Aplicada en Educación.

Actividad Docente: profesora adjunta en el ciclo básico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, en la asignatura Administración I "Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones" y Jefe de Trabajos Prácticos de Administración II "Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional".

Actividad Profesional: Ha desarrollado tareas relacionadas con la consultoría en gestión organizacional y evaluación universitaria. Actualmente es la responsable del Campus Virtual del Instituto Superior en Salud – FECLIBA.

Libros publicados: "Administración aplicada a sucesos reales - Prácticas". Bs As, Osmar Buyatti. 2007. Coautora. Capítulos: "Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires. Investigaciones sobre Estado y Políticas Públicas: El Estado después de los 90. Bs As, Ediciones Cooperativas.

2009. Coautora. "Cuestiones sobre Comunicación y Educación". La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación. 2011. Coautora. "Bimodalidad, articulación y convergencia en la educación superior", Quilmes, Ed. UNQ 2016. Autora.

Investigación: categorización V Programa de Incentivos de la U.N.L.P. Integrante y Directora. Temáticas: Cultura Organizacional y función directiva en hospitales y universidades. Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Nora Scaramellini

Licenciada en Administración (FCE – UNLP). Especialización en Docencia Universitaria (UNLP), en proceso de elaboración Proyecto Trabajo final y alumna Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a educación (FI – UNLP).

Ayudante Diplomado cátedra Administración I Cátedra A, Ayudante Diplomado Organización y Gestión Empresas Turísticas Licenciatura en Turismo. Docente a cargo de comisión Taller TAU (Taller adaptación Universitaria Ingresantes). Docente a cargo de comisión Taller LEA Ingresantes (Leer Enseñar Aprender).

Profesor Adjunto Administración I, UCA Sede Bernal.

Integrante equipo de trabajo Secretaria Extensión FCE – UNLP. Participante en equipos de trabajo proyectos de Innovación y Transferencia en Areas Prioritarias, participante equipos trabajo Proyectos Extensión, Coordinadora Proyecto Extensión Unidad Ejecutora Facultad Ciencias Agrarias UNLP por la FCE UNLP unidad académica interviniente.

Jurado de Tesis, en Tesis Carrera Licenciatura en Turismo.

Representante Docente Titular ante la CUD por la FCE UNLP (Comisión Universitaria de Discapacidad).

Experiencia en gestión y operación de PYMES, PYMES familiares (de propiedad de mi familia) y no, Asesoramiento a PYMES y PYMES familiares.

Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

Eleonora Ana Sidor

Títulos: Lic. en Administración (FCE - UNLP). Actividad Docente: Auxiliar Docente Ordinario de Administración I, cátedra A de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP. Actividad Profesional: Funcionaria en la Caja de Previsión Social para Abogados de la Provincia de Buenos Aires, con más de 20 años de servicios, ocupando el cargo de Jefe de Departamento Planeamiento Estratégico y Control de Gestión.

Publicaciones: "Acerca de la Teoría General de los Sistemas y de las Organizaciones entendidas como sistemas". Material para la Cátedra UNLP-FCE 2012 reformulada en 2017.

Néstor Antonio Trabucco

Licenciado en Administración (FCE - UNLP). Otros estudios superiores: Psicología Social de las organizaciones - Escuela Privada de Psicología Social Dr. Enrique Pichón Riviere.

Actividad Docente: Profesor Adjunto Ordinario de Administración I, cátedra A de la Fac. de Cs. Económicas de la UNLP. En postgrado: Profesor de la Carrera de Especialización en actividad jurisdiccional y Administración de Juzgados y Tribunales Colegiados. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP.

Actividad Profesional: Secretario de Planificación de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. Designado por la Suprema Corte de Justicia para integrar varias comisiones para el análisis y solución de problemáticas vinculadas a la gestión del Poder Judicial. Responsable de la Dirección de Arquitectura, Obras y Servicios, del Área de Estadísticas, del Área de Planificación de la Infraestructura Edilicia y del Cuerpo de Magistrados Suplentes. Desertante en numerosas actividades de capacitación y conferencias sobre temas de administración judicial.

Ha sido consultor externo en temas de planificación, dirección, estructura, procedimientos y sistemas de información en organismos públicos, empresas y consultoras internacionales.

Publicaciones: Coautor de numerosos estudios y publicaciones en el ámbito de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.

Otras actividades: - Tutor de tesis en Carreras de Postgrado. Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General)

Colaboradora

Tamara Beatriz Cinquetti

Títulos: Lic. en Administración (FCE - UNLP). Alumna de la Especialización en Docencia Universitaria (UNLP) y de la carrera de Contador Público (FCE-UNLP).

Actividad Docente: Ayudante Diplomado cátedra A de Administración I (FCE-UNLP).

Miembro del proyecto de extensión "Práctica y Educación en Salud – Enfermedades Infecciosas Emergentes y Reemergentes Zoonóticas" (FCV-UNLP) y del proyecto de investigación "Desarrollo de Ambientes Virtuales de Aprendizaje" (FCV-UCCuyo).

Actividad Profesional: Perito Lic. en Administración, Secretaría de Planificación de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.

Consultora en procesos de búsqueda y selección de personal para Pymes: asesoramiento, diseño de perfil, convocatorias, análisis de currículums, entrevistas, elevación de postulantes, seguimiento.

Artículos Publicados: "Diagnóstico y Acciones para mejorar las habilidades escritas y la exposición de conocimientos en Administración I". Relato de experiencia pedagógica presentada como ponencia en las "1º Jornadas sobre las Prácticas Docentes en la Universidad Pública" organizadas por la UNLP (año 2016).

Otras actividades: socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

Diferentes tipos de organizaciones : ¿Por qué no todas son iguales? Segunda parte / Norma Adela Paolini ... [et al.] ; coordinación general de Norma Adela Paolini ; Julieta Odriozola. - 1a ed . - La Plata : Universidad Nacional de La Plata ; La Plata : EDULP, 2019. Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-950-34-1741-6

1. Organizaciones. 2. Estructura. I. Paolini, Norma Adela, coord. II. Odriozola, Julieta, coord. III. Título.
CDD 658.04

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina
+54 221 427 3992 / 427 4898
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2019
ISBN 978-950-34-1741-6
© 2019 - Edulp

S
sociales


Editorial
de la Universidad
de La Plata



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA