

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACION II**

**TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS**

**AÑO 2010**

**ADMINISTRACION II – CURSO 2010:  
INTRODUCCION A LA GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS**

---

**PROPUESTA METODOLOGICA:**

Continuando con la tónica impuesta en los cursos precedentes, la propuesta metodológica que se presenta coordina el desarrollo de las Clases Teóricas con la realización de los Trabajos Prácticos, y denota la experiencia recogida en años previos, e intenta reflejar los comentarios y sugerencias recibidas Clase a Clase de los alumnos, exteriorizadas finalmente en las encuestas de opinión que se realizan, todos los años, al final de la cursada.-

**GRUPOS DE TRABAJO:**

Para el desarrollo de las clases prácticas, se estimulará la participación grupal, propiciando la formación de **equipos de estudio de 5/6 miembros**, para la discusión en Clase de los prácticos planteados y la ejecución de su resolución.-

**CLASES PRÁCTICAS:**

Las Clases Prácticas consistirán en un planteo base disponible para los alumnos en la presente Guía de T.P. que aplicará uniformemente toda la Cátedra, donde obtendrán información, (preferentemente extraída de fuentes bibliográficas, medios periodísticos, y otra elaborada ad-hoc) que los coloque en una situación similar a la que en un futuro cercano encontrarán en su vida laboral, el que se complementará con la información y aclaraciones brindadas por los Auxiliares Docentes, los que incentivarán la discusión grupal, actuando de moderadores y consultores, para luego, una vez suficientemente elaborado el tema, plantear un modelo de resolución que deberá evidenciar las expectativas de la Cátedra respecto a los objetivos de aprendizaje buscados.

La metodología utilizada, sin constituirse exactamente en lo que la teoría indica al respecto, responde esencialmente a lo que se conoce como método de casos breve, exposición o discusión grupal, según los objetivos buscados.-

La duración asignada a las Clases es de 3 horas reloj, existiendo la previsión de dedicar aproximadamente un espacio de 20 minutos a un intervalo de descanso, a efectos de poder mantener activa la atención de los alumnos.-

**TRABAJOS PRACTICOS GENERALES:**

**DESARROLLO:**

Para el **Curso 2010**, se ha previsto el desarrollo de **once** Trabajos Prácticos propios de cada unidad temática, los que servirán de guía y apoyo para la comprensión de los temas incluidos en cada una de ellas.-

Estos podrán ser solicitados para su evaluación por los Auxiliares Docentes, al finalizar la Clase Práctica respectiva. La nota de ellos obtenida podrá ser utilizada como complemento para elaborar la Nota Final. De igual modo se procederá respecto de las Tareas Especiales que pudieran asignar los Profesores, tanto de Teoría cuanto de Práctica, durante el desarrollo del Curso.-

---

**CONDICIONES DE APROBACION:**

Las condiciones para la aprobación final de la **Cursada** se darán, de tal modo, cumpliendo con:

- 1) **Asistencia mínima al 70 % de las Clases Prácticas dictadas.-**
  - 2) **Aprobación de las dos (2) pruebas parciales o sus recuperatorios.-**
  - 3) **Aprobación de los Trabajos Prácticos solicitados por los docentes.-**
- 

Según oportunamente se disponga, podrán ser evaluados con especial consideración, en la fecha de Examen Final correspondiente a Diciembre, **EVALUACION FINAL ESTA PARA LA CUAL DEBERAN INSCRIBIRSE**, aquellos alumnos que, cumpliendo con las condiciones antes citadas, obtengan un rendimiento superior al promedio del curso, resultante de considerar las notas correspondientes al Primer y Segundo Parcial, la nota de concepto asignada en base a su participación en clase, así como, de corresponder, las propias de los Trabajos Prácticos que hubieran sido solicitados por los Auxiliares Docentes, así como de las Tareas Especiales asignadas por los Profesores de Teoría o de Práctica.-

Estos alumnos elaborarán, con base en los lineamientos que, al respecto, les asignarán los profesores encargados del dictado de las Clases Teóricas, un Trabajo Monográfico que deberá ser presentado como condición necesaria (**AL IGUAL QUE LA REFERIDA INSCRIPCION**) para acceder a la citada evaluación.-

---

**IMPORTANTE:** Nuestra cátedra cuenta con un espacio en el Aula Virtual, al que los alumnos podrán acceder. Allí encontrarán material importante para continuar el aprendizaje iniciado en las aulas y encontrarse en forma virtual con otros alumnos y docentes.

Podrán acceder a este espacio, ingresando en:

[www.campus.econo.unlp.edu.ar](http://www.campus.econo.unlp.edu.ar)

**Calendario cursada 2010 Administración II**

<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>
Lunes	<b>02-Ago</b>	Teoría Unidad 1
Martes	<b>03-Ago</b>	Teoría Unidad 1
Jueves	<b>05-Ago</b>	Trabajo práctico 1
Lunes	<b>09-Ago</b>	Teoría Unidad 2
Martes	<b>10-Ago</b>	Teoría Unidad 2
Jueves	<b>12-Ago</b>	Trabajo práctico 2
Lunes	<b>16-Ago</b>	Sin actividad docente
	<b>17 al 23 de Agosto</b>	Semana de examen
Martes	<b>24-Ago</b>	Teoría Unidad 3
Jueves	<b>26-Ago</b>	Trabajo práctico 3
Lunes	<b>30-Ago</b>	Teoría Unidad 4
Martes	<b>31-Ago</b>	Teoría Unidad 4
Jueves	<b>02-Sep</b>	Trabajo práctico 4
Lunes	<b>06-Sep</b>	Teoría Unidad 5
Martes	<b>07-Sep</b>	Teoría Unidad 5
Jueves	<b>09-Sep</b>	Trabajo práctico 5
	<b>13 al 18 de Septiembre</b>	Semana de examen
Lunes	<b>20-Sep</b>	Teoría Unidad 6
Martes	<b>21-Sep</b>	Sin actividad docente
Jueves	<b>23-Sep</b>	Trabajo práctico 6
Lunes	<b>27-Sep</b>	Repaso
Martes	<b>28-Sep</b>	Repaso
Jueves	<b>30-Sep</b>	Repaso
Sábado	<b>02-Oct</b>	<b>Primer parcial</b>
Lunes	<b>04-Oct</b>	Teoría Unidad 7
Martes	<b>05-Oct</b>	Teoría Unidad 7
Jueves	<b>07-Oct</b>	Trabajo práctico 7
Lunes	<b>11-Oct</b>	Sin actividad docente
Martes	<b>12-Oct</b>	Teoría Unidad 8
Jueves	<b>14-Oct</b>	Trabajo práctico 8
Lunes	<b>18-Oct</b>	Teoría Unidad 9
Martes	<b>19-Oct</b>	Teoría Unidad 9
Jueves	<b>21-Oct</b>	Trabajo práctico 9
Sábado	<b>23-Oct</b>	<b>Recuperatorio primer parcial</b>
	<b>25 al 30 de octubre</b>	Mesa de examen
Lunes	<b>01-Nov</b>	Teoría Unidad 10
Martes	<b>02-Nov</b>	Teoría Unidad 10
Jueves	<b>04-Nov</b>	Trabajo práctico 10
Lunes	<b>08-Nov</b>	Teoría Unidad 11
Martes	<b>09-Nov</b>	Teoría Unidad 11
Jueves	<b>11-Nov</b>	Trabajo práctico 11
Lunes	<b>15-Nov</b>	Repaso
Martes	<b>16-Nov</b>	Repaso
Jueves	<b>18-Nov</b>	Repaso
Sábado	<b>20-Nov</b>	<b>Segundo parcial</b>
Lunes	<b>22-Nov</b>	revisión del parcial y consultas
jueves	<b>25-Nov</b>	revisión del parcial y consultas
Sábado	<b>11-Dic</b>	<b>Recuperatorio segundo parcial</b>
	<b>13 al 18 de diciembre</b>	Mesa de examen
Sábado	<b>19/02/2011</b>	<b>Recuperatorio general</b>

**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA****PRIMERA PARTE: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA****UNIDAD 1**

Administración de las organizaciones en un ambiente global. Teorías y contexto. Cambio de Paradigmas. La administración frente al desafío global. Nuevos enfoques. Evolución de las organizaciones. La visión sistémica de la organización y de la realidad. La organización inteligente.

**UNIDAD 2**

Administración Estratégica. La estrategia. Competitividad. Cooperación. Técnicas administrativas para análisis externo e interno de la organización. Análisis FODA. Modelo de la rivalidad ampliada. La cadena de valor.

**UNIDAD 3**

Misión, visión y objetivos. Dinámica de la fijación de objetivos en las organizaciones. Intereses y objetivos. Teoría del equilibrio organizacional. Conflictos: causas y soluciones. Procesos y técnicas para operativizar la misión y la visión. La visión compartida. El Planeamiento y la Administración Estratégica. Jerarquía de medios a fines. Vigencia de la administración por objetivos.

**UNIDAD 4**

Diseño de la estructura y diseño de la organización. Teorías y Técnicas de diseño. El enfoque de contingencias. Análisis de los factores contingentes: ambiente, tecnología, poder, tamaño, edad. El papel de la estrategia.

**UNIDAD 5**

Tipos básicos de organizaciones. Las configuraciones estructurales. Concepto. Partes. Parámetros de diseño y mecanismos de coordinación relacionados. Organigramas y procedimientos básicos. Nuevas formas organizacionales.

**SEGUNDA PARTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL****UNIDAD 6**

La cultura organizacional. Formación de la cultura. Etapas. Tipos de cultura. Reconocimiento de la cultura. La visión compartida, y el aprendizaje en equipo. Relación entre Estructura, Cultura y estrategia.

**UNIDAD 7**

Poder, intereses y conflicto. El sistema político de las organizaciones y la dirección. Funcionamiento. Relaciones. Modelos referentes. Técnicas para la resolución de conflictos. Negociación.

**UNIDAD 8**

La gerencia estratégica. Competencias gerenciales: Habilidades y actitudes gerenciales necesarias. Perspectiva del proceso administrativo, la perspectiva de la persona: el dominio personal. La perspectiva de la estructura organizacional. La gerencia en las pequeñas y medianas empresas. Estilos gerenciales. Nuevos desafíos: gestión de la complejidad.

**UNIDAD 9**

La responsabilidad social. RSE. Evolución. Fundamentos del concepto. La responsabilidad social y la ética. RSE como herramienta de gestión. El rol de la gerencia, la estructura y la cultura organizacional.

**UNIDAD 10**

La gestión del conocimiento. El proceso de innovación en las organizaciones. Causas. La innovación tecnológica. Creatividad. Proceso creativo. Tipos y técnicas de creatividad. La creatividad en las organizaciones.

**UNIDAD 11**

La toma de decisiones. Niveles, criterios para la toma de decisiones. Modelos. Instrumentos. La toma de decisiones y el contexto: certeza, riesgo e incertidumbre. Técnicas administrativas para las decisiones en certeza, riesgo e incertidumbre.

<b>BIBLIOGRAFIA</b>
---------------------

**BIBLIOGRAFIA GENERAL**

**ROBBINS y COULTER (2005).** "Administración". Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica.

**MINTZBERG, HENRY (1994).** "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

**MINTZBERG, HENRY (1991),** "Mintzberg y la dirección", Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid

**DAFT, RICHARD L. (2000).** "Teoría y diseño organizacional". Ed. International Thomson Editores. México.

**HERMIDA, SERRA y KASTIKA. (1970).** "Administración y Estratégica". Ed. Macchi, Buenos Aires.

**BIBLIOGRAFÍA POR UNIDAD**

**UNIDAD 1**

**Básica**

- **HERMIDA, SERRA y KASTIKA. (1970)** "Administración Estratégica". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 10.
- **MORGAN, GARET (1990).** "Imágenes de las organizaciones". Ed. Ra-ma. Madrid. Cap. 1, 2 y 3.
- **TAVELLA, LAURA (1997).** "La Globalización". Art. de la Cátedra.
- **TAVELLA, LAURA y OTROS (2004).** "Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad". Artículo de la cátedra.
- **PRAHALAD, C.K. (2005).** "Líderes del Management. Dirección Estrategia Corporativa". Ed. Planeta-Deusto. Argentina. P 9-32 y P 241-254.

- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Capítulo 1 y 2. Apéndice 1

### Complementaria

- **DRUCKER, PETER (1994).** "La sociedad postcapitalista". Ed. Sudamericana. Cap. 2.
- **STIGLITZ, JOSEPH E. (2002).** "El malestar de la globalización", Ed. Aguilar, Atea, taurus, Alfaguara SA. Buenos Aires. Cap.9.-
- **SEN, AMARTYA y KLIKSBERG, BERNARDO (2009).** "¿Cómo juzgar la globalización? en "Primero la gente". Temas grupo editorial. Fascículo 2. EDICON. CABA.

## UNIDAD 2

### Básica

- **SERRA Y KASTIKA (1992).** "Reestructurando Empresas". Ed. Macchi. Buenos Aires, 1997. Cap. 3.
- **THOMPSON Y STRICKLAND (2004).** "Administración Estratégica" 13ª Ed. Textos y Casos. Ed. Mc Graw Hill. México. Cap.1, 3 y 4.
- **JONES Y GEORGE.** "Administración". 4ta edición. Ed. Mc Graw Hill. 2006. Cap. 6.

### Complementaria

- **BUENO, CAMPOS (1996).** "Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnica y Casos". Ed. Pirámide. Madrid. P 53-59.
- **ROBBINS y COULTER (2005).** "Administración". Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica. Cap. 8 y 9.

## UNIDAD 3

### Básica

- **ALBRECHT, KARL (1996).** "La Misión de la Empresa". Ed. Paidós Empresa 44. España. Cap. 9 (P166-182).
- **COLLINS Y PORRAS (1997).** "Cómo construir la Visión de la Empresa". Revista Gestión. V 2 N° 5. Sep. /Oct. P 40-53.
- **DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C. (2008).** "La Difícil Tarea de Fijar Objetivos Organizacionales". Artículo de la Cátedra.
- **ROBBINS, STEPHEN P. (1994)** "Administración Estratégica -Teoría y Práctica". Prentice-Hall. México 1994. Cap. 7 (P 203-212).
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 11 (P 260-292).

### Complementaria

- **SALLENAVE, JEAN P. (1994).** "Gerencia y Planeación Estratégica". Ed. Norma. Barcelona. Pág. 3 (P 34-41).
- **HERMIDA, SERRA y KASTIKA (1970).** "Administración Estratégica". Ed. Macchi. Buenos Aires. Pág. 8.

## UNIDAD 4

### Básica

- **DAFT, RICHARD L. (2000)** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. International Thomson Editores. México. Pág. 4 y 5.
- **GILLI, JUAN JOSÉ (2007).** "Diseño organizativo, Estructura y Procesos". Editorial Granica. Buenos Aires. Pág. 2 y 6.
- **MINTZBERG, HENRY (1994).** "Diseño de Organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Pág. 1 a 6.

### Complementaria

- **GILLI, JUAN JOSÉ (2000).** "Diseño de Estructuras" Editorial Docencia. 3º Edición. Buenos Aires. Unidad 9 (191-225).
- **MINTZBERG, HENRY (1991).** "Mintzberg y la Dirección". Ed. Díaz De Santos S.A. Madrid. Pág. 6.

## UNIDAD 5

### Básica

- **MINTZBERG HENRY (1994).** "Diseño de organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Pág. 7 a 13.
- **MARROQUIN QUELOPANA Y CASTROMAN POLLERO.** "Nuevos Enfoques Organizacionales para la Innovación. Estudio de caso: Odebrecht SA". VI SEMEAD.
- **SAEZ VACA F., GARCIA O., PALAO J. y ROJO P.** "Rediseño de la empresa y (II): Formas Organizativas para la Innovación".  
[http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12_.pdf)

### Complementaria

- **BUENO CAMPOS (1993).** "Economía y Organización Industrial". Ed. Mc Graw Hill, España.
- **DAFT, RICHARD L. (2000).** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. International Thomson Editores. México. Pág.7. y 15.
- **GILLI, JUAN JOSÉ (2007).** "Diseño Organizativo". Editorial Granica. Buenos Aires. Pág. 3



## UNIDAD 6

### Básica

- **ROBBINS, STEPHEN P (1992).** "Comportamiento Organizacional". Ed. Ariel. España. Cap. 16
- **DAFT, RICHARD.** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. Thompson. México. Año 2000. Cap. 10 (P 366 – 388).
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 12 (P293–340).

### Complementaria

- **HELLRIEGEL Y SLOCUM.**(1999) "Administración". Séptima Edición. Capítulo 17. Cultura organizacional.

## UNIDAD 7

### Básica

- **MINTZBERG, HENRY (1992).** "El poder en las organizaciones". Ed. Ariel. España. Cap. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 14.-
- **MORGAN, GARETH (1998).** "Imágenes de la organización". Editorial Alfaomega. Cap. 6.
- **TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA (1999).** "El Sistema Político en las Organizaciones". Artículo de la Cátedra.
- **JONES Y GEORGE.( 2006)** "Administración". 4ta edición. Ed. Mc Graw Hill. Cap. 17.

### Complementaria

- **MINTZBERG, HENRY (1992).** "El poder en las organizaciones". Ed. Ariel. España. Cap., 17 al 24

## UNIDAD 8

### Básica

- **HELLRIEGEL Y SLOCUM (2002).** "Administración". Ed. Thomson. Cap. 1. (P2-29).
- **MINTZBERG, HENRY (1995).** "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta gerencia. Año IV Tomo VII. P. 209-232.
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. y Cap 9 y 10.
- **VARELA, RODRIGO (2002).** "Innovación Empresarial". Capítulo 3: "El empresario". Ed. Prentice Hall.

- **LAROCCA, HECTOR (2008).** "Responsabilidad social empresarial" Cap. 14 en VICENTE y Ayala J.C. "Principios Fundamentales para la administración de organizaciones" Ed. Pearson (P 424-442)
- **ORDOÑEZ DE PABLOS, P; PARREÑO FERNANDEZ, J. (2005)** Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento un análisis dinámico del conocimiento de la empresa." Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol.11, N 1, pp.165-177.

#### **Complementaria**

- **DRUCKER, PETER (1973).** "La Gerencia". Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- **ETKIN, JORGE (2007).** "Gestión de la complejidad en las organizaciones". Editorial Granica, Buenos Aires. Cap.5

### **UNIDAD 9**

#### **Básica**

- **ROBBINS y COULTER (2000).** "Administración". Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Cap. 5. (P 141-179).
- **PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009).** "Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE". Módulo I. Unidad 2.
- **PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009).** "Estrategias de RSE". Módulo I. Unidad 5.

#### **Complementaria**

- **PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009).** "La RSE en el debate actual". Módulo I. Unidad 4.
- **LAROCCA HECTOR (2008).** "Responsabilidad social empresarial" Cap. 14 en VICENTE y Ayala J.C. "Principios Fundamentales para la administración de organizaciones" Ed. Pearson (P 395-423; 447-458).

### **UNIDAD 10**

#### **Básica**

- **DE BONO, EDWARDS (1995).** "El pensamiento lateral y la necesidad Práctica de la creatividad" en "El pensamiento creativo" Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- **HICKS, HELBERT (1972).** "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Ed. CIESA. México. Cap. 13, (P 249-262).
- **KASTIKA, EDUARDO (2005).** "Desorganización Creativa y Organización Innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.

- **MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA (2005).** "Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad". Artículo de la Cátedra.
- **TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA (2009).** "La creatividad en las organizaciones". Artículo de la Cátedra. Año 2009

#### **Complementaria**

- **DAFT, RICHARD (2000).** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. Thomson. México. Cap. 8 (P 284 – 328).
- **HICKS, HELBERT (1972).** "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Ed. CESCA. México. Cap., 14 (P 263-279).

### **UNIDAD 11**

#### **Básica**

- **SIMON HERBERT A. (1984).** "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". Ed. El Ateneo. Bs. As. (P 36-76).
- **BONATTI PATRICIA (2008).** "Cap. 4: "La decisión", en Vicente Miguel A. y Ayala Juan Carlos. "Principios fundamentales para la administración de organizaciones". Ed. Pearson. Buenos Aires. (P 169 -193)
- **GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A.(2010)** "La acción de decidir". Artículo de la cátedra.

#### **Complementaria**

- **PAVESI PEDRO (1988).** "La Decisión", Cuadernillo de la Cátedra Teoría de la Decisión. FCE - UBA. P. 9-22, 42-48 y 66-77.
- **ROBBINS y COULTER (2005).** "Administración". Ed. Prentice Hall. Cap. 6.
- **SIMON HERBERT A. (1962).** "El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa" Madrid, Ed. Aguilar. (P 3-20, 44-75 y 164-188).

**UNIDAD I: GLOBALIZACIÓN  
TRABAJO PRÁCTICO N° 1**

---

**RESUMEN DEL CASO**

En el año 2002 y en plena crisis mundial Argentina nace **INTI ZEN**, la marca de té gourmet de la empresa **Tadley S.A.**

Guillermo Casarotti, su creador, entendió que no hay nada mejor que una gran crisis para comenzar con nuevos proyectos. Así es como renunció a las comodidades que le brindaba ocupar un alto puesto en una empresa multinacional para apostar a su propio emprendimiento.

El auge de la moda Gourmet que se daba en el mundo desde el año 2000, llevó a Guillermo a apostar a un producto con un alto valor agregado, diferenciándose de los té normales para apuntar a aromas exóticos, creando variedades originales de alta calidad. Para ello se asoció a Inés Berton, una de las únicas catadoras de tés del planeta.

Luego de un inicio cargado de problemas, hoy INTI ZEN se encuentra totalmente instalada en la Argentina, facturando \$ 4.000.000 anuales, exportando a más de 20 países en el mundo y destinando \$ 40.000 a acciones de solidaridad y cuidado del medio ambiente, lo que muestra que la empresa entiende a la Responsabilidad Empresaria como su forma de gestión, manteniendo una relación ética con todos los grupos de interés y contacto relacionados al negocio, tanto en el país como en el mundo.

A continuación se presentará información extraída de dos fuentes diferentes ([www.intizen.com.ar](http://www.intizen.com.ar) y <http://emprendedoresexitosos.com/emprendedores-los-tes-gourmet-de-inti-zen.html>), adaptadas para la confección del presente tp y la resolución de las preguntas para el análisis grupal y para reflexionar).

---

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

Que los alumnos sean capaces de:

- Comprender y caracterizar el fenómeno global en todas sus dimensiones y complejidad.
  - Identificar el impacto de la globalización en las diferentes variables organizacionales pudiendo detectar su incidencia en la elaboración de las estrategias empresariales.
  - Lograr caracterizar y diferenciar las diferentes disciplinas que promueven una organización abierta al aprendizaje( modelo de organización inteligente)
- 

**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Administración de las organizaciones en un ambiente global. Teorías y contexto. Cambio de Paradigmas. La administración frente al desafío global. Nuevos enfoques. Evolución de las organizaciones. La visión sistémica de la organización y de la realidad. La organización inteligente.

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

- 1) *“Partiendo de la base de que la globalización existe, que no podemos renegar de ella o apartarnos, sino por el contrario, estando sumergidos en ella, nos queda reflexionar sobre sus oportunidades y riesgos y*

*tratar de pensar caminos alternativos de desarrollo equilibrado, que generen nuevas estrategias de acción en las cuales se ve acrecentada la responsabilidad, cooperación y solidaridad.”*(Lic. Laura Tavella, “La Globalización”)

a) Considerando el párrafo citado anteriormente analice las oportunidades vislumbradas y los riesgos asumidos por Guillermo Casarotti. Justifique

b) Supongamos que usted es contratado como Gerente General de INTI ZEN. Tomando en cuenta el contexto global (económico, social, político, etc.), ¿qué acciones concretas desarrollaría para el crecimiento de la empresa?

c) Mencione y clasifique dentro del texto cuáles fueron las acciones de Guillermo Casarotti que acrecentan la responsabilidad, cooperación y solidaridad de INTI ZEN.

2) ¿Cuáles son las situaciones que plantean a INTI ZEN la necesidad de un cambio o adaptación en sus estrategias (reconsideración de estrategias)? Justifique de acuerdo a lo estudiado por Prahalad.

3) De acuerdo al texto de Peter Senge “La quinta disciplina” ustedes considerarían que INTI ZEN es una organización que aprende? Justifique su respuesta.

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR.**

1.- ¿Cuáles son los elementos constitutivos de la globalización que encuentra en el texto y que han influido y/o influyen sobre INTI ZEN?

2.- Vincule algunas experiencias de INTI ZEN con los siguientes conceptos:

- la organización como sistema abierto.
- el proceso administrativo.
- impacto de diferentes factores del ambiente general de la organización.

---

### **BIBLIOGRAFIA:**

#### **a)- Indispensable**

- **TAVELLA, LAURA (1997).** “La Globalización”. Art. de la Cátedra.
- **TAVELLA, LAURA y OTROS (2004).** “Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad”. Artículo de la cátedra.
- **PRAHALAD, C.K. (2005).** “Líderes del Management. Dirección Estrategia Corporativa”. Ed. Planeta-Deusto. Argentina. P 9-32 y P 241-254.
- **SENGE, PETER (1998).** “La Quinta Disciplina”. Ed. Granica. Barcelona. Capítulo 1 y 2. Apéndice 1

#### **b)-Complementaria**

- **DRUCKER, PETER (1994).** “La sociedad postcapitalista”. Ed. Sudamericana. Pág. 2.
- **STIGLITZ, JOSEPH E. (2002).** “El malestar de la globalización”, Ed. Aguilar, Atea, taurus, Alfaguara SA. Buenos Aires. Pág.9.-
- **SEN, AMARTYA y KLIKSBERG, BERNARDO (2009).** “¿Cómo juzgar la globalización? en “Primero la gente”. Temas grupo editorial. Fascículo 2. EDICON. CABA.

<b>ConcientE</b>
------------------

**Inti Zen, la marca de té gourmet pionera en Argentina, de la empresa Tadley S.A., apunta hacia un consumo conciente. Guillermo Casarotti asegura que el secreto del negocio es mantener una relación ética con todos los grupos de interés y contacto, tanto en el país como en el exterior. De**

**esta forma factura \$ 4.000.000 al año y destina \$ 40.000 a acciones de solidaridad y cuidado del medioambiente.**

**Guillermo Casarotti** tenía un alto puesto como ejecutivo de una compañía multinacional, y no le fue fácil convencer a su esposa para poder dejar ese empleo, y emprender juntos un proyecto independiente: vender té con alto valor agregado.

*"Mi mujer no entendía nada",* comenta entre risas Guillermo. Sucede que la decisión llegó muy rápido, casi como una revelación. *"Un día leí un artículo sobre té en una revista internacional, y justo de casualidad, unos días después conocí a una catadora de té, (Inés Bertón) que es una de las únicas 11 'narices' del mundo",* cuenta el empresario. Finalmente, Guillermo pudo convencer a su esposa y comenzaron la aventura.

Mucha gente coincide en que no hay nada mejor que una crisis para arrancar con proyectos nuevos. Así lo fue para Guillermo, quien arrancó con los té en el año 2002, en plena crisis económica argentina: *"A mí me favoreció, porque como todo lo importado estaba caro, yo pude instalar mis productos con mayor facilidad",* explica.

La apuesta de Guillermo no era la elaboración de té normales. Desde el principio, su idea se basaba en la realización de té gourmet, es decir, con aromas exóticos y alto valor agregado. *"El auge de todo lo 'gourmet' que venía desde el 2000, también fue algo importante para nosotros. Fue un acierto ir por ese lado",* reflexiona.

A pesar de eso, el inicio de la empresa no fue nada fácil para Guillermo. De repente, se encontró con demasiados problemas burocráticos, con proveedores difíciles, complicaciones para encontrar las fórmulas adecuadas para los sabores, hasta que estalló y sufrió una crisis. *"Le pedí a mi mujer que me esperara, y me interné tres días en un monasterio para vaciar la cabeza. Cuando salí de ahí ya sabía perfectamente lo que tenía que hacer".*

Hoy, Inti Zen ya está totalmente instalada en Argentina y exporta sus té gourmet a más de 20 países en el mundo.

En un stand armado a último momento con un estilo zen porque les sobró espacio en Expo Gourmet del 2003, se vendió el primer saquito de té de la marca Inti Zen, compañía que en la actualidad factura \$ 4.000.000 de la mano de Guillermo Casarotti, su fundador. Empezaron de a poco y hace dos años crearon Chamana, una infusión sin cafeína, saludable y revitalizante para un público más sutil. *"Son infusiones para el alma"-*aclara Casarotti, quien se asoció a Inés Bertón, proveedora y diseñadora de las mezclas, para lanzar esta nueva infusión.

Desde su planta ubicada en Del Viso, de 70 m<sup>2</sup> y certificada con las normas ISO 9001-2000 de Control de Calidad, fraccionan y envasan los saquitos de té de los cuales el 40 por ciento se exporta a más de 20 países.

La manera en que lograron comercializar casi el 50 por ciento de lo que producen es que aquellos pedidos eventuales se transformaron en clientes una vez comprobada la calidad de la infusión que logran. *"Lo más importante es que las compras no sean "Por única vez", sino que las repitan"-*explica Casarotti y cuenta que dos años atrás un Supermercado de Texas les realizó un pedido de prueba para 400 bocas. *"Era un contenedor de té por única vez, y aún hoy siguen siendo nuestros clientes"-*aclara su fundador, quien afirma no tener competencia de la misma calidad en Argentina.

En Tadley S.A. entienden la Responsabilidad Empresaria como una forma de gestión que se define por la relación ética con sus públicos de interés, y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. *"La RSE es un camino",* dice Casarotti y asegura que *"una PyMe lo debe transitar paso a paso, sabiendo de ante mano que se van a perder negocios por mantener esta filosofía".* Por eso, recomienda a quienes quieran seguir sus pasos que *"hagan algo en lo que puedan tender la mano y puedan ver un resultado, porque eso te retroalimenta".*

Sólo ocho personas trabajan en Inti Zen y según cuentan "todos hacen todo". El concepto de Responsabilidad Empresaria (RE) se encuentra presente en cada una de las acciones que llevan adelante. Esta manera de pensar y gestionar el negocio lo llevó a crear, a principio de 2009, Consumo Consiente, un espacio de reflexión que busca incidir positivamente en los hábitos de consumo de las personas. *"Creemos que Consumo Consiente es la comprensión de que todo acto de consumo tiene impacto y, a partir de ello, entendemos la importancia de la*

*toma de conciencia por parte del consumidor de todos los aspectos involucrados en su decisión”, opina el creador de esta marca que invierte \$ 40.000 al año en acciones de RSE.*

*“La enseñanza mediante le ejemplo es la forma más efectiva de interiorizar principios y valores en la sociedad, en una familia y por supuesto en la compañía”, explica Guillermo Casarotti, creador de la marca Inti Zen.*

Por ser el referente en té, la Asociación Warmi<sup>1</sup> se acercó a Inti Zen para trabajar en red y envasar en saquitos la hierba aromática medicinal que crece y se utiliza en el norte de nuestro país, conocida como “rica-rica”. Para Casarotti esta alianza es una experiencia muy rica ya que permite aprender otra forma de trabajar que tiene que ver con la visión de las warmis de generar su propio trabajo en armonía con la madre tierra, respondiendo así también al fortalecimiento de la identidad Andina y Coya.

Un total de 100 comunidades indígenas están involucradas en este proyecto a partir del acopio de la materia prima, que posteriormente compra la Asociación a un precio más alto de lo que paga el mercado. Hasta el momento ya llevan recolectados 400 kilos de la hierba “rica-rica”.

Mientras tanto en Inti Zen, Inés Bertón está probando la mezcla de naranjas y otras frutas y hierbas para darle mejor sabor ya que a esta hierba hay que saber combinarla para que resulte agradable al paladar. Asimismo, les generarán los contactos comerciales para que puedan venderla aquí y en el exterior.

*“Hace cinco años venimos trabajando internamente en consolidar la compañía, manteniendo buenas prácticas y principios éticos como base de nuestros negocios”, reflexiona y asegura que esta forma de actuar “ha impactado positivamente en los mandos medios y colaboradores, que se sienten integrados 100 por ciento con el proyecto llevando a Inti Zen al lugar que hoy ocupa, compitiendo claramente con los productos importados”.*

Para Casarotti:

*“Las variedades son bastante originales lo que los hacen únicos. Algunos son un tanto difíciles de encontrarle el gusto”. Combinando la energía del nuevo continente latinoamericano con la sabiduría del oriente, nace un nuevo culto de infusiones: INTI ZEN.*

Sabores y diseños de acá, mezclados con historias y aromas de allá, hacen que el protagonista del momento sea uno mismo. *“Mi recomendación: vivenciarlo sorbo a sorbo.”*

El 2009 fue un buen año para Inti Zen, con muchas variaciones en el mercado gourmet. Principalmente, notamos un importante cambio en la forma de comprar de los consumidores en Latinoamérica, volcándose más al consumo gourmet en sus casas que en los restaurantes y locales.. Nuestras ventas en los supermercados se incrementaron en más del 80%, mientras que cayó en 20% el consumo en hoteles y restaurantes. También crecieron nuestras exportaciones, donde logramos posicionar fuertemente el producto en mercados como Chile y Perú. También logramos introducirlo en 400 bocas de los supermercados Central Market y HEB de los Estados Unidos, que fue un logro de dos años de trabajo y pruebas intensas. En líneas generales, crecimos 60%. En el 2009 pasamos por las dificultades que todo emprendimiento tiene cuando está en crecimiento: acondicionar el equipo, la estructura física, y el capital para afrontar los nuevos desafíos. Algo que nos ayuda mucho, es trabajar con un sistema de gestión de calidad con normativas ISO 9001.2000, que nos permite tener una buena base de información para estos momentos de cambio y crecimiento. Por otro lado, estoy convencido que no pueden existir empresas sanas en sociedades enfermas, por lo que, como empresario, fue muy importante, en este último año, trabajar en línea con otros emprendedores que tienen el mismo sueño de sociedad que nosotros. Así que formamos un grupo de emprendedores y empresarios, Nuevos Aires, con el objetivo de crear valor

<sup>1</sup> Asociación Warmi: esta Asociación, integrada totalmente por mujeres, tiene su sede en el Municipio de Abra Pampa, cabecera del departamento de Cochínota, a 250 Km. de la capital de la provincia (Jujuy), en el centro de la puna argentina. Cuenta con 320 socias, de las cuales el 80% son jefas de hogar a cargo de una familia numerosa, con un promedio de 6 hijos. En la actualidad la Asociación está trabajando con cincuenta comunidades rurales de la Puna jujeña, y consciente de las grandes dificultades que deben enfrentar para el logro de sus objetivos busca apoyo técnico e institucional; entonces moviliza esfuerzos en coordinación con organizaciones de base, municipios, agencias del Estado, el aporte de empresas privadas, ONG’s, voluntarias/os y técnicos comprometidos con la problemática de la Puna. Cada uno de estos/as actores/as colabora con los recursos que pueden aportar (conocimientos, trabajo, equipos, vehículos, recursos financieros, etc.). La Asociación Warmi identifica los problemas y define propuestas, que realiza en forma participativa con sus socias, y es la responsable del diseño de los programas, de la convocatoria, de la coordinación de las acciones y del seguimiento y evaluación de las mismas.

económico y social sostenible en las empresas, en la comunidad y en el medio ambiente. Creemos que cuidando este equilibrio podremos lograr, con más firmeza, nuestro objetivo como ciudadanos y como empresarios. Fue un año para consolidar temas que venían dando vueltas, así que a pesar de los fuertes vientos, los resultados finales fueron buenos.

En cuanto a los obstáculos, las exportaciones son nuestro foco, pero también nuestra preocupación, ya que es muy difícil manejar un producto gourmet a la distancia. Cada consumidor gourmet es diferente en el mundo, así que cada mercado internacional es comenzar de cero nuevamente. No hay dos iguales, y eso significa una estrategia para cada mercado, o sea, el posicionamiento internacional es muy complejo y de difícil seguimiento para una pyme. Pero ahí estamos, luchándola cuerpo a cuerpo. El producto gusta y los representantes se entusiasman, así que ese es nuestro gran motor de empuje. Para el 2010, pretendemos ayudar a formar una sociedad y un país, donde las reglas de juego estén bien marcadas, para que los ciudadanos podamos disfrutar de esta maravillosa tierra que compartimos. Como emprendedor, esperemos también tener las condiciones favorables para seguir creciendo, ya que muchas veces nos encontramos con más y peores trabas para exportar. Queremos consolidar el increíble trabajo y esfuerzo que hacemos en equipo, tanto nosotros como nuestros competidores, proveedores y clientes. Será un año también de consolidar esfuerzos que venimos haciendo, y de hacer crecer la organización sin fines de lucro Nuevos Aires, ya que si los emprendedores nos comprometemos con el foco de lograr una mejor sociedad donde vivir, seguro que lograremos llegar muy lejos como personas y como empresas.

---

**UNIDAD II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA –  
ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO****TRABAJO PRÁCTICO N° 2**

---

**RESUMEN DEL CASO:**

**Starbucks Coffee Company** es la principal marca minorista y tostadora de cafés especiales en el mundo con más de 16.000 tiendas en más de 44 países en América del Norte, América del Sur, Europa, Oriente Medio, América Latina y la Cuenca del Pacífico. La sorprendente cadena de cafeterías norteamericana va camino de lograr lo que un día se propuso su principal impulsor y máximo responsable de su estrategia, Howard Schultz: convertirse en la marca más conocida y respetada del planeta.

Luego de su **desembarco en la Argentina**, Diego Paolini, Gerente General en el país, anunció la expansión masiva no sólo en [Capital Federal](#). Actualmente la empresa está analizando la posibilidad de ampliar sus mercados y ubicarse en otras ciudades importantes del país, tales como: [Mar del Plata](#), [Bariloche](#), [Córdoba](#), [Rosario](#) y [Mendoza](#). Para ello Paolini ha contratado a un equipo de expertos que lo asesoren en la confección de un análisis interno y externo de la empresa, con el fin de obtener un diagnóstico a partir del cual determinar las mejores estrategias de crecimiento.

---

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:****Que los alumnos sean capaces de:**

- Comprender el enfoque de Administración Estratégica en el análisis del desempeño organizacional.
- Diferenciar y aplicar diversas metodologías de análisis de contexto externo e interno.
- Comprender por qué la capacidad de percibir, interpretar y responder apropiadamente al entorno es crucial en la formulación y puesta en marcha de la estrategia organizacional.

---

**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Administración Estratégica. La estrategia. Competitividad. Cooperación. Técnicas administrativas para análisis externo e interno de la organización. Análisis FODA. Modelo de la rivalidad ampliada. La cadena de valor.



**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

Teniendo en cuenta que formarán parte del equipo de expertos antes mencionado:

1. Analice el **Ambiente Externo** de Starbucks Argentina:
    - a. Analice el AMBIENTE ESPECÍFICO de la empresa a partir del **modelo de rivalidad amplificada Michael Porter** (competidores directos, competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos). Explique cómo impacta cada una de las fuerzas competitivas analizadas en la misma?
    - b. Analice el AMBIENTE GENERAL teniendo en cuenta las **fuerzas del entorno general** que influyen en la empresa. Explique cómo impacta cada una de ellas en la misma?
  2. Analice el **Ambiente Interno** de la empresa a partir del análisis que efectúa Thompson y Strickland en el Capítulo 4 de las deficiencias y capacidades de la compañía.
  3. Luego de los análisis desarrollados confeccione un Diagnóstico identificado Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la empresa teniendo en cuenta que la misma tiene la intención de instalarse en la ciudad de Mar del Plata.
  4. En función del análisis efectuado y de la importancia de cada una de las variables identificadas para empresa y la industria, sugiera un Plan de acción para la empresa.
- 

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

- 1- ¿Ud considera que el análisis DAFO y el modelo de rivalidad amplificada son excluyentes o complementarios? Justifique.
  - 2- ¿Cuál es la utilidad que encuentra una organización al analizar su entorno a través de los modelos estudiados? Es diferente la utilidad que puede hallar al aplicarlos una pequeña o una gran empresa?
  - 3- ¿Ud considera que las organizaciones sin fines de lucro deben aplicar estos modelos? Justifique
- 

**BIBLIOGRAFIA:**

**a) Indispensable:**

- ROBBINS y COULTER. "Administración". 8va edición. Ed. Pearson Prentice Hall. Hispanoamérica. 2005, Cap. 8 y 9.
- SERRA Y KASTIKA: "Reestructurando Empresas", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1997. Cap. 3.
- JONES Y GOERGE. "Administración". 4ta edición. Ed. Mc Graw Hill. 2006. Cap. 6.
- THOMPSON y STRICKLAND. "Administración Estratégica. Textos y Casos". 13ª Ed. Ed. Mc Graw Hill. México. Año 2004. Cap. 4.

**b) Complementaria**

- BUENO CAMPOS, Eduardo. "Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Madrid. Pirámide. Año 1996. PP 53-59.
  - THOMPSON y STRICKLAND. "Administración Estratégica. Textos y Casos". 13ª Ed. Ed. Mc Graw Hill. México. Año 2004. Cap. 3
  -
-

## UN POCO DE HISTORIA

Starbucks Coffee Company fue fundada en Seattle, EEUU, en el Año 1971 por tres amigos que se conocieron en la Universidad de San Francisco en los años 60 y se inspiraron en la calidad y arte del café en sus viajes por Europa: el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel, y el escritor Gordon Bowker. El primer local vendía granos de café tostado de alta calidad y especias. El concepto era compartir la experiencia del mejor café con los clientes que eran atraídos por el estilo europeo y el aroma del local. La empresa fue un éxito y captó la atención de Howard Schultz, un experimentado vendedor de una empresa proveedora.

Howard se incorporó a la compañía en el Año 1982 como Director de Operaciones de Venta y Marketing. Un año después viajó a Milán con el propósito de aprender más sobre café. Descubrió que para los italianos las cafeterías no eran consideradas para cenar, como en EEUU, sino como el principal lugar de reunión. Howard vio que Starbucks tenía una oportunidad de negocio, la cual consistía en crear un lugar para que la gente tomara café fuera de su casa y descubriera su romance y misterio. Por lo cual en el Año 1984 convenció a la compañía de empezar a servir café en el local, no sólo vender el café en granos.

Hacia el Año 1987, el comité ejecutivo de Starbucks decidió vender la empresa a Schultz quien comenzó una agresiva expansión de la cadena en los EEUU y años más tarde en un inmenso número de países. No sólo se ha trasladado a Asia, Europa, Oriente Medio y Sudamérica, sino que además ha establecido nuevos canales de venta, acercándose a sus consumidores desde otros medios: [Kraft Foods](#) se encarga del marketing y la distribución de los productos de especialidad, [Pepsi-Cola](#) es responsable de la distribución de las bebidas embotelladas y [Dreyer's Grand Ice Cream](#) desarrolla y distribuye su línea de helados.

## LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: "EXPERIENCIA STARBUCKS"

La visión de Schultz logró transformar a Starbucks en una compañía líder en la venta de café preparado a través de un sistema de distribución en el cual la degustación de un café de excelente calidad, en un ambiente cómodo y agradable, servido por un equipo de expertos, lo ha convertido en todo un concepto de negocios conocido como "Experiencia Starbucks", como se expone a continuación:

**El Café Premium:** la empresa compra café arábigo de la mejor calidad y lo tuesta con un sabor característico para cada variedad, por lo que paga un plus por encima del precio básico. Lo conserva en bolsas empacadas al vacío para conservar su frescura y sabor, lo muele hasta el nivel preciso dependiendo de cómo va a ser servido y mide la cantidad de agua y café de acuerdo a los estándares establecidos (cada tienda cuenta con un sistema especial de filtración del agua).

Además de comercializar café preparado y en grano, bebidas de café estilo italiano, bebidas frías preparadas (Bebidas de espresso, Opciones refrescantes: Frappuccino y Alternativas de Café), ofrece una variedad de productos de comida (Bakery, Sándwiches, Cookies, Delicatessen y Tortas), accesorios y equipo relacionados con el café, una selección fina de té, helados y una línea de discos compactos.

**Los Partners (equipo de expertos):** Los empleados o "partners" transmiten a cada cliente su conocimiento y pasión por el café. Cada nuevo empleado toma cursos de conocimiento y tostado del café y servicio al cliente con el propósito de fomentar el diálogo con los mismos. En una entrevista, Schultz expresó que una de las fuerzas a las que Starbucks le ha apostado es su Capital Humano. Por lo cual, ofrece a sus empleados un generoso paquete de prestaciones y beneficios tales como salud, participación en acciones, programa de entrenamiento, desarrollo de carrera y descuentos en los productos. Estos beneficios le han permitido a la empresa disminuir el índice de rotación de personal.

**Las Tiendas:** Uno de los elementos distintivos de los locales Starbucks que los diferencian de otras cafeterías es sin duda el ambiente. El concepto de "tercer lugar" (los otros son el hogar y el trabajo) se orienta a lograr que las cafeterías tengan un ambiente hogareño. En cada tienda los clientes deben: percibir el aroma a café, encontrar una conexión de red inalámbrica, una decoración cálida y acogedora, música con volumen moderado de manera que los clientes puedan sentirse a gusto y limpieza supervisada constantemente.

Además por otro lado, para dar cumplimiento a su **misión** de "*Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez*", día a día la empresa trabaja sobre otros dos pilares que considera fundamentales, los clientes y la comunidad:

**Los Clientes:** Uno de los principales esfuerzos consiste en la personalización de la experiencia del cliente. Esto se ha logrado, en primer lugar, proponiendo una extensa oferta de sabores que, en la actualidad supera las 35 variedades de café y en segundo lugar, individualizando la temperatura, el tamaño del envase o los aditivos.

**La comunidad:** La empresa ha desarrollado e implementado una **estrategia medio ambiental con foco en la administración de regiones clave de crecimiento de café** y ha trabajado para entender mejor el riesgo de cambio climático en relación al negocio, a fin de identificar medidas para reducir los riesgos. La causa principal de dicha política tiene su origen en el Año 1994, cuando una helada en los sembradíos de café en Brasil causó que la producción brasilera bajara un 30%, causando a nivel mundial un alza de precios de hasta el 300%. Este aumento afectaba a la compañía ya que, aunque ellos no compraban café directamente de Brasil, el mercado de café de alta calidad del que ellos eran compradores también aumentó.

Un informe reciente de la Organización Internacional del Café no descarta que la cosecha mundial, podría verse afectada por los fenómenos climatológicos El Niño y La Niña. Los productores de Brasil, están seriamente preocupados por el desarrollo de La Niña, que ocasiona temperaturas de mar más bajas en las costas de Perú y Ecuador. Por lo cual se espera que los precios promedios pagados por las importaciones de Café se vean incrementados respecto del año anterior.

Por otra parte, a través de sus **relaciones con los caficultores, proveedores y exportadores** de café, han logrado mayor estabilidad, uniformidad de suministro y la oportunidad de aumentar la cantidad de café comprado. Lo que le permite a la empresa imponer su toque "gourmet" con 40 variedades de granos de Kenia, Guatemala, Etiopía y Tanzania.

El **cuidado y respeto del medio ambiente** es de suma importancia para Starbucks. Por lo cual, toma medidas para reducir la cantidad de residuos de sus operaciones y reciclado a fin de conservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vidas de todo el mundo. Por ejemplo se han planteado: lograr que el 50% del consumo energético de las tiendas provenga de fuentes renovables, desarrollar un vaso de café reciclable para el Año 2012, etc. Estas políticas están fuertemente influidas por los cambios en las prácticas de los consumidores. Los clientes en los últimos años han comenzado a conformar una cultura de consumo responsable, es decir, prefieren un artículo producido con prácticas responsables sobre otros que buscan la reducción de sus costos con prácticas y tecnologías dañinas para el ser humano y para el planeta.

### ¿IMPACTOS POSITIVOS O NEGATIVOS DEL CRECIMIENTO?

El antiguo "target" de la empresa era aquella mujer adinerada y educada entre 22 y 44 años para quien la empresa representaba su tercer lugar después de la casa y el trabajo. Actualmente ese perfil se ha expandido, existe una mezcla de "targets" con diferentes atributos y necesidades. Hoy, particularmente la empresa atrae a un tipo de cliente joven, urbano, de clase media-alta.

Además las tiendas ya no tienen el alma del pasado y reflejan hoy una cadena de locales en contraposición a la cálida sensación de un almacén de barrio, se fue perdiendo la mística del café al ir introduciendo nuevos productos y servicios en los locales.

En síntesis, a diferencia de los tiempos de auge, ofrecer productos cada vez más sofisticados y abrir nuevas tiendas ya no aseguran el crecimiento. Por lo cual la empresa ha contratado a Scott Heydon como director de estrategia para trabajar sobre los tiempos que pierden los empleados en actividades ineficientes con el fin de que recuperen tiempo para interactuar con los clientes y mejorar la "Experiencia Starbucks", pues con más de la mitad de los clientes personalizando sus bebidas, los "partners" contratados por sus habilidades sociales y pasión por el café, ya no tienen tiempo para el diálogo con los clientes.

### CASO STARBUCKS ARGENTINA

Starbucks abrió su primer local en [Argentina](#) en el Año 2008, en el Centro Comercial [Alto Palermo](#) de [Buenos Aires](#). La empresa americana estableció un acuerdo comercial con la mexicana Alsea, dueña de la franquicia de Burger King para la Argentina y Chile para su instalación en el país. Estos acuerdos o licencias que se otorgan a las empresas extranjeras deben respetar la experiencia Starbucks.

La empresa argentina, apuesta a ganarle terreno a las principales cadenas locales con mobiliarios confortables, conectividad gratuita a internet inalámbrica, una gran oferta gastronómica gourmet, y una amplia variedad de bebidas e infusiones oriundas de distintas partes del planeta. Bajo la premisa "Tu bebida debe estar siempre perfecta", la compañía intenta posicionarse como el "tercer lugar" en donde los argentinos puedan hallar lo que exactamente están buscando.

Esta tarea no será simple, por un lado en las últimas décadas, los consumidores han visto decrecer sistemáticamente su poder adquisitivo, viéndose obligados, frecuentemente, a adquirir bienes y servicios de menor calidad y con precios fijados por las grandes tiendas de autoservicio y otros intermediarios. Por otra parte, en Argentina está muy presente la cultura del mate y en los hogares no se toma tanto café como hace años. Además, mucha gente asocia el café con las bajas temperaturas, y debería ser una bebida menos "estacional". El consumo se concentra, sobre todo, en las grandes ciudades y capitales, en la Ciudad de Bs As se toma más café y de más alta calidad que en el resto del país. "La mayoría piensa que la Argentina es muy cafetera, pero salís de la Capital o del Gran Buenos Aires y la gente toma mucho mate", exponen los especialistas.

En el listado de sus principales competidores en la Argentina, el grupo mexicano puso en primer lugar a la cadena Havana, The Coffe Store, Café Martínez, Bonafide, Aroma, Delicity, y a las cafeterías que funcionan dentro de las heladerías Persico, Freddo, entre otras.

Mientras Starbucks vende principalmente café, estos locales agregan productos dulces y salados al menú. Havana, que tienta con alfajores, tiene 165 locales y sumará otros 20 durante este año. Café Martínez, de acuerdo a los dichos del Gerente General cree que en la cafetería, se seguirá privilegiando la cercanía: "Tenemos clientes frecuentes, que construyen vínculos con los camareros que los atienden". Bonafide ofrece nueve variedades que venden en sus 140 sucursales para que la gente lo prepare en su casa. Aroma, que comenzó siendo una cafetería, ahora tiene 30% de su facturación en ese rubro: "Estamos con comidas livianas, naturales y ricas", puntualiza Sergio Gratton, Gerente General.

McDonald's es el mayor vendedor de café al paso del país. Por un lado, despacha de filtro a un precio más accesible a través de las mismas cajas que venden los Big Mac. Por otro, avanza con los McCafés, espacio pensado para atraer a los adultos con un buen expresso.

En los últimos años, el negocio del café en la Argentina no dejó de atraer marcas internacionales, como Nespresso (de la multinacional Nestlé). Ahora llegó el turno de la italiana Illycaffé, que se propone pelear nuevos nichos de mercado y negociará con empresarios locales para instalar su cadena de cafeterías premium a través de franquicias.

Además, Starbucks tiene competencia en los productos de café con los supermercados, vendedores minoristas y tiendas de café de especialidad y con las bebidas de café compite con los restaurantes y negocios de bebidas. Y por último, la Argentina es un país donde los amantes del café pueden despuntar el vicio en una gran variedad de cafeterías independientes.

Por último, deben tenerse presente una serie de características del mercado argentino. En primer lugar, la calidad del producto (café) que se encuentra en las calles argentinas es muy buena. Por otro lado, la existencia de un estrato social mundial, que consume el mismo tipo de productos y servicios dondequiera que se encuentren sus miembros es una realidad. Si bien los centros urbanos que podrían acoger el "estilo de vida Starbucks" no predominan en la Argentina, existe un fenómeno habitual: la presencia de extranjeros y turistas que, al ver una marca familiar en un país que no lo es, deciden acercarse a ella.

En el último mes, la empresa no fue ajena a los conflictos sindicales. Los gastronómicos estuvieron a punto de ir al paro tras rechazar una oferta de mejora salarial del 22%. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo decretó la conciliación obligatoria e impidió medidas de fuerzas.

Actualmente la empresa está analizando la posibilidad de ampliar sus mercados y ubicarse en otras ciudades importantes del país. Para lo cual Paolini ha contratado a un equipo de expertos para que lo ayuden a confeccionar un análisis interno y externo de la empresa a fin de obtener como resultado un diagnóstico de la empresa que le permita determinar las mejores estrategias de crecimiento, pensando como objetivo primeramente instalarse en los centros turísticos (especialmente en Mar del Plata).

---

### **UNIDAD III: VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

#### **TRABAJO PRÁCTICO 3: Plan Estratégico de Turismo**

---

#### **RESUMEN DEL CASO**

El caso nos presenta la difusión de la propuesta de un Plan Estratégico de la Secretaría de Turismo de La Nación. Dicho documento disponible en la página web de la secretaría y fue distribuido en un suplemento especial en los diario de circulación nacional en forma gratuita.

Dicho documento nos permite en primera instancia acceder a un conjunto de propuestas referente a las cuestiones propias de la secretaria. Una segunda mirada del texto nos permite verificar que la temática de la unidad tres del curso de la asignatura administración II se encuentra presente, por lo cual nos permite dos cosas :

- 1) Evidenciar que la temática de esta unidad, tiene aplicación práctica en las organizaciones;
- 2) Revisar la aplicabilidad de los lineamientos teóricos del marco conceptual en un caso real, identificando similitudes y diferencias, planteándonos en caso de que se cumpla el consecuente de esta proposición, que los alumnos reformulen los lineamientos del Plan Estratégicos, verificando que en algunos casos el "título no es el concepto aplicado, para tomar de ejemplo".

El material del caso, fue identificado con la clara pretensión de explotar formulaciones que permitan dar comprensión práctica a los conceptos pertinentes de la presente unidad como ser el título de la unidad: Visión, Misión y Objetivos Organizacionales.

---

#### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

Que los alumnos sean capaces de:

- Identifique la enunciación de los conceptos de Visión, Misión y objetivos con independencia de su contenido.
  - Evaluar la correspondencia del contenido de los títulos de Misión, Visión y Objetivos y redefiniendo estos conceptos correctamente en concordancia con el marco teórico.
- 

#### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

Misión, visión y objetivos. Dinámica de la fijación de objetivos en las organizaciones. Intereses y objetivos. Teoría del equilibrio organizacional. Conflictos: causas y soluciones. Procesos y técnicas para operativizar la misión y la visión. La visión compartida. El Planeamiento y la Administración Estratégica. Jerarquía de medios a fines. Vigencia de la administración por objetivos.

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

**1.** A partir de la lectura del caso, identifique y extraiga del texto la Visión de la Secretaría de Turismo de la nación.

a) Señale y transcriba del texto cada uno de los componentes de la visión basándose en la bibliografía de Collins y Porras.

b) En el caso, ¿se evidencia el concepto de visión compartida?

**2.** Identifique la Misión de esta organización. Tal como está enunciada ¿responde a los preceptos requeridos por Albretch?

**3.** ¿Identifica en el caso los distintos tipos de objetivos enunciados por Sallenave? Enumérelos.

a) Los objetivos específicos, ¿están bien descritos? De no ser así, formule al menos un objetivo específico para las cuestiones ambiental, sociocultural, de calidad, y socioeconómico respectivamente.

b) Los objetivos del texto: ¿son reales o declarados? Justifique su respuesta. ¿Qué diferencia podría existir entre ambos en esta Secretaría?

---

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

1- ¿Las metas planteadas en el caso y sus respectivos indicadores, representan el concepto de metas expuesto por Sallenave?

2- ¿Cuáles considera usted que son los intereses que mueven a los miembros de la Secretaría de turismo?

---

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **a)- Indispensable**

- **ALBRECHT, KARL (1996).** "La Misión de la Empresa". Ed. Paidós Empresa 44. España. Cap. 9 (P166-182).
- **COLLINS Y PORRAS (1997).** "Cómo construir la Visión de la Empresa". Revista Gestión. V 2 N° 5. Sep. /Oct. P 40-53.
- **DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C. (2008).** "La Difícil Tarea de Fijar Objetivos Organizacionales". Artículo de la Cátedra.
- **ROBBINS, STEPHEN P. (1994)** "Administración Estratégica -Teoría y Práctica". Prentice-Hall. México 1994. Cap. 7 (P 203-212).
- **SALLENAVE, JEAN P. (1994).** "Gerencia y Planeación Estratégica". Ed. Norma. Barcelona. Cáp. 3 (P 34-41).
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 11 (P 260-292)

**b)- Complementaria**

- **HERMIDA, SERRA y KASTIKA (1970).** "Administración Estratégica". Ed. Macchi. Buenos Aires. Pág. 8.
- 

**Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS)****1- PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL**

El Gobierno Nacional concibe al Turismo como uno de los caminos centrales en la construcción de un nuevo modelo de país, atendiendo en este recorrido los principios de sustentabilidad y competitividad que establece el marco nacional e internacional actual.

El proceso de planificación iniciado por la Secretaría de Turismo de la Nación en Pilar (agosto de 2004), dio comienzo a la tarea de concertar y diseñar una política de estado, capaz de encauzar y articular factores dispersos y disociados para avanzar en las condiciones de calidad y eficiencia que requiere un contexto internacional altamente competitivo en un escenario interno limitado por grandes asimetrías regionales.

Los graves problemas estructurales, producto de una defectuosa e inequitativa asignación de recursos, han configurado un territorio que presenta regiones con mayor desarrollo frente a otras injustamente postergadas en su crecimiento.

La historia del Turismo en la Argentina no ha sido ajena a este proceso. A esto, debe sumarse que las bases normativas y funcionales en las que se sustentó por décadas, fueron concebidas para circunstancias y contextos totalmente diferentes a los actuales, en los que la estructura económica del país sólo aprovechaba variables productivas que excluían, subestimaban o directamente ignoraban el potencial del Turismo.

Si bien han existido intentos de ordenamiento y estímulo al sector, éstos fueron discontinuos y no alcanzaron las expectativas esperadas. El análisis de las principales problemáticas actuales emergentes de las líneas de base regionales nos muestra que la espontaneidad y la dispersión han sido hasta el momento las normas del Turismo. Salvo algunos esfuerzos provinciales ejemplificadores, el ordenamiento espacial y estructural ha sido de escasos alcances. De persistir tal situación, continuará un crecimiento turístico espontáneo, no planificado y que por tendencias propias del mercado tenderá a concentrarse en sitios con un elevado grado de madurez, en detrimento de otros lugares con relevantes atractivos pero hasta el momento, carentes de oportunidades de desarrollo.

La evolución del turismo es absolutamente dependiente de la base territorial y de los sistemas económicos sobre los cuales se apoya. Por tanto, la política turística se subordina funcionalmente a los ejes rectores de la política económica y de ordenamiento territorial, constituyendo ambos el marco referente de actuación.

En el primer caso, los ejes rectores del Gobierno Nacional en materia económica se asientan en el equilibrio fiscal, la consolidación del mercado interno, el tipo de cambio competitivo para las economías regionales y tasas de interés que favorezcan la inversión productiva. Todo ello en un marco de consolidación de la integración económica de la Argentina en el MERCOSUR y el resto del Mundo.

En cuanto a los objetivos y propuestas de la Política Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial conducen a la política turística a plantear cuatro premisas de partida: la consolidación institucional del turismo, la sustentabilidad, el desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional y la implantación de un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo turístico regional.

Para avanzar con una concepción contextual, realista y de vanguardia del Turismo en nuestro país, es necesario conjugar el rol promotor del Estado con las expectativas, los valores y las necesidades cotidianas de las personas. Los valores más humanos se tornan fundamentales para cohesionar una sociedad y llevarla por un sendero de progreso. Es en este sentido que el sector turístico asume como propios los valores del nuevo modelo de país proyectado para el año 2016: arraigo, responsabilidad política, respeto mutuo, compromiso con el país, conciencia nacional, solidaridad, participación, creatividad e identidad.

El modelo turístico adoptado para el país se inspira entonces en las necesidades reales de los actores del Turismo y en los valores fundamentales que intentan ser recuperados por la sociedad argentina. En este marco se establecen y planifican áreas prioritarias de desarrollo turístico. Se trata de espacios geográficos o de agrupación de intereses sobre los que se interviene con un proceso de planificación para promover la evolución turística y mejorar las condiciones de competitividad.

Objetivo general del Plan Estratégico Territorial. Argentina 2016

- «...guiar las acciones con impacto espacial hacia un crecimiento
- equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo del territorio
- argentino y construir mecanismos de intervención más adecuados para
- aprovechar las oportunidades de desarrollo».

La inversión requerirá una nueva generación de incentivos turísticos que permita ligar el desarrollo con la planificación y la política de sustentabilidad, considerando desde las grandes empresas hasta los microemprendimientos.

El PFETS adquiere así carácter instrumental y se convierte en un puente hacia el futuro. Su objetivo general es constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina.

En un horizonte temporal de 10 años, y con una actualización trianual, el PFETS propone un modelo de desarrollo turístico sustentable con fuerte raigambre en la información de la demanda para la toma de decisiones, la planificación como herramienta ordenadora, y el fortalecimiento de las bases territoriales y los sistemas de gestión como ejes centrales de transformación.

Los logros de la política turística y la puesta en marcha de este proceso de planificación 2016 dependen de la reconstrucción de los valores nacionales, del rol promotor de un Estado activo y eficiente, del empuje de los empresarios turísticos, de las regiones, de las provincias y municipios y, especialmente, de la

**Ejes rectores de la política turística de la República Argentina**  
El desarrollo económico con inclusión social y la conservación del patrimonio turístico nacional.

**Visión del Sector Turismo 2016**  
Convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes.

**La misión**  
Promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico argentino y a la mejora en la calidad de vida de residentes y visitantes.

capacidad de todos los actores del sistema turístico argentino para crear solidariamente su presente y su futuro.



El desarrollo de productos turísticos se extenderá a zonas del país donde la actividad es aún incipiente, promoviendo la diversificación paulatina de la oferta sobre la base de los componentes prioritarios del espacio turístico. Dicho proceso se basará en abordajes integrales, permitiendo concentrar los esfuerzos de inversión pública, capacitación, calidad, marketing y promoción entre las variables más importantes. La infraestructura será llevada a cabo por el sector público, en espacios turísticos concertados como prioritarios, y paralelamente promoverá la inversión privada asociada al desarrollo local, de acuerdo con las necesidades detectadas durante el proceso de planificación.

#### DESAFÍOS DEL MEDIANO PLAZO (5 AÑOS)

- Gestionar el conocimiento para la toma de decisiones y el estímulo a la producción de pensamiento estratégico en torno a las variables de la actividad.

- Articular con todas las áreas productivas de la economía la concreción de la infraestructura necesaria para resolver los problemas de conectividad interna y externa que limitan el crecimiento y la evolución general del país obstruyendo de modo decisivo la expansión del Turismo como herramienta de desarrollo.

- Consolidar la colaboración interministerial e intersectorial público-privada a través de la creación y puesta en marcha del Comité Interministerial de Facilitación Turística y del Instituto Nacional de Promoción.

- Procurar el compromiso de la inversión privada nacional y extranjera con el desarrollo local y fortalecer el tejido empresarial nacional, apoyando especialmente a las PyMES.

- Mejorar la calidad de la oferta y procurar la distribución equilibrada de la demanda de modo que, aun en condiciones cambiantes menos favorables, puedan mantenerse y aumentarse las condiciones de competitividad del sector.

- Optimizar la inversión en la promoción del Turismo receptivo en el exterior, a través de la participación de los diversos actores de la cadena de valor del Turismo, orientando esfuerzos hacia los mercados y segmentos más redituables.

#### 2- JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES

##### 2.1- Objetivo general del PFETS

Constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina.

##### 2.2- Objetivos específicos

**Ambientales:** implementar un modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural que satisfaga las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

**Socioculturales:** lograr una mayor calidad de vida para los habitantes de la República Argentina, garantizando el respeto a la cultura, la identidad y los valores de las comunidades anfitrionas.

**De calidad:** desarrollar una cultura de la mejora continua hacia la excelencia, basada en el compromiso de todos los actores y en la renovación de los métodos de gestión y producción, alineándolos a los objetivos estratégicos de la Calidad.

**Socioeconómicos:** propiciar la generación y distribución equilibrada de la renta turística interna y de los excedentes económicos internacionales generados por el Turismo receptivo, creando al mismo tiempo oportunidades de desarrollo económico y social para las generaciones venideras.

Metas

Es necesario establecer metas mensurables y escenarios deseables a futuro de la actividad turística hacia el año 2016, en función de los objetivos ambientales, socioculturales, de calidad y socioeconómicos aquí presentados. La definición de las mismas y la selección de los indicadores respectivos permitirá la evaluación de la marcha del proceso. Se trata de una tarea a completar en el corto y mediano plazo en el Programa de Monitoreo y Evaluación Continua del PFETS integrado al SITA.

Las metas pueden establecerse bajo el supuesto de un contexto internacional favorable para la actividad turística. Si bien esta actividad se caracteriza por una cierta vulnerabilidad a acontecimientos tales como catástrofes naturales, conflictos sociales graves, o enfermedades generalizadas, el sector ha demostrado una gran capacidad para superar situaciones adversas. Las estadísticas turísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT) del período enero-agosto de 2004 estiman que el número de llegadas de turistas internacionales ha aumentado en todo el mundo un 12%, respecto de los mismos meses del 2003.

Para evaluar los efectos del Plan, se definirá una línea de base que mida los indicadores al inicio del proceso a través del Programa de Monitoreo y Evaluación Continua. Luego los indicadores se registrarán en tiempos intermedios y al final del Plan. La evaluación intermedia se realizará para plantear correcciones, ya que es imposible revertir posibles desviaciones una vez que finaliza. Al mismo tiempo, se medirán las brechas, es decir, la diferencia entre las metas y el valor inicial (el grado en que las metas sean alcanzadas).

### *Indicadores*

Cuando existe un plan de desarrollo como el PFETS, los indicadores aportan precisión en el desarrollo de los objetivos y ayudan a cuantificar las metas.

No existe una cantidad ideal de indicadores, pero debe contarse con un número adecuado que involucre aspectos sociales, económicos y ambientales (OMT, 2004), y que el esfuerzo económico de recolección y análisis sea sostenible en el tiempo. Para ello, es fundamental el compromiso de fortalecer las estadísticas necesarias para elaborar las series de estos indicadores. Los mismos se organizarán en distintos niveles de prioridad (nivel I, máxima prioridad, nivel II, menor prioridad), de acuerdo a su importancia y al grado de síntesis que se requiere en el análisis. Estos indicadores no constituyen la única información que proporciona una descripción significativa de la situación del sector, pero conforman una fuente de información importante para la evaluación.

Siguiendo la conceptualización de los objetivos específicos, los indicadores se organizarán en ambientales, socioculturales y socioeconómicos. Esta agrupación subsume a los indicadores de calidad y sustentabilidad, que son dos cuestiones transversales a todos los temas aquí planteados.

### **Ambientales:**

Los indicadores de sustentabilidad ayudan a circunscribir problemas (OMT, 2004) relativos al uso de los recursos naturales y al ambiente de un destino. Estarán referidos a los siguientes factores: carga turística (la relación entre el número de turistas y la población local); la satisfacción del turista con el destino y con el medio ambiente en el destino visitado; la contaminación de agua y aire en áreas naturales protegidas y playas (número de días que sobrepasa un estándar); la presencia de planes ambientales de manejo en los principales destinos turísticos; el uso de energías alternativas; el número de accidentes en ruta en temporada alta de períodos vacacionales -indicador de la calidad de la infraestructura turística-, y los delitos sufridos por turistas y excursionistas -indicador de los riesgos potenciales para los turistas (OMT, 2004).

### **Socioculturales:**

Los indicadores responderán a las preguntas generadas por distintos factores del turismo sobre la vida de las comunidades, como las amenazas a los estilos de vida y los activos culturales, o la participación de la comunidad en los beneficios que genera la actividad turística. Se centrarán en medidas cuantitativas y cualitativas sobre factores de preservación del patrimonio cultural y arqueológico, la participación de las comunidades receptoras en el turismo, el grado de aceptación y nivel de convivencia de los habitantes de los destinos con el turismo, la lucha contra la prostitución infantil, el porcentaje de servicios sociales para la comunidad atribuibles al turismo entre otras.

### **Socioeconómicos:**

Los indicadores<sup>8</sup> socioeconómicos han sido definidos en función de su concordancia con objetivos políticos y económicos, y en base a la disponibilidad de series estadísticas. Estos indicadores serán: PBI turístico: es un indicador que se está elaborando en Argentina, a partir de la estimación de la Cuenta Satélite de Turismo. El PBI global se ha convertido en un indicador del éxito de la orientación política, siendo entonces el PBI turístico un indicador fundamental de los logros de las políticas turísticas.

Llegadas y gastos de turistas: indicadores de desarrollo turístico, con impacto en la generación de divisas, la inversión, el empleo y el equilibrio de la balanza de pagos.

Pernoctes en hoteles y parahoteles para residentes y no residentes: indicador de la evolución del mercado interno turístico. El total anual de pernoctes en hoteles y parahoteles para residentes y no residentes se estima hoy en 21.981.744 (EOH).

Empleos en hoteles: si bien no se refleja el impacto total de la actividad en el empleo, refleja la situación de una rama de actividad característica. La población empleada en hoteles actualmente es de 27.837 , de acuerdo con la Encuesta de Ocupación Hotelera.

---

## **UNIDAD IV: DISEÑO ORGANIZACIONAL TRABAJO PRÁCTICO N° 4 VAL-CAR®: ENCENDIENDO AL MUNDO**

---

### **RESUMEN DEL CASO**

Desde el año 1960 se producen en Argentina Briquetas Ovoides de Carbón (Pastillas de carbón de encendido rápido), en una pequeña organización familiar. Finalizando el año 1976 se forma una sociedad de hecho entre tío y sobrino, surgiendo VAL-CAR®.

En sus comienzos la empresa producía sus carbones manualmente, a medida que han transcurrido las distintas etapas del ciclo de vida de esta empresa, se vislumbran cambios en su estructura, en su modo de tomar decisiones y en la forma de enfocar las distintas actividades de esta peculiar organización.

Su conductor, Miguel Valente, siempre ha tomado solo las decisiones importante para la empresa pero sabe que, más allá de este panorama auspicioso y sus acertadas corazonadas, esta nueva aventura requerirá de la ayuda de un profesional... que hará?

---

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

- Identificar las partes de una estructura organizacional.
- Reconocer parámetros de diseño y mecanismos de coordinación existentes en la organización.
- Analizar los factores contingentes que influyen sobre el diseño organizacional
- Describir y analizar procesos operativos en la organización

---

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

Diseño de la estructura y diseño de la organización. Teorías y Técnicas de diseño. El enfoque de contingencias. Análisis de los factores contingentes: ambiente, tecnología, poder, tamaño, edad. El papel de la estrategia

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

- 1- Identifique qué partes de Val-Car® conformarían el ápice estratégico, la línea media, el núcleo operativo, el staff de apoyo y la tecnoestructura, según los lineamientos teóricos planteados por Mintzberg. Además, señale cuál/cuáles resultan ser los mecanismos de coordinación preponderantes.
  - 2- Teniendo en cuenta a la organización:
    - a) ¿Cuáles son los parámetros de diseño que se identifican en el caso?
    - b) Describa el sistema técnico utilizado y cómo influye en la estructura.
  - 3- ¿Qué tipo de descentralización observa en Val-Car®?. Justifique
  - 4- Describa el ambiente considerando cada uno de sus componentes según el enfoque de Mintzberg. Explique cómo influyen estas características en el diseño estructural.
- 

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

- 5- ¿Cómo cree usted que el Lic. Vicent ha descrito y formalizado el sistema de conversión de la empresa? Descríbalo siguiendo los lineamientos planteados por Gilli.
- 

**BIBLIOGRAFIA:**

**a) Indispensable:**

- **DAFT, RICHARD L. (2000)** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. International Thomson Editores. México. Cap. 4 y 5.
- **GILLI, JUAN JOSÉ (2007)**. "Diseño organizativo, Estructura y Procesos". Editorial Granica. Buenos Aires. Cap. 2 y 6.
- **MINTZBERG, HENRY (1994)**. "Diseño de Organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Cap. 1 a 6.

**b) Complementaria**

- **GILLI, JUAN JOSÉ (2000)**. "Diseño de Estructuras" Editorial Docencia. 3º Edición. Buenos Aires. Unidad 9 (191-225).
  - **MINTZBERG, HENRY (1991)**. "Mintzberg y la Dirección". Ed. Díaz De Santos S.A. Madrid. Cap. 6
- 

**Los inicios de VAL-CAR®:**

Desde el año 1960, existe en Argentina una pequeña empresa familiar dedicada a la producción de Briquetas Ovoides de Carbón (Pastillas de carbón de encendido instantáneo). A partir de una tradición heredada de sus ancestros italianos, Elías Valente –un joven emprendedor llegado a nuestro país a la edad de cuatro años- comenzó con el negocio que sería, luego, el sustento de toda una familia.

Finalizando el año 1976, y luego de convertirse en una sociedad de hecho entre Elías y su sobrino, surge VAL-CAR® como empresa consolidada. El significado del nombre no surgió al azar, sino que intentó representar todo lo que significaba el negocio para la familia: VAL por Valente y CAR, por carbón.

Los carbones producidos por VAL-CAR®, son utilizados normalmente para encender los quemadores de incienso. Dichos quemadores son de uso corriente en los templos durante la celebración de las ceremonias religiosas. Varias religiones realizan la quema de incienso durante sus ritos, por ejemplo la católica y la budista.

El secreto del producto es la mezcla del carbón con el cloruro de potasio, que permite que las briquetas ardan con muchísima facilidad. Es por ello que también pueden emplearse para facilitar la combustión de otros elementos, como el caso de las brasas para el asado. Aún así, la empresa se ha enfocado exclusivamente, desde sus orígenes, a abastecer santerías y templos, orientando su marca hacia los eventos religiosos.

En sus comienzos la empresa producía sus carbones manualmente, utilizando moldes individuales para cada uno y secando el producto al sol, lo que hacía muy engorrosa y lenta la tarea. De todas formas, al trabajar en función de los pedidos de los clientes, este sistema resultaba adecuado. El bajo costo de producción y la escasa competencia, permitían que, a pesar de tener un número pequeño de unidades producidas mensualmente, la rentabilidad obtenida resultara suficiente para continuar con la producción.

A partir de 1998, Miguel Valente -sobrino del fundador- debió hacerse cargo de la pequeña empresa, ante la inesperada desaparición de Elías, hecho que sacudió a toda la familia.

Con las ganancias obtenidas en el mercado doméstico, pudo adquirir una máquina para elaborar el producto en forma semi-automática, lo que permitió aumentar el número de unidades disponibles para la venta y reducir aún más los costos.

### **El proceso productivo**

La elaboración de los "Carbones de encendido instantáneo" requiere de una cadena de montaje que condiciona el ritmo de trabajo de los empleados y no exige demasiada calificación para su operación. El proceso se desarrolla en dos departamentos, uno llamado "Amasado y Secado", y otro denominado "Armado y Empaquetado", supervisados ambos por un capataz.

Las tareas desarrolladas por estos dos departamentos son:

- **Amasado y Secado:** el proceso de producción, en este departamento, se ha dividido en dos etapas principales, "Amasado" y "Secado" de los productos. Estas dos actividades básicas se realizan a través de una maquinaria cuyo funcionamiento resulta de muy sencilla comprensión.

Aquí las rocas de carbón son molidas para luego mezclarse con el Cloruro de Potasio y el pegamento, obteniendo el "Pastón" base elemental del producto. Esta mezcla se realiza en una batidora industrial, con una capacidad de 20 kilos. Este proceso es llevado a cabo por un operario, el que manualmente dispone el pastón en una máquina que, por medio de presión de aire y un molde en forma de disco, lo aprisiona obteniendo 60 pastillas en condiciones de ser secadas. En total, de un "Pastón", se obtienen 2.520 pastillas (briquetas) en 20 minutos.

Una vez listas las briquetas, un operario las coloca en una cinta transportadora que las conduce al cuarto de secado. El proceso de secado se realiza en un cuarto calefaccionado a 35 grados centígrados, operación que dura aproximadamente 4 horas.

- **Armado y Empaquetado:** en el departamento de armado, dos operarios envuelven las pastillas en rollos de 6 unidades en papel de aluminio, que previamente es cortado por ellos respetando una medida preestablecida. Pero antes del armado, otro operario es el encargado de controlar cada pastilla que llega a este sector, a fin de corroborar que su calidad es la pretendida.

En la sección de empaquetado, se encuentra un operario encargado del armado de las cajas, de dos tipos: las pequeñas, que contienen 10 rollos (es decir, 60 pastillas), y las grades, que sirven para embalar, a su vez, a 27 cajas pequeñas para ser comercializadas.

Los procesos llevados adelante por estas dos áreas de la organización, son definidos y controlados por el Licenciado en Administración Gabriel Vicent, quien se encarga de precisar las tareas a desarrollar por cada departamento y para cada uno de los puestos de trabajo, estableciendo la capacidad productiva a utilizar.

Además, Gabriel es el encargado de definir los estándares de calidad deseados para los productos y el control de la producción que determina el costo total de la misma.

**Expandiendo sus fronteras**

En cuanto al desarrollo de la estrategia, Miguel tiene objetivos empresariales muy claros, desea seguir abasteciendo el mercado local -como lo hace desde la década del '70- e ir abriendo, poco a poco, sus puertas a los mercados internacionales.

En Argentina, actualmente, los competidores son pocos y están atomizados (sólo dos, uno en Córdoba y otro en la provincia de Tucumán). Miguel no los considera sus "competidores directos", ya que no abastecen el mismo segmento de mercado de VAL-CAR®. Ellos dirigen sus productos hacia el de consumidores que los utilizan para el encendido del fuego para asados. Además, y según palabras del propio Miguel, *"no podrían competir con nosotros, porque sus costos son ostensiblemente más altos que los nuestros"*.

Esta situación, sumada al hecho de que el mercado no requiere mayores innovaciones en el producto, permite a la empresa destinar sus esfuerzos a la expansión internacional. La apertura a nuevos mercados extranjeros se ve favorecida por la cotización del Dólar y los bajos costos de producción que permiten a la organización tener precios internacionales altamente competitivos.

Miguel siempre ha tomado él solo, y casi sin asesoramiento, las decisiones importantes para la empresa pero sabe que, más allá de este panorama auspicioso y sus acertadas corazonadas, esta nueva aventura requerirá de la ayuda de un profesional...

---

**UNIDAD V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
TRABAJO PRÁCTICO Nº 5**

---

**RESUMEN DEL CASO:**

El caso plantea una encuesta realizada por Jorge Fontevecchia (Presidente del diario Perfil) a Akio Toyoda, CEO de Toyota Motor Corporation, en oportunidad de su visita a nuestro país.

En la misma se brindan detalles sobre los inicios de la compañía, su situación en la actualidad, sistema de producción, política de recursos humanos, gestión con proveedores, política comercial y responsabilidad hacia el medioambiente, entre otros.

---

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:**

- Identificar las diferentes configuraciones estructurales.-
- Identificar las etapas de desarrollo internacional por las que atraviesan las empresas.-

---

**MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

Tipos básicos de organizaciones. Las configuraciones estructurales. Concepto. Partes. Parámetros de diseño y mecanismos de coordinación relacionados. Organigramas y procedimientos básicos. Nuevas formas organizacionales

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

1- ¿Qué nueva forma organizacional puede inferirse de la lectura del caso? Enumere las características más salientes de la misma

2- ¿Cuál de las configuraciones estructurales descritas por H. Mintzberg se visualiza en la Empresa del caso?

3- Según los lineamientos teóricos planteados por Daft: ¿Cuáles son las etapas de desarrollo internacional por las que ha atravesado Toyota? ¿En cuál se encontraría para usted en el 2010?

---

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

1- Relacione la forma organizacional que describió en la pregunta 1 con la Org. Inteligente analizada por Peter Senge.

2- Elija una organización que responda a una configuración diferente a las analizadas en el caso y descríbala conforme a sus características.

3- Suponga un cambio cultural que se genere a nivel mundial con respecto al medio ambiente donde las personas decidan demandar y usar menos autos para poder ayudar a la conservación de la naturaleza, aumentando el consumo de otros medios de transporte como bicicletas, trenes, etc. ¿Cómo afectaría esto a la empresa? Si usted fuera empleado de Toyota.... qué propondría para poder superar esta situación?

4.- ¿A qué motivos atribuye usted el surgimiento de nuevas formas organizacionales?

---

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **a) Básica**

- **MINTZBERG HENRY (1994)**. "Diseño de organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Cáp. 7 a 13.
- **MARROQUIN QUELOPANA Y CASTROMAN POLLERO**. "Nuevos Enfoques Organizacionales para la Innovación. Estudio de caso: Odebrecht SA". VI SEMEAD.
- **SAEZ VACA F., GARCIA O., PALAO J. y ROJO P.** "Rediseño de la empresa y (II): Formas Organizativas para la Innovación".  
[http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12_.pdf)

#### **b) Complementaria**

- **BUENO CAMPOS (1993)**. "Economía y Organización Industrial". Ed. Mc Graw Hill, España.
  - **DAFT, RICHARD L. (2000)**. "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. International Thomson Editores. México. Cáp.7. y 15.
  - **GILLI, JUAN JOSÉ (2007)**. "Diseño Organizativo". Editorial Granica. Buenos Aires. Cáp. 3
- 

## ***TOYOTA MOTOR CORPORATION***

### **- Qué podría decirnos acerca de los inicios de TOYOTA?**

La empresa fue fundada en 1937; luego de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más del 40% del mercado. La producción de vehículos fuera de Japón comenzó en 1959 en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.

### **- Y en la actualidad?**

Nuestra empresa es una de las fabricantes de vehículos líderes a nivel mundial, con una amplia gama de modelos, desde autos pequeños hasta camiones. Cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 316.000 empleados.

Si bien la sede se encuentra en la ciudad de Toyota, la compañía presenta en su estado financiero consolidado 540 subsidiarias consolidadas y tiene fábricas contratadas donde manufactura o ensambla vehículos en diferentes países de los cinco continentes. Entre las Subsidiarias más importantes se encuentran Daihatsu e Hino Motors.

#### **- Cuándo inició sus actividades TOYOTA en Argentina?**

En el año 1997 en Zárate, la empresa inauguró su planta de producción número 29 en el mundo, la cual se convirtió en la primera inversión de origen japonés en la industria automotriz en Argentina. En aquel entonces, se invirtieron 150 millones de dólares, destinados a instalar sistemas tecnológicos de última generación, desarrollar programas de capacitación para técnicos y operarios, y conformar una red de concesionarios en todo el territorio nacional. En la actualidad posee un 13,4% de las exportaciones totales del mercado automotriz argentino.

#### **- Cómo es la relación de la empresa con los proveedores?**

Bueno, entre un 70 y un 80 por ciento de las piezas que nutren las plantas de Toyota llegan de proveedores estadounidenses. Los proveedores saben que no es lo mismo Toyota que otra compañía. La matriz de Toyota les ayuda a descubrir sus errores en la cadena para evitar tenerlos cuando llegan a las plantas. Es fundamental la colaboración con otras empresas en la investigación y creación para lograr un crecimiento estable a largo plazo con beneficios mutuos, manteniendo siempre una actitud favorable a realizar nuevas colaboraciones.

Además, Toyota crea *keiretsu* de proveedores: redes cohesionadas en las que los proveedores están integrados en la matriz o marca madre, tanto que incluso en ocasiones llegan a crear estructuras de propiedad cruzada con ésta. Son métodos aplicables a cualquier país. En Japón funcionan con automatismos pero todos los que trabajan en Toyota, sean de donde sean, absorben esa cultura.

Otro aspecto importante es el JUNBIKI, que es la preparación y suministro de piezas en forma secuenciada desde el proveedor. Funciona de tal manera que, las piezas se envían a la línea principal con la previa preparación de la secuencia por el proveedor de acuerdo al vehículo en el que se deben montar. Para aplicar este sistema, debe haber cercanía con la planta del proveedor y confiabilidad en la entrega del mismo.

La antítesis del modelo Toyota en el trato con los proveedores se encuentra en marcas que utilizan las subastas inversas online para elegir sus proveedores o las que redactan contratos que les permiten cambiar en cualquier momento a otro proveedor más barato.

#### **- Qué otros productos o servicios brinda la empresa?**

En 1999, inauguramos en su país la División de Equipos Industriales, insertándonos en el mercado de autoelevadores. Esta división alcanzó el liderazgo del mercado y en junio de 2004 pasó a ser una empresa independiente denominada TOYOTA INDUSTRIES MERCOSUR Ltda. (TIM) dedicada a la comercialización, posventa y alquiler de autoelevadores TOYOTA. Además, Toyota Financial Services Corporation es la entidad de servicios financieros de Toyota Motor Corporation. Con presencia en 30 países repartidos en todos los continentes y con más de 10.000.000 de clientes, es una de las mayores financieras del mundo.

#### **- Y qué puede decirnos acerca del Sistema de Producción de Toyota?**

En la Argentina, como en todo el mundo, la fabricación de los vehículos Toyota se basa en el Sistema de Producción Toyota (TPS), una filosofía de gerenciamiento orientada a optimizar todos los procesos de producción para lograr productos de la más alta calidad y al más bajo costo. El TPS impulsa la excelencia en la fabricación, produciendo lo necesario, en el momento justo, con la mejor calidad y a un precio competitivo. Basado en la valorización del trabajo estándar, la mejora continua o kaizen y el respeto por las personas, este sistema constituye la base del éxito de Toyota. El TPS fue establecido sobre la base de dos conceptos o pilares, llamados **JIDOKA**, que es la capacidad que tienen las líneas de producción de detenerse cuando se detectan problemas, previniendo que los defectos no pasen al siguiente proceso y el **JUST IN TIME**, que significa producir sólo lo necesario, en el momento justo, y en la cantidad necesaria. Esto permite que el sistema de producción y de distribución a los concesionarios sea flexible y asegure que cada cliente compre el vehículo de la especificación y color que desea y lo obtenga en el plazo más breve posible

#### **-¿Cuánta gente emplea Toyota en el país?**



**TOYOTA ARGENTINA** emplea más de 3.000 personas. La educación y el entrenamiento de su personal son considerados un elemento clave de su éxito. A través de los diversos programas de capacitación, se proveen medios para responder a los cambios tecnológicos y estándares de calidad. En Toyota, respetamos los valores, creencias, maneras de pensar y motivación de todos los empleados, y consideramos que cada individuo tiene el poder creativo para el logro independiente de sus objetivos personales, apuntando siempre al trabajo en equipo.

¿Qué pasa si un operario de otra compañía cualquiera descubre un error en la cadena de montaje? Está comprobado que no dicen nada y el vehículo sigue por la cadena hasta que llega al final, pero entonces se debe empezar de cero. Esto, en las plantas de Toyota no existe. Al operario se le considera al mismo nivel que a un directivo y éste es un operario más, si alguien no baja a la planta es como si no existiera.

#### **- Entonces....cualquiera puede decidir?**

Todos los expertos europeos elogian nuestra estructura simplificada y rápida en la toma de decisiones, lo que ellos denominan estructuras ligeras. Pero ambas cosas son la suma de un modelo que no produce según el taylorismo sino el toyotismo: la esencia de su sistema es adaptar la producción a unos volúmenes limitados y basados en la variedad, nunca en la estandarización. En las plantas de Toyota se piensa y decide considerando, desde el operario hasta el proveedor y los concesionarios están integrados en la cultura de la compañía, no tiene nada que ver con los sistemas de gestión de las compañías de automóviles norteamericanas y europeas. Asakai y Yuichi son las principales reuniones diarias que se realizan en la Planta Industrial, la reunión de Asakai es la principal del día, mientras que la reunión de Yuichi es complementaria, donde se reportan problemas de menor jerarquía. Su objetivo es mejorar la comunicación entre los diferentes sectores responsables de Producción de Planta, mediante el reporte de los principales resultados y novedades del día anterior y del inicio del turno actual en materia de Seguridad industrial, Medio Ambiente, Calidad y Eficiencia.

#### **- Cómo es la relación con el cliente?**

**TOYOTA** trabaja diariamente en la mejora de la calidad de sus productos y por este motivo en el año 1999 certificó el sistema de calidad según la norma ISO 9001. La esencia de la filosofía de **TOYOTA** es "el cliente primero". Con este espíritu, la empresa trabaja día a día para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad. TOYOTA ARGENTINA posee una red de 41 concesionarios oficiales, 33 sucursales en todo el país, las cuales cuentan con Salón de Ventas, Área de Servicio y Área de Ventas de Repuestos & Accesorios Genuinos. Para garantizar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, los vendedores y técnicos de la red reciben capacitación personalizada en el Centro de Entrenamiento ubicado en la planta industrial de Zárate.

#### **- Cambiando de tema...cuál es la actitud de la empresa respecto del cuidado del medioambiente?**

Toyota se ocupa permanentemente de la protección del medio ambiente. En el año 1999 certificó el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma internacional ISO 14001 y en 2002 amplió la certificación a todas las operaciones de la compañía.

**El objetivo primordial de Toyota es tomar medidas proactivas tendientes a reducir el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida del vehículo: desarrollo, producción, mantenimiento y disposición final; permitiendo garantizar que los automóviles sigan siendo un modo de transporte compatible con el desarrollo del siglo XXI. La empresa ha trabajado en el desarrollo de automóviles más eficientes en el consumo de combustible, en la promoción del uso de vehículos de baja emisión y en la creación y expansión de vehículos híbridos.**

En este sentido, el compromiso con la "Movilidad Sustentable" se basa en el trabajo intenso en tres pilares fundamentales: el cuidado y preservación del medioambiente, la innovación tecnológica y la contribución social.

#### **- Al respecto, ¿Qué actitud ha tomado la compañía frente a los problemas surgidos con el modelo Prius?**

Hemos tenido que retirar millones de vehículos en el mundo debido a un problema con el acelerador y los frenos del Prius, el automóvil híbrido más vendido. Las quejas sobre los frenos del nuevo modelo de Prius han provenido de concesionarios en Japón y América del Norte. Respecto a este tema, se produjo la desvinculación de los principales proveedores de estas auto partes falladas.

#### **- Finalmente.....Cómo imagina será la sociedad del 2020?**

Supongo una transición desde la era de producción y consumo masivos hacia una sociedad basada en la reducción, reutilización y reciclado de los recursos, así como también una importante mejora en el acceso a los servicios de información durante la conducción; las personas demandarán mayor seguridad en el manejo, coordinada con la estructura

del tránsito. También imagino que en las compañías internacionales trabajarán juntas personas de diferentes naciones y grupos étnicos, por lo que el factor humano cobrará vital importancia en la agenda de los ejecutivos....

---

## **SEGUNDA PARTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL**

---

### **UNIDAD VI: CULTURA ORGANIZACIONAL TRABAJO PRÁCTICO N° 6**

---

#### **RESUMEN DEL CASO**

Este caso presenta a través de una entrevista realizada el día 10 de marzo de 2008, en el sitio iProfesional.com , la cultura de Globant, una empresa nacional que considera que Las crisis dan la oportunidad de crear compañías exitosas.

En 2003 cuatro ingenieros amigos dejaron sus puestos en multinacionales y con u\$s5.000 se juntaron para realizar el sueño de la empresa propia. Así nació Globant. Hoy esta firma de software exporta sus servicios a una treintena de países y emplea a más de 700 jóvenes talentos.

Además de por su exponencial crecimiento, Globant se destaca por el clima laboral que allí se respira. Muchos de los "Globers" –así se autodenominan quienes trabajan en la compañía- están incluso "mal acostumbrados". El "chill out"- espacio de recreación- del "Globant Tec Park" es lo más parecido a un parque de diversiones en miniatura.

---

#### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

##### **Que los alumnos sean capaces de:**

- 1-Comprender la importancia de la cultura como elemento fundamental de la organización para el desarrollo de sus actividades y como componente central de la estrategia.
  - 2- Incorporar herramientas que permiten el diagnostico y la tipificación de la cultura organizacional.
- 

#### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

La cultura organizacional. Formación de la cultura. Etapas. Tipos de cultura. Reconocimiento de la cultura. La visión compartida, y el aprendizaje en equipo. Relación entre Estructura, Cultura y estrategia.

---

#### **PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

- 1- ¿Cómo describiría la Cultura de Globant? ¿Por qué cree que es algo tan importante para sus fundadores?
- 2- Describa el proceso de formación de cultura de Globant y ejemplifique el modo en que ésta llega a los empleados.

3- ¿Qué tipo de cultura tiene la empresa?

4- Describa y ejemplifique las disciplinas de la Organización Inteligente que encuentre reflejadas en el caso. Considera que Globant es o puede ser una Organización Inteligente? Fundamente

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

1- "La mayoría de los globers son muy jóvenes", ¿Cómo considera Ud que esta realidad afecta a la cultura de esta empresa? Identifique ventajas y desventajas-

2- Ejemplifique concretamente de qué manera desarrollaría Ud en esta organización la disciplina "Aprendizaje en equipo".

---

**BIBLIOGRAFÍA**

**a) Indispensable:**

- **ROBBINS, STEPHEN P (1992).** "Comportamiento Organizacional". Ed. Ariel. España. Cap. 16
- **DAFT, RICHARD.** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. Thompson. México. Año 2000. Cap. 10 (P 366 – 388).
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 12 (P293–340).

**b) Complementaria**

- **HELLRIEGEL Y SLOCUM.**(1999) "Administración". Séptima Edición. Capítulo 17. Cultura organizacional.

---

**LAS CRISIS DAN LA OPORTUNIDAD DE CREAR COMPAÑÍAS COMO GLOBANT**

"Vengo de una familia de emprendedores. Siempre pensé en armar empresas. Globant es la séptima que armo. En el medio trabajé para IBM y fui CTO en una compañía en Estados Unidos. Si bien tenía un breve paso de haber sido empleado, siempre me tiró más la experiencia de ser emprendedor. Cuando vi esta oportunidad, no lo dudé ni un minuto", asegura en diálogo con *infobaeprofesional.com* Guibert Englebienne, uno de los fundadores y director ejecutivo de tecnología (CTO) de la compañía.

Además de por su exponencial crecimiento, Globant se destaca por el clima laboral que allí se respira. Muchos de los "Globers" –así se autodenominan quienes trabajan en la compañía- están incluso "mal acostumbrados". El "chill out" del "Globant Tec Park" es lo más parecido a un parque de diversiones en miniatura.

Cuando cada uno de los integrantes de la empresa lo necesita, puede hacer un stop en su tarea para jugar al ping pong, a los videos juegos, a los autos eléctricos Scalextrics, a los dardos, al metegol, mirar un DVD, escalar, tomar una sesión de masajes, hacer yoga o aerobics, entre tantas otras opciones. O, también, trasladarse en monopatín a la sala de ensayo y tocar sus instrumentos, espacio que a su vez está disponible para que surja un *brainstorming*, ya que sus paredes están preparadas para escribir y dejar plasmadas ideas.

En semejante contexto, la primera pregunta a su CTO es –aunque casi una obviedad- imposible no hacer

**-¿Cómo surge el espíritu de este lugar y la creación de un clima laboral con estas características?**

- La cultura de Globant es la razón más importante de su crecimiento y es la base de su crecimiento futuro. Es una filosofía personal. Estuvo desde un principio en nosotros cuatro, siempre supimos que así teníamos que trabajar. Nos orientamos a una tarea muy exigente, que requiere mucha innovación, mucho laburo en equipo y creemos súper importante aproximarse al trabajo divirtiéndose. Tenemos una cultura muy fuerte de valores corporativos, que está plasmada en lo que llamamos el Globant Manifiesto, que contiene los siguientes valores que son compartidos por todos los miembros de la compañía:

1. Actuar éticamente
2. Pensar en grande
3. Innovar continuamente
4. Producir con excelencia
5. Trabajar en equipo
6. Disfrutar en el trabajo

Y como estamos seguros que el ambiente debe acompañar, en Globant Tec Park tenemos desde su inicio las áreas de esparcimiento. Consideramos que es muy importante sentirse bien en el trabajo, ya que se le dedica un gran tiempo de la vida, por lo que hay que hacer que valga la pena. La idea es que acá se pueda disfrutar desde el lunes hasta el domingo. Claro que todo esto sin perder de vista que Globant tiene que ser una compañía rentable en la que lo principal es trabajar y satisfacer las demandas de nuestros clientes, los que nos vienen cada vez con cosas más desafiantes. Si bien muchas de las ideas surgieron de nosotros, otras nacieron de las iniciativas son de la propia gente que aquí trabaja, las que se llevan a cabo de acuerdo a las posibilidades y si están alineadas a los objetivos del negocio.

**-¿No representa un riesgo “mimar” tanto a los empleados?**

-No, porque podés hacer micromanagement y pensar que cada vez que la pelotita de ping pong está sonando estás perdiendo plata o podés tener una visión más macro en la que si estás llegando a tus objetivos, los clientes están satisfechos y estamos todos contentos, es una mejor alternativa y es mucho más manejable a la hora de llevar adelante el crecimiento de una compañía como el que aspira Globant. Aunque es cierto que para mucha gente este es su primer trabajo, y después se mal acostumbran y obtener el balance es un poquito difícil, esto también favorece a que la gente innove y a que los chicos piensen en cosas divertidas, porque cualquiera puede salir con la próxima gran idea.

**-La gran mayoría de los “globers” son chicos muy jóvenes, ¿Cómo es su relación con ellos?**

-Soy una persona fanática de conocer a la gente. Intento conocerlos a todos y, de hecho, en mi computadora tengo las fotos de cada uno de ellos. Pero como cada vez somos más, tratamos de generar encuentros y eventos para conocernos, como por ejemplo fiestas, eventos, partidos de fútbol o viajes.

**-¿Y desde lo personal qué significa liderar una compañía de estas características?**

-Para mí el éxito es mirar para atrás y darme cuenta que he sido capaz de colaborar en la creación de algo que es grande y al mismo tiempo divertirme muchísimo haciéndolo. En Globant aprendo muchas cosas nuevas todo el tiempo, experiencias como por ejemplo pensar en salir a la bolsa que quizá a no todos los emprendedores se les presentan. Siempre me reconocí como una persona con mucha ambición de crear cosas. Y desde el punto de vista de un emprendedor hay muchos aprendizajes en el camino. Y además es muy importante el equipo con el que uno lo hace. Esto es clave, desde la génesis de Globant de cuatro personas que se complementan y que cada uno ofrece una nueva visión que el otro no tenía hasta como fuimos creando el equipo con los mejores talentos del mercado. El buen equipo es clave, y si lo mezcla con una cultura en la que todos trabajan juntos y en un buena ambiente, sumando a una oportunidad de negocios muy sana, da buenos resultados.

**-¿Qué aptitudes privilegian los cuatro líderes de Globant al momento de incorporar un colaborador al equipo más cercano?**

-Para poder manejar esto necesitamos gente que piense en grande, idealmente que tenga un roce internacional, aunque a su vez depende mucho de la posición que necesitemos cubrir. Pero por sobre todo en Globant buscamos gente con pasta, que puede crecer y de ser un técnico pasar a ser un manager. Este tipo de gratas sorpresas por lo general se da en gente a la que le gustan los desafíos, que aspira a mucho, que tiende a poder lidiar con el caos, porque cierta medida de caos siempre existe.

**-Al tener oficinas en otras ciudades del mundo, supongo que tanto usted como sus socios viajan con**

***mucha frecuencia. En su caso, ¿De qué manera administra la gestión del corto y largo plazo?***

-En el corto plazo me apalanco mucho en los managers que me reportan y en una reunión semanal me entero lo que esta sucediendo. En paralelo el top management, del que formo parte, está pensando en las siguientes iniciativas. Para el corto plazo delego y voy tomando parte en esos incendios o consultas que surgen a diario. La intención es que sean las menos posibles para que puedan ser manejables. Pero hay cosas que incluso se nos pasan a nosotros, ya que ninguno manejó una compañía tan grande como Globant, por lo que a medida que vamos creciendo somos los primeros que descubrimos cosas a corregir. Lo que ayuda es que somos bastante rápido en darnos cuenta de los errores y en pegar golpes de timón para hacer que las cosas vuelvan a su curso. El aprendizaje rápido es bastante más útil que el no cometer errores, porque eventualmente siempre van a estar ahí.

***-¿Cómo enfrenta una situación de crisis?***

-Hace rato aprendimos a dividir las tareas, antes decidíamos todo en conjunto pero después decidimos tener áreas en las que cada uno tenga libertades, y el aprender a aceptar que cualquier se puede mandar una macana. Y esto te da libertad a que cada uno pueda tomar decisiones en períodos más cortos. Además, las crisis son las que dan la oportunidad de crear compañías como Globant. Creo que si uno es lo suficientemente despierto como para detectar oportunidades, siempre hay lugares donde puedan surgir nuevos proyectos. Y si creas una compañía donde a la gente le guste trabajar, vas a contar con la necesaria. Es muy probable que el pool de talentos no sea suficiente para tantas compañías, y que en un mercado limitado siempre exista una rotación de gente que venga de otras compañías a las que sean más prestigiosas y apetecibles. Gracias a nuestras iniciativas, la rotación es muy baja, alrededor de un 10%, para estándares de la industria que en la India ronda un 50% anual y en la Argentina de no menos del 25%.

***-¿Qué le recomendaría a los jóvenes profesionales?***

-Que siempre se focalicen en el desarrollo de su carrera. Hoy en día los chicos jóvenes tienden a priorizar otras cosas dentro de la elección de un empleo, pero creo que las mejores decisiones que he tomado en mi vida fueron cuando me he focalizado en cuáles eran aquellas que me podían dar un mayor potencial de desarrollo.

Videos relacionados:

El CTO de Globant, Guibert Englebinne, describe la cultura de equipo:  
<http://www.elcontact.com/2010/05/el-cto-de-globant-describe-la-cultura.html>

Entrevista:  
[http://www.youtube.com/watch?v=\\_959EOVznIA](http://www.youtube.com/watch?v=_959EOVznIA)

Políticas de RRHH:  
<http://www.youtube.com/watch?v=U-1H37EQu-U&feature=related>

---

**Unidad VII: Sistema Político**

**Trabajo Práctico N° 7**

**RESUMEN DEL CASO**

El siguiente caso expone una situación de conflicto en un Centro de Investigación de la fábrica de automóviles Renault, en el que están implicados varios agentes: el presidente de la empresa, el Ministerio de Trabajo, el Gobierno francés, el sindicato, la sociedad en general y los empleados del Centro de Investigación

Technocentre. Se muestran los intereses y opiniones de cada uno así como los cambios que se produjeron a partir de la participación activa de los mismos.

El eje de dicho conflicto es la implementación de una política específica que intenta desarrollar la innovación en la empresa con miras a mantener la competitividad, pero que no tiene en cuenta las condiciones laborales, la competencia entre empleados ni el exceso de presión resultante de la aplicación de la misma.

De esta manera, el caso expuesto permitirá analizar el juego de poder y los diferentes jugadores que hay en una organización y los cambios que pueden generarse a partir de la acción política.

---

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

- Comprender la importancia que tiene el análisis de la trama política dentro de una organización.
- Identificar y describir los agentes internos y externos de la organización.
- Describir los conflictos que pueden generarse en una organización y las bases y fuentes que existen para resolverlo.

---

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

Poder, intereses y conflicto. El sistema político de las organizaciones y la dirección. Funcionamiento. Relaciones. Modelos referentes. Técnicas para la resolución de conflictos. Negociación.

---

### **PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE**

**IMPORTANTE:** Para responder las preguntas tomaremos como organización bajo estudio el Centro de Investigación "Technocentre" y no Renault en su totalidad.

1 – Analice al Centro de Investigación tal como funcionaba antes del conflicto ¿Con qué configuración de poder podría relacionarlo? ¿Por qué?

2 - A partir del conflicto surgido por los suicidios en el Centro, identifique:

a) Los agentes de la Coalición Interna y el sistema de influencia predominante.

b) Los agentes externos y los medios para ejercer influencia que utilizan.

3 – Analice la siguiente frase y justifique si es verdadera o falsa:

*"El Centro de Investigación Technocentre se ha transformado en una Arena Política".*

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

4 - Teniendo como ejemplo la formulación del "Contrato 2010", piense cómo se pudo haber tomado esa decisión describiendo la participación del Sistema Político y Administrativo (Directivo y Ejecutivo) de la organización.

5 - Evalúe el conflicto en función de las dimensiones dadas por Mintzberg y describa como afecta este análisis a la configuración mencionada en la pregunta 3.

6 - ¿Qué bases y fuentes de poder identifica en el presidente de la compañía para resolver el conflicto?

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **a) Indispensable:**

- **HENRY MINTZBERG.** "El poder en la Organización". Editorial Ariel. Capítulos 1;3-5;7-13;18-23.
- **TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA (1999).** "El Sistema Político en las Organizaciones". Artículo de la Cátedra. **Morgan, Gareth.** "Imágenes de la organización". Capítulo 6.
- **MORGAN, GARETH (1998).** "Imágenes de la organización". Editorial Alfaomega. Cap. 6.

### **b) Complementaria:**

- **JONES Y GEORGE.( 2006)** "Administración". 4ta edición. Ed. Mc Graw Hill. Cap. 17.

## **RENAULT EN EL OJO DE LA TORMENTA**

*Desde finales de 2006, y principios de 2007, hasta la fecha han sucedido una serie de suicidios de trabajadores del Centro de Investigación del Grupo Frances de Renault, Technocentre, lo que ha generado una gran polémica en torno a las condiciones laborales de ese Centro y hasta se debate el hecho de que la excesiva competencia en ciertos mercados genere la adopción de medidas extremas para no perder terreno.*

### **LA ORGANIZACIÓN: SU HISTORIA**

Renault France ha sido creada en 1898, por Louis Renault y sus hermanos, haciéndose rápidamente conocidos por su competencia automovilística. Su fin específico fue la construcción y venta de automóviles. Esa fue la idea y soporte básico de esta organización.

Siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías en 1905 se introdujo en la planta productiva la fabricación en serie. Por supuesto, esta modificación en la tecnología productiva originó transformaciones en lo que respecta a las relaciones laborales, pero le permitió crecer a pasos agigantados, situación que se mantuvo a lo largo de los años por medio de fusiones y convenios con otras empresas.

Actualmente FRANCE RENAULT está posicionado como uno de los grupos europeos más rentables gracias, no sólo a las características de sus autos, sino también a la gama de servicios que ofrece, siempre relacionados a la industria automovilística: gama Renault, Renault minuto, servicio telefónico al cliente las 24 hs., servicio de newsletter Renault, servicios de ventajas para empresas, accesorios para el vehículo, etc.

Tal aumento en lo que respecta a la multiplicación y diversificación de los servicios brindados, tiene su origen en la severa competencia que existe actualmente en estos mercados. Lo que hace que desde el contrato psicológico, la organización exija o tenga como expectativas respecto de sus empleados el aumento de la lealtad y el compromiso para con la organización y para el aumento de su productividad.

**LA NOTICIA:  
SUICIDIOS DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
FRANCES DE RENAULT**

Desde finales de 2006 hasta la fecha han trascendido una serie de suicidios de trabajadores del Centro de Investigación del Grupo Frances de Renault, Technocentre. se registran 3 casos en el último año, de un total de 15.

Ahora bien, ¿por qué se habla de serie de suicidios de trabajadores, y no de suicidios de individuos? ¿Cómo llegan estos suicidios a interrogar acerca de las condiciones laborales? Porque:

- Todas estas personas que se han quitado la vida trabajaban en ese centro de investigación francés.
- Los casos se sucedieron en la misma planta de Renault o en sus inmediaciones.
- Varios han dejado cartas en las que alegaban lo insostenible que se les hacía seguir viviendo en tan arduas condiciones laborales.

### **EL CENTRO FRANCES DE INVESTIGACIÓN**

El Centro de Investigación constituye una verdadera ciudad a las afueras de París creada para desarrollar ideas, en la que trabajan más de 12.000 personas en el diseño de nuevos modelos, los futuros vehículos de la marca. Quizás una de las tareas que realizan más reconocidas es el diseño y desarrollo de los autos utilizados en las carreras. La tarea de este centro, el cual siempre ha sido reconocido por su alto ritmo de trabajo, es la investigación y definición de nuevos modelos de automóviles.

En el organigrama de la organización, este Centro ocupa una posición intermedia en las líneas de autoridad y jerarquía: mantiene relaciones de dependencia con sus autoridades y directivos, así como también cuenta con personal a cargo, y un importante staff de apoyo. En este grupo de investigación, Technocentre, trabajan ingenieros, cuadros intermedios y técnicos.

### **EL CONTRATO 2010**

Desde el año 2006, los accionistas han decidido aumentar la competitividad, reduciendo los costos y mejorando la diferenciación de sus productos,

para obtener una rentabilidad aún mayor. A través de la Asamblea de ese año propusieron al Presidente la posibilidad de elevar el número de modelos nuevos para el año 2010. Bajo esta directiva, el Presidente, Carlos Ghosn, puso en marcha el "Contrato 2010", tratando de asegurar los objetivos de la organización mediante una mayor eficiencia y una efectiva evaluación del desempeño, estableciendo que debe elevarse el número de modelos a 26, incluyendo 13 novedades.

Por consiguiente, el Technocentre debe "generar" seis vehículos nuevos al año, frente a los tres o cuatro que creaba hasta ahora; y todo ello sin un aumento de personal ni de recursos, lo cual crea una presión innegable a los 12.000 ingenieros y técnicos que trabajan en el Centro.

Ahora bien, la pregunta que ha quedado sin responder es ¿Se tuvo en cuenta en su diseño e implementación, a las necesidades del personal, de los trabajadores cuyas tareas serían necesarias para llevarlo a cabo? Justamente, eran los ingenieros y técnicos del Centro que se quitaron la vida quienes tenían como tarea el diseño, definición e invención de los nuevos modelos de la marca. A pesar del estrés, la deshumanización y la



pérdida de objetivos, los trabajadores que se suicidaron, eran todos operarios modelo.

### **LAS RESPUESTAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y DEL GOBIERNO FRANCES**

- Una vez disparada la alarma social en Francia, el gobierno de Sarkozy tomó cartas en el asunto. La ministra de Economía ha forzado a la empresa a que celebre un Consejo de Administración dedicado al asunto. Los primeros resultados comienzan a verse: al último suicida le han dado estatus de accidente de trabajo, algo a lo que la empresa se resistía con toda su fuerza.
- El ministro de Trabajo, Xavier Darcos, firmó un acuerdo con los sindicatos para promover un plan nacional contra el estrés en los lugares de trabajo.
- La Fiscalía del Tribunal de Versalles decidió iniciar una investigación preliminar (penal) sobre las condiciones de trabajo en la empresa Renault "Hemos abierto una investigación sobre las condiciones de trabajo de las personas que se han suicidado"
- Ante la gravedad de los hechos, el Gobierno francés ha decidido promulgar una ley que no se limita al ámbito laboral, sino que también repercute en el Código Penal.

### **LAS RESPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE A LA OLA DE SUICIDIOS LABORALES**

- En un principio, el presidente de Renault se defendió de las supuestas presiones que había podido crear el plan estratégico "Contrato Renault 2010", y recalcó que de ninguna manera se cuestiona el "Contrato", el plan ha fijado unos objetivos extremadamente ambiciosos para la empresa. Recalcó que todos los objetivos fijados debían ser cumplidos. De lo contrario, se pondría en riesgo a la existencia de la organización misma. Y explicó que la carga de trabajo actual se debe al entorno ultracompetitivo en la industria automovilística de este momento.
- La dirección de la compañía es reacia y sigue siendo extremadamente prudente, y rechaza "establecer una relación entre estas muertes y nuestra política de recursos humanos. Siempre hay un factor personal en los suicidios y pese a todas nuestras precauciones, no podemos evitar que este tipo de dramas sucedan", explicó tras el primer accidente.
- Más tarde, Renault se vio obligado a tomar en cuenta la realidad y a mejorar las condiciones laborales en el centro de ingeniería francés.
- Al día siguiente del tercer suicidio, la dirección del establecimiento y el Grupo Renault declararon que era necesario que los asalariados del Technocentre recuperaran con urgencia la "serenidad", la "confianza" y "el gusto de trabajar". (Dijo Vincent Neveu, sindicalista francés). En aquel momento, la dirección decidió organizar una jornada de formación contra el estrés. Y tomará otras medidas para "facilitar el diálogo y el apoyo a los/ entre colegas". Ghosn encargó al director general adjunto de Renault y al director de Technocentre que propusieran medidas concretas para remediar la situación. La decisión de involucrar a uno de los cinco miembros del comité ejecutivo (el órgano de gestión más alto de Renault) responde al deseo de dejar clara la determinación del equipo directivo en este asunto.
- El presidente de la firma aseguró que tomará medidas para revisar la carga de trabajo y las dificultades que afrontan los empleados. Más contratos para aligerar la carga de trabajo, Renault añadió que, para cumplir con el pico de actividad que se desarrollará en 2008 y 2009, reclutó 110 especialistas automotrices y está utilizando recursos temporarios para reforzar los equipos de ingeniería.

## **LAS RESPUESTAS DE LA SOCIEDAD Y ORGANIZACIONES SINDICALES**

- El sindicalista francés, Vicent Neveu - delegado sindical central adjunto de la CGT del grupo por la INGENIERIA y el SECTOR TERCIARIO- confirma lo dicho por la Caja de Seguro de la Enfermedad: la catalogación de estas muertes como accidentes de trabajo. Todas las organizaciones sindicales del establecimiento piensan igual, y denuncian las estresantes condiciones de trabajo, generadoras de sufrimiento y malestar.
- Respecto de estos suicidios en Renault Francia, Neveu, sostiene que las condiciones de trabajo generan malestar, una forma patógena de gestión.
- La actitud de la patronal que predomina en el Grupo consiste en hacer competir constantemente a los asalariados entre sí. En el establecimiento de Guyancourt no hay ningún horario expuesto: ni de apertura ni de cierre del establecimiento. No han acordado con sus asalariados los tiempos de descanso. Ante la presión por lograr las metas laborales, los trabajadores dejan de tomarse sus días francos para poder alcanzarlas.
- Los aumentos de remuneración dependen de la capacidad de cada uno de cumplir con objetivos individuales, objetivos que se van colocando cada vez más alto.
- Desde los sindicatos se reprocha "el fuerte aumento de la carga de trabajo, a una carrera contra los plazos y el desarrollo de una actividad cada vez más compleja". Dicen que los empleados están sujetos a un aumento de presión desde que la firma aprobó un plan de reestructuración y ha pedido a la gerencia que evalúe urgentemente la situación.
- Según los sindicatos hay varias medidas que deberían tomarse inmediatamente como:
  - Limitación de las oficinas compartidas por varias personas,
  - La contratación del personal suplente, para que se pueda trabajar en mejores condiciones,
  - Aumentar la oferta de cursos para gestionar el estrés
  - Ampliación de las posibilidades de acceder a cursos de formación
  - La multiplicación de reuniones para humanizar las relaciones de trabajo.

---

## **UNIDAD VIII: LA GERENCIA ESTRATÉGICA**

### **TRABAJO PRÁCTICO N° 8:**

### **"DE 5 A 9: UN DÍA EN LA VIDA DE LA DRA. LISA CUDDY"**

---

#### **RESUMEN DEL CASO**

La Dra. Lisa Cuddy, Decana y Directora del Hospital Universitario Princeton Plainsboro posee una vida laboral y personal muy agitada la cual nos es permitido espiarla en este episodio de la serie Dr. House. Durante el mismo nos ofrecerá la posibilidad de vivir, a través de sus ojos, un día en el funcionamiento interno del hospital y en el ejercicio de sus funciones como encargada de la gestión general del mismo.

En este día particular se nos mostrará como Cuddy deberá enfrentar diversos problemas relacionados con el cuidado de su hija, con conflictos entre el equipo de cirujanos, con inconvenientes por diferencias en la cantidad de fármacos y con la necesidad de negociar un incremento en el reembolso para el hospital de una compañía aseguradora... *¿cómo resultará todo finalmente para la Dra. Lisa Cuddy?, ¿sus capacidades y habilidades le permitirán sortear todos los obstáculos que se le presenten este día o fracasará y deberá renunciar a su puesto?*

---

#### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

Que los alumnos sean capaces de:

- Analizar la función del gerente desde diferentes perspectivas:
- ✓ La Perspectiva del Proceso Administrativo
  
- ✓ La Perspectiva de la Estructura Organizacional
  
- ✓ La Perspectiva de la Persona.
- Identificar las características de la persona en la función analizando los conocimientos, habilidades y aptitudes -competencias- necesarias para llevar adelante una gerencia eficaz.
- Reconocer y describir los diferentes estilos gerenciales así como la diversidad de roles asociados a cada uno de ellos.

---

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

La gerencia estratégica. Competencias gerenciales: Habilidades y actitudes gerenciales necesarias. Perspectiva del proceso administrativo, la perspectiva de la persona: el dominio personal. La perspectiva de la estructura organizacional. La gerencia en las pequeñas y medianas empresas. Estilos gerenciales. Nuevos desafíos: gestión de la complejidad.

---

### **PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS GRUPAL**

**1.** Henry Mintzberg, en su texto "Perfeccionando la Función del Gerente", especifica que éste último cuenta con determinadas **competencias** cuando va a desempeñar dicha función. Por otra parte, Hellriegel y Slocum presentan un listado de aquellas competencias que consideran que las personas deberían poseer para ser capaces de ejercer una gerencia eficaz. Atendiendo a lo sugerido por estos autores y analizando a los siguientes personajes: **Dra. Lisa Cuddy, Dr. Dave Thomas** y **Fco. Stan**, enuncie y desarrolle:

- A) ¿Qué **competencias gerenciales** logra identificar en la Dra. Lisa Cuddy?
- B) ¿Cuáles son a su criterio, aquellas **competencias** de las cuales más evidentemente **carecen** los tres personajes citados? Ejemplifique con el caso propuesto.

**2.** Continuando con el análisis de los tres personajes mencionados (**Dra. Lisa Cuddy, Dr. Dave Thomas** y **Fco. Stan**), responda:

- A) De acuerdo a las diferentes competencias y habilidades que ha logrado identificar en ellos, ¿cree Ud. que las mismas son acordes a aquellas con las que deberían contar los gerentes que ocupan cada uno de esos lugares en la **estructura organizacional**? Justifique su respuesta.
- B) Diferencie y ejemplifique cuáles son las funciones vinculadas al **proceso administrativo** que más claramente asumen (o dejan de asumir) cada uno de estos personajes en su rol como gerentes.

C) Según lo que ha podido observar en el presente capítulo de la serie, ¿considera Ud. que alguno de los personajes desarrolla la disciplina de "**Dominio Personal**" mencionada por Peter Senge? Si su respuesta es

afirmativa, ejemplifique y si considera lo contrario, seleccione uno de dichos personajes e imagine de que manera podría desarrollarla.

**3.** Centrando su atención exclusivamente en el personaje de la **Dra. Lisa Cuddy** en el capítulo propuesto de la serie "Dr. House" explique:

A) Por el modo de desempeñar su función en el Hospital Princeton Plainsboro, ¿qué **estilo gerencial** podría atribuírsele?

B) En función del estilo antes identificado, ¿qué **roles** se encuentran asociados al mismo y cuáles quedan más explícitamente manifiestos en el episodio?

---

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

1.- ¿Ud. considera que ante la importancia que las redes sociales (facebook, twitter, linkedin, etc) poseen actualmente para las organizaciones, las competencias gerenciales que debe poseer un gerente, han variado?

2.- ¿Las competencias gerenciales que debe desarrollar un gerente de una pyme son las mismas que las que debe desarrollar un gerente de una gran empresa? Justifique y busque ejemplos en el caso de INTE ZEN (tp 1) y de TOYOTA (tp 5).

---

### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **a)- Indispensable:**

- **MINTZBERG, HENRY.** Perfeccionando la Función del Gerente. Revista Alta Gerencia, Año IV Tomo VII. PP. 209-232.
- **HELLRIEGEL y SLOCUM.** Administración. Editorial Thomson. Año 2002. Págs 2-28.
- **ROBBINS, STEPHEN y COULTER, MARY.** Administración. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. 2005. Capítulo 1.

#### **b)- Complementaria**

- **DRUCKER, PETER (1973).** "La Gerencia". Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
  - **ETKIN, JORGE (2007).** "Gestión de la complejidad en las organizaciones". Editorial Granica, Buenos Aires. Cap.5
- 

**"DE 5 A 9: UN DÍA EN LA VIDA DE LA DRA. LISA CUDDY"**

---

**Dr. House: La Serie**

La serie televisiva estadounidense Dr. House se constituye como un atrapante drama médico donde "la mala de la película" es la enfermedad y el "héroe" un irreverente, controvertido y a la vez brillante médico, el Dr. Gregory House para quien la premisa es la desconfianza, sobre todo aquella que le inspiran los pacientes.

El protagonista de esta serie es un misántropo genio de la medicina, ególatra, de modales objetables, de fuerte y marcada personalidad que dirige el Departamento de Diagnóstico Médico del ficticio Hospital Universitario Princeton-Plainsboro de Nueva Jersey, cuya decana y directora general es la Dra. [Lisa Cuddy](#).

El mencionado Departamento de Diagnóstico lo conforman actualmente cuatro médicos, además de él mismo: [Eric Foreman](#), Robert Chase, [Remy Hadley](#) y [Chris Taub](#), cada uno de ellos especialistas en diferentes ramas de la medicina.

Por regla general, en cada capítulo, House y su equipo deben diagnosticar un caso difícil y para ello atraviesan todo un proceso investigativo lógico-empírico, exponiendo y descartando diversas hipótesis a medida que los hechos se van sucediendo hasta resolverlo. Episodio tras episodio, este médico nos demuestra su implacable falta de respeto por las normas, procedimientos y protocolos establecidos.

En medio de su rutina diaria, el Dr. House lidia con su propio sufrimiento físico producto de un dolor crónico en la pierna derecha derivado de una necrosis muscular (causada por un aneurisma). Esta lucha pareciera agudizar su brutal honestidad, su carácter misántropo así como su gran sentido del sarcasmo y la ironía, sin embargo, pese a que su comportamiento bordea lo antisocial, su forma no convencional de ver las cosas y su impecable instinto le han valido gran respeto por parte de sus pares. Experto en diagnósticos, House es un amante de los desafíos que representan aquellas enfermedades que sólo él puede identificar y tratar para salvar la vida de los pacientes.

### **De 5 a 9: Un Día en la Vida de la Dra. Lisa Cuddy**

El episodio N° 13 de la sexta temporada de Dr. House denominado "5 to 9", nos ofrece la oportunidad de explorar el Princeton Plainsboro de una manera totalmente diferente pues, en lugar de ser guiados por el Dr. Gregory House y su equipo de diagnóstico como es lo habitual, este capítulo nos invita a ser testigos de un día en la vida de la Dra. Lisa Cuddy, decana y directora general del Hospital Universitario.

Particularmente en esta jornada, Cuddy deberá enfrentarse a un estresante y frenético día teniendo que sortear todos los obstáculos que se le presenten, tanto de su vida personal como profesional. Mientras su hija Rachel se encuentra enferma, en el hospital deberá negociar duramente el contrato con Atlantic Net, la compañía aseguradora que, de no aceptar su oferta rescindiría el contrato con el Princeton Plaisboro, lo que, de ocurrir, significará también su expulsión como directora general del mismo. Por si esto fuese poco, una de las empleadas del Hospital será despedida por Cuddy acusada de robo, se presentarán conflictos entre empleados por el uso del quirófano y deberá lidiar con House que, como siempre, colabora más bien poco en mantener el orden y la calma en el lugar.

En este episodio se pondrá a prueba claramente la perseverancia, las cualidades y las habilidades de Lisa como administradora, mientras hará malabares para solucionar los problemas en su vida personal.... ¿logrará salir Cuddy victoriosa de todo esto?

## **Conociendo a los Personajes de Dr. House**

### ❖ **Directora Ejecutiva**

#### ▪ Dra. Lisa Cuddy

Es Decana en Medicina, **endocrinóloga**, directora del hospital, y por tanto jefa de **House**, con quien se enfrenta constantemente por su poco ortodoxa manera de hacer su trabajo. Es una mujer inteligente, poderosa y capaz de controlar a este irreverente médico aunque no le resulta nada fácil pues, con frecuencia, debe responder por él y por las diferentes situaciones críticas que acontecen bajo su supervisión.

Pese a ello, y a todos los problemas que le ha causado, se niega a plantearse su despido, al considerarle el mejor médico del hospital y uno de los mejores médicos de diagnóstico del mundo.

Lisa Cuddy es la primera mujer en convertirse en la Decana de Medicina de la institución y la segunda persona más joven de obtener el puesto —teniendo 32 años—. Siendo la directora ejecutiva del Princeton Plainsboro es una mujer con poder, lo cual proyecta sin problemas. Tiene una posición que regularmente un hombre tendría sin verse intimidada.

Esta doctora es una profesional que se entrega totalmente a su trabajo, sin embargo no ha dejado de lado su vida personal, hace poco tiempo, al no poder quedar embarazada y pese a no contar con una pareja estable, decidió adoptar a una niña, **Rachel**, y a partir de allí, su vida ha cambiado por completo ya que ahora debe velar por el bienestar de la pequeña. En el último tiempo ha iniciado una relación con **Lucas Douglas**, un detective privado que conoció por intermedio de House.

La decana, aunque no tiene tanta presencia en algunos episodios, es uno de los personajes más importantes de la serie, y mientras que el Dr. James Wilson (Director del Departamento de Oncología) toma el rol de amigo, consciencia de House, Lisa contrasta con Gregory, pues más allá de su cercana amistad, lo reta. Logrando controlarlo y tomar ciertas precauciones ya sea para protegerlo a él, proteger al hospital o para protegerse a ella misma.

### ❖ **Jefes De Departamento**

#### ▪ Dr. Gregory House

Es el protagonista de la serie, un médico eminente que dirige el Departamento de Diagnóstico Médico del Hospital Universitario Princeton Plainsboro. Cuenta con una doble especialidad en **Infectología** y **Nefrología**. Es un misántropo con una actitud prepotente, cínica y sarcástica, que tiene aversión a tratar a los pacientes. Este personaje está inspirado en parte por Sherlock Holmes y suele utilizar métodos poco ortodoxos para diagnosticar así como terapias alternativas para tratar a sus pacientes, lo cual le ocasionan en numerosas ocasiones conflictos entre él y sus colegas.

#### ▪ Dr. Dave Thomas

Es el jefe de cirugía del Hospital Princeton Plainsboro y entre los médicos a su cargo se encuentra el **Dr. Houlani**. Así también ha sido parte de su equipo aunque por un breve tiempo, el Dr. Robert Chase, actual integrante del Departamento de Diagnóstico dirigido por House, con quien no mantiene una buena relación.

- Farmacéutico Stan

Profesional egresado en la especialidad farmacológica, es el actual responsable de la Farmacia del Hospital. Entre sus empleados se encuentran el joven **Oscar** y la cuestionada **Gail**, quienes deben lidiar permanentemente con los caprichos y las extrañas solicitudes de House.

### ❖ **Equipo de Diagnóstico**

- **Dr. Robert Chase:** médico cirujano de origen australiano que muestra una gran ambición y oportunismo, cosa que en ocasiones le lleva a enfrentarse con todos sus compañeros. Procedente de una familia rica y con un padre reumatólogo de fama mundial, se convierte frecuentemente en el blanco de las burlas del Dr. House, no sólo por encontrarse aún a la sombra de su padre sino porque en un principio se convirtió en médico sólo para complacerlo a él abandonando el seminario que era su verdadera vocación.

- **Dr. Eric Foreman:** neurólogo, habitualmente maltratado por su jefe, aunque también reconocido por éste como un gran médico. Es muy inteligente y la mayoría de las veces suele ser enviado a las investigaciones menos convencionales (allanamientos de morada, etc) debido a sus antecedentes como delincuente juvenil.

### ❖ **Otros Personajes de la Serie:**

- **Dr. James Evan Wilson** (Amigo de Gregory House y jefe del departamento de Oncología del Hospital)

- **Dra. Remy Hadley** (Integrante del Equipo de Diagnóstico de House)

- **Dr. Chris Taub** (Integrante del Equipo de Diagnóstico de House)

- **Dra Allison Cameron**(Ex integrante del Equipo de Diagnóstico de House que estuvo brevemente casada con el Dr. Chase)

- **Marina** (Niñera de Rachel, la hija adoptiva de Lisa Cuddy)

### **El Hospital Universitario Princeton Plainsboro de New Jersey por Dentro**

➤ *Recorriendo el Hospital por sus Diferentes Pisos*

**Sótano**

- Radiología (diagnóstico por Imagen), Resonancia y Tomografía
- Morgue
- Laboratorio del Sueño
- Medicina forense
- Sala de Emergencias

**Primer Piso**

- Vestíbulo principal
- Cafetería
- Capilla
- Clínica
- Farmacia
- Oficina de Dra. Cuddy
- Neurología
- Cuidados Intensivos
- Salas de Conferencia

**Segundo Piso**

- Pediatría
- Laboratorio
- Enfermería
- Habitaciones de Pacientes
- Administración
- Unidad de Cuidados Intensivos
- Cirugía

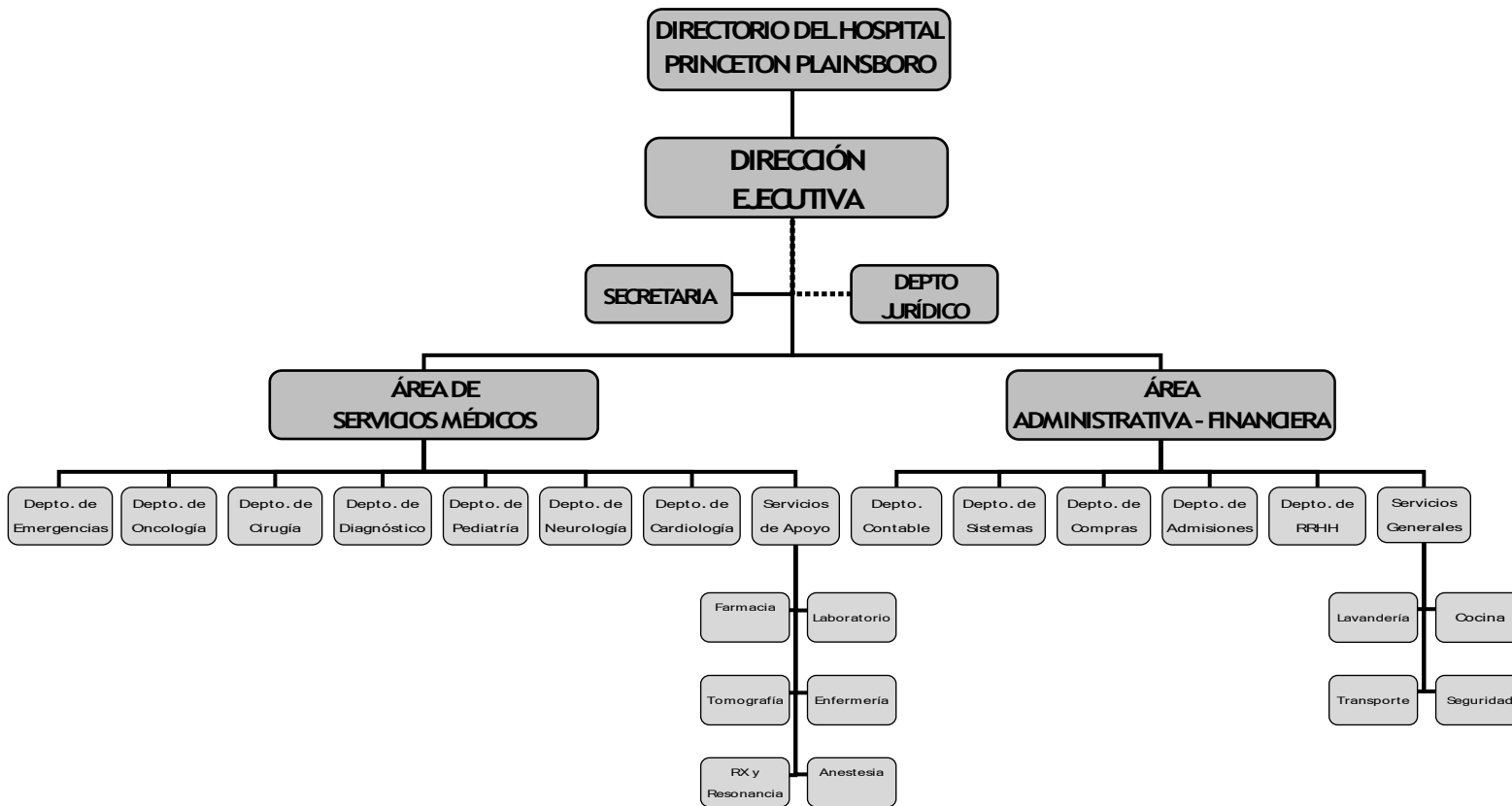
**Tercer Piso**

- Habitaciones de Pacientes
- Servicios para Personas Mayores
- Unidad de Admisión
- Sala de partos

**Cuarto Piso**

- Nefrología
- Anestesia Oficina
- Cardiología
- Depto. de Diagnóstico
- Depto. de Oncología





**UNIDAD IX: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO PRÁCTICO Nº 9**

**RESUMEN DEL CASO:**

El siguiente trabajo práctico se haya organizado en tres casos.

El primero expone una charla entre dos amigos. Donde los mismos discuten la manera en que una empresa uruguaya de curtiembres ha desarrollado distintas estrategias para afrontar la crisis internacional que se ha impactado en todo el mundo.

El segundo enuncia la experiencia de la empresa Nestlé Nespresso y su Programa de Calidad Sostenible AAA. El caso pretende demostrar como una empresa puede diseñar su programa de responsabilidad social de una manera estratégica que no sólo le permita satisfacer sus propios intereses sino también beneficiar a otros grupos de interés participando en su cadena de valor.

Y el último expone las prácticas de responsabilidad social que ha aplicado la empresa Carnes Suaves en los últimos años y la preocupación que le genera a la alta gerencia que las mismas comiencen a desvirtuarse como consecuencia del crecimiento continuo de la empresa y su instalación en otros puntos estratégicos del país.

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:**

Que los alumnos sean capaces de:

- Comprender el concepto de Responsabilidad Social (RS), sus diferentes puntos de vistas y niveles de participación social.
- Identificar a las personas ante quienes son responsables los gerentes a partir de la aplicación del modelo de cuatro etapas.
- Analizar los diferentes tipos de estrategias de RS que puede emprender la gerencia de una organización y los criterios para seleccionarlas.
- Analizar el carácter estratégico de la RS a partir del modelo de triple impacto de la RSE.
- Comprender el concepto de ética administrativa y analizar las herramientas de que dispone la alta gerencia para lograr reducir las prácticas no éticas en su organización.

---

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

La responsabilidad social. RSE. Evolución. Fundamentos del concepto. La responsabilidad social y la ética. RSE como herramienta de gestión. El rol de la gerencia, la estructura y la cultura organizacional.

---

### **BIBLIOGRAFIA PARA EL TP**

#### **a) Indispensable:**

- ROBBINS y COULTER (2000). "Administración". Ed. Prentice Hall. Sexta Edición. Cap. 5. (P 141-179).
- PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009). "La RSE en el debate actual". Módulo I. Unidad 4.
- PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009). "Estrategias de RSE". Módulo I. Unidad 5.

#### **b) Complementaria**

- PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE (2009). "Evolución del concepto de RSE. El debate actual sobre RSE". Módulo I. Unidad 2.
- LAROCCA HECTOR (2008). "Responsabilidad social empresarial" Cap. 14 en VICENTE y Ayala J.C. "Principios Fundamentales para la administración de organizaciones" Ed. Pearson (P 395-423; 447-458).

---

### **PRIMER CASO DE ESTUDIO: CURTIEMBRES URUGUAYAS SA<sup>2</sup>**

Esteban Quito y Armando Lío, están conversando mientras esperan a ser atendidos por el Dr. Sánchez, un prestigioso abogado. De pronto llega su secretaria y les deja la prensa del día, mientras les pregunta si desean tomar algo.

Esteban Quito toma uno de los diarios y en primera plana se expone uno de los temas de la semana, la situación crítica que viven las curtiembres exportadoras como consecuencia de la crisis internacional. Le hace un comentario a Armando Lio, sobre lo ocurrido en la empresa y éste con toda sinceridad le responde, "no tengo ni idea de lo que me estás hablando, no sé qué fue lo que ocurrió, no sé nada de esas empresas, ¿vos sabes algo?"

EQ: Te cuento, las curtiembres que forman parte de la cadena de producción de las grandes automotrices americanas y/o europeas se han visto afectadas por la recesión internacional. Se han frenado las exportaciones, por

---

<sup>2</sup> Adaptado por la cátedra de Administración II de la FCE – UNLP de los casos de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración. Universidad de la República. Uruguay.

lo que es muy probable que deban enviar personal al seguro de desempleo, hasta que se reactive la economía mundial. En general son empresas grandes y de las más importantes del país.

AL: Y, ¿A quién le vende, si aquí todo es importado?

EQ: Dedicar casi toda su producción a la exportación la que incluye países como EEUU, Alemania y Japón. La facturación de estas empresas es de varios millones de dólares al año.

AL: La verdad, es que no me imaginé que en Uruguay tuviésemos empresas de ese nivel, tan importantes. ¿Y cómo superarán la crisis?

EQ: Debería haberse recurrido a la creatividad innovadora de la empresa pero como ocurre a menudo, se contará con el apoyo de la sociedad en su conjunto. Se ha puesto la "conservación del empleo" en el centro de las estrategias para superar la crisis, por lo que se está estudiando la posibilidad de un despido parcial que permita mantener al trabajador en la nómina de la empresa, y reducir un porcentaje del horario de trabajo.

AL: Parece una buena idea, pero yo no entiendo nada.

EQ: Los dueños de las curtiembres consideran que podrían por un tiempo aplicar despidos parciales, lo que no se sabe es cuánto tiempo durará la crisis y hasta cuando el Banco de Previsión Social podrá hacerse cargo de esos desempleos parciales. Las empresas buscarán mercados que les permitan seguir produciendo en volúmenes menores, e intentarán hacer lo imposible por maximizar las ganancias. ....Yo creo que son insaciables, deberían defender y mejorar el bienestar de la sociedad, pero siempre piensan en sus ganancias. No les importa contaminar los cauces de agua, con los productos que usan al curtir el cuero, pero ahora todos pagaremos.

AL: Y, ¿Cuál es el problema? ¿El dueño de la empresa puede hacer lo que quiera para maximizar las ganancias, o no?

EQ: Y depende de cómo lo mires. Estas empresas son reguladas por el Estado a través de la aplicación de varias leyes. Imagínate que con tantos controles siempre están al día con la ley. Pero yo me pregunto si estas reglamentaciones y ordenanzas incluyen todas las problemáticas que pueden causar este tipo de empresas.

AL: ¿Qué querés decir? ¿Qué son las empresas las que tienen que pensar que es lo mejor para la sociedad?. Lo cierto es que no veo la necesidad de gastar las ganancias de mi empresa en temas sociales, realmente no me convence, no me parece que sea de buena administración.

EQ: No sé, particularmente la empresa Curtiembres Uruguayas SA, por lo que he leído algunas cosas hace. Tienen un programa con las escuelas, sobre la importancia de las energías renovables, el calentamiento del planeta, los desechos tóxicos. Pero no sé si han sido programas pensados para la sociedad en general, creo que lo que quiere es quedar bien con algunos sectores o con la prensa que la ha atacado mucho en los últimos años.

AL: No sé, creo que no puedo analizar estas cosas sin algún experto que me explique.

Llega el Dr. Sánchez y la conversación tiene que llegar a su fin. Tal vez por ahora...

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

1. Defina el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
2. Teniendo en cuenta la conversación entre el Sr. Esteban Quito y el Sr. Armando Lío, que punto de vista de RSE cree que adopta cada uno de ellos. Justifique.
3. A partir de la información que se expone en el caso de la empresa Curtiembres Uruguayas SA y de lo expuesto por Robbins, ¿En qué nivel de participación social cree que se encuentra la empresa?. Justifique.

---

**SEGUNDO CASO DE ESTUDIO: NESTLÉ NESPRESSO<sup>3</sup>**

---

El siguiente caso se basa en la experiencia de la empresa Nestlé Nespresso y su Programa de Calidad Sostenible AAA. Este Programa fue introducido por la compañía en el Año 2003 con el objetivo de asegurar la oferta de café de alta calidad a largo plazo.

Debido a que Nespresso ha construido su negocio alrededor de cafés de muy alta calidad, la empresa debe comprar su café de acuerdo con unas características particulares como aroma, suavidad, calidad de la crema y persistencia en el paladar.

La empresa calcula que sólo entre el 10% - 20% del total de cafés especializados disponibles en el mundo cumplen este perfil. Esto significa que la empresa sólo dispone de un 1% del universo total del café existente en el mundo para comprar. Debido a esta situación, una de las mayores prioridades de Nespresso es asegurar una oferta consistente de café especializado. Ante esta necesidad la empresa decidió definir un razonamiento para el desarrollo de un programa proactivo y sostenible para la compra de café.

Así es como nace el Programa Nespresso de Calidad Sostenible AAA. El nombre surge de la denominación "AA" - el cuál se otorga al café de mejor calidad de Kenya - y la tercera "A" fue agregada por la empresa para representar la sostenibilidad.

Todas las fincas proveedoras de café deben ser evaluadas de acuerdo con una serie de criterios, los cuales incluyen aspectos de calidad como tipo de suelo o prácticas de cultivo; factores ambientales como el uso de insecticidas, protección de la biodiversidad y conservación del agua; prácticas sociales como acceso a educación, salud y vivienda digna para los trabajadores; y temas económicos como precio, productividad y producción.

Las fincas que tengan alguna irregularidad, como el uso irresponsable de agroquímicos, la utilización de empleo forzoso o infantil, o estén causando deforestación, no son aceptadas en el Programa.

El Programa incorpora un conjunto de prácticas sostenibles el cual le permite al caficultor obtener una mejor calidad de café y mejorar su productividad. Como resultado el caficultor logra aumentar sus ingresos, dado que estos productos es posible colocarlos en el mercado a precios mayores y mejorar así su calidad de vida.

Por su parte, la relación directa con el caficultor le permite a Nespresso obtener mejor cantidad de café de alta calidad que necesita para garantizar su crecimiento, pues la empresa establece una relación cercana con sus proveedores y así rastrea el origen del café por finca.

Además, en el caso de los caficultores estos se ven beneficiados pues el Programa:

- Comparte mejores prácticas en el cultivo con caficultores pequeños que antes no se beneficiaban de esta información.
- Crea una relación de largo plazo entre los caficultores y Nespresso. Esto le ofrece a los primeros mayor seguridad y estabilidad y le permite planificar para el futuro.
- Incorpora buenas prácticas laborales como la promoción de los derechos del empleado, el uso de equipos de protección al aplicar agroquímicos, o la creación de procesos de seguridad y salud laboral.
- Incorpora prácticas sostenibles como la protección de bosques o la conservación de agua, por lo cual el caficultor tiene un incentivo adicional para proteger el medioambiente.

A modo de conclusión, gracias a que el Programa Nespresso de Calidad Sostenible AAA fue diseñado como parte de la estrategia empresarial, logra generar un retorno de inversión para la compañía, al mismo tiempo que aumenta los ingresos y calidad de vida de los caficultores. Más importante, el Programa resulta ser sostenible en sí mismo ya que

---

<sup>3</sup> Adaptado por la Cátedra de Administración II FCE – UNLP del Curso de Formación de Formadores en RSE. Módulo 3. Casos.

trae beneficios visibles y cuantificables y esto le permite tener un impacto mayor en la lucha contra la pobreza que cualquier otro acto de filantropía empresarial.

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

1. Teniendo en cuenta el Programa de Calidad Sostenible AAA desarrollado por Nestlé Nespresso:
    - a. ¿Cuál considera ha sido la estrategia de RSE implementada por la empresa? Justifique.
    - b. ¿Cuáles cree que han sido los criterios analizados por los gerentes de Nestlé para desarrollar la estrategia mencionada? Justifique.
  2. Analice a partir del modelo de triple impacto de RSE, ¿Cuáles han sido los impactos generados por las prácticas de la empresa? Desarrolle y Justifique.
- 
- 

**TERCER CASO DE ESTUDIO: FRIGORÍFICO CARNES SUAVES<sup>4</sup>**

---

Frigorífico Carnes Suaves (en adelante, CS) inició sus actividades en el Año 1958, en la zona sur de la provincia de Buenos Aires. La familia Ramos Mejía en su totalidad ha trabajado arduamente en la empresa. Desde entonces, ha construido una sólida trayectoria en los negocios de carne vacuna que es reconocida por sus productores, clientes y consumidores en nuestro país y en todo el mundo. A partir de la calidad de la carne seleccionada, como de sus excelentes condiciones tecnológicas y sanitarias, modernos procesos de elaboración y una gran vocación exportadora, sus productos están presentes en los más exigentes mercados del mundo, convirtiéndose en uno de los principales exportadores del país.

CS busca ser un productor eficiente y un comercializador nacional e internacional reconocido por el desarrollo continuo de productos alimenticios que faciliten y mejoren la alimentación de las personas, comprometiéndose a ofrecer:

A los **consumidores**, productos y servicios valorados por ellos de tal manera que ante un mismo precio, prefieran sus productos.

A los **productores rurales**, una compañía confiable y dispuesta al establecimiento de sólidas alianzas estratégicas.

A su **personal**, oportunidades de capacitación y condiciones de trabajo sin distinción de rango, para que puedan mejorar su calidad de vida. Fomentando el trabajo en equipo entre sus empleados, con el fin de generar una sinergia positiva entre los mismos que mejore el trabajo cotidiano.

A los **proveedores** de productos y servicios, relaciones comerciales tales que en cualquier circunstancia den preferencia de suministro a CS. Las relaciones con los mismos se han mantenido a lo largo del tiempo, con suma cordialidad y respeto.

A las **comunidades** donde opera, apoyo para mejorar las condiciones de vida y ser reconocido como buen ciudadano.

A los **accionistas**, un retorno económico superior a las tasas pasivas de los principales bancos del país.

---

<sup>4</sup> Adaptado por la cátedra de Administración II. FCE –UNLP de la adaptación del Prof. Agregado Cr. Jorge Xavier del Frigorífico Tacuarembó.

Dada la tendencia de los consumidores en todo el mundo por buscar alimentos naturales y saludables, la compañía se orienta al suministro de esos atributos, cuidando el medio ambiente, sin perder el sabor, el valor nutritivo, el color de la carne, etc.

Su "línea de carne ecológica" se produce en forma completamente natural, gracias a la integración de CS con un selecto grupo de productores ganaderos comprometidos con el uso de recursos renovables, la conservación del suelo y el agua, buscando preservar la calidad ambiental de las futuras generaciones.

Además, la empresa cuenta con un sistema de tratamiento de aguas residuales utilizadas en el proceso de la carne. Dicho sistema no utiliza ningún químico y es un proceso completamente natural. Al final del mismo, los expertos controlan el agua que sale y verifican su pureza de acuerdo con las normas locales.

CS tiene hoy unos 1200 empleados en su única planta, de los cuales un número importante son mujeres, en particular en secciones como Desosado, Menudencias y Empaque. El Departamento de Personal, trabaja fuertemente durante los meses de Febrero y Marzo en el reclutamiento y selección de nuevos talentos. La coordinación con la Gerencia es fundamental a los fines de determinar cuáles son los requerimientos o requisitos que es necesario analizar en los distintos postulantes. Entre los meses de octubre y diciembre del Año 2004, CS llevó adelante un programa de entrenamiento para personas con capacidades diferentes para facilitar su incorporación a la empresa, en áreas donde puedan encontrarse a gusto y sentirse útiles.

También ha implementado un programa para ayudar a los hijos de sus empleados que deseen continuar sus estudios universitarios en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, ofreciéndoles durante el primer año de estudios, hospedaje en una casa adaptada para tal fin.

Actualmente la empresa se encuentra en fuerte expansión, y la gerencia está preocupada. No sabe cómo mantener todas estas políticas desarrolladas a través de los años, ahora que está pensando en instalar un nuevo establecimiento en la provincia de La Pampa. ¿Qué es posible recomendarle?.

---

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:**

1. De acuerdo al modelo expuesto por Robbins, ante quien considera que es responsable la gerencia de la empresa. Justifique.
  2. Teniendo en cuenta la información aportada en el caso:
    - a. ¿Cuáles considera son las acciones que ha venido desarrollando la empresa a través de los años para incentivar las prácticas éticas? Justifique.
    - b. ¿Qué acciones le recomendaría a la Gerencia para disminuir al mínimo las prácticas no éticas que pueden aparecer ahora que la empresa instalará un nuevo establecimiento en La Pampa? ¿Por qué?
- 

**UNIDAD: 10**

**TITULO DEL TP: CREATIVIDAD E INNOVACION**

---

**RESUMEN DEL CASO**

Intelligo ya está aquí. Pero, ¿qué es Intelligo? Pues una nueva manera de acceder a la información científica de las universidades iberoamericanas que anda flotando por Internet. Esta innovadora herramienta consiste en un portal que agrega la perspectiva contextual a la indispensable tarea de

navegar la red en busca de artículos de investigación. Ya no se trata sólo de encontrar el documento requerido, sino también de asimilar cuáles son las relaciones temáticas de éste con otros documentos del repositorio al que pertenece. A partir de una interfaz gráfica atractiva y de fácil manejo, Intelligo apuesta a mostrar no sólo un punto en el mapa, sino también el mapa mismo.

A continuación se presentará información extraída de dos fuentes diferentes. En primer término, de <http://www.explora-intelligo.info/> y luego, <http://www.oei.es/observatoriocts/> (entrevista).

---

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

- Identificar la importancia de la creatividad en la generación e implementación de ideas de negocios y en la gestión de las organizaciones en funcionamiento.
- Reconocer y diferenciar los tipos de creatividad, identificar las etapas del proceso creativo y relacionarlas con los patrones de pensamiento.
- Entrenarse en la aplicación de las técnicas de creatividad y reconocer su utilidad.
- Relacionar el proceso creativo con el proceso de toma de decisiones.-

---

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

La gestión del conocimiento. El proceso de innovación en las organizaciones. Causas. La innovación tecnológica. Creatividad. Proceso creativo. Tipos y técnicas de creatividad. La creatividad en las organizaciones.

---

### **PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE:**

Analizando la información del caso, responda las siguientes preguntas:

1. Identifique las características comunes de las organizaciones innovadoras y relacione al menos una con el texto propuesto.
  2. Cuál o cuáles patrones del proceso creativo, supone usted, se hacen presentes entre los creadores de Intelligo? Justifique.
  3. Qué tipo de creatividad se ha hecho presente en la puesta en marcha del proyecto?
- 

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

4. Utilizando alguna técnica de creatividad de su preferencia, establezca nuevos usos o utilidades para esta herramienta de búsqueda de información académica.
5. Defina los conceptos de convergencia y divergencia. En el desarrollo del punto anterior: Cuál fue el comportamiento de su grupo? Cuál hubiera sido el resultado de haber optado por el comportamiento contrario?

6. Considera que nuestra Universidad podría elevar artículos de investigación y enriquecer esta herramienta? En que etapa de compromiso con el cambio nos encontramos?
7. Cuales son los elementos a tener en cuenta para implementar un cambio exitoso? Relacione sus respuesta con el Punto N° 4.
- 

**BIBLIOGRAFIA:**

**a) Indispensable:**

- **KASTIKA, EDUARDO (2005).** "Desorganización Creativa y Organización Innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.
- **HICKS, HELBERT (1972).** "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Ed. CESCA. México. Cap. 13, 14 y 15.
- **TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA (2009).** "La creatividad en las organizaciones". Artículo de la Cátedra. Año 2009
- **MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA (2005).** "Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad". Artículo de la Cátedra.

**b) Complementaria**

- **DAFT, RICHARD (2000).** "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. Thomson. México. Cap. 8 (P 284 – 328).
- 

Se lanza *Intelligo*, un innovador buscador de información académica en Internet

**Manuel Crespo. CAEU-OEI. AECID.**

Realizado por un equipo de trabajo del Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, institución que depende del Centro de Altos Estudios Universitarios de la Organización de Estados Iberoamericanos (CAEU-OEI), desde hace unos días el portal se encuentra disponible para su exploración. Los desarrolladores – Lautaro Matas, Rodolfo Barrere y Emiliano Marmonti- coinciden en que *Intelligo* ya es un producto "vivo" que en el futuro inmediato seguirá evolucionando a partir del intercambio con usuarios y del agregado de nuevos repositorios de documentos.

El proyecto nació a principios de 2009, cuando el equipo de trabajo comenzó a barajar ideas y ensayar borradores. El primer resultado palpable fue un modelo preliminar que evidenció las potencialidades de la herramienta para generar mapas conceptuales a partir de la información recabada. "Desde ese momento hemos estado trabajando en la versión en línea, que hoy ya está en actividad", cuenta Matas. Actualmente el portal opera con los corpus académicos alojados en los sitios web de cuatro grandes universidades de la región: Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad de San Pablo y Universidad Federal de Río de Janeiro. La idea actual es ir agregando fuentes de información, utilizando por ejemplo los repositorios institucionales de documentos científicos, en una tarea de crecimiento y actualización para la que los creadores del portal no se imponen límites.



## A la caza del concepto y sus relaciones

De acuerdo con los desarrolladores, el énfasis de *Intelligo* está puesto no sólo en encontrar un determinado documento, a la manera de una aguja en un pajar, sino también en graficar cuál es el nexo entre el concepto buscado y su lugar de origen. Es decir, cómo ese mismo concepto puede adquirir múltiples sentidos al aparecer en distintos marcos temáticos. Dependiendo del contenido de los documentos analizados para cada sitio académico, palabras como "educación" o "historia" pueden cargar con significados diferentes. Ese matiz es lo que esta nueva herramienta quiere resaltar. "*Intelligo* significa 'entiendo', así, con el verbo conjugado. Esto da una imagen de cuál es el objetivo del portal. Nuestra idea no se limita a presentar un resultado último y aislado, sino que hay todo un procesamiento por el cual se interpreta y se relaciona el material con el que trabaja el producto", explica Marmonti.

Al igual que su colega, Barrere y Matas se turnan para subrayar las diferencias existentes entre el nuevo portal y los buscadores tradicionales. "Hoy en día Internet contiene una masa de información muy grande. Existen varios miles de millones de documentos científicos. A la hora de ordenar ese flujo gigantesco, la revolución en el área fue *Scholar Google*, que separó el universo académico de los otros y que actualmente se usa todo el tiempo para hacer investigación. Al ingresar en un buscador de este estilo, uno escribe una palabrita y recibe una lista con títulos y autores, entre otros datos, pero nunca alcanza a saber qué hay adentro. La idea que motorizó la creación de *Intelligo* fue la posibilidad de navegar un volumen importante de información textual de una manera que permitiera conocer, a grandes rasgos, el contexto de ese corpus de información que uno está manejando", declara Barrere.

Por su parte, Matas advierte que el enfoque del proyecto también puede servir para evidenciar el rango que ocupa una temática y el modo en que ésta es abordada por cada universidad de la región: "Hay todo un nivel de análisis sobre qué es lo que ofrece determinado sitio académico, cuáles son sus intereses de investigación, a qué se dedican las instituciones de la región. Lo que terminan ofreciendo los mapas es un resumen de las temáticas principales de cada conjunto de documentos analizado. Siguiendo las relaciones que va exponiendo el portal, uno puede hacerse una idea más completa sobre el contexto en el que se amparan los contenidos que ha salido a buscar".

Los desarrolladores también destacan la capacidad del portal para apuntalar el pulso exploratorio que subyace en toda tarea relacionada con el conocimiento. "Con *Intelligo*, en ciertas ocasiones, además de acceder al artículo esperado, un usuario puede toparse con otros contenidos que a priori no pensaba relacionados. Esto es lo que se conoce como descubrimiento del conocimiento, que en el caso del portal se produce cuando uno pasa a entender el modo en que distintas temáticas se articulan en un mismo espacio. Mientras que un buscador común sólo ofrece una enumeración de documentos, nosotros agregamos la alternativa de observar el conjunto de relaciones que está siempre detrás, de manera tal que el usuario vaya hilando hasta enfrentarse con otros objetos que a priori tal vez no había tenido en cuenta y que sin embargo pueden ser de utilidad", dice Matas.

Visualizar semejantes volúmenes de datos significó un gran desafío para el equipo de trabajo. Los resultados están a la vista. *Intelligo* busca ofrecer un sistema gráfico amigable que interprete la cantidad y relevancia documental de cada concepto a partir de nodos de distintos tamaños y colores. El planteo gráfico se hace patente en un diseño que emula las proporciones de los mapas geográficos, conformando así un plano conceptual de fácil y rápida asimilación para el ojo humano. "Apuntamos a generar una interfaz lo suficientemente intuitiva como para que pueda explotarla cualquier persona. Seguiremos mejorándola a medida que vayamos consolidando un *feedback* con los usuarios. En lo específico, nos hemos centrado en la construcción del mapa, en que se lo pueda recorrer con desenvoltura y en detalles como el zoom y el paneo, recursos que permiten una mayor cercanía o lejanía a los conceptos que se muestran en pantalla", describe Marmonti.

Como ya fue mencionado, *Intelligo* hoy opera con los documentos alojados en los sitios web de cuatro grandes universidades iberoamericanas. La idea del equipo de desarrollo es ir aumentando ese volumen de manera progresiva, a medida que las casas de estudios de Iberoamérica vayan inaugurando nuevas bibliotecas virtuales. "Hay una explosión de repositorios académicos. Muchas instituciones se están ocupando de contar con uno en sus plataformas virtuales. Nosotros queremos convertir a los repositorios de las universidades en la fuente principal de *Intelligo*, ya que así tendríamos acceso a una masa crítica de documentos que nos daría mejores y más certeros resultados", explica Barrere.

Hasta el momento, el buscador utilizado para la cosecha de artículos había sido *Scholar Google*, herramienta que los desarrolladores consideraron vital en las primeras etapas de trabajo, cuando aún estaba por verse si era posible generar mapas con semejantes volúmenes de información. Matas, Barrere y Marmonti calculan que con el correr del tiempo el portal llegará a albergar cientos de miles de documentos a nivel regional.

Para que esto se produzca, sin embargo, el proyecto todavía necesita la recepción de opiniones de usuarios acerca de las posibilidades que entraña la explotación del portal. En ese sentido, los desarrolladores planean realizar una reunión con usuarios referentes en información científica de toda Iberoamérica, con el propósito de generar un espacio de intercambio y discusión alrededor de las potencialidades de *Intelligo*. La cita tendrá lugar en Buenos Aires entre el 18 y el 19 de mayo. Mientras tanto, la herramienta ya se encuentra a disposición de quien quiera echarle un vistazo. Será cuestión de sentarse frente a la pantalla y comenzar a explorar.

---

**Enlace a *Intelligo*:**

<http://www.explora-intelligo.info/>

**Contacto:** [observatorio@caeu.org](mailto:observatorio@caeu.org)

---

Una nueva manera de acceder a la información científica de las universidades

*Rodolfo Barrere y Lautaro Matas del Observatorio CTS de la OEI comentan la puesta en marcha del Portal de visualización de las universidades iberoamericanas*

**Manuel Crespo (CAEU-OEI-AECID/DiCYT).** Con el propósito de brindar una nueva forma de visualización de la información contenida en los documentos publicados por las principales universidades iberoamericanas, los jóvenes investigadores Rodolfo Barrere y Lautaro Matas están trabajando en una herramienta que estará disponible próximamente en Internet. Se trata de un portal que introduce una perspectiva distinta en las tareas de acceso a la información: el énfasis del proyecto no sólo está puesto en el acto de encontrar el documento buscado, sino también en mostrar sus relaciones temáticas con otros documentos del corpus al que pertenece. De esta manera, la labor de explorar fuentes de conocimiento adquiere un innovador matiz contextual.

Ambos investigadores son argentinos y trabajan para el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, perteneciente al Centro de Altos Estudios Universitarios de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Barrere y Matas ya han puesto a disposición del público una prueba piloto de la herramienta, que presenta un mapa de las temáticas de investigación de la Universidad Complutense de Madrid, diseñado a partir de los 3000 documentos de la institución más citados en *Scholar Google*. La ejecución del proyecto tiene previstos diez meses de trabajo, plazo que termina en diciembre de este año, cuando se publicará la herramienta en Internet integrada en un portal. En su versión definitiva, el sitio contará con una colección representativa de distintas universidades y sus corpus documentales, que consistirán exclusivamente en *papers* producidos por autores de las casas de estudios seleccionadas o de autores externos publicados en las revistas de esas instituciones. Una vez sistematizado el procesamiento de datos, el portal será actualizado periódicamente.

**PREGUNTA: ¿En qué situaciones puntuales será de utilidad esta herramienta?**

**RODOLFO BARRERE (RB):** Es una forma nueva de acceder a la información, que a su vez tiene un componente particular, ya que estamos hablando del conocimiento que producen y almacenan las universidades iberoamericanas. Es una información, además, que todavía no tiene el grado de visibilidad que podría tener. Se trata todavía de un volumen poco aprovechado, que está disponible a través de Internet pero que aún no ha sido organizado con una herramienta que aliente una exploración contextual. Nuestro proyecto intentará no sólo que el usuario tenga acceso al conocimiento, sino que también pueda navegar a través de esa información de una forma más libre y amplia, con un enfoque interdisciplinario. Así el usuario no sólo obtendrá el conocimiento, sino que también sabrá fácilmente de qué universidad proviene y cómo está relacionado con otros elementos del corpus que integra y con otros corpus de otras instituciones. Con un buscador común, uno tiene que tener una idea previa muy definida de qué es eso que está buscando. Caso contrario, se pierde en la enormidad inabarcable que es la información en la web. El portal permitirá buscar un documento preciso, pero también instrumentará al usuario para que pueda ver el dibujo más amplio en el que ese documento está inserto. Se dice que hay dos formas de acercarse a la información. Está el llamado *information retrieval*, que consiste básicamente en buscar un documento que dice justo lo que se está necesitando encontrar. Acá la necesidad rectora es la precisión. El otro camino se llama *knowledge discovery*, que apela más la exploración del campo que se está navegando. El portal permitirá acceder a la información de las dos maneras, con especial énfasis en la navegación contextual. Un concepto como "cáncer de pulmón" no sólo está asociado al campo médico más duro, sino que también está atado a conceptos como "supervivencia", "calidad de

vida”, “cirugía”, “ansiedad”, “depresión”. Todos estos términos llevan a otras áreas temáticas y disciplinarias. Nos postulamos trabajar en una herramienta cuantitativa con un enfoque cualitativo.

**LAUTARO MATAS (LM):** El portal también resumirá de una forma inteligible grandes volúmenes de información. De todas formas, el análisis de lenguaje natural conlleva un margen de error que todavía no está resuelto desde el punto de vista computacional. Sin embargo, al prescindir de la participación de un evaluador humano, se elimina cualquier posibilidad de sesgo y se asegura un tratamiento uniforme de las distintas fuentes.

**RB:** Hay otra arista para tener cuenta. Existen los investigadores y existen también los usuarios que son externos al mundo científico. Se trata de dos comunidades que casi no hablan el mismo idioma. Si uno trabaja con un buscador tradicional y no conoce la jerga especializada, puede tener dificultades para llegar al documento. Mediante el acercamiento por relaciones, el portal facilitará la vinculación entre tema y usuario.

**P: ¿Cómo nació el proyecto?**

**RB:** Venimos trabajando desde hace tiempo en cuestiones relacionadas con la extracción de información de textos. Es lo que se conoce como análisis de lenguaje natural. Se procesa cada artículo y se obtiene de él aquella información contenida en el texto, tal cual fue escrito. En los análisis tradicionales se obtiene información cuantitativa a partir de datos normalizados en campos definidos: disciplina, institución a la que pertenece, año de publicación, etc. Se trata de un conocimiento estructurado. La contraparte es esa información que aparece dispersa en un texto y que aún no ha sido catalogada. La gran mayoría de la información disponible es de esta índole y hay cada vez más fuentes de información con este tipo de datos. Incluso en Internet, a partir del movimiento *open access*, se ha dado toda una revolución, especialmente en lo que tiene que ver con sitios académicos. Sin ir más lejos, las universidades iberoamericanas ofrecen casi medio millón de documentos a través de la web. Esta información aún no ha sido explotada del todo.

**LM:** El gran beneficio de Internet radica en que hay una enorme cantidad de información disponible, pero al mismo tiempo esa información es inabarcable. El enfoque de nuestro proyecto consiste en obtener conocimiento a partir de los contenidos de los documentos que ha producido o publicado —o las dos cosas al mismo tiempo— cada universidad. Con los buscadores tradicionales, se hace difícil tener una idea clara de cómo se relacionan los contenidos de esos documentos. Nosotros tratamos de avanzar hacia la estructura de la información. El portal funcionará como una ampliación del servicio que ofrecen los buscadores comunes y permitirá al usuario acceder a la información por distintas vías, con un procedimiento mucho más libre y dinámico. Lo interesante del proyecto, además, es que estas estructuras emergentes no se condicen necesariamente con el conocimiento general que hay sobre un tema, sino con el modo en que ese conocimiento está estructurado dentro del corpus de documentos al que pertenece. En una universidad determinada, temas relacionados con la economía pueden estar vinculados con conceptos del tipo más variado: “equidad”, por ejemplo. El portal permitirá visualizar el modo en que el corpus de una institución establece lazos entre un tema y otro.

**P: Teniendo esto último en cuenta, ¿el portal permitiría ver la tendencia o la “línea editorial” de una universidad?**

**RB:** En principio sí, pero recién contamos con una prueba piloto que sólo da cuenta de una parte del acervo documental de una universidad. Nuestra idea es ir agregando un número más representativo del total de instituciones. Cuando contemos con más de una universidad, el usuario también podrá ver y comparar los modos en que dos universidades distintas abordan un mismo tema.

**LM:** De todas formas, habría que tener cierto cuidado con el concepto de “línea editorial”. Lo que muestra el portal responde al corpus que la universidad publica y considera propio, pero eso no necesariamente es representativo de sus líneas institucionales. No todos los documentos académicos son producidos en el seno de las universidades, por sus investigadores internos. El portal sí puede mostrar indicadores del rango de intereses de una universidad determinada, pero su orientación o tendencia institucional es un concepto mucho más complejo.

**P: ¿Cómo fue la etapa de desarrollo del proyecto? ¿Qué pasos tuvieron que seguir para que el portal se hiciera funcional?**

**-LM:** En primer lugar, necesitábamos encontrar una manera normalizada para asegurar una correcta identificación y recuperación de los documentos académicos. Los sitios de las universidades presentan estructuras muy heterogéneas.

**RB:** No es algo fácil de distinguir en una primera instancia: los documentos pueden ser artículos académicos, que es lo que nos interesa a nosotros, pero también pueden ser programas de materias u otros textos.

**LM:** Por eso elegimos *Scholar Google*, que nos permitió encontrar una forma de búsqueda normalizada para todas las universidades. El primer paso, entonces, consiste en implementar un robot que consulta a *Scholar Google* y descarga sólo los artículos en formato PDF. Esta cuestión del formato es una norma de calidad que nos impusimos para evitar que se filtrara información anómala como los extractos de las bibliotecas o los resúmenes documentales. También nos propusimos rastrear documentos que aparecieran citados en otros documentos, lo que les otorga validación: es difícil que un *paper* cite o trabaje sobre citas que no pertenecen a otro *paper*. Una vez que los documentos son descargados, se comienza la extracción de conceptos a partir de técnicas de análisis de lenguaje natural. Optamos por relevar construcciones gramaticales que contuvieran sustantivos que hicieran referencia a objetos del mundo real. Este proceso todavía se está afinando. La tercera etapa tiene que ver con la construcción de un modelo semántico emergente del corpus que determine relaciones entre los conceptos. Un ejemplo: si en distintos documentos aparecen las palabras "coche", "carro" y "auto", uno las puede relacionar gracias a su aparición en contextos comunes como "volante", "rueda" o "motor".

**RB:** No sólo pueden ser palabras sinónimas, sino también conceptos que se conectan semánticamente: "rueda" y "coche" ya están relacionados de por sí. El siguiente paso consistió en idear un mapa que diera cuenta de esas relaciones semánticas. Esto se hizo mediante técnicas de *clustering* o de agrupamiento de conceptos en conjuntos, lo que a su vez nos permitió generar grafos para aquellas palabras que estuvieran altamente relacionadas y para las mismas relaciones entre conceptos y temas. El desafío final fue hallar un modo de representar visualmente esos grafos, que no son más que entidades matemáticas. Esto fue un problema en sí mismo. No todas las relaciones se pueden visualizar. Si hubiéramos intentado representar todo, nos habría quedado una gran maraña de significados. Lo que hicimos, entonces, fue podar los grafos hasta que se hiciera visible su estructura troncal: las relaciones más importantes en el conjunto, los flujos de información que prevalecían en ese gran todo. El recorte fue necesario para llegar a un resumen inteligible. Representar gráficamente implica un problema de organización en el espacio que se soluciona distribuyendo los clústers y sus relaciones según distintos tamaños y colores. La última parte del trabajo consistió en la construcción de una interfaz que permitiera al usuario interactuar cómodamente con los contenidos.

**P: El portal abordará el cúmulo de conocimiento de las universidades más importantes de Iberoamérica. ¿El modo de trabajo cambia cuando se pasa de un país de la región a otro?**

**RB:** No. Justamente nuestro primer objetivo fue hallar una metodología común y normalizada para abordar a todas las fuentes por igual. Intentamos aproximarnos a cada archivo con los mismos ojos, para que no medien preconcepciones ni distorsiones de sentido. Habrá universidades que aparecerán mejor representadas que otras, pero eso devendrá del tamaño de sus archivos y de la densidad temática de sus documentos, que establecerán mayores o menores lazos con otros, y no de la aproximación del portal.

**En ese sentido, esta herramienta podría servir para conocer conceptos que hagan alusión a problemáticas intrínsecamente iberoamericanas.**

**LM:** Es posible. En universidades de países en desarrollo o de subregiones más empobrecidas, conceptos como "mortalidad infantil" aparecerán rodeados de un contexto semántico distinto al de otras subregiones en las que la problemática no es tan grave. En ese sentido el portal abriría posibilidades de comparación muy interesantes. El proyecto está naciendo y aún quedan muchas utilidades por descubrir. La herramienta tiene una potencialidad que todavía no se ha explotado. No sería raro que se establezcan nuevos usos, incluso varios que nosotros no estamos teniendo en cuenta y que tal vez los usuarios consideren más atractivos.

### Información relacionada

*Prueba piloto del portal*

- <http://oei.kalgan.mine.nu/app/universidades.html>

*Portal de visualización de las universidades iberoamericanas*

<http://www.oei.es/cienciayuniversidad/spip.php?article525>

Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad

- <http://www.oei.es/observatoriocts/>

*Sugerencias y comentarios:*

- [observatorio@caeu.org](mailto:observatorio@caeu.org)

---

## UNIDAD XI: TOMA DE DECISIONES

### TRABAJO PRÁCTICO Nº 11

---

#### RESUMEN DEL CASO:

Los tres casos incluidos en este trabajo práctico, tienen como finalidad la comprensión por parte del alumno del proceso de toma de decisiones, por medio del cual y aplicando diferentes técnicas, se escoge entre dos o más alternativas, en un nivel dado y dentro de un determinado ambiente.

---

#### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

##### Que los alumnos puedan:

- 1.- Comprender la complejidad inherente a la toma de decisiones, considerando diferentes criterios decisorios.
- 2.- Aplicar, en forma práctica, el proceso de toma de decisiones, a paulizando diferentes herramientas.
- 3.- Reconocer decisiones teniendo en cuenta el grado de conocimiento de las variables del entorno y la existencia o no de un programa para tomarlas.
- 4.- Comprender la existencia de competencias que se poseen a la hora de decidir.

---

#### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La toma de decisiones. Niveles, criterios para la toma de decisiones. Modelos. Instrumentos. La toma de decisiones y el contexto: certeza, riesgo e incertidumbre. Técnicas administrativas para las decisiones en certeza, riesgo e incertidumbre.

---

#### BIBLIOGRAFIA:

##### a) Indispensable:

- **SIMON HERBERT A. (1984).** "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". Ed. El Ateneo. Bs. As. (P 36-76).
- **BONATTI PATRICIA (2008).** "Cap. 4: "La decisión", en Vicente Miguel A. y Ayala Juan Carlos. "Principios fundamentales para la administración de organizaciones". Ed. Pearson. Buenos Aires. (P 169 -193)

- **GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A.(2010)** "La acción de decidir". Artículo de la cátedra.

**c) Complementaria:**

- **PAVESI PEDRO (1988)**. "La Decisión", Cuadernillo de la Cátedra Teoría de la Decisión. FCE - UBA. P. 9-22, 42-48 y 66-77.
- **ROBBINS y COULTER (2005)**. "Administración". Ed. Prentice Hall. Cap. 6.
- **SIMON HERBERT A. (1962)**. "El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa" Madrid, Ed. Aguilar. (P 3-20, 44-75 y 164-188).

---

**ES HORA DE DECIDIR...**

---

**Caso 1: Lloverá o no lloverá...esa es la cuestión.**

Un empresario de espectáculos de la ciudad Autónoma de Buenos Aires está organizando un megaconcierto en la Avenida 9 de Julio promocionando estrellas nacionales e internacionales de primer nivel. Al comenzar con los preparativos del evento se le presenta la siguiente inquietud: ¿debe realizarlo totalmente al aire libre o debería considerar instalar una carpa gigante?

Ha estimado que los beneficios dependerán de la asistencia del público y ésta, a su vez, del clima, el cual puede presentarse con lluvia, nublado o soleado.

Los resultados esperados si se organiza al aire libre serían \$100.000, \$500.000 y \$650.000 si el tiempo resulta lluvioso, nublado o soleado respectivamente. Si el concierto se realiza previendo la instalación de una carpa gigante, los resultados serían \$450.000, \$400.000 y \$350.000 para cada estado climático respectivamente.

Teniendo en cuenta las alternativas expuestas por el empresario y de acuerdo a los estados posibles del tiempo:

1. Confeccione una matriz de criterios decisorios de acuerdo a lo expuesto en el texto "la acción de decidir.
2. A partir de la matriz confeccionada:
  - a) ¿Qué decisión debería tomar el empresario si utiliza el criterio de racionalidad de Laplace?.
  - b) ¿Cuál sería la opción más conveniente si aplica el criterio del mínimo pesar de Savage?

---

**Caso 2: Los caminos de Lecherísima S.A.**

Lecherísima S.A. es una empresa con arraigadas raíces nacionales que siempre ha tenido una gran presencia en todo el país, salvo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde el mercado se ha mostrado adverso.

Sin embargo, dicha situación no desalentó a su Gerente General, Aníbal Weretka, quien no dudó en apostar a este mercado en continuo crecimiento. Luego de un gran esfuerzo conjunto de las áreas de Publicidad y Producción se ha logrado captar una parte importante de este mercado.

El único inconveniente que queda por salvar es el relacionado con la Logística de la empresa, debido a que sus nuevos clientes se encuentran muy atomizados y, dadas las características de los productos, éstos deben estar muy temprano en las góndolas y a un bajo costo.

El Ingeniero Pablo Morán, Gerente de Logística, detectó que la principal debilidad para poder abastecer este segmento estaba asociada al circuito de distribución. Para afrontar esta debilidad, la gerencia deberá determinar que circuito es el más conveniente, teniendo en cuenta que el reparto comienza a las 6 hs. Para ello la organización utilizará dos de las fortalezas con las que cuenta: liquidez financiera en el mediano y largo plazo y recursos humanos capacitados.

El Ingeniero Morán, cuenta con tres opciones para poder tomar la decisión:

- Adquirir 10 camiones con equipo de frío, con una capacidad de 5 toneladas. Estos modelos cuentan con una gran cabina que permite que las tres personas que realizan el reparto viajen con comodidad. El costo del combustible para realizar el recorrido asciende a \$4.000 en total. El tiempo estimado de duración del recorrido es de 9 horas.
- Comprar 32 traffics adaptadas con sistema de refrigeración, las que permitirán transportar a dos repartidores cada una. El costo total del recorrido, en este caso, asciende a \$6.400. Con este medio de transporte se terminaría de entregar la mercadería a las 10 de la mañana.
- Adquirir 18 camionetas refrigerantes, en las que podrán viajar dos repartidores por cada una. Con esta alternativa se erogaría \$5.400 por recorrido, considerando el combustible para toda la flota. La demora en entregar la mercadería sería de 6 horas.

1. Teniendo en cuenta la situación que se le plantea al Ing. Morán, describa como debería tomar la decisión asociada al circuito de distribución, detallando cada una de sus etapas según Robbins.
2. ¿Qué técnica desarrollada por la Investigación Operativa ayudaría a resolver esta situación planteada por el Ing. Morán? Justifique

---

### **Caso 3: Un tropezón que si es caída:**

Marcelo Silvestre trabaja en una planta de silos (es decir, las **estructuras** diseñadas para almacenar **grano** y otros materiales a **granel**). Mientras transcurría un día soleado y cálido le ordenaron subir a una de las estructuras para realizar la limpieza diaria. Por esas cosas del destino, uno de sus pies resbaló y cayó de lo más alto.

Luego de una larga recuperación fue visitado por un agente de la A.R.T. (Aseguradora de Riesgos de Trabajo) con el fin de hacerle un ofrecimiento y solucionar el tema de su indemnización.

El agente le ofreció \$210.000 si no realizaba juicio alguno. Ante dicha propuesta, lo primero que hizo Marcelo fue pedirle un tiempo para pensarlo; fue así como decidió llamar a su primo Juan Carlos, un reconocido abogado laboral.

Luego de los saludos correspondientes y de ponerlo al tanto de su situación, le preguntó si le convenía arreglar con la compañía o iniciar acciones legales, a lo cual el primo respondió: *"...Si vamos a juicio podemos obtener \$185.000, \$4150.00 o \$580.000 dependiendo de las alegaciones que el juez considere aceptables. Si perdemos el juicio, debemos pagar las costas del mismo que ascenderían a \$30.000. Nosotros, en el Buffet, tenemos hecha una estadística: el 70% de los juicios laborales se gana, y de éstos el 50% obtiene la mayor indemnización, el 30% la intermedia y sólo el 20% la más alta. Analizó las alternativa y si querés iniciar el juicio volvé a llamarme..."*

Ante semejante explicación, Marcelo quedó atónito y se preguntó que debería hacer...

- 1) Desarrolle el árbol de decisión que debería construir Marcelo para decidir si inicia o no el juicio con la ART. ¿Qué alternativa le convendría?. Justifique

**PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR**

- 1) En base a los casos planteados anteriormente, analice ¿qué tipo de decisiones se han tomado teniendo en cuenta el grado de conocimiento de las variables del entorno y la existencia o no de un programa para tomarlas?.
  
- 2) ¿Qué cualidades personales cree que utilizaría el Ingeniero Morán a la hora de tomar la decisión sobre el circuito de distribución de Lecherísima S.A.?