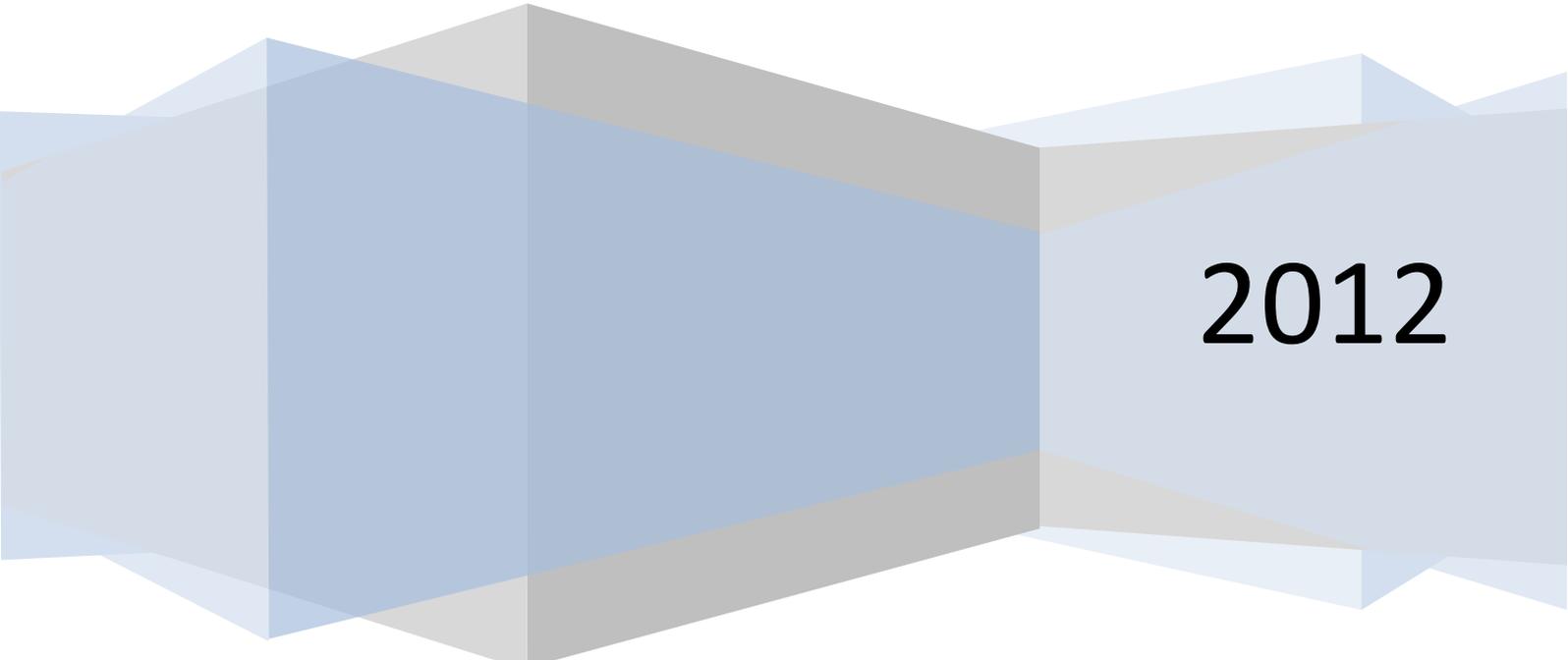


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ADMINISTRACION II:

**Técnicas administrativas y gestión
organizacional**

GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS



2012

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

Propuesta metodológica

La propuesta metodológica que se presenta en esta materia tiene como objetivo principal coordinar el desarrollo de las Clases Teóricas con la realización de los Trabajos Prácticos e intenta reflejar los comentarios y sugerencias recibidas Clase a Clase de los alumnos, exteriorizadas finalmente en las encuestas de opinión que se realizan 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 ó 6 miembros, para la discusión en Clase de los prácticos planteados y la elaboración de su correspondiente resolución.

Clases prácticas

Las Clases Prácticas consistirán en un planteo base disponible para los alumnos en la presente Guía 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 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 prácticos generales

Para el Curso 2012, 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 aprobación

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.

IMPORTANTE: Nuestra cátedra cuenta con un espacio en el entorno AU24, 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

A continuación encontrarán el cronograma para la cursada 2012, donde se detallan los días de cursada, semanas de exámenes finales, fechas de parciales y recuperatorios y los feriados.

CRONOGRAMA

	FECHA	UNIDAD		
AGOSTO	Lunes	06-ago	Unidad 1	
	Martes	07-ago	Unidad 1	
	Jueves	09-ago	Unidad 1	
	Lunes	13-ago	Unidad 2	
	Martes	14-ago		
	Jueves	16-ago	Unidad 2	
	21 al 27-08		SEMANA DE EXÁMENES	
	Martes	28-ago	Unidad 3	
	Jueves	30-ago	Unidad 3	
	Lunes	03-sep	Unidad 4	
	Martes	04-sep		
SEPTIEMBRE	Jueves	06-sep	Unidad 4	
	Lunes	10-sep	Unidad 5	
	Martes	11-sep	Feriado	
	Jueves	13-sep	Unidad 5	
	14 AL 20-9		SEMANA DE EXÁMENES	
	Lunes	24-sep	Clase de repaso teoría	
	Martes	25-sep	Clase de repaso teoría	
	Jueves	27-sep	Clase de repaso práctica	
OCTUBRE	SABADO	29-sep	Primer Parcial	
	Lunes	01-oct	Unidad 6	
	Martes	02-oct		
	Jueves	04-oct	Unidad 6	
	Lunes	08-oct	Feriado	
	Martes	09-oct	Unidad 7	
	Jueves	11-oct	Unidad 7	
	Lunes	15-oct	Unidad 8	
	Martes	16-oct		
	Jueves	18-oct	Unidad 8	
	SABADO	20-oct	Recuperatorio primer parcial	
	Lunes	22-oct	Unidad 9	
	Martes	23-oct		
	Jueves	25-oct	Unidad 9	
29/10 al 03/11		SEMANA DE EXAMENES		
Lunes	05-nov	Unidad 10		
Martes	06-nov			
Jueves	08-nov	Unidad 10		
Lunes	12-nov	Unidad 11		
Martes	13-nov			
Jueves	15-nov	Unidad 11		
Lunes	19-nov	Feriado		
Martes	20-nov	Clase Repaso teoría		
Jueves	22-nov	Clase Repaso práctica		
DICIEMBRE	SABADO	24-nov	Segundo Parcial	
	SABADO	15-dic	Recuperatorio segundo parcial	
17 al 22/12		SEMANA DE EXAMENES		
Febrero 2013	Recuperatorio general			

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.

BIBLIOGRAFÍA

I - 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.

II - BIBLIOGRAFÍA POR UNIDAD**UNIDAD 1**

- TAVELLA, LAURA (2007). "Repensando la gestión". Revista "Realidad profesional, Nº 37".Junio 2007. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.
- HERMIDA, SERRA y KASTIKA (1970). "Administración Estratégica". Ed. Macchi. Buenos Aires. Capítulo 10.
- GILLI JUAN JOSÉ (1999). "Administración. Conceptos y procesos claves". Ed. Docencia. Buenos Aires, Capítulo 13.
- SEN, AMARTYA y KLIKSBERG, BERNARDO (2009). "¿Cómo juzgar la globalización? en "Primero la gente". Temas grupo editorial. Fascículo 2. EDICON. CABA.
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Capítulos 1 y 2. Apéndice 1

UNIDAD 2

- THOMPSON Y STRICKLAND (2004). "Administración Estratégica" 13ª Ed. Textos y Casos. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulos 1, 3 y 4.
- SERRA Y KASTIKA (1992). "Reestructurando Empresas". Ed. Macchi. Buenos Aires, 1997, Capítulo 3.

UNIDAD 3

- ALBRECHT, KARL (1996). "La Misión de la Empresa". Ed. Paidós Empresa 44. España. Cap. 9 (P166-182).
- THOMPSON A., STRICKLAND A. y GAMBLE J. (2004). "Administración Estratégica" 15ª Ed. Ed. Mc Graw Hill. México. Cap. 2
- 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).

UNIDAD 4

- 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 : PG. 94 Y 95; CAP 5 PG. 203 A 209
- MINTZBERG, HENRY (1994). —Diseño de Organizaciones Eficientes||. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cap. 1 a 6.

UNIDAD 5

- MINTZBERG HENRY (1994). —Diseño de organizaciones Eficientes||. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cáp. 7 a 13.
- PADILLA MELÉNDEZ, ANTONIO Y DEL ÁGUILA OBRA, ANA ROSA, (2003) "La evolución de las formas organizativas.de la estructura simple a la organización en red y virtual", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, Nº 3, pp. 69-94 ISSN: 1135-2523

UNIDAD 6

- ROBBINS, STEPHEN P (2004). "Comportamiento Organizacional". Ed. Pearson -Prentice Hall. México. Cap. 18.
- DAFT, RICHARD (2006). "Introducción a la Administración". Ed. Thomson. México. Cap. 2 (P 67 – 74).
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 12 (P293–340).

UNIDAD 7

- 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.

UNIDAD 8

- ROBBINS & COULTER (2005). "Administración". Ed. Pearson Educación. Octava Edición. Cap. 1
- 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.

UNIDAD 9

- ROBBINS y COULTER (2000). "Administración". Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. Cap. 5. (P 141-179).
- DEBELJUH, PATRICIA (2009). "Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa". Editorial Cengage Learning. 1ª Edición. Cap. 1, 2 y 9.
- LAROCCA, HECTOR (2008). "Responsabilidad social empresarial". Cap. 14 en VICENTE y AYALA J.C. "Principios Fundamentales para la administración de organizaciones". Editorial Pearson (P 395-423).
- CAMMAROTA E y BARENBLUM D (2009). "Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano". En: Daniel Stolar y Ezequiel Stolar (Compiladores), Responsabilidad Social Empresaria, Valletta Ediciones SRL, Buenos Aires.
- KLIKSBERG, BERNARDO (2008). "Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico. El rol de la Universidad". Disertación acto de entrega del Doctorado Honoris Causa de la Universidad Rey Juan Carlos de España.

UNIDAD 10

- DE BONO, EDWARDS (1995). "El pensamiento lateral y la necesidad práctica de la creatividad" en "El pensamiento creativo" Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- 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.
- KASTIKA, EDUARDO (2005). "Desorganización Creativa y Organización Innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.
- 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.

UNIDAD 11

- SIMON HERBERT A. (2011) "El Comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas". Ed. Errepar. Bs. As., Cap. 5
- BONATTI PATRICIA (coord.) (2011). "Teoría de la decisión", Ed. Pearson. Buenos Aires. Cap 3 (pág. 100 a 129), 4.4 y 4.6.
- GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A.(2010) "La acción de decidir". Artículo de la cátedra.

GUIA DE TRABAJOS PRÁCTICOS**UNIDAD I – TRABAJO PRACTICO N°1
ARCOR****RESUMEN**

ARCOR es una gran empresa argentina global. Cuenta con 13 oficinas comerciales y 19 centros de distribución ubicados en diversas partes del mundo. Sus marcas son reconocidas en países de diferentes culturas y en nuestro país, por octavo año consecutivo, en el 2011 fue elegida como la empresa N° 1 en imagen en el ranking elaborado por el diario Clarín.

En este trabajo práctico se expone su origen y su dinámica de expansión, distinguiendo diversas y sucesivas fases caracterizadas por una estrategia predominante y un análisis de las circunstancias que sustentaron su evolución. Se reconstruye su trayectoria precisando las claves de su crecimiento a lo largo de décadas, desde una perspectiva que considera no sólo su conducta microeconómica, sus acciones y decisiones, sino también las oportunidades y los obstáculos que ofreció el cambiante contexto económico argentino.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Identificar las tendencias en la gestión de las organizaciones a partir de los cambios en el contexto.
- Comprender la influencia del entorno en una organización, en particular sobre su estrategia y estructura.
- Analizar e identificar las características de la organización inteligente en un caso real.

MARCO TEORICO 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.

BIBLIOGRAFIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- TAVELLA, LAURA (2007). “Repensando la gestión”. Revista “Realidad profesional, N° 37”.Junio 2007. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.
- GILLI JUAN JOSÉ, “Administración. Conceptos y procesos claves”. Ed. Docencia. Buenos Aires, 1999. Capítulo 13.
- SENGE, PETER, “La Quinta Disciplina”, Ed Granica, Barcelona, 1998, Cap. 1, 2 y Apéndice 1.

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS GRUPAL

- 1) Analice para el caso ARCOR cómo se presentan las variables estrategia, cultura y estructura, basándose en el texto “Repensando la Gestión”. ¿Cree que las mismas responden a las nuevas tendencias en gestión? Justifique su respuesta para cada una de las variables.
- 2) ¿En qué momento se hace evidente el contexto de incertidumbre tal como lo plantea Gilli? ¿Cómo afectó a ARCOR y qué medidas implementó al respecto?
- 3) En el texto “Cambio de Paradigmas” se afirma que “La flexibilidad es una necesidad estructural de los nuevos modelos que las empresas deben diseñar para poder operar en estos ambientes”. ¿Ud. cree que esta necesidad fue percibida en ARCOR? Justifique e identifique en el texto frases que apoyen su respuesta.

- 4) En las últimas etapas, ARCOR ha llevado adelante una serie de cambios que impactan en el personal empleado. ¿Ud. cree que estos cambios responden al “Nuevo mundo del Trabajo” descrito por Gilli? Justifique y ejemplifique.
- 5) Desarrolle brevemente las cinco disciplinas propuestas por Peter Senge ¿Cree que ARCOR las ha puesto en práctica? Considerando esta respuesta, ¿Cree que es o podría llegar a convertirse en una organización inteligente? Justifique.

ARCOR: LA HISTORIA DE UNA GRAN EMPRESA ARGENTINA

ARCOR fue fundada el 5 de junio de 1951 en Arroyito, un pueblo pequeño del interior de la provincia de Córdoba. Este nacimiento tenía por futuro a una de las pocas multinacionales de capital argentino, siendo el mayor productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas en nuestro país y del MERCOSUR. El grupo ARCOR exporta hoy a 120 países en el mundo sus cuatro grandes grupos de productos son: alimentos, golosinas, chocolates y tortas.

Esta empresa, al igual que otras que se desarrollaron en nuestro país, tuvo que superar numerosos obstáculos que surgían en el contexto nacional e internacional para poder consolidarse. Su expansión parece deberse a un análisis constante de los cambios en el país y el mundo y a una visión clara del futuro al cual se quería llegar: el mundo. Esto es visible a través de su eslogan “Le damos sabor al mundo”.

La evolución de la empresa puede analizarse en una serie de etapas que comprenden los hitos principales de su historia, incluyendo los objetivos propuestos, su estrategia, los cambios del entorno y ciertas características importantes. Se describirán las siguientes etapas:

1. El inicio: espíritu emprendedor
2. Los años '50 y '60: Aumento de escala y desarrollo de la integración vertical
3. Los años '70: Diversificación y descentralización de la producción
4. Los años '80: Internacionalización y construcción de la empresa multidivisional
5. Desempeño y desarrollo de capacidades competitivas en los '90
6. La empresa global

1. El inicio: espíritu emprendedor

A partir de la segunda mitad de la década de 1940, el boom del consumo masivo y las políticas públicas de promoción a la industria en la Argentina ofrecían un marco propicio para el nacimiento de pequeñas y medianas empresas de capital nacional. En ese entorno macroeconómico, que, de todos modos, tendía ya a desmejorar por causa de desequilibrios en el sector externo, ARCOR inicia sus actividades en 1951, en Arroyito, a 115 km. al este de la ciudad de Córdoba. La elección de esta ubicación obedece a varias razones: Por una parte, sus fundadores, la familia Pagani, había vivido y desarrollado actividades allí durante casi dos décadas, lo que le proporcionaba una red de contactos y relaciones. Por otra, el lugar ofrecía ventajas de costo importantes. El agotamiento de la explotación de los bosques de algarrobo, principal actividad de la zona hasta los '40, había dejado desocupada buena parte de la mano de obra y de la infraestructura de vivienda. A su vez, se encontraba en un nudo de comunicaciones de caminos y ferrocarril, lo que facilitaba la distribución en un mercado regional con fuerte capacidad de demanda. También allí tenía a disposición agua y proveedores de leche, ambos insumos de muy buena calidad y claves para la actividad instalada.

2. Los años '50 y '60: Aumento de escala y desarrollo de la integración vertical

A partir de la década del '50, la firma desarrolló sus capacidades de producción competitivas a través del perfeccionamiento de la escala y la integración productiva. También hizo hincapié en la distribución, construyendo una red de ventas en el interior del país. El crecimiento de esta etapa estuvo basado en un aumento constante de la producción de caramelos que, con una alta competitividad en los precios, le dio una considerable participación en dicho mercado en esos años.

Hacia mediados de los '60, ARCOR experimentó una incipiente diversificación y se constituyó en una empresa multiplanta integrada, es decir conservó su centro en Arroyito e instaló algunas plantas en la ciudad de Córdoba. Durante esta etapa, el crecimiento fue constante y con alta rentabilidad.

Un aspecto clave en esta etapa fue la orientación de la empresa hacia la eficiencia, es decir, a la necesaria reducción de costos. Desde el momento de la fundación de ARCOR, se había comenzado a fabricar los insumos que necesitaba para la producción, lo que, más tarde se convertiría en una tendencia habitual de la empresa. Su fundador Fulvio Pagani decía en 1987, recordando esta situación desde sus comienzos: *“nosotros hemos seguido construyendo el 70 u 80% de nuestras maquinas; el resto lo importamos y tratamos de copiarlas. Y las maquinas que nosotros mismos construimos están al nivel de las más modernas del mundo”*.

3. Los años' 70: Diversificación y descentralización de la producción

Durante los años '70, el eje de la expansión de ARCOR fue la diversificación, la descentralización geográfica y el avance hacia nuevos mercados. Incursionó en la producción de alimentos, sin dejar de atender el sector de golosinas. Se crearon una gran cantidad de sociedades vinculadas, convirtiéndose ARCOR en la cabeza de un grupo económico que controlaba a empresas legalmente a través de una mayoría accionaria.

En esta década se produjo el asentamiento en el área metropolitana con un continuo incremento en la participación del mercado. Asimismo, en estos años, ARCOR comenzó a internacionalizarse: por un lado, sus productos se empezaron a exportar considerablemente, y por otro, inició una serie de inversiones en plantas productivas en Paraguay y Uruguay.

Una de las características que marcaron esta etapa fueron las constantes oscilaciones en medio de un contexto macroeconómico difícil y más inestable que las décadas precedentes. Algunas de las características del entorno fueron altas tasas de inflación, retracción de la demanda, conflictos laborales e inestabilidad política por la dictadura militar. ARCOR se vio muy afectada por la apertura externa en 1977, sus costos de financiación se elevaron considerablemente, lo cual se hizo evidente en el descenso del crecimiento: sus ventas se redujeron un 50% y sus activos en un 30%.

4. Los años ' 80: Internacionalización y construcción de la empresa multidivisional

En esta etapa se consolidó el grupo económico a partir de la creación de nuevas sociedades vinculadas, unidas a la descentralización y la multinacionalización. Para poder sustentar esta expansión la empresa continuó diversificando su producción, ampliando aun más su participación en el mercado argentino de golosinas.

Se buscó consolidar la posición en el sector alimentos, en un momento en que varias empresas nacionales ingresaban a etapas de crisis y cuando la presión competitiva de las empresas multinacionales era todavía limitada. Se avanzó en la expansión de la línea de productos, hacia aceites y harinas de maíz, pero más importante aún, se produjo un cambio fuerte en la estrategia competitiva, al lanzar productos de "marca" con mayor diferenciación y un posicionamiento en precio superior: los chicles, caramelos Cristal y los Bon o Bon. En tal sentido, se desarrollaron nuevas capacidades en materia de construcción de "marcas": diseño, packaging, promoción y comunicación.

En síntesis, en este periodo, a diferencia de los anteriores en los que se focalizaba en la eficiencia en el sector productivo, la empresa se orientó hacia el marketing, el management y las finanzas. En los últimos años de la década, su fundador lideró un proceso de desarrollo de una nueva estructura de organización, incorporó nuevos talentos y avanzó hacia un modo de gerenciamiento más descentralizado y apoyado en una línea gerencial de alta calidad. Fue una etapa de búsqueda constante de disminución en los costos a través de mejoras organizativas, tanto de las unidades de negocios, como de las áreas geográficas y de áreas funcionales.

Esta expansión no pudo soslayar las oscilaciones en la rentabilidad, producto de un contexto macroeconómico de turbulencia y creciente inflación. El balance económico de toda la década fue negativo: hubo una reducción del 10% de PBI, una caída en el producto industrial del 24%, el consumo cayó un 15,8 %. La desocupación llegó al 7,4%.

5. Desempeño y desarrollo de capacidades competitivas en los '90

A fines de 1990 falleció el fundador, Fulvio Pagani, quien durante toda su vida había transmitido sus valores y objetivos a sus empleados con una clara visión del futuro con la que había sido capaz de guiarlos. Esto trajo

aparejado dos grandes cuestiones a resolver: en primer lugar, ARCOR se había caracterizado por ser una empresa familiar, esto es, con una gestión muy centralizada y un fuerte liderazgo; pero ahora tenía que elegir un sucesor. Y, por otro lado, sobrevinieron profundos cambios en el contexto como la desregulación, la convertibilidad y el avance a la integración regional en el marco de una economía globalizada, que reclamaba un manager capacitado y con fuerte vocación de líder para llevar a la empresa por caminos sinuosos.

En este marco, el hijo mayor de Fulvio, Luis, tomó las riendas de ARCOR, y continuó con la reestructuración que se había comenzado, enfatizando el concepto de gestión flexible, de naturaleza más participativa y multidireccional.

En este sentido, la empresa avanzó fuertemente en su capacidad de lectura del consumidor, de segmentación y de innovación rápida. Se realizó un importante esfuerzo de publicidad y de implantación de la marca en el público consumidor. Además, se aprovechó la capacidad instalada generada en la década anterior y se desarrollaron plantas de última generación. Una característica de esta etapa es la revisión de la filosofía de integración vertical con esfuerzos de tercerización.

Con el objetivo de ser más competitiva, ARCOR completa su transición hacia prácticas gerenciales de última generación, lográndose un fuerte avance en la incorporación de talento y en la generación de capacidades y procesos en mercadotecnia, logística, finanzas y tecnología de la información.

En esta década, ARCOR se consolida también como una empresa activa en la región, un exportador relevante y un activo jugador en materia de "alianzas estratégicas":

- Se completó la expansión a Brasil con la instalación de una planta y hacia Chile y Perú.
- Se consolidó un programa activo de exportaciones, que consiste en una fuerte expansión de las ventas a Brasil y en una apertura a nuevos mercados, convirtiéndose, al final de la década, en uno de los principales exportadores del país.

La dotación de personal del grupo ARCOR creció considerablemente a lo largo de la década de 1990, llegando a duplicarse. El cambio principal y estratégico en esta área puede ser sintetizado en dos grandes acciones constitutivas: 1) el desarrollo de una gestión integrada de Recursos Humanos; 2) la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos. Estas acciones se materializaron en la adopción de estrategias particulares y en la definición de aspectos organizativos, de desarrollo de los recursos, de administración de personal, de selección e incorporación, de formación y capacitación y de relaciones sindicales.

Asimismo, los sistemas de administración de personal fueron modernizados a través de la informatización de procesos y del establecimiento de un sistema completo de indicadores de gestión y de evaluación de desempeño. Se desarrolló un agresivo proceso de detección e incorporación de profesionales universitarios en algunas áreas de la firma en las que había un menor componente de tal nivel de educación formal. La selección de profesionales universitarios, mandos medios y gerentes incorporó herramientas novedosas. Todas estas acciones fueron acompañadas por una estrategia deliberada de desarrollo de los recursos humanos, basada en tres pilares principales: capacitación, evaluación e incentivos por resultados.

6. La empresa global

En el año 2000 y siguientes, ARCOR continuó con su política de expansión internacional, instalando oficinas comerciales en Canadá (2001), España (2002), Bolivia (2004), Venezuela (2004), Sudáfrica (2006) y China (2007). Además, siguió con la internacionalización productiva inaugurando plantas en diferentes partes del mundo.

Es importante destacar que en esta etapa, la empresa está consolidando una participación activa en el desarrollo de diversas alianzas estratégicas con empresas mundiales de primera línea, a través de acuerdos de producción y comercialización, como es el caso de Nestlé, Brachs's, Danone y Bimbo.

En la actualidad ARCOR se encuentra con una alta integración de sus recursos humanos calificados, que permiten mejorar la gestión operativa de la empresa. Además cuenta la capacidad de desarrollar ventajas competitivas específicas, comercialización creciente y distribución consolidada en el interior del país y desarrollada al exterior.

Es reconocida como una empresa líder en Latinoamérica, respondiendo activamente a la demanda de consumidores de distintos lugares del mundo. De esta manera llega con sus productos a más de 120 países con marcas reconocidas y mantiene su compromiso de “darle sabor al mundo”.

UNIDAD II - TRABAJO PRÁCTICO N° 2 LA FORD MOTOR COMPANY Y EL MODELO T

RESUMEN

El video documental propuesto y el texto del caso reflejan un hito de la historia mundial. En ellos se presentan los orígenes de la leyenda de Henry Ford y su afamado Modelo T. Entre 1908 y 1927, Ford y su Ford Motor Company, modificaron la forma de vida de centenares de personas con sus vehículos prácticos y económicos posibilitando la democratización del automóvil. Además, la cadena de montaje y las técnicas de producción en masa aplicadas por la empresa establecieron los estándares de las prácticas en la industria durante la primera mitad del siglo XX. El impacto generado por el Ford T fue indiscutido y dio lugar a revoluciones impensadas. El “Lizzie” inició una revolución rural permitiendo que la gente del campo se acercara a la ciudad; el salario diario de U\$ 5 y la jornada laboral de 8 horas con todo su trasfondo filosófico determinaron una importante revolución social; y la línea de montaje móvil sentó las bases de la segunda revolución industrial.

Frente a todo esto cabe preguntarse: *¿Resulta posible reconocer en el transcurso de la historia de esta empresa los principios de la Administración Estratégica planteados por la teoría? ¿Habría sido capaz el talentoso emprendedor de considerar las variables contextuales y organizacionales para aprovecharlas a su favor? ¿Habría sido su éxito producto de un análisis apropiado o simplemente la combinación de una serie de hechos fortuitos?*

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Comprender el enfoque de la Administración Estratégica reconociendo sus diferentes etapas y la importancia que éstas poseen en la definición del rumbo y en el desempeño organizacional.
- Reconocer y aplicar diversas metodologías y técnicas de análisis del contexto externo e interno de las organizaciones.
- Comprender la relevancia que posee percibir, interpretar y analizar apropiadamente el entorno y la situación interna de la organización para la formulación y puesta en marcha sus estrategias.

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.

BIBLIOGRAFÍA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- SERRA Y KASTIKA (1992). “Reestructurando Empresas”, Ed. Macchi, Buenos Aires. Capítulo. 3.
- THOMPSON y STRICKLAND (2004). “Administración Estratégica. Textos y Casos”. 13ª Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulos 1, 3 y 4.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 1) Atendiendo los conceptos sobre la Administración Estratégica:
 - a) Defina y describa el proceso de la misma detallando cuáles son las etapas más claramente identificables en el caso propuesto concentrando su análisis en lo ocurrido a partir del año 1913. Justifique.

- b) ¿Quién/es considera que ha o han sido el/los responsable/es de llevar adelante dicho proceso? Responda la consigna planteada teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado por Thompson y Strickland en el capítulo 1 del libro “Administración Estratégica. Textos y Casos”.
- 2) Imagine que ya ha sido lanzado con éxito al mercado el Modelo T de la compañía y han decidido evaluar la situación particular del ambiente específico para no descuidar el negocio:
- Identifique las fuerzas competitivas presentes en dicho ambiente a partir de los lineamientos del modelo de rivalidad amplificada propuesto por Michael Porter.
 - Detalle específicamente cómo impactan cada una esas fuerzas identificadas sobre la organización bajo análisis.
- 3) a) Defina conceptualmente lo que es y representa la “cadena de valor” de una compañía.
b) ¿Cuáles considera que constituyen las capacidades centrales y cuáles las distintivas de la Ford Motor Company en el período específico de auge del Modelo T (1913 a 1920) que plantea el caso?
- 4) Suponga que se encuentra en una reunión junto con Henry Ford y su hijo en el año 1926. En la misma, estos se hayan realizando un breve análisis de la situación en la que se encuentra la compañía y el contexto en vistas al objetivo de lanzar un nuevo modelo de automóvil al mercado (Modelo A):
- Mencione y describa las capacidades y deficiencias de la empresa conforme a lo establecido por los autores antes mencionados en el capítulo 4.
 - Realice un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA), teniendo en cuenta lo detallado en la pregunta 4. A. y lo que se evidencia en el video y en el texto del caso.
 - Explique sintéticamente la importancia que posee el Análisis FODA al momento de delinear una estrategia organizacional.

ACLARACIÓN: Para la resolución efectiva de las consignas plantadas se requiere tanto de la **información detallada en el texto del caso escrito** como de la **información suministrada por el video documental español del Modelo T** que se haya disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=1KCJXRMraBo&feature=related>. Ambos recursos son complementarios y, bajo ningún concepto, resultan sustitutos uno del otro.

LA FORD MOTOR COMPANY Y EL MODELO T

El joven Henry Ford y el inicio de un imperio

Un 30 de julio de 1863 en Michigan, en el seno de una familia inglesa proveniente de Irlanda, nacía Henry, el primogénito de seis hijos de los agricultores William y Mary Ford. Henry creció en un pueblo rural (Dearborn) al oeste de Detroit en una granja familiar próspera y se educó en una escuela de solo una clase en la que pronto se destacó por su interés en la mecánica. A los 10 años de edad, el pequeño vio por primera vez una máquina autopropulsada (una máquina de vapor estacionaria) que podía ser usada para actividades agrícolas y quedó fascinado con ella. Su pasión por los motores se hacía cada vez más grande y, a los 15 años, ya contaba con una buena reputación como reparador de relojes, habiendo desmantelado y vuelto a ensamblar los relojes de amigos y vecinos varias docenas de veces.

En 1879 el joven Henry dejó su casa y se dirigió a Detroit para trabajar como aprendiz de maquinista, primero en James F. Flower Bros., y más tarde en Detroit Dry Dock Co. En 1882 volvió a su pueblo para trabajar en la granja y en el año 1888 se unió en matrimonio con Clara Bryant con la cual tuvo un solo hijo: Edsel Bryant. En 1891, Ford consiguió el puesto de ingeniero en la compañía Edison, y tras su ascenso a

ingeniero jefe en 1893 comenzó a tener suficiente tiempo y dinero como para dedicarlo a sus propios experimentos con motores de gasolina. Estos experimentos culminaron en 1896 con la invención de su vehículo autopropulsado denominado cuadríciclo. Dos años más tarde, Henry decide dejar la Edison y crear la **Detroit Automobile Company** pero, desafortunadamente, la empresa acabó en bancarrota pues él continuaba mejorando los prototipos en lugar de vender sus coches. Poco tiempo después y siendo una persona que no se desalentaba por ningún revés, inauguró la **Henry Ford Motor Company** con la cual diseñó y fabricó varios autos de carreras que triunfaron en diferentes campeonatos de Norte América. Sin embargo, en 1902, él continuaba trabajando en sus automóviles de carreras y descuidaba el negocio en perjuicio de sus inversores quienes querían un modelo preparado para la venta. Con este propósito dichos capitalistas optaron por contratar los servicios de Henry M. Leland para que lo llevase a cabo. Ford, indignado, renunció a su cargo ante este evidente menoscabo de su autoridad y se alejó de la empresa. Posteriormente, ésta última, fue reorganizada bajo el nombre de "Cadillac".

Henry Ford no alcanzó el éxito hasta su tercer proyecto empresarial, lanzado en 1903, la **Ford Motor Company (FMC)**, la cual fue co-fundada junto con otros 11 inversores. En ella, Henry tenía la posesión de un 25,5% de las acciones, y se desempeñaba en los cargos de vicepresidente e ingeniero jefe. En un principio sólo se producían unos pocos autos cada día y dos o tres hombres trabajaban en cada vehículo utilizando componentes fabricados por otras empresas. El primer automóvil fabricado se vendió en julio de 1903. Un famoso piloto de carreras lo denominó Ford "999" y lo condujo a lo largo y ancho del país, haciendo que la nueva marca de Ford fuese conocida en todo Estado Unidos. Con el primer éxito en marcha, el joven empresario fue designado presidente de la compañía y tres años después se convirtió en su propietario exclusivo.

A través de la FMC, la intención de Henry era clara y sencilla, producir el mayor número de automóviles posible con un diseño simple y al menor costo que fuera viable. En una época en la que la posesión de un coche era un privilegio de unos pocos, él se propuso "*poner el mundo sobre ruedas*" y producir un vehículo que el público general pudiese permitirse. Esta idea base fue con la que comenzó a soñar y la que se constituyó como la fuerza impulsora que orientó todo el accionar de la compañía durante años.

Con mucho esfuerzo y trabajo, Ford convirtió en realidad su sueño de producir un automóvil de precio razonable, fiable y eficaz con la introducción del Modelo T en 1908. Este vehículo marcó una nueva era en el transporte de personas. Era un vehículo de manejo sencillo, mantenimiento simple, y fácil de conducir por carreteras en mal estado. Fue un éxito instantáneo. Pero el impacto de este emprendedor en la industria automotriz no concluiría allí. En 1913, en el afán de seguir abaratando sus costos, diseñó su primera línea de producción móvil y revolucionó los procesos de fabricación del Modelo T. Esta línea de producción instalada en la primera planta de la FMC se convirtió en referencia para todos los métodos de producción en masa del mundo y generó una ruptura de tal magnitud que, la historia del mismo Ford y de la industria del automóvil, cambiaron para siempre de forma definitiva.

El Modelo T y la revolución fordiana

El 12 de agosto de 1908, la fábrica de la FMC de Detroit, puso a la venta el primer modelo **Ford T**, un vehículo de dos plazas destinado al gran público. Ford aspiraba, con el *Lizzie* (nombre con el que pronto iba a ser conocido), a que el automóvil dejase de ser un patrimonio exclusivo de las clases acomodadas y se convirtiese en un objeto de consumo masivo para la familia media norteamericana. De sobrio diseño y bajo costo (850 dólares), el Ford T permitía una fácil conducción en comparación con otros vehículos de su época y ofrecía una buena alternativa para las clases medias que hasta el momento sólo podían acceder a carros impulsados por caballos o bien a trenes o tranvías para recorrer mayores distancias. El nuevo modelo fue un éxito de ventas inmediato y durante años fue batiendo sus propios record en relación a los del año anterior.

En los primeros tiempos, la FMC fabricaba los vehículos como los demás: uno a uno. El coche no se movía durante todo el proceso de fabricación, y los mecánicos y sus asistentes traían las piezas para acoplar al auto. Para acelerar el proceso los vehículos eran ensamblados sobre bancos que se desplazaban de un equipo de trabajadores a otro. De todos modos este sistema continuaba siendo lento, ya que se seguía necesitando equipos de trabajadores cualificados para construir el coche "fabricado a mano", lo cual determinaba a su vez que los niveles de producción fueran aún bajos, y el precio del coche, alto para así

poder cubrir el costo de los mecánicos. Ford pensaba que no había alternativa, era necesario aumentar la productividad y para ello era indispensable la automatización.

Así, en 1913, introdujo en sus plantas las cintas de ensamblaje móviles que permitían una mayor eficiencia y un incremento enorme de los niveles de producción. Dicho método, inspirado en el modo de trabajo de los mataderos de Detroit, consistía en instalar una cadena de montaje a base de correas de transmisión y guías de deslizamiento que iban desplazando automáticamente el chasis del automóvil hasta los puestos en donde sucesivos grupos de operarios realizaban en él las tareas encomendadas hasta que el auto estuviera completamente terminado. El sistema de piezas intercambiables, ensayado desde mucho antes en fábricas estadounidenses de armas y relojes, abarataba la producción y las reparaciones por la vía de la estandarización del producto. Todos sus avances posibilitaron que, el tiempo de montaje del coche se redujera de 12,5 horas a 93 minutos y el precio de venta bajara progresivamente desde 850 dólares el año 1908 a 250 dólares en el año 1927.

La revolución en la industria automotriz y la revolución social

En los EEUU a principios del siglo XX, y tal como se ha mencionado en el apartado anterior, los automóviles (de la misma manera que cualquier otra manufactura industrial) eran producidos unidad a unidad, enteros, por un número concreto de operarios. El mercado presentaba entonces, un alto nivel de competencia entre los numerosos productores automovilísticos, los recursos eran escasos y las posibilidades limitadas debido a las técnicas de fabricación de la época. Los automóviles eran, en estas condiciones, un producto de lujo reservado para un sector reducido de la población debido, principalmente, a su elevado costo de adquisición.

La aplicación de la cinta transportadora, la cadena de montaje y su consecuente división del trabajo fueron los principales elementos que determinaron una impensada **revolución en la industria automotriz**. Con el aumento de la productividad y la reducción de los costos de fabricación, los términos antes mencionados se modificaron: la competencia entre productores adquirió súbitamente una nueva dimensión y las condiciones de la oferta y la demanda cambiaron significativamente causando un fuerte estrago en el mapa industrial de la época. Era, pues, cuestión de tiempo que todo aquel conglomerado de pequeñas empresas desapareciera gradualmente dando lugar a ese nuevo mapa con características de oligopolio. Así, en el sector, sólo sobrevivieron dos empresas grandes y dominantes (la FMC y la General Motors) y algunas secundarias de dimensiones muy inferiores a las primeras y con mercados también notablemente diferenciados. Es decir, en aquel entonces, el único competidor que se acercaba mínimamente a Ford era General Motors desde Europa. Las ventas anuales de su Chevrolet, no obstante, tan sólo suponían un tercio de las ventas mundiales del Modelo T.

Pero allí no terminaba su impacto, Ford tenía claras sus ideas y las imprimió en su modelo. El Ford T era fabricado con materiales resistentes, ligeros y baratos a la vez que presentaba un diseño sin ornamentación y puramente funcional. La industria automovilística en general y la FMC en particular, se convirtió en la principal del país y su crecimiento impactó notablemente en otros sectores industriales. La misma era consumidora destacada de todo tipo de productos, como el vidrio, el caucho y el acero de vanadio que les eran provistos por diferentes productores locales y extranjeros. La demanda creciente de gasolina estimuló el desarrollo de la industria petrolífera, y el aluvión de vehículos que inundaban los Estados Unidos propició la construcción de una amplia red de carreteras.

Desde la óptica de la demanda, con el abaratamiento de costos, la alta producción y el pertinente ensanchamiento del mercado, el automóvil pasó de ser un objeto de lujo para unos pocos a ser una herramienta de trabajo para muchos. El Ford T mantenía una progresión descendiente de su precio, de manera que cada vez era resultaba accesible para una mayor cantidad de gente. El automóvil ingresaba entonces en un sector de la población, las clases medias, enormemente más amplio que el anterior, y se presentaba como el "vehículo para el pueblo".

Ahora bien, más allá del fuerte impacto sobre la industria automotriz, Henry Ford fue el responsable de una importante **revolución social**. El aumento de efectividad de su fábrica supuso beneficios iniciales que Ford, un poco más adelante, decidió "invertir" para mejorar y continuar engrandeciendo su obra. Fundamentalmente, el empresario, decidió reducir la jornada laboral de sus trabajadores a 8 horas diarias a

la vez que incrementó los salarios hasta los 5 dólares por hora. Con esta notoria mejora de las condiciones laborales, la oferta de empleo en su fábrica era realmente tentadora y no tuvo problemas para llenar el tercer turno de trabajo.

El aumento de sueldo junto con la reducción del horario laboral mejoraba las condiciones de vida y los trabajadores intentaban demostrar su ascenso de "categoría social" (en una sociedad tan clasista como la de esa época) comprándose un coche. Es decir, la conjunción del mejoramiento de dichas condiciones laborales junto con el precio descendiente del Ford T permitió que los mismos empleados de la empresa se convirtieran en clientes. De esta manera, los trabajadores de la fábrica estaban más motivados y aumentaban su rendimiento.

El ocaso de "lizzie" y el comienzo de una nueva etapa

En 1926, la caída en las ventas del Modelo T, le sirvieron de advertencia a Henry Ford de que debía comenzar a pensar en un nuevo modelo de automóvil. Por ese entonces, la General Motors comenzaba a cobrar fuerza y optó por realizar un diseño diferente y con más variedad de colores para el Chevrolet. Ese coche rompía con el panorama monocromático y monotemático de la época y este cambio, ésta modernización, era bien recibida por el mercado de compradores. Ese mismo año las ventas del Chevrolet superaron al Ford T. Evidentemente a la FMC le era cada vez más difícil atraer nuevos clientes a diferencia de lo que ocurría con su rival. En ese mismo momento Ford comprendió el trasfondo del mensaje. Su concepción, sus ideales, fallaban en un punto. El Ford T no había experimentado ningún tipo de modificación desde que se empezara a producir en 1908, y el resto de productores habían hecho lo mismo que él. Quizás su coche estaba pensado, diseñado y concebido para durar muchos años, más de los que duró quizás, pero Henry no contó con la evolución de las técnicas y los gustos artísticos y, por lo tanto, los gustos de la gente. La conocida "atracción por la novedad" que rompía el mercado monocromático desmontó las teorías de Ford.

La empresa comenzaba a sufrir los primeros avatares luego de 20 años de éxito ininterrumpido. Por un lado, internamente, también se suscitaban algunas complicaciones: el "Departamento de Sociología" de la FMC que en un principio había sido recibido con beneplácito por los empleados empezaba a causar incomodidades y malestar entre los mismos ante la evidente intromisión de la empresa en sus vidas privadas. Por otra parte, las continuas opiniones antisemitas de Ford vertidas en el oscuro periódico semanal "The Dearborn Independent" (de su propiedad) debilitaban cada vez más la imagen del célebre industrial.

Adicionalmente a todo esto, en ese entonces, la crisis económica que se avecinaba en el país (y que llegaría definitivamente en 1929), ya se dejaba vislumbrar y la recesión se hacía sentir. Los productores automotrices locales, entre los cuales se encontraba Henry Ford, poseían menor margen de maniobra y, pese que aún Estados Unidos y Canadá producían más del 90% de los automóviles fabricados en el mundo, el británico Morris, el francés Citroën, el alemán Opel y el italiano Fiat comenzaban a ejercer cierta presión para ingresar al mercado. Además, la colocación del Modelo T en el exterior, se tornaba cada vez más complicada pues los gobiernos europeos decidieron valerse de una política proteccionista para su industria automovilística mediante la aplicación de diferentes aranceles y cuotas con el fin de resguardarse del evidente avance de la competencia estadounidense.

Ante esta realidad y frente a las nuevas perspectivas, en el año 1927, el propietario de la FMC cesó la producción del Ford T tras 15.007.033 unidades vendidas a lo largo de 19 años de fabricación. Sin embargo, las dificultades, no lograron socavar la energía y el trabajo de Henry. Una vez más, decidido a salir adelante y con la ayuda incondicional de su hijo Edsel, comenzó a analizar el cuadro de situación que se le presentaba. Aún existía la posibilidad de abrirse a nuevos mercados (sobre todo en Latinoamérica y Europa oriental donde no se habían establecido hasta el momento trabas arancelarias significativas) y/o de aceptar la oferta que había recibido un tiempo atrás para adquirir a un buen precio una importante empresa metalúrgica lo cual le permitiría reducir todavía más sus bajos costos de producción y por ende el precio de venta de sus vehículos. Asimismo, a lo largo de esos años y a partir del desarrollo de nuevas tecnologías en Japón, había habido importantes avances en el campo de la pintura para coches, estando disponible en ese momento en el mercado una mayor paleta de colores que contaban con el sistema de secado rápido. Además, Ford y su hijo, no perdían de vista que, su maquinaria, sus tecnologías de producción, su mano de obra y su know how

continuaban siendo clave en relación a los recursos de sus competidores. Así como también la antigüedad de la FMC en la industria, su liderazgo indiscutido y su amplia trayectoria favorecían la imagen de la empresa en sí misma que era ampliamente reconocida y respetada.

En este marco de mayor incertidumbre, Henry Ford delineó las bases de un nuevo proyecto. En él, fiel a sus raíces optó por centrarse en el diseño del motor, el chasis y otras necesidades mecánicas, mientras que le delegó el diseño del cuerpo del automóvil a su hijo. El resultado fue el Ford A, que apareció en diciembre de 1927 y fue construido hasta 1931 con una producción total de unos cuatro millones de automóviles.

UNIDAD III - TRABAJO PRÁCTICO Nº 3

APPLE

RESUMEN

Hablar de Apple computers nos remonta al inicio de la computadora personal, nos hace ver cómo una empresa ha sido líder en equipos destinados a aplicaciones de desarrollo gráfico y con gran auge en el campo de la producción de video y, finalmente, es hablar de una empresa que ha revolucionado a la industria musical con su popular iPod rompiendo paradigmas y sorprendiendo en cada conferencia en la que Steve Jobs¹ se ha hecho presente.

En este Trabajo Práctico se repasará la historia de APPLE para identificar y comprender su Visión, Misión y objetivos.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Comprender y analizar los conceptos de visión, misión y objetivos reconociendo sus componentes y la importancia que poseen en la definición del rumbo organizacional.
- Comprender la necesidad de coherencia y consistencia que debe existir entre estos elementos que constituyen el punto de partida de la administración estratégica.
- Comprender el proceso de formación de objetivos de las organizaciones atendiendo el modo en que operan los valores, intereses y objetivos personales.

MARCO TEÓRICO 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.

BIBLIOGRAFIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- ALBRECHT, KARL (1996). "La Misión de la Empresa". Ed. Paidós Empresa 44. España. Cap. 9 (P166-182).
- DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C. (2008). "La Difícil Tarea de Fijar Objetivos Organizacionales". Artículo de la Cátedra.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 1) Recordando la teoría...
 - a. ¿Por qué cree que es importante que una organización defina y enuncie su visión y misión?
 - b. Explique brevemente cuál es la relación que debería existir entre la visión, la misión y los objetivos de una organización.

¹ 24 de febrero 1955 – 5 de octubre de 2011

- 2) Identifique en el texto una frase que pueda transmitirnos cuál es la Visión de APPLE de acuerdo al Texto de Albretch. Justifique, identificando y ejemplificando cada uno de sus componentes.
- 3) Enuncie la Misión de APPLE, distinguiendo sus componentes. ¿Usted cree que ha cambiado desde su fundación en el garaje de Jobs hasta hoy? ¿Por qué?
- 4) ¿Qué son los objetivos generales? Enúncielos e identifique todos los que encuentra a lo largo de la historia de APPLE. Justifique.
- 5) Elija dos de los objetivos generales hallados en el punto anterior y desarrolle dos objetivos específicos, describiendo cada uno de sus componentes. Utilice el texto de DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C.
- 6) ¿Cómo influyeron los intereses de los principales actores en la historia de APPLE en la determinación de los objetivos? Justifique utilizando el texto de DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C.

APPLE²

Los comienzos

Steve Wozniak, conocido como Woz, nacido en 1955, era totalmente diferente a los chicos de su edad y le gustaba la electrónica. A los trece años obtuvo un premio científico por construir su propia máquina de restar y sumar, con transistores que le regaló un amigo de su padre que era ingeniero.

Woz conoció a Steve Jobs un niño cinco años menor que él que, si bien se había criado en Mountain View, gran ciudad dentro de la incipiente Silicon Valley³, sus padres adoptivos no conocían nada sobre la alta tecnología. Aunque compartían su interés por las computadoras, diferían en su forma de ser. Woz era una persona que llevaba sus ideas a la práctica, en cambio Jobs parecía ver a la electrónica como un medio para llegar a un fin. Como diría Woz, "*ganar no me resulta tan importante como correr detrás de la pelota*" refiriéndose al tenis. Woz, no tenía ambición y Jobs no tenía otra cosa en su cabeza más que eso.

Luego de varios años de amistad, durante su juventud, Jobs tomó un trabajo en una empresa que creaba y distribuía videojuegos llamada Atari, mientras que Woz había pedido una licencia en la Universidad de Berkeley para ir a trabajar a Hewlett-Packard, en el diseño de calculadoras. Pero un tiempo después, Jobs convenció a Woz de trabajar para Atari, donde obtuvo grandes logros, sorprendiendo a sus superiores con innovaciones en varios videojuegos.

Fiel a su ambición y visión de futuro Jobs pensó: "si un par de aficionados quedan asombrados por los avances en estos videojuegos, ¿qué podría pasar con un mercado más grande?". Y siguió imaginando "¿Qué pasaría si pudiera convencer a Woz de poner su ingenio al servicio de ellos mismos? Podrían fabricar el ordenador que había diseñado Woz, en grandes cantidades, convirtiéndose en el ingeniero y él mismo en vendedor.

Así, a mediados de los '70, Jobs de veintiún años y Woz de veintiséis fundaron una empresa, con el capital obtenido de la venta de una calculadora HP-65 de Woz y un ómnibus VW de Jobs. Nació así Apple Computers, que funcionaba en el garaje de la casa de Jobs.



Famosísimo garaje de la casa de Steve Jobs. Lugar de nacimiento de Apple

La primera máquina de Apple denominada "Apple I", fabricada en 1976, se vendió por 666,66 dólares. Ésta se podía obtener en negocios informáticos o por correo. Woz y Jobs vendieron 175 unidades. Pero la

² Fuente: Adaptación de artículo publicado en <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/apple/>

³ En Silicon Valley actualmente se encuentran las oficinas de grandes empresas tecnológicas como Google, Adobe, Micorsoft, Fundación Mozilla, Nokia, Symantec, entre otras.

propuesta no le interesó a Hewlett-Packard ni a Atari quienes se negaron a respaldar a Apple. Tampoco Intel se mostró interesada en esos días por la nueva computadora.

En busca de refuerzos para crecer, Jobs reclutó a Regis McKeena, un reconocido agente publicitario que representaba a Intel. Si bien en un principio Regis se negaba, Jobs insistió y logró convencerlo. Uno de los aportes de Regis fue el cambio del logotipo de Apple, el cual era poco imaginativo, mostrando a alguien debajo de un manzano, por la manzana con el mordisco y los colores del arco iris, tal como se conoce hoy.

Recompensas y pérdidas

Un par de años después la revista Time mostró a Jobs sentado en el piso de su sala, con las piernas cruzadas y descalzo. El objetivo era mostrar al joven potentado llevando una vida simple, ya que para ese entonces, Apple tenía otro socio, Mike Markkula, quien junto a Jobs poseían 155 millones de dólares en acciones. Multitudes de empleados de Apple se hicieron millonarios y los que respaldaron financieramente a Apple fueron recompensados, Arthur Rock, una empresa de capitales de riesgo, observó cómo la cifra de \$57.60 se elevó a \$14,1 millones, y los Rockefeller, embolsaron alrededor de seis veces esa cifra.

El caso de Woz era diferente, él podría haber tenido una parte igual de millonaria, pero había cedido una parte de sus acciones a su familia y a unos cinco ingenieros de Apple que consideró que los habían dejado injustamente de lado en la repartición de las ganancias.

En este marco de diferencias, un accidente resultó ser el detonador de la salida de Woz de Apple. En 1981, había chocado su pequeño avión practicando aterrizaje en el aeropuerto local y necesitó cinco semanas para recuperarse de la amnesia. Luego de eso se dio cuenta que tenía una vida fuera de Apple.

Sin escuchar las súplicas de Jobs para que se quedara, Woz regresó a Berkeley, para obtener finalmente su diploma. Nunca más formó parte de algún equipo de ingeniería de Apple, aunque había amado a Apple, con el tiempo llegó a tener más acciones de Microsoft.

El inicio de la caída

La década del '80 supuso la entrada de numerosos competidores en el mercado de las computadoras personales, lo que afectó directamente la rentabilidad de Apple. Como respuesta, a principios de 1983 Apple lanzó a "Lisa", una computadora personal diseñada especialmente para gente con poca experiencia en informática. Su precio, más caro que el de la mayoría de ordenadores personales de la competencia, no facilitó que el nuevo producto fuese precisamente un éxito de ventas, perdiendo Apple aproximadamente la mitad de su cuota de mercado en favor de IBM.

En un intento por mantener la competitividad de la compañía, Steve Jobs, convenció a John Sculley, director ejecutivo de Pepsi-Cola, para tomar las riendas de Apple.

En la conferencia anual de Apple del 24 de enero de 1984, Jobs presentó con grandes expectativas, el Apple Macintosh, el primer ordenador personal con interfaz gráfica de usuario y ratón. Macintosh no alcanzó, sin embargo, las expectativas comerciales esperadas. Hacia finales de 1984 las diferencias entre Sculley y Jobs se iban haciendo cada vez más insalvables, hasta el punto de deteriorarse la relación. En mayo de 1985, en medio de una profunda reestructuración interna que se saldó con el despido de 1.200 empleados, Sculley relegó a Jobs de sus funciones como líder de la división de Macintosh. Tras varios meses de resignación, el 13 de septiembre de 1985, Steve Jobs abandonó la compañía que él mismo había fundado.

Luego, llegaron años de problemas financieros y varios CEO que intentaron salvar a Apple, sin éxito. A fines de 1996 Apple mantenía pérdidas de miles de millones, moral baja y una participación en el mercado del 3 ó 4 por ciento. En una tapa que publicó la revista Business Week, titulaba "La caída de un icono norteamericano".

Enfrentado a la crisis, el CEO de Apple emprendió acciones encaminadas a lograr que la posición financiera de la empresa le permitiese, por lo menos, tener algún futuro. En 1997 tuvo la brillante idea de volver al pasado y de traer de nuevo a alguien que podía aportar nuevas ideas a la empresa: Steve Jobs.

Los objetivos de Jobs en ese momento era lograr mantener una rentabilidad positiva a través del tiempo. El corazón de la nueva Apple era el iMac. Una computadora con monitor integrado, de aspecto muy adelantado para la época. El iMac venía de colores translúcidos y turquesa. Sus líneas curvas hacían que la

Mac de 1984 pareciese chatarra y fuera de siglo. El precio era de 1,299 dólares que, tratándose de una Apple, era barata.

A principios de 1999, debido a las fuertes ventas del iMac, que ya venía con nuevos colores, la participación en el mercado de Apple, llegó al 10 por ciento y el precio de sus acciones llegó al nivel más alto en muchos años. Tras haber logrado reflotar Apple Jobs se sentía (y lo dejaba ver claramente) muy orgulloso por esto. Alentado por sus empleados, en un balcón dentro de Apple, gritó "Aún tenemos un alma".

Apple hoy

Luego de sus interesantes modelos de computadoras portátiles y de escritorios, Apple sorprendió nuevamente cuando se introdujo al mundo de la música. Con iTunes, su tienda en línea para descargar música legal por U\$0,99 por canción junto a la combinación del iPod, Apple está haciendo más dinero que cualquier otra empresa en la industria de la música digital.



Oficinas centrales de Apple en Silicon Valley

Los rumores para esta empresa están en cada esquina. Apple ha logrado reinventarse y ser un icono en el mundo de la computación. Se ha posicionado como una empresa con computadoras de gran diseño y gran potencia para diseñadores y productores de video. Sin embargo, se espera que en los próximos años, Apple busque recuperar a los usuarios comunes de escritorio con modelos más económicos de sus computadoras, cosa que ya ha empezado a hacer, pero todavía a precios altos.

Está claro que el espíritu innovador y la alta calidad están en la mente de los directivos, al menos algo de eso podemos deducir de la declaración de que encontramos en la web institucional de la empresa *"Apple está comprometida a brindar la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y usuarios alrededor del mundo a través de su innovador hardware, software e Internet"*.

Ya se han anunciado próximos modelos en computadoras con procesadores Intel y se rumorea cualquier tipo de mejoras a los iPod en cuanto a diseño, capacidad y características.

Tal vez lo más interesantes es que Apple se sigue reinventando, lanzando muy interesantes productos y en busca de crecer en los mercados que menos nos imaginamos y sin dudas el desafío será mantener este espíritu de innovación después de Steve Jobs.

UNIDAD IV - TRABAJO PRÁCTICO N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

RESUMEN

En el presente trabajo práctico se presentan 4 casos de estudio, los cuales reflejan los distintos factores contingentes que influyen en el diseño organizacional, los mecanismos de coordinación y los parámetros de diseño, así como también la relación existente entre ellos.

En JAVA SA se estudia el diseño de posiciones individuales; en CARREFOUR SA las distintas formas de agrupamiento de la unidad por las que puede optar una organización, en Construcción Grupo Proinsa SA los sistemas de control de desempeño, planeamiento de la acción y los dispositivos de enlace y, finalmente, en WALMART SRL, la dicotomía entre centralización y descentralización en la toma de decisiones.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Identificar y relacionar los componentes de una estructura organizacional.
- Identificar y diferenciar los factores contingentes que influyen en el diseño organizacional.
- Identificar y analizar las relaciones particulares que pueden existir entre determinados factores contingentes, mecanismos de coordinación y parámetros de diseño

MARCO TEORICO 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.

BIBLIOGRAFIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- DAFT, RICHARD L. (2000) Teoría y Diseño Organizacional. Ed. International Thomson Editores. México. Cáp. 4 y 5.
- MINTZBERG, HENRY (1994). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cáp. 1 a 6.

Caso N° 1: JAVA S.A.

Java SA es una empresa de informática dedicada a la reparación de equipos tanto en el taller de la propia empresa como en el domicilio del cliente. Es una empresa relativamente joven y aun pequeña, con un área técnica de 4 personas. Todas ellas tuvieron que cumplir con ciertos requisitos para ocupar dichos puestos, como ser tener el título de Técnico en Reparación de PC, haber realizado cursos y capacitaciones en el área informática, etc., lo que garantiza que ya ingresen con un determinado nivel de conocimiento para poder desenvolverse adecuadamente en sus tareas. Además, esto asegura que todos tendrán incorporados los mismos procedimientos de trabajo a la hora de llevar a cabo las reparaciones, adquiridos durante dichos estudios. Por otro lado, se intenta que permanezcan actualizados mediante la realización de cursos, ya que el ritmo de los cambios tecnológicos es muy vertiginoso, necesitan estar al tanto de las últimas modificaciones para poder enfrentar aquellas tareas nuevas que se les requiera solucionar (Aparición de una nueva versión de Windows, equipos nuevos como las PC all-in-one, etc).

Teniendo en cuenta el contexto de competitividad en que se encuentra inmersa la empresa, su dueño buscó alguna ventaja con la cual diferenciarse de otras del mismo rubro. Por eso, después de 2 años de arduo trabajo y preparación Java SA consiguió la certificación de Normas ISO de Calidad para el área técnica. Esto implicó un gran cambio para los técnicos, ya que se incorporaron gran cantidad de planillas y formularios que debían llenar tanto para las visitas al domicilio de los clientes como para las reparaciones realizadas en el taller. Las Normas ISO garantizan la calidad de la forma en que es realizado el trabajo, de manera que necesita de instrumentos que permitan el control y la medición de la forma en que se llevan a cabo diversas tareas. Así, los técnicos vieron más condicionado su comportamiento, el llenado de las planillas no era una tarea a la que estuvieran habituados...

Al principio se sintieron molestos, ya que por un momento parecía que su único trabajo a partir de ese entonces iba a consistir en llenar planillas, había tantas cosas que dejar asentadas... Pero luego se dieron cuenta de que al mismo momento de realizar las reparaciones ya no hay planillas a las que atenerse para ver cómo se hace, sino que trabajan exclusivamente con sus conocimientos de informática. Es en este momento donde utilizan los conocimientos y procedimientos ya incorporados en su forma de trabajar, dejando el llenado de planillas finalmente como una parte accesoria del trabajo.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) Describa el **diseño de posiciones individuales** de los técnicos de Java SA. Identifique los correspondientes parámetros de diseño.
- 2) ¿Cuál es el **factor contingente** que más influye en la empresa? ¿Por qué?

Caso Nº 2: Proyectos Integrales Grupo Proinsa S.A.

PROYECTOS INTEGRALES GRUPO PROINSA, S.A., nace en el año 2004, siendo el reflejo de una larga trayectoria de trabajo de sus accionistas, con inicios desde el año 1993 a través de las empresas Constructora Punto 51 BTR y Grupo Punto 54. Sus principales productos son:

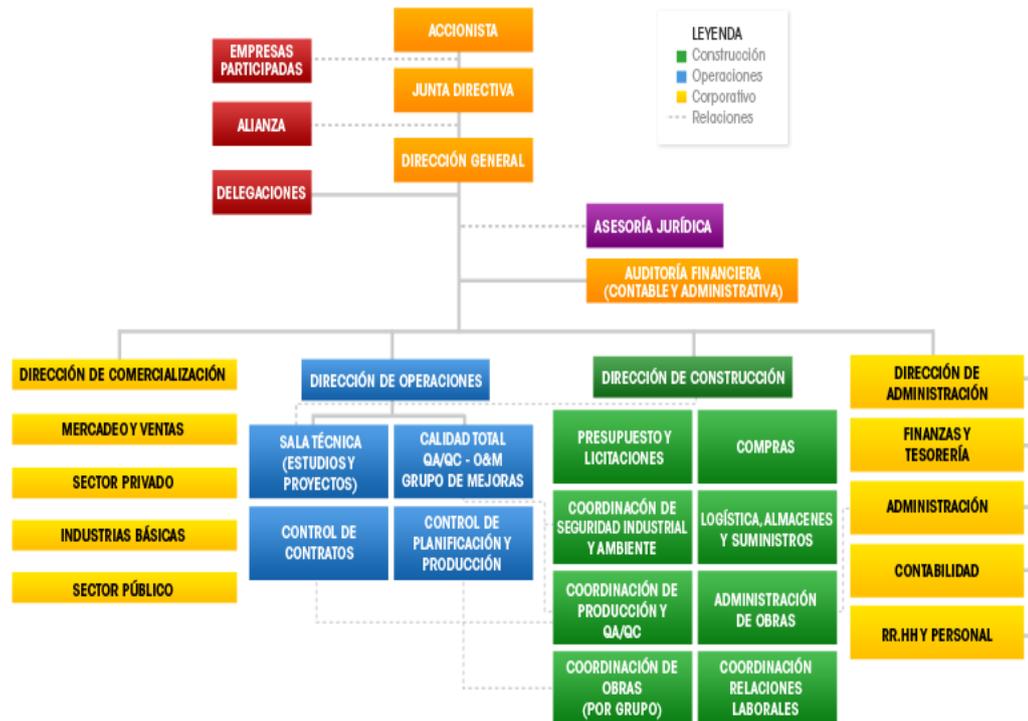
- Infraestructura de servicios urbanos (acueductos, cloacas y drenajes)
- Depuradoras de aguas residuales urbanas e industriales
- Infraestructura y Superestructura en edificaciones (en concreto y/o acero)
- Instalaciones sanitarias, eléctricas y mecánicas
- Albañilería
- Carpintería metálica
- Acabados y revestimientos en general

Para la ejecución de los diferentes trabajos, actúan bajo disímiles modalidades de contratación según los requerimientos del cliente (ya sea del sector público o sector privado), entre las que se destacan:

- **Gerencia Integral de Proyectos:** en donde la empresa se hace cargo del proyecto desde la etapa del planeamiento, brindando soporte técnico en la búsqueda y selección de terrenos, cumplimiento de regulaciones y normativas locales, evaluaciones medio ambientales. Se trabaja buscando la mejor ecuación costo-beneficio combinando programa de tiempos, costo y calidad
- **Contratista General** en donde la empresa es contratada directamente por el propietario para supervisar y dirigir la totalidad de la ejecución de una obra.
- **Contratista Parcial:** en la cual la empresa solo responde por un porcentaje del avance de la obra o sobre la base de una tarea determinada.

En la empresa todos los procedimientos están estandarizados, pero en el caso de presentarse un conflicto entre dos áreas, el Jefe del Departamento de Coordinación de Obras es el encargado de dirimir la cuestión, en base a su experiencia profesional y antigüedad en la empresa. Para ello, puede apoyarse en grupos de expertos de esas u otras áreas, que se reúnen temporalmente para analizar y dar soluciones a los tópicos controvertidos.

A continuación se expone el organigrama de la empresa, en el cual se encuentran identificados con distintos colores las Direcciones y los Departamentos del área de Construcción, Operaciones y Corporativo, así como también se muestran las relaciones existentes entre algunos de los departamentos con línea punteada.



PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) ¿Cuál será el **sistema de encadenamiento lateral** utilizado por el Departamento de Control de Planificación y Producción? ¿Y por el Departamento de Logística, Almacenes y Suministros? Justifique. Realice los supuestos que considere necesarios.
- 2) ¿Qué son y cuál es la utilidad de los **dispositivos de enlace**? Describa aquellos presentes en el texto. ¿Aconsejaría usted la utilización de algún otro dispositivo? ¿Por qué?

Caso N° 3: CARREFOUR S.A.

Carrefour en francés significa “Cruce de caminos” y fue fundada en Francia en 1959 por las familias Fournier y Defforey. En el año de 1960 el primer supermercado Carrefour abrió sus puertas en la ciudad de Annecy, en el departamento fronterizo de Haute Savoie que limita con Suiza. En 1963 se inaugura en la intersección de 5 carreteras, en las afueras de París, la primera tienda de 2.500 m2 de piso de venta, 12 cajas registradoras y 400 puestos de parqueo basada en cuatro principios fundamentales:

- Todo bajo el mismo techo.
- Autoservicio.
- Precios bajos.
- Estacionamiento gratuito.

Con más de 456.000 empleados y en más de 30 países, desde Japón hasta Argentina pasando por Egipto y Grecia, Carrefour es una compañía que, a pesar de las diferencias culturales entre los países que se encuentra, habla un mismo idioma: ofrecer mercancías de buena calidad a precios bajos.

Grupo Carrefour: líder mundial de la distribución

En cincuenta años, el grupo Carrefour se ha convertido en un líder de la distribución en el mundo. Segundo distribuidor mundial y primer distribuidor europeo, actualmente desarrolla cuatro formatos principales de tiendas de alimentación: los hipermercados, los supermercados, el maxidescuento y las tiendas de proximidad. El grupo Carrefour cuenta hoy con más de 15.600 tiendas explotadas en propiedad o en franquicia.

Un distribuidor internacional

Pionero en países como Brasil en 1975 o en China en 1995, el Grupo desarrolla actualmente su actividad en tres grandes mercados: Europa, América Latina y Asia.

Presente en 35 países, realiza más del 58% de su cifra de ventas fuera de Francia. En el extranjero, el Grupo tiene a su disposición un gran potencial de desarrollo para los próximos años. Esto es especialmente el caso en grandes mercados como China, Brasil, Indonesia, Polonia o incluso Turquía.

Un actor de desarrollo económico local

Allí donde está presente, el grupo Carrefour es una parte implicada en el desarrollo económico local. Porque el comercio es una actividad de contacto con las poblaciones, brinda sistemáticamente la prioridad a la contratación local y forma in situ a sus equipos de directores y asalariados. Quienes ingresan a la empresa reciben dos semanas de capacitación, en la cual conocen los valores de la misma, su estructura y aspectos legales de la contratación, pero principalmente dedican mucho tiempo en aprender el trabajo que realizarán mediante la lectura del manual de procedimiento.

El grupo Carrefour es, con frecuencia, uno de los primeros empleadores privados de los países donde está implantado. Es el caso de Francia, por supuesto, país de origen del Grupo, pero también de países como Brasil, Argentina, Colombia, Italia e incluso Grecia. De forma paralela, el Grupo da preferencia a los canales de abastecimiento del país. En función de los países, entre un 90% y un 95% de los productos en sección proceden de productores y fabricantes locales.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) Desarrolle las formas de agrupamiento que se pueden observar en Carrefour.
- 2) ¿Es la antigüedad de la organización el factor contingente preponderante? ¿Por qué?

Caso Nº 4: WALMART SRL

El 2 de julio de 1962, Sam y Bud Walton inauguran la primera tienda de descuento Walmart en Rogers, Arkansas (USA).

Para el año 2006, Walmart llega a tener 6779 tiendas y 1.7 millones de asociados con presencia en 16 países alrededor del mundo. En la actualidad la empresa posee la distribución que se observa en el siguiente gráfico:



Cada una de las zonas detalladas está a cargo de un Gerente Regional, quien es el responsable máximo de cumplir con los lineamientos de la casa matriz en su región. Independientemente de la comunicación cotidiana que mantienen con la sede central, el 5to día hábil del mes debe presentarle el Informe de Rendimiento, detallando el cumplimiento de los objetivos de su región.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) ¿Qué tipo de descentralización (de los 5 desarrollados por Mintzberg) identifica en este caso?
- 2) ¿Se le delega todo el poder a los gerentes zonales o la cumbre estratégica retiene poder sobre determinados asuntos?
- 3) ¿Puede decirse que el Sistema Técnico es el factor contingente más importante de esta organización? ¿Por qué?

SUGERENCIA PROXIMA CLASE:

Solicitamos al alumno que busque en los medios que desee (periódicos, Internet, revistas, etc.) información sobre EL GRUPO CLARIN (esta información tiene que estar vinculada con la estructura de la organización, ya que este es el foco de la unidad 5)

Es importante que el texto del trabajo práctico N° 5 esté leído y con anterioridad a la clase.

UNIDAD V - TRABAJO PRÁCTICO N° 5 GRUPO CLARIN

RESUMEN

El Grupo Clarín es el grupo de medios de comunicación más importante y diversificado de la Argentina y uno de los principales en el mundo de habla hispana. De origen, capital mayoritario y gerenciamiento argentino, tiene presencia en medios escritos, radio, televisión por aire y cable, producción audiovisual, industria gráfica e Internet. Su posición de liderazgo en los distintos medios constituye una ventaja competitiva que le permite generar importantes sinergias y expandirse a nuevos mercados. La parte más sustancial de sus activos, operaciones y clientes están ubicados en el país, donde genera la mayoría de sus ingresos, pero también tiene operaciones a nivel regional.

En este trabajo práctico se analizará la organización desde el punto de vista del propietario o accionista y los directores que trabajan en el Grupo observando los diferentes papeles que estos desempeñan en las configuraciones. Asimismo se incorpora al análisis las nuevas formas organizacionales aplicadas a la complejidad actual del conglomerado de organizaciones que conforman el Grupo.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Identificar y analizar las configuraciones estructurales que adoptan las organizaciones atendiendo a los principios de congruencia y consistencia.
- Analizar posibles transiciones de una estructura a otra de acuerdo a los modelos de configuraciones planteados.
- Identificar los actuales factores del contexto que pueden impactar en la arquitectura organizativa y su relación con las nuevas formas organizacionales.
- Analizar similitudes y diferencias entre las distintas configuraciones (Tradicionales y Nuevas).

BIBLIOGRAFIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- MINTZBERG HENRY (1994). —Diseño de organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Cáp. 7 a 13.
- PADILLA MELENDEZ, ANTONIO DEL AGUILA OBRA, ANA ROSA , “La evolución de las formas organizativas de la estructura simple a la organización en red y virtual”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol. 9, N°3, 2003, pp. 69-94 ISSN: 1135-2523.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) ¿Cuál de las configuraciones estructurales descritas por H. Mintzberg se visualiza en el Grupo Clarín? Señale sus principales características (parámetros de diseño, mecanismos de coordinación y factores contingentes) y ejemplifique.
- 2) El trabajo realizado por un Director del Comité Ejecutivo de este Grupo ¿Será el mismo que realiza el gerente de una división de la estructura divisional? ¿Por qué?
- 3) Héctor Horacio Magnetto; José Antonio Aranda y Lucio Rafael Pagliaro (miembros del Directorio) ¿Desarrollan las mismas tareas que la cumbre estratégica de una Burocracia Profesional? ¿Por qué?
- 4) El Grupo Clarín, ¿Podría tener una configuración virtual parcial/total? En caso afirmativo, cuales son las características que debería tener en cuenta? De lo contrario Justifique.
- 5) Defina los distintos tipos de organizaciones en red y establezca las vinculaciones correspondientes con el caso planteado. ¿Cuál es la relación del Grupo Clarín con el contexto?
- 6) De acuerdo al caso planteado, encuentra alguna similitud con el modelo front-end/back-end? Ejemplifique.

EL GRUPO CLARIN LA EMPRESA. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y PERFIL

Las empresas que integran el Grupo Clarín emplean a más de 17 mil personas y presentaban, a fines de 2011, ventas netas anuales de \$9.753 millones.

La historia del Grupo Clarín se inicia en 1945, año de la fundación del diario Clarín de Buenos Aires por Roberto Noble. Nació con vocación de ser un diario masivo y de calidad, privilegiando la información y con una apuesta al desarrollo integral de la Argentina. Fue un proyecto ambicioso que se gestaba junto a dos periodistas recién recibidos, quienes eran los encargados de realizar todas las tareas necesarias para llevar adelante este emprendimiento, desde buscar la información y procesarla hasta su diseño e impresión y distribución final, una tarea artesanal en aquellos tiempos.

Dirigido desde 1969 por Ernestina Herrera de Noble, esposa de Roberto, Clarín se convirtió en el primer diario nacional y fue afianzándose sostenido por el trabajo de sus periodistas y el acompañamiento de sus lectores, para llegar a ser uno de los diarios de mayor circulación del mundo en idioma español.

Clarín fue protagonista de los cambios que vivieron los medios alrededor del mundo. Sumó nuevas y variadas actividades de impresión y decidió acompañar la evolución tecnológica, invirtiendo para llegar a sus públicos a través de nuevas plataformas y canales y a través de nuevos lenguajes, audiovisuales y digitales.

Así, el Grupo ingresó al ámbito de la radio y la televisión. Hoy es titular de uno de los dos canales de televisión abierta líderes de la Argentina (ARTEAR/Canal Trece), y de estaciones de radio en AM y FM. Junto con el diario, estos medios mantienen los más altos índices de credibilidad y liderazgo del periodismo argentino, en un mercado de medios que es de los más diversos del mundo. Por ejemplo, sólo en Buenos Aires, sus medios compiten en un mercado que tiene 5 estaciones de televisión abierta, 550 radios y 12 diarios nacionales.

El Grupo Clarín también edita Olé -el primer y único diario deportivo de la Argentina-, el diario gratuito La Razón, las revistas Ñ, Genios, Jardín de Genios, Pymes y Elle. A través de CIMECO⁴ participa con La Voz del Interior, Día a Día y Los Andes, en un mercado de cerca de 200 diarios regionales y locales, y tiene participación en una agencia de noticias nacionales (DyN). En el mundo audiovisual, también produce una de las 5 señales de cable de noticias, (Todo Noticias), el canal Volver y Magazine, entre otros, canales y eventos deportivos (TyC Sports), ciclos televisivos y obras cinematográficas (Pol-ka, Ideas del Sur y Patagonik).

Otra de sus fortalezas reside en la apuesta estratégica a la distribución de contenidos a través de la televisión por cable y la provisión de acceso a Internet. A partir del inicio de las operaciones de Multicanal en

⁴ Compañía Inversora en Medios de Comunicación, propietaria de los diarios La Voz del Interior y Los Andes.

1992, y gracias a la adquisición de una participación mayoritaria en Cablevisión, ha conformado uno de los mayores sistemas de televisión por cable de América Latina en términos de abonados. En la Argentina, Cablevisión es el primero entre más de 700 operadores y siempre compite con otras opciones en cable o en satélite. Asimismo, a través de Fibertel, provee servicios de Internet de alta velocidad y posee una de las mayores bases de abonados en un mercado altamente competitivo. En línea con la tendencia global, el Grupo Clarín pone especial foco en la expansión de sus contenidos digitales; sus portales y sitios reúnen más de la mitad del caudal de visitas a sitios argentinos en la red.

En 1999 el Grupo Clarín se constituyó como sociedad anónima, fue avanzando en la apertura de su capital y, desde octubre de 2007, cotiza en las bolsas de Londres y Buenos Aires. Pero tiene el orgullo de haber crecido en la Argentina, de ser una voz con peso local en un mercado cada vez más transnacional, con dimensión suficiente para competir sin diluirse frente a los grandes actores internacionales.

Las inversiones del Grupo Clarín en Argentina, en los últimos 20 años han sido muy significativas; siempre con una misión central: el periodismo y los medios de comunicación. Sus actividades contribuyeron a configurar una importante industria cultural argentina y generan empleo calificado y genuino. Su visión y modelo de negocios ponen el acento en invertir, producir, informar y entretener preservando los valores e identidad argentinos, cuidando la independencia empresaria como reaseguro de la periodística.

Asimismo, en el marco de su misión y valores el Grupo lleva adelante, desde sus orígenes, una intensa actividad comunitaria. Junto con la Fundación Noble, creada en 1966, organiza y patrocina múltiples programas y actividades, con especial énfasis en la educación, la cultura y la participación ciudadana. Asimismo, como expresión de su responsabilidad social a lo largo de su historia, el Grupo Clarín atiende la mejora continua de sus procesos y desarrolla iniciativas a partir del diálogo con sus distintos grupos de interés.

Gobierno corporativo, organización y sistema de control interno

El **Directorio** de Grupo Clarín es el responsable de la administración de la Sociedad y aprueba sus políticas y estrategias generales. De acuerdo con el Estatuto Social se compone de diez directores titulares y diez directores suplentes, elegidos anualmente en la Asamblea Ordinaria de Accionistas. Asimismo, el Estatuto prevé la inclusión de cuatro directores independientes, dos titulares y dos suplentes, designados en cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas de la CNV.

Al finalizar el ejercicio 2011, el Directorio de Grupo Clarín estaba conformado de la siguiente manera:

- Héctor Horacio Magonetto Presidente
- José Antonio Aranda Vice Presidente
- Lucio Rafael Pagliaro Director
- Alejandro Alberto Urricelqui Director
- Jorge Carlos Rendo Director
- Pablo César Casey Director
- Muneer Satter Director
- David Castelblanco Director
- Lorenzo Calcagno Director Independiente
- Alberto César José Menzani Director Independiente

Con posterioridad al cierre del ejercicio, la Sociedad fue notificada y aceptó la renuncia a sus cargos de los Directores Titulares designados por la clase C de acciones, los Sres. Muneer Satter, David Castelblanco, así como la renuncia del Sr. Luis María Blaquier. El Directorio resolvió convocar a una Asamblea Especial de Acciones Clase C para el día 26 de marzo de 2012, a efectos de proceder a la designación de un Director Titular y dos Suplentes y un Síndico Titular y uno Suplente.

Las decisiones cotidianas referidas a los negocios de la Sociedad están a cargo de un **Comité Ejecutivo** integrado por tres miembros designados y bajo la supervisión del Directorio.

El Comité Ejecutivo está compuesto por Héctor Horacio Magonetto, José Antonio Aranda y Lucio Rafael Pagliaro, quienes desarrollan entre sus diversas tareas, una negociación constante entre las distintas unidades de negocios y monitorean los resultados de las mismas, formulando estrategias comerciales en consecuencia.

El Grupo Clarín cuenta asimismo con una **Comisión Fiscalizadora** compuesta por 3 miembros titulares y 3 miembros suplentes, también designados anualmente por la Asamblea Ordinaria de accionistas. El Directorio, a través de un **Comité de Auditoría**, efectúa el seguimiento periódico de las cuestiones referidas a los sistemas de información de control y gestión de riesgos, emitiendo anualmente el informe respectivo que da cuenta de estos temas. Los integrantes del Comité de Auditoría de la Sociedad pueden ser propuestos por cualquier miembro del Directorio.

Para asistir al Comité Ejecutivo en la gestión cotidiana el Grupo Clarín organiza sus actividades a partir de una **estructura ejecutiva** que incluye: Dirección de Relaciones Externas; Dirección de Finanzas Corporativas; Dirección de Control Corporativo; Dirección de Estrategia Corporativa; Dirección de Contenidos Audiovisuales; Dirección Corporativa de Recursos Humanos; Dirección de Asuntos Corporativos; Dirección de Contenidos Digitales.

Los criterios generales utilizados para la designación de los ejecutivos gerenciales responden a antecedentes y experiencia en la posición y en la industria, características de las empresas en las que han trabajado, edad, idoneidad profesional y moral, etc. La trayectoria y antecedentes profesionales de los principales ejecutivos gerenciales se hacen públicos una vez designados.

Con el fin de identificar oportunidades, agilizar estructuras y sistemas que le permitan la mejora de sus procesos y obtener información efectiva para la toma de decisiones, el Grupo Clarín establece distintos procedimientos y políticas a los fines específicos del control de las operaciones que conforman el funcionamiento de la Compañía. Las distintas áreas responsables de los controles internos de la compañía, tanto a nivel corporativo como en las empresas controladas y relacionadas, contribuyen a la protección del patrimonio social, a la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones.



**UNIDAD VI - TRABAJO PRÁCTICO Nº 6
MITSUBISHI**

RESUMEN

Este trabajo práctico consta de dos partes, la primera se basa en el concepto de cultura organizacional, la segunda en el de aprendizaje en equipo.

La empresa mencionada en la primera parte es Mitsubishi, una de las mayores compañías de Japón, cuyas raíces se basan en la cultura samurái.

En la segunda parte se presenta el caso de una empresa anónima, con una cultura diferente y con problemas de eficiencia que logra resolver a través de la formación de equipos de trabajo.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Definir las características comunes que describen una cultura organizacional.
- Comprender la interrelación entre la cultura y la estrategia.
- Identificar la forma en que se origina y mantiene la cultura de una organización.
- Comprender la importancia de la formación de equipos de trabajo para favorecer el aprendizaje.

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

La cultura organizacional. Formación y sostenimiento 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.

BIBLIOGRAFIA

- ROBBINS, STEPHEN P (2004). "Comportamiento Organizacional". Ed. Pearson -Prentice Hall. México. Cap. 18.
- DAFT, RICHARD. "Introducción a la Administración". Ed. Thompson. México. Año 2006. Cap. 2 (P 67 – 74).
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 12 (P293–340).

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL – PARTE 1

- 1) Según Robbins ¿Cuáles son las características que captan la esencia de la cultura de una organización? ¿Y cuáles de ellas puede observar en el caso?
- 2) ¿Qué tipo de cultura es la de Mitsubishi? ¿Por qué?
- 3) El siguiente párrafo *"Los líderes crean una cultura que demuestra una unión familiar donde los empleados se identifican y forman parte de ella, al hacerlo, tienen un grado de identificación y búsqueda de los objetivos de la empresa"*
¿Permite establecer un vínculo entre la cultura y la estrategia de Mitsubishi? ¿Por qué?
- 4) Describa y ejemplifique el inicio de la cultura de esta empresa y la forma en que se mantuvo viva.

MITSUBISHI: UNA CULTURA CORPORATIVA INSPIRADA EN LOS SAMURÁIS

Mitsubishi es una de las mayores compañías de Japón, tanto por su tamaño como por su origen, ya que data de 1870, cuando fue fundada Yataro Iwasaki, hijo de una familia samurái.

El nombre samurái proviene del verbo "saburau", que significa "estar al servicio de un superior" y representa a un hombre cerca de un templo. Sus artes marciales alcanzaron alturas inigualables y crearon sus propios códigos sociales y morales.

El Bushido, el código moral de los Samuráis, tenía como base nueve valores fundamentales. Un verdadero Samurái perseguía ante todo adquirir control sobre sí mismo y sus sentimientos, comportarse con valor y rectitud y tratar a otras personas con respeto, benevolencia y justicia. Manifestaba un sentido del honor, la lealtad y la sinceridad. Así como también la disciplina, el comportamiento ético y el autoconocimiento.

El nombre de "Mitsubishi" se refiere al emblema de tres diamante. "Mitsubishi" es una combinación de las palabras "Mitsu" y "hishi"; "Mitsu" significa tres e "Hishi" significa castaña de agua. La palabra se utiliza para designar una forma de rombo o diamante. Con esta marca buscaron simbolizar la calidad y confiabilidad en los productos y servicios, como es una prioridad en todas las compañías que posee Mitsubishi.



La empresa se dedicó en un principio al transporte marítimo, cuyos barcos de vapor portaban una bandera que mostraba tres hishi o castañas de agua triangulares. De ahí surgió la marca y el nombre de Mitsubishi, que significa 'tres diamantes'. En 1881 Mitsubishi compró la Takashima mine, una empresa que se dedicaba a la extracción de carbón, con el objetivo de obtener carbón a precio de costo para alimentar su flota de buques. Este fue el inicio de un proceso de diversificación de las actividades de la compañía, la cual ingresó en sectores como la construcción de barcos, la banca, seguros, papel, vidrio, acero, aviación. Este proceso fue posible porque, aunque los samuráis desaparecieron en el siglo XIX, sus códigos sociales y morales seguían muy presentes en el espíritu y la cultura japonesa, por lo que todo el personal que ingresaba a Mitsubishi, comprendía y compartía estos valores.

A finales del siglo XIX, finalizó dicho proceso con la creación de tres entidades:

* Mitsubishi Bank

* Mitsubishi Corporation, que servía a la financiación interna del grupo.

* Mitsubishi Heavy Industries la cual comprendía las actividades industriales del grupo.

Mitsubishi y la guerra

Durante la Segunda Guerra Mundial Mitsubishi fabricó aviones para la Armada Imperial, siendo el más famoso el Mitsubishi Zero, el caza que usaban los pilotos Kamikazes. El Zero debutó en el ataque a Pearl Harbour impresionando a los pilotos aliados por su gran maniobrabilidad y agilidad.

Al finalizar esta Guerra, Japón fue ocupado por los Estados Unidos, cuyos dirigentes quisieron eliminar los consorcios por considerarlos los principales incitadores a la guerra, entre ellos Mitsubishi. Al respecto, el 30 de septiembre de 1946 se decretan la disolución del grupo, con la prohibición expresa de reunificarse y de generar vínculos financieros entre las empresas; incluso su emblema es prohibido.

De esta manera el único vínculo entre las distintas empresas del grupo fue una antigua casa en la que regularmente se reunían los presidentes para distribuir las subvenciones a los partidos políticos y decidir qué filiales estaban autorizadas o no a llevar el nombre y el logotipo de Mitsubishi. En la clandestinidad, los antiguos responsables de las compañías de Mitsubishi, siguiendo los principios samurái, principalmente el de lealtad, siguieron reuniéndose. Esta costumbre dio origen al actual "Mitsubishi Kinyokay" o "Club del Viernes", grupo que, hoy en día, está compuesto por presidentes y ejecutivos de 29 compañías Mitsubishi, los cuales se reúnen informalmente para comer el segundo viernes de cada mes.

Durante la posguerra y los años '60 Mitsubishi participó activamente en el crecimiento económico sin precedentes que experimentó Japón. Tal y como el país del sol naciente iba modernizando sus energías y materiales, las industrias Mitsubishi crearon compañías como Mitsubishi Petrochemical, Mitsubishi Atomic Power Industries, Mitsubishi Liquefied Petroleum Gas y Mitsubishi Petroleum Development.

El tradicional énfasis de Mitsubishi en el desarrollo tecnológico ha llevado a la compañía a participar en sectores como la aviación, la industria aeroespacial, telecomunicaciones, ordenadores y semiconductores. Las nuevas compañías independientes utilizaron su tecnología acumulada así como otras fuerzas para continuar creciendo bajo modelos de negocios separados. Siempre podrían compartir una orgullosa historia y también continuarían beneficiándose de la filosofía de los directores fundadores de Mitsubishi.

Como corporaciones independientes, las compañías Mitsubishi cooperaban en algunos proyectos, como en petroquímica y energía nuclear y competían entre ellas en otros sectores. Ese patrón de cooperación y competencia estimuló un crecimiento firme y vigoroso para todas las compañías.

En la actualidad, todas las compañías de Mitsubishi comparten un fuerte sentimiento de responsabilidad corporativa, que bebe de la fuente de tres principios que provienen directamente de los códigos que regían a los samuráis:

1 - Responsabilidad Corporativa a la Sociedad: Hace referencia al esfuerzo que debe realizar como empresa para enriquecer a la sociedad, tanto material como espiritualmente, al tiempo que se contribuye a la preservación del medio ambiente mundial.

El comercio es una empresa pública y las empresas deben asumir la responsabilidad de muchos de los intereses que afectan a los países en los que operan. Esta filosofía ha sido la piedra angular de las políticas de gestión de Mitsubishi desde sus inicios. Para que una corporación pueda crear una prosperidad

sostenible, es esencial que se opere de una manera que conduzca a la consecución de este objetivo para la sociedad en general.

2 - Integridad y justicia: Mantener los principios de transparencia y franqueza, ejecutando los negocios con integridad y honestidad. Los directivos de Mitsubishi se centraron en la importancia de satisfacer las expectativas de sus clientes y del público al exhibir una conducta de alta ética en todas sus transacciones. También es conocida por su respeto hacia las diferencias culturales en todo el mundo.

3 - Entendimiento global de negocios: Desarrollo del negocio en base a una perspectiva completamente global.

Hoy en día, las empresas del grupo llevan a cabo sus actividades de forma independiente e incluso compiten entre sí en muchos campos. Sin embargo, su filosofía es compartida y está basada en la mejor calidad de la atención al cliente y en potencializar y cuidar a su personal; valores como la diversidad, pasión por la calidad, y una visión positiva de que todo puede realizarse atraviesan todas las actividades que desarrolla el grupo.

El estilo de supervisión y la gestión de la empresa están principalmente direccionados a la característica de orientación a equipos, donde las relaciones humanas y la percepción de un superior como instructor o facilitador son indispensables. Esta visión del jefe como “facilitador” es clave para guiar a los nuevos empleados por el camino de la cultura Mitsubishi, ya que es necesario que comprendan y vivan la filosofía de la empresa, de lo contrario estarán poco tiempo allí.

Los líderes, principalmente los que están al frente de sucursales en países occidentales, pasan por un proceso de entrenamiento o “convivencia” en las oficinas centrales para internalizar los valores y los comportamientos esperados y así, poder crear en su sucursal, una cultura de “unión familiar” donde sus empleados compartan y se identifiquen con los objetivos de la empresa.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL – PARTE 2

- 1) ¿Ud. diría que, en el inicio del caso, las diferentes áreas funcionales de esta empresa estaban alineadas? ¿Por qué? ¿Y el equipo de trabajo creado posteriormente?
- 2) ¿Puede decirse que el equipo ejerció la disciplina del trabajo en equipo descrita por Peter Senge? Justifique haciendo referencia al concepto de “diálogo y discusión” y de “rutinas defensivas”. Ejemplifique.
- 3) ¿Qué ventajas, en comparación con la anterior forma de trabajo, se obtuvieron con la creación de un equipo de trabajo? ¿Puede hablarse de sinergia? ¿Por qué?

HISTORIA DE UN EQUIPO: SUPERANDO SUPUESTOS

En una empresa americana, dedicada a la fabricación y montaje de automóviles, la Dirección estaba convencida de que todo lanzamiento de un nuevo vehículo suponía un verdadero sufrimiento y estrés para todos pues, siempre, tras la puesta a punto y entrega de las nuevas instalaciones para fabricar, aparecían problemas que costaba mucho solucionar y que incidía en los costos del nuevo vehículo, disminuyendo drásticamente el beneficio previsto.

Para esta empresa, la forma habitual de trabajo era por funciones, especializada cada una en los temas que le competían:

- Marketing estudiaba los gustos de los clientes y daba las pautas para que Diseño de Productos realizase su trabajo.
- Diseño de Productos pasaba información a Ingeniería y Procesos para que diseñaran y construyeran los prototipos del nuevo producto.
- Finalizada su tarea hacían la entrega de las líneas a Fabricación quien siempre ponía

obstáculos, *“para realizar la operación “X” necesitamos un operario que mida más de dos metros pues, con menor altura no llega a colocar la pieza en su sitio...”*

- Mantenimiento también se quejaba de que no se había previsto accesos para realizar los mantenimientos necesarios a las máquinas.
- Se quejaba también el área de Calidad que se habían colocado equipos rígidos que no admitían rectificaciones y producían fallos.

En 1980, época de gran competitividad en el sector, existía una gran sensibilidad hacia la reducción de costos. Este hecho propició que, ante el lanzamiento de un nuevo vehículo, la Dirección de la empresa decidiera cambiar las áreas funcionales estancas y creara un equipo de proyecto. Esto se hizo con el propósito que desde el diseño de las líneas se tuvieran en cuenta las opiniones de todos los involucrados y se eliminaran los problemas que antes se solían producir a partir de la entrega de los nuevos prototipos.

Al principio la idea no le gustó a ninguno de los implicados. Aparecieron fuertes resistencias por parte de Ingeniería y Procesos porque pensaban que esto suponía una injerencia de otro (profanos en la materia y con escasos conocimientos de diseño) en sus asuntos. Los participantes de las otras áreas pensaban que se les estaba poniendo una trampa para que no pudieran protestar de los problemas de los nuevos diseños.

Pese a todo y cumpliendo órdenes, el equipo de trabajo se fue constituyendo y desarrollando.

Los integrantes del equipo fueron tomando conciencia del objetivo que se les había planteado: “desarrollar un diseño de fabricación que funcionara bien desde el inicio”. Las reuniones del equipo, al principio eran casi batallas campales pero, en la medida que trabajaba en el proyecto y se iban dirimiendo los conflictos, la convivencia de los miembros del equipo se hacía más llevadera y además, se iban produciendo resultados positivos.

Tras dos años de trabajo del equipo (algo menos del tiempo estimado al inicio), las líneas de fabricación estaban totalmente aptas para comenzar a fabricar las series del nuevo vehículo. Los pequeños fallos se habían subsanado, los ajustes ya se habían realizado y todo en su conjunto estaba al gusto de sus usuarios y cumpliendo con los requisitos y necesidades especificados. Nadie lo podía creer; era la primera vez en la historia de esta empresa que, todo funcionaba como se había previsto, que no habían surgido fallos.

Una vez finalizado con éxito el proyecto, el equipo llegó a la etapa de “disolución” la cual fue también costosa emocionalmente para sus componentes. Se habían adaptado tan bien trabajar juntos que les costaba volver cada uno a su sitio.

UNIDAD VII – TRABAJO PRÁCTICO Nº 7 LA CAJA

RESUMEN

En el presente Trabajo Práctico se describe la historia de La Caja, empresa aseguradora, y se realizan algunos supuestos pensando a futuro. A través de su historia y los cambios por los que fue pasando, se analizarán los agentes, intereses y coaliciones que conforman el sistema político.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Reconocer las coaliciones de poder en un caso real.
- Comprender las formas de influencia de los actores internos y externos y su importancia en la toma de decisiones en las organizaciones.
- Deducir las configuraciones de poder a partir del análisis de dichas coaliciones.

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.

BIBLIOGRAFÍA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- 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.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) Analice los agentes externos e internos de La Caja mientras fue una empresa estatal, clasificándolos según los grupos que enuncia Mintzberg.
- 2) Detalle los medios para ejercer influencia de los agentes externos. ¿Cuáles de estos agentes ejerce influencia en los términos de Mintzberg? Fundamente.
- 3) Basándose en la respuesta precedente explique con qué tipo de configuración de poder se corresponde esta organización, fundamentándola a través de la relación entre las CE y la CI.
- 4) A partir de la privatización de La Caja, identifique los agentes internos, detallando sus fuentes de poder. Asimismo reconozca los agentes externos y los medios que utilizan para ejercer influencia. ¿Se puede relacionar con otra configuración de poder? ¿Por qué?
- 5) Imagine una reunión de Directorio en donde se debata la asociación de La Caja con un banco y establezca si surgirían diferentes intereses entre los actores. ¿Influiría esta situación en la Colación Interna? Y si es así, ¿A qué configuración de poder tendería La Caja? Fundamente con sustento en la teoría.

**"EN LAS DECISIONES, SEGURO INFLUYE EL PODER"
HISTORIA DE LA CAJA**

En el año 1915 fue fundada la "Caja Nacional de Ahorro Postal", empresa de propiedad estatal a la cual le fue asignada la misión de incentivar el ahorro de los argentinos para colocarlos en títulos del Gobierno Nacional destinados a las inversiones públicas.

Su creación, estructura y funcionamiento estuvieron regidos por la Ley 9527, la cual estipulaba su dependencia del Ministerio del Interior y que la administración estaría a cargo de un "Consejo de administración", formado por un presidente rentado, y los siguientes vocales: el director general de Correos y Telégrafos, los presidentes del Consejo Nacional de Educación y Departamento Nacional del Trabajo y un representante del Banco de la Nación. Este Consejo debía elegir a la persona que llevaría adelante la gestión y aprobar todas las decisiones importantes.

Las operaciones de la Caja se efectuarían por intermedio de las oficinas de correos de la República que gradualmente designaba el Consejo de Administración. También estaban determinados los mecanismos para la toma de decisiones y las inversiones que se realizarían con los depósitos recibidos:

- a) Hasta el 85 %, en títulos de la deuda pública, obligaciones hipotecarias del Estado, general, garantizados por el mismo, u obligaciones emitidas por la Nación para la ejecución de obras públicas.
- b) El 15 % restante, en cuenta corriente, del Banco de la Nación, y en la Tesorería de la Caja, para las operaciones del servicio.

En el año 1946 el Consejo de Administración, basado en la solvencia financiera que presentaba la Caja, aprobó una ampliación de los servicios a ofrecer, por lo que comenzó a incursionar en el negocio de seguros, con muy buenos resultados. Este crecimiento fue acompañado por una expansión territorial gradual que se extendió hasta la década del '70.

En 1973, debido a la importancia que había adquirido el negocio de seguros y al incuestionable liderazgo que mantenía en el mercado, se resolvió cambiar su nombre comercial original por el de "Caja Nacional de Ahorro y Seguro".

Más allá de los buenos resultados que mostraba esta empresa estatal y teniendo en cuenta el proceso de privatización que comenzó en la década del '90 en Argentina, el Gobierno inició en 1992 el cambio de

propiedad de La Caja, el cual culminó en 1994, año en el cual el sector privado asumió la responsabilidad de acrecentar el patrimonio y reafirmar el liderazgo de la compañía.

Luego de terminado dicho proceso, constituyeron dos Sociedades Anónimas, una de las opciones que indica la Ley de Entidades de seguros, Nº 20.091, la que también regula varios aspectos de su funcionamiento como el capital mínimo y la constitución de reservas. Éstas eran la Caja de Seguros S.A. y la Caja de Seguros de Vida S.A., pero en el año 2004 la primera se fusionó con la segunda, absorbiendo su operatoria. Todo este proceso fue controlado por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

La propiedad de la Caja pasó a manos de la entidad financiera Assicurazioni Generali SpA en un 47,5%, el grupo económico Los W SA en un 42,5% y en un 10% al Programa de Propiedad Participada (Régimen establecido para todas las empresas privatizadas en donde un porcentaje de las acciones pertenecen al Estado y a empleados de la Caja).

Luego de varias reuniones de Directorio entre los propietarios, se acordó la estrategia a seguir por la empresa, basada fundamentalmente en la consolidación y expansión del negocio asegurador. Los informes de estas reuniones fueron directamente al escritorio del Gerente General y varias copias para los Gerentes intermedios, los que fueron las bases de la planificación anual.

El negocio de La Caja

El negocio del grupo asegurador Caja de Ahorro y Seguro S.A. actualmente, se basa en la operación de sus compañías directa o indirectamente controladas:

- Caja de Seguros S.A,
- Instituto del Seguro de Misiones S.A.,
- La Caja de Seguros de Retiro S.A. y
- La Caja Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A con una tenencia de 50%

En conjunto, las compañías de seguros del Grupo La Caja lideran el mercado asegurador argentino con una participación total del 7,2 % a junio de 2006, sin incluir el segmento de Seguros de Retiro.

Cambios en los negocios futuros ...

Actualmente el Directorio está conformado de la siguiente manera: Gerardo Werthein es el Presidente y Adrián Werthein es el Vicepresidente, ambos de "Los W"; además hay designados 4 Directores Titulares (tres representando a Assicurazioni Generali y el restante al 10% del Programa de Propiedad Participada) a que participan de las reuniones y tienen derecho a voto, más allá de su rol ejecutivo que es monitorerar las unidades de negocio y 3 Directores Suplentes. Los votos se reparten de manera proporcional a la participación en la propiedad de La Caja.

Si bien la estrategia de crecimiento sigue siendo el camino elegido para La Caja, podemos percibir posibles cambios para el futuro, ya que la diversificación del riesgo a través de inversiones en diferentes negocios es el objetivo principal de "Los W SA", lo que no comparte en su totalidad con Assicurazioni Generali.

Para el grupo económico argentino "Los W" cuyo verdadero nombre es "Gregorio, Numo y Noel Werthein SA", lo importante es invertir lo suficiente en diferentes negocios. La piedra fundamental de la actividad económica de "Los W" es la agricultura, a través de la cual cosechan, además de diversas frutas y cereales, varios millones de dólares al año. Además, poseen inversiones en empresas como Edelap, Techint y Citibank, son dueños del Banco Mercantil y socios de Citicorp Equity Investments, con la cual compraron Transportadora de Gas del Sur, Distribuidora Pampeana y Distribuidora del Sur, Celulosa Argentina, alto Paraná, Celulosa Puerto Piray, entre otras.

Si analizamos la historia de Assicurazioni Generali, notaremos varias diferencias con los intereses de "Los W". Nació en la ciudad de Treste, Italia, en el año 1831 como respuesta a la necesidad de seguridad de los múltiples negocios que florecían en la zona por ese entonces. Rápidamente se expandió por todo el Imperio Astro Húngaro y los principales países europeos. Años más tarde se convirtió en la aseguradora más grande de Italia y extendió su mercado al Lejano Oriente, África Asia y Sudamérica. El objetivo general de esta empresa es el crecimiento, pero buscando expandirse en el negocio de los seguros.

Podríamos imaginar una Asamblea de Socios, donde se discutiría la asociación de La Caja con un banco de origen norteamericano, momento en el cual será fundamental la cantidad de votos que cada socio pueda conseguir, fundamentalmente a través de la formación de alguna alianza con los dueños del 10%

correspondiente al Programa de Propiedad Participada, es decir, los empleados y el mismo Estado. Esto abriría el debate entre los Gerentes intermedios, los empleados y funcionarios relacionados, ya que cada uno considerará el futuro que podría depararles la asociación y lo relacionarán con su propia situación. Además la Superintendencia de Seguros de la Nación estaría atenta a cada movimiento, controlando que no se incurra en incumplimientos legales.

UNIDAD VIII – TRABAJO PRACTICO N° 8 DOS EMPRESAS, DOS GERENTES

RESUMEN

A los 40 años Isela Constantini, la flamante CEO de General Motors se convirtió en la primera mujer en conducir una automotriz en la Argentina, Uruguay y Paraguay. Se trata de una dama que se ganó un lugar en una industria históricamente masculina.

Luis Isnardi está al frente de una importante carpintería de la ciudad de La Plata. Carpintero de alma, enfrenta hoy los problemas que causa el crecimiento.

El presente trabajo práctico estudia el rol del gerente y se orienta a analizarlo tanto en una gran empresa como en una pyme familiar.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Comprender la función del gerente desde la perspectiva del proceso administrativo, la estructura organizacional y la persona.
- Identificar las características de la persona en la función analizando los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para un desempeño efectivo.
- Reconocer y describir los diferentes estilos gerenciales y los 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 las personas: 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.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- ROBBINS/COULTER (2005). "Administración". Ed. Pearson Educ. Octava Ed. Cap. 1
- HELLRIEGEL Y SLOCUM (2002). "Administración". Ed. Thompson. Cap. 1 (P2-29)
- MINTZBERG, HENRY (1995). "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta Gerencia. Año VI Tomo VII. P 209-232
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 9 y 10

PREGUNTAS PARA EL ANALISIS GRUPAL

- 1- Diferencie y ejemplifique las funciones del proceso administrativo que Isela y Luis asumen (o dejan de asumir). Para ello consulte a los autores Robbins y Coulter
- 2- Analice y ejemplifique para ambos casos, la persona en la función. Relacione desde la teoría, las disciplinas de dominio personal y modelos mentales de Peter Senge con la persona en la función.
- 3- Defina y explique el marco de la función para Isela Constantini.
- 4- ¿Qué competencias gerenciales logra identificar en Isela y Luis? Utilice el modelo de análisis propuesto por Hellriegel y Slocum. Ejemplifique para cada caso.
- 5- Por el modo de desempeñar sus funciones,
 - a. ¿Qué estilo o estilos gerencial/es según Mintzberg (hacedor, administrador y/o líder) podría atribuírsele a Isela y cuál a Luis?

- b. De acuerdo a los estilos antes identificados, ¿Qué roles están asociados a los mismos y cuáles de ellos encuentra en cada caso?
- 6- Según las diferentes competencias y habilidades que ha logrado identificar en Isela y Luis, (punto 4) ¿son acordes a las que deberían contar los gerentes que ocupan cada uno de esos lugares en la estructura organizacional? Analice y justifique su respuesta.

¿QUIÉN MANEJA MEJOR?

Isela Constantini corre una vez al día cinco kilómetros en una carrera que la ayuda a mantenerse en forma. Pero también Isela corre a buen ritmo otra carrera: la que comenzó hace 13 años en General Motors y que la llevó a ocupar hoy la cima del podio local de la mayor automotriz del planeta. En los últimos días se convirtió en noticia no sólo porque es la primera mujer al frente de una filial regional de GM, sino además porque es la ejecutiva más joven en haber llegado a esa posición.

Antes de llegar a la presidencia de GM para la Argentina, Uruguay y Paraguay, Isela se formó dentro de la compañía como asistente de marketing, luego estuvo al frente de innumerables proyectos comerciales, fue una pieza clave en el desarrollo de la plataforma de venta de autos on-line con mayor éxito de Brasil, participó del diseño de algunos modelos e incluso fue responsable de la planta de pick-ups de Texas.

Trabajo, constancia y capacitación llevaron a esta licenciada en Ciencias de la Comunicación a ocupar el sillón de CEO regional.

A dos días de haber aterrizado en Buenos Aires, con escaso equipaje y su laptop bajo el brazo, Isela dice que ya se siente en casa y lista para entrar en la sala de reuniones que la empresa tiene en sus oficinas de Catalinas, en el segundo piso de la torre Alem Plaza. Dispuesta a compartir su historia, Isela habla. Es espontánea, correcta y gesticula apasionadamente cuando habla de la compañía que –según ella– le dio todo. Es más recatada cuando el relato se centra en ella; no destaca aciertos individuales sino que responsabiliza de su éxito a los equipos de trabajo en los que se desarrolló. Cuenta que disfruta proponerse metas y lógicamente, alcanzarlas. Además sostiene que la motivación es fundamental en los equipos de trabajo.

Isela tiene 40 años pero aparenta menos. Es delgada y atlética. Su aspecto físico se lo debe al atletismo, disciplina que practica en forma ininterrumpida y con pasión desde chica. Pero es su actitud la que la diferencia del resto; al menos así la ven sus colegas.

Marcos Paiva, director general de Planeamiento y Desarrollo de Producto de GM Brasil recuerda la espera en una sala de embarque. “Éramos cuatro. De repente se nos acerca un hombre perdido que nos hablaba en francés. Antes de que intentáramos decir algo, Isela comenzó a responderle en un perfecto francés y le dio toda la información en segundos. Ninguno sabía que además de portugués, inglés y español, también hablaba francés” cuenta sorprendido.

Su ritmo de trabajo es muy intenso. A dos días de haberse hecho cargo de las operaciones locales de la compañía, Isela se reunió con la ministra de Industria Débora Giorgi, luego de que el Estado Nacional otorgó a la terminal la mitad de la inversión que demandó la nueva línea de producción del Chevrolet Agile que se fabrica en Rosario.

La relación que plantea Isela con el Gobierno es de win-win, como con los sindicatos. *“Mi idea es siempre conversar y llegar a buen puerto con todos los interlocutores de GM”.*

En cuanto a los problemas que enfrenta, comenta que *“en este mercado el desafío es siempre el crecimiento. Para una compañía como ésta es saludable crecer de manera sostenida y a la par de la economía local. A mí me interesa conocer a los consumidores, saber qué preferencias tienen, qué autos compran, qué les gusta”.*

Para verificar la marcha del negocio en su región, comenta que recibe variados informes periódicos para comparar el crecimiento del mercado con el de su empresa y en función a ello, decide qué medidas tomar.

En su tiempo libre la CEO local se dedica a pasar tiempo con sus dos hijos pequeños. También disfruta de hacer deportes, leer libros y visitar lugares repletos de gente: *“voy a donde va la gente porque me gusta*

observar sus hábitos de comportamiento, de consumo. Eso me ayuda a pensar y a hacer mejor mi trabajo”.

Para Costantini la clave está en lograr un equilibrio entre las actividades laborales y las recreativas. Según ella, todo en la vida está interrelacionado. Cuando viaja suele salir a correr porque la ayuda a pensar y, de paso, conoce lugares nuevos. Al respecto un ex compañero, comenta que *“en un viaje de un día a Alemania, Isela se levantó a las 7 de la mañana para correr. Luego mientras desayunábamos, me contó con detalles los lugares que había conocido mientras hacía ejercicio. Además de ser muy observadora, sabe siempre cómo aprovechar el tiempo”* cuenta.

Es evidente que para ella el tiempo es oro. En sus últimas horas en Buenos Aires no sólo se reunió con funcionarios, sino que además se empapó de los temas que más preocupan a sus ejecutivos, de interiorizarse con los proyectos de la sede regional e incluso para buscar casa y colegio para sus hijos, ya que el nuevo cargo implica mudarse de San Pablo. Está convencida de que mudarse fuera de la ciudad le quitaría tiempo de trabajo: *“vamos a vivir en Capital porque no quiero perder horas viajando. Prefiero quedarme una hora más en la oficina y vivir cerca”*, cuenta.

Cuando se le pregunta por la importancia de la capacitación, responde que es fundamental. Se capacita en forma continua y hace poco logró entregar la tesis de su MBA en Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad de Chicago.

Finalmente, con respecto a la discriminación de la mujer en la industria automotriz, responde: *“Creo que a uno lo respetan por el conocimiento y el trabajo que hace, no por el género. La actitud que cada uno toma en su vida laboral es muy importante. GM es una compañía que maneja la diversidad muy bien, no discrimina por género ni por nacionalidad. Es parte de su filosofía, y es así como ve a sus clientes, ésa es la clave.”*

DE MADERA

Luis Isnardi tiene 62 años y es carpintero de oficio desde chico. Aprendió *“curoseando en el taller y haciendo pequeñas piezas”*, con la supervisión de su padre, también carpintero. No terminó la escuela secundaria porque le restaba tiempo para estar en el taller de su familia.

Desde hace más de 25 años maneja una reconocida carpintería de la ciudad de La Plata. Abastece a muchas mueblerías y tiendas de decoración de la ciudad y alrededores. Comenta que en todos estos años, pese a los vaivenes del país, siempre brindó *“muy buena calidad a precios justos”*.

En los últimos años ha debido contratar más carpinteros por la gran demanda de mobiliario. Actualmente cuenta con 8 carpinteros que trabajan en forma permanente toda la semana, inclusive los sábados, y dos fleteros. Con todos ellos mantiene una buena comunicación ya que puede verlos y charlar todos los días. Las jornadas de trabajo son extensas. Luis abre el taller a las 8 de la mañana, lo cierra a las 7 de la tarde y se va a su casa a las 7.30, luego de ordenarlo y asegurarse que todos los accesos queden correctamente cerrados.

Como lo hacía con su padre, Luis frena todos los trabajos del taller a la una en punto. Nadie continúa trabajando; los carpinteros almuerzan en una gran mesa central que despejan de las herramientas que en ella se encuentran y comparten una hora de comida y chistes. Luis intenta, siempre que puede, comer con ellos y relajarse un poco.

La ronda de mates se inicia todos los días a las cinco de la tarde. Generalmente no está en el taller a esa hora, pero deja antes de irse los termos con agua caliente, los mates y la yerba a mano.

Comenta que le gustaría poder dedicarse más a la carpintería como en los primeros años. Ha debido brindarle más tiempo a otras actividades como la compra de materiales y herramientas, la toma de pedidos, la distribución de los mismos entre sus empleados y el control de calidad de los muebles terminados. El define la conformación de los grupos de trabajo.

Las negociaciones con los proveedores se han tornado a veces un poco tensas, debido a los faltantes de herramientas de origen extranjero, que son difíciles de obtener o se consiguen pero a precios muy elevados. Luis reconoce que no le es fácil negociar. Todas estas tareas poco a poco le han restado horas en el taller y le generaron sobrecarga de trabajo. Debe buscar los proveedores que ofrecen las mejores maderas y herramientas para que los muebles que vende continúen siendo de calidad.

Con el crecimiento del taller debió contratar a un contador público al que atiende a desgano cada vez que lo ve. *“Siempre me pide papeles que muchas veces no sé por donde están; sí, sé que no soy ordenado pero lo intento”* aclara.

Para incorporar nuevos carpinteros Luis se valió de las referencias de otros y los contrató con la condición de que debían pasar un periodo de prueba luego del cual, si él estaba satisfecho con el trabajo realizado, se efectivizarían.

Cuando se le pregunta por sus grandes pasiones responde sin titubear *“la carpintería y el pincha”*. *“No me pierdo ningún partido, lo miro por televisión o voy a la cancha si puedo”*, responde alegre. Su escaso tiempo libre lo comparte con su esposa, que es una maestra jubilada. Comenta: *“yo sé que ahora ella tiene más tiempo y quiere compartirlo conmigo, pero no tenemos hijos y yo debo seguir al frente de la carpintería, no sé hacer otra cosa.”*

Cuando se le pregunta cómo se ve en 10 años, responde con confianza: *“trabajando, lo mío es hacer muebles y voy a seguir hasta que el cuerpo me lo permita”*.

UNIDAD IX – TRABAJO PRÁCTICO N° 9 NIKE, BAYER Y LA UNIVERSIDAD

RESUMEN

El siguiente trabajo práctico se haya organizado en tres casos.

El primero presenta a la **empresa NIKE** y sus prácticas relacionadas con la responsabilidad social y la relación con el medio. Se pretende analizar la definición de responsabilidad social que utiliza la empresa a partir de la información brindada en la página web y las memorias anuales y por otra parte analizar su concordancia con las prácticas implementadas por la empresa a partir de ciertas notas periodísticas referidas a la misma.

El segundo caso expone las prácticas desarrolladas por la **empresa farmacéutica BAYER** a fon de poder analizar el nivel de participación social de la compañía y ante quienes es responsable la misma. Además, se planteará la necesidad de que los alumnos colaboren con la empresa en el desarrollo de políticas para la gestión de la ética dentro de la compañía.

Y el último caso pretende que los alumnos reflexionen sobre el **rol de la universidad pública** en la resolución de los desafíos que plantea la realidad actual y sobre el **rol del alumno** en dicho contexto.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Comprender el concepto de Responsabilidad Social.
- Identificar a las personas ante quienes son responsables lo gerentes a partir de la aplicación del modelo de cuatro etapas de responsabilidad social.
- Distinguir los distintos niveles de responsabilidad social en los cuales puede encontrarse una organización.
- Reconocer y desarrollar diferentes políticas para llevar adelante un programa eficiente de gestión ética dentro de una empresa.
- Reflexionar sobre el rol de la universidad ante los desafíos que plantea la realidad actual.

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.

CASO 1: NIKE LA COMPAÑÍA

Nike es una empresa que produce calzado, indumentaria, equipamiento y accesorios para el mercado del deporte y del atletismo, teniendo como misión **brindar inspiración e innovación para cada atleta en el mundo**. Nike es la mayor vendedora de tales productos en el mundo gracias al comportamiento y desenvolvimiento de la empresa en todos estos mercados, los que ha sabido identificar y en los que ha

logrado posicionarse e imponer sus estándares de calidad. Le vende aproximadamente a 19.000 minoristas en los EE.UU y a alrededor de 140 países en todo el mundo.

Nike se caracteriza por ser una empresa global con presencia en muchas naciones, su producción en calzado mayormente se fabrica en países en desarrollo: posee gran parte de sus fábricas en China, Taiwán, Corea, México y también en los EEUU e Italia.

Continuamente se haya creando productos con innovación tecnológica que buscan optimizar la performance de los consumidores de los productos, brindando parámetros de excelencia y motivación.

El éxito de la compañía se basa en que mantiene actividades claves en la cadena de valor que son fundamentales y que hacen a su diferenciación e imagen de marca, y terciariza el resto. Esa fórmula le ha permitido la disposición de capital financiero e intelectual para lograr la diferenciación y una poderosa imagen de marca reconocida en todo el mundo.

Relación con el medio

El deseo de Nike de “hacer lo correcto” se relaciona directamente con el compromiso que tiene con los stakeholders, que son los proveedores y todas las personas que tienen relación con la empresa en el proceso productivo.

Nike ha trabajado en el lanzamiento de un reporte corporativo. Este es un intento de comunicar el impacto de cómo la compañía maneja su negocio. El reporte incluye una serie de detalles en relación al esfuerzo que ha desarrollado la empresa en relación al desarrollo sustentable, en entender y administrar la labor global y en el compromiso con las comunidades locales.

Hay dos áreas dentro del reporte que tienen un mayor desarrollo: **medioambiente y acatamiento laboral**. En el reporte Nike intenta definir sustentabilidad y responsabilidad corporativa, incorporando estos parámetros como una manera de medir el progreso de la compañía.

El Año 1998 fue el paso inicial de Nike al compromiso con la sustentabilidad, empezó eliminando sustancias peligrosas para el medioambiente de sus productos y se preocupó en posibilitar que estos puedan ser reciclados. Para monitorear los logros de la compañía en relación con el medioambiente, se unió al programa World Wildlife Fund Climate Savers (convirtiéndose en una de las primeras 4 compañías en hacerlo), el mismo configura una iniciativa para reducir las emisiones de gas cubriendo el monitoreo de las emisiones de gas en las operaciones, manufactura, embarque y traslado en el proceso productivo de la compañía.

El reporte también se enfoca en el tema laboral, aparte del monitoreo externo, Nike tiene más de 30 empleados dedicados exclusivamente a asegurar que sus trabajadores de las 750 fábricas alrededor del mundo tengan buenos salarios, seguridad, un trabajo justo y un buen ambiente laboral. Para ello se unió a la alianza para trabajadores y comunidades (Global Alliance) por un mínimo de 5 años y con una inversión de 7.8 millones de dólares para entender mejor el pensamiento y necesidades de sus empleados.

Algunas de las políticas y programas de desarrollo de las personas efectuados fueron: Evaluación de desempeño; Fomento al deporte; Horario flexible y vestimenta casual; Remuneraciones y compensaciones; Comunicación y trabajo en equipo; Beneficios y Descuentos y Capacitación.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) Teniendo en cuenta el concepto de RSE que desarrolla Bernardo Kliksberg ¿considera que Nike cumple con los principios que el autor plantea? Analice y justifique
- 2) Luego de leer las notas periodísticas y discutir en grupo, ¿Considera que NIKE es responsable socialmente? ¿Por qué? Justifique.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA EL CASO

- CAMMAROTA E y BARENBLUM D (2009). “Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano”. En: Daniel Stolar y Ezequiel Stolar (Compiladores), Responsabilidad Social Empresaria, Valletta Ediciones SRL, Buenos Aires.

CASO 2: BAYER HACIA LA SUSTENTABILIDAD ECOLÓGICA

Bayer AG es una compañía química farmacéutica que fue fundada en Barmen, Alemania en 1863 cuyo primer producto importante fue el ácido acetilsalicílico que en 1899 fue registrado con la marca Aspirina de Bayer en todo el mundo.

Actualmente Bayer es una empresa multinacional con competencias claves en los ámbitos de la salud, la nutrición y los materiales de altas prestaciones. Con tal fin se encuentra organizada en diferentes sociedades anónimas que concentran sus actividades en tres subgrupos:

- 1) **Bayer HealthCare:** es una sociedad operativa que se dedica a la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de productos innovadores con el fin de mejorar la salud de los seres humanos y los animales en todo el mundo.
- 2) **Bayer CropScience:** es una de las principales empresas innovadoras del mundo en las áreas de protección de cultivos, control de plagas no agrícolas, semillas y biotecnología vegetal. Además de empresas de agroquímicos convencionales, está involucrada en ingeniería genética de alimentos.
- 3) **Bayer MaterialScience:** es un fabricante líder de polímeros de altas prestaciones y desarrolla soluciones innovadoras para productos que se encuentran en numerosos artículos de uso cotidiano.

Para Bayer la sostenibilidad es parte integrante de su política empresarial, orientada al éxito a largo plazo y a las soluciones de alta calidad. Detrás de esta postura la empresa entiende que en el largo plazo sólo pueden tener éxito si, junto a los fines económicos, también persiguen fines ecológicos y sociales.

Para reforzar estos conceptos Bayer se ha adherido a los diez principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas y sobre ellos se ha basado para establecer las normas internas del Grupo y la declaración de principios «Bayer: Science For A Better Life» (Bayer: la ciencia de una mejor vida) la cual describe la visión, estrategia y valores de la empresa, que les sirve de base para la actuación diaria de los empleados.

El compromiso de Bayer para el desarrollo sostenible se pone de manifiesto en las siguientes prácticas:

Fomento activo del compromiso de los empleados: La motivación y el compromiso de sus empleados tienen una importancia decisiva para el éxito de la empresa. *“Nuestro compromiso mundial con la defensa de los derechos de los trabajadores se refleja en nuestra «Posición en materia de derechos humanos»”* afirma Dr. Marijn Dekkers presidente del consejo de Dirección de Bayer. Tenemos un especial interés en la diversidad social de nuestra empresa y en garantizar que nuestros empleados puedan aportar sus capacidades y convicciones en un entorno exento de discriminaciones, con participación de los empleados en los beneficios de la empresa y mayor conciliación entre la vida familiar y profesional.

Utilizar los recursos de manera responsable: Para la protección del medio ambiente y uso responsable de recursos, Bayer utiliza su competencia y experiencia tanto en la optimización de tecnologías y procesos como en el desarrollo de productos innovadores, por ejemplo, apoyando la iniciativa del Pacto Mundial de la ONU «Mandato sobre el Agua para los Directores Generales» apostando así a la conservación de los recursos hídricos.

Responsabilidad por los productos: con el fin de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad de sus clientes, Bayer examina y supervisa todos sus productos desde la investigación y el desarrollo de los productos hasta la fabricación, incluyendo una actuación responsable en su comercialización, aplicación y posterior eliminación como residuos.

Compromiso social: La responsabilidad social es parte integrante de la filosofía empresarial de Bayer. *“Nos consideramos un operador consciente de su responsabilidad con la sociedad, y asumimos los principios del civismo empresarial”* afirma el Dr. Marijn Dekkers. La empresa ha decidido centrar en temas de relevancia mundial o de especial relevancia social en aquellos países en los que están presentes.

En cuanto a su gestión de aprovisionamiento han agrupado estándares de sostenibilidad básicos y sus requisitos para proveedores en un Código de conducta que cubre las áreas de ética, trato con empleados, sistemas de gestión y salud, seguridad, medio ambiente y calidad.

Con el fin de mantener un amplio grado de transparencia y mostrar lo avances de la compañía, Bayer proporciona a sus accionistas y analistas financieros informes regulares y oportunos sobre la situación de la compañía y cambios relevantes en sus negocios. Todos los accionistas pueden acceder de igual manera a la información ya que Bayer cumple con el principio de igualdad de la información haciendo uso de Internet como un medio de suministrar a las partes interesadas la última información de la compañía y anunciar cualquier cambio importante.

Para finalizar, algunos de los programas específicos que posee esta empresa son:

- **Alianzas para una atención sanitaria eficaz:** Con el proyecto insignia «planificación familiar» junto con sus aliados, la empresa promueve la información sobre temas tales como la sexualidad, la salud y la anticoncepción en países en desarrollo y facilita anticonceptivos hormonales gratuitos o a precios reducidos. En cooperación con la Organización Mundial de la Salud (OMS), Bayer facilita gratuitamente medicamentos para tratar la enfermedad del sueño africana y el mal de Chagas.
- **Colaboraciones para la producción de más alimentos de calidad:** Bayer agrupa a los agricultores, la industria alimentaria, los transportistas y los distribuidores de más de 40 países a través del programa «Cooperación en la cadena alimentaria», para desarrollar soluciones de manera conjunta.
- **Soluciones para la protección del clima y el aprovechamiento de los recursos:** Mediante el proyecto insignia de Bayer «programa de eco-construcción comercial». Con ayuda de una red de asociados, que incluye a proveedores, constructoras, arquitectos y promotores, Bayer genera con sus aliados soluciones a medida para la construcción de edificios públicos y de oficinas optimizados en cuanto al uso de la energía hasta edificios de cero emisiones.

Actualmente la empresa en Argentina ha decidido formalizar ciertas prácticas que vienen desarrollando los directivos para asegurar que los empleados se conduzcan de manera ética al actuar en nombre de la compañía. Tal vez aquí podamos ayudarlos.

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) A partir de la información que se expone en el caso ¿En qué nivel de participación social cree que se encuentra la empresa? Justifique.
- 2) De acuerdo al modelo expuesto por Robbins, ¿ante quién resulta responsable la gerencia de Bayer? Justifique.
- 3) Teniendo en cuenta la situación que se le plantea a la empresa, ¿cuáles son las políticas que le recomendaría a los gerentes para llevar adelante un programa eficiente de gestión ética dentro de la empresa?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA EL CASO:

- ROBBINS y COULTER (2000). “Administración”. Editorial Prentice Hall. 6ª Edición. Cap. 5. (P 141-179).
- DEBELJUH, PATRICIA (2009). “Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa”. Editorial Cengage Learning. 1ª Edición. Cap. 9.

CASO 3: EL ROL DE LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI

- 1) Teniendo en cuenta el texto de Bernardo Kliksberg sobre “Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico”, explique ¿cuál es el rol de la universidad del siglo XXI?
- 2) ¿Cuáles son los tres pilares institucionales de la Universidad Nacional de La Plata? Relaciónelos con la responsabilidad social que debe asumir la universidad del siglo XXI.

Puede utilizar como referencia el siguiente link:

http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estatuto_2008_final.pdf

- 3) Para finalizar, y como conclusión para lo anteriormente desarrollado, ¿Cuál cree usted que es el rol del alumno dentro de la universidad?

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA PARA EL CASO:

- KLIKSBERG, BERNARDO (2008). “Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico. El rol de la Universidad”. Disertación acto de entrega del Doctorado Honoris Causa de la Universidad Rey Juan Carlos de España.
- Página de la UNLP: http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/estatuto_2008_final.pdf

UNIDAD X- TRABAJO PRÁCTICO N° 10

3M

RESUMEN

3M es una compañía global de innovación que nunca deja de inventar. A lo largo de los años, sus innovaciones han tenido como objetivo mejorar el día a día para millones de personas alrededor del mundo. Cada día, en 3M una idea los lleva a la siguiente, conectando curiosidad y trabajo para hacer el progreso posible en el mundo.

Dentro de los valores corporativos sostenidos por la empresa se encuentran los siguientes: satisfacer a los clientes con tecnología innovadora y valorar y desarrollar el talento, las iniciativas y el liderazgo de todos los empleados.

El presente trabajo práctico busca contribuir a la comprensión del alumno de los conceptos más importantes de la unidad, sumergiéndolos en el mundo de una de las empresas más innovadoras que existen en la actualidad.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Reconocer la importancia de la creatividad y de la innovación en la gestión de las organizaciones.
- Comprender las etapas del proceso creativo e identificar las diferentes técnicas de creatividad que pueden aplicarse en los distintos momentos, de acuerdo a los objetivos planteados por la organización.
- Entender y diferenciar los tipos de creatividad y los patrones de pensamiento creativo utilizados en el desarrollo de proyectos o ideas de negocios.
- Comprender la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones que promueven la creatividad e innovación.

MARCO TEÓRICO 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.

BIBLIOGRAFÍA PARA EL TRABAJO PRÁCTICO

- DE BONO, EDWARDS (1995). —El pensamiento lateral y la necesidad Práctica de la creatividad en —El pensamiento creativo Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- 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.

- 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.

Información complementaria

http://www.youtube.com/watch?v=FE_yOFY3zdM&feature=related - Pasado, Presente, futuro 3M

<http://www.youtube.com/watch?v=Dm1Ajyx6plo&feature=related> - Cultura de Innovación de 3M

http://solutions.3m.com.ar/wps/portal/3M/es_AR/WW2/Country/ - Página 3M en Argentina

http://solutions.3m.com.ar/wps/portal/3M/es_AR/Pocket/Projector/ - Retroproyector de bolsillo 3M

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

- 1) Defina creatividad e innovación. Explique en qué se diferencian ambos conceptos y ejemplifique para la empresa 3M.
- 2) ¿Considera que la empresa 3M es una organización innovadora y que trabaja fuertemente en pos de generar un clima creativo y empleados creativos? Justifique su respuesta en base al texto de la Lic. Tavella y la Lic. Santangelo "La creatividad en las Organizaciones. Variables y herramientas para su gestión."
- 3) Tomando en cuenta las figuras de Ray McNerney y de George Buckley: ¿Qué tipo de pensamiento fomenta cada uno de éstos gerentes en 3M? ¿Cree usted que dichos pensamientos son contradictorios o complementarios? Justifique su respuesta con apoyo en la teoría.
- 4) Explique el proceso creativo que desarrolló 3M al momento de crear el nuevo proyector de bolsillo. ¿Qué patrones de pensamiento cree que fueron utilizados? ¿Qué técnica/s de creatividad podría haber desarrollado para llegar al nuevo producto? Incorpore los supuestos que considere necesarios.
- 5) ¿Qué tipo de creatividad, según Hicks, cree que fue utilizado para generar el nuevo 3M Pocket Proyector?
- 6) Defina gestión del conocimiento. ¿Considera que 3M aplica este concepto? Justifique su respuesta con los datos del caso.

UNA EMPRESA DONDE VALE SOÑAR

Conociendo La Compañía

3M fue fundada en un pueblo al norte de Duluth en 1902, cuando 5 hombres –un médico, un abogado, un carnicero y 2 ejecutivos ferroviarios- crearon la “**Minnesota Mining and Manufacturing Company**” para explotar un depósito mineral de abrasivos para papel lija. En las décadas que siguieron, la compañía floreció y fue generando miles de productos nuevos.

Actualmente la sede de 3M se encuentra en los helados territorios de Minnesota y sus productos se venden en todos los rincones del mundo. La verdadera clave del crecimiento de los ingresos no ha sido EE.UU., sino el resto del mundo. Casi el 65% de las ventas provienen del extranjero. El año pasado – 2010 – la consultora Booz & Co. la nombró tercera empresa más innovadora de Estados Unidos, detrás de Apple y Google.

Si bien 3M es mundialmente conocida por haber inventado la **Cinta Scotch** y los **Post-It**, deriva casi un tercio de sus ingresos de productos industriales y para transporte, como abrasivos y ceras para autos. La segunda unidad de la compañía, con casi 20% de las ventas, es la que se ocupa de la salud, entre cuyos productos se encuentran inhaladores y aparatos para ortodoncias, que incluyen férulas “invisibles” para los dientes. El negocio de la salud está creciendo a gran velocidad y el crecimiento de sus ganancias se acumula frente a rivales como Smith & Nephew (SNN) y Covidien (COV).

La división de productos para oficina y consumo masivo, que comprenden los Post-It y las Cintas Adhesivas, representa menos de 15% del ingreso de la empresa, pero también se expande con velocidad. Lo mismo ocurre con la unidad de gráfica y carteles, que hace señalética reflectiva para autopistas, enormes películas gráficas para publicidad y películas para aumentar el brillo de las pantallas en dispositivos electrónicos.

3M también está involucrada en seguridad y protección (tiene sistemas de seguridad y máscaras faciales). Además tiene una unidad de electrónica y comunicaciones que vende adhesivos claros, cables de alta capacidad y circuitos flexibles para impresoras.

Este año, la empresa introducirá *Informatics*, pantallas inteligentes con software que puede rastrear la conducta de los consumidores en Internet y reprogramar las imágenes a mostrar para destacar productos o partes de información que podrían interesarles. Tiene además en desarrollo tratamientos anti-microbio para pantallas táctiles, junto con una pantalla que no muestra huellas digitales.

Complementando su propia actividad en Investigación y Desarrollo, la empresa estadounidense realiza inversiones minoritarias en aventuras nuevas que exponen a 3M a tecnología en etapas tempranas y con tendencia de rápido crecimiento, como conservación energética, juegos con pantalla táctil y tecnología en 3D. La compañía también ha hecho pequeñas pero importantes adquisiciones, como son las empresas Cogent (fabrica sistemas que leen huellas digitales) y Attenti (pequeña compañía israelita que ayuda a fabricar equipos de monitoreo como las tobilleras para el rastreo de personas en condiciones de arresto domiciliario)

El año 2010 fue un gran año para esta firma, ícono de la creatividad estadounidense: registró 2.400 patentes y lanzó al mercado 1.300 productos nuevos. Invertió US\$ 1.430 millones en I y D (5% de sus ventas) y su presencia global representó un tercio de las ventas totales de la compañía. Tiene 345 laboratorios y 7.500 de sus 80.000 trabajadores están en I y D.

En la actualidad, casi el 31 % de los ingresos provienen de nuevos productos, cuando 5 años atrás dicho porcentaje representaba el 21 %. La meta para el 2015 es llegar al 40 %. Su actual CEO, el inglés George Buckley, apuesta a duplicar el crecimiento.

La figura del CEO en 3M

En el año 2000 las cosas en 3M no estaban bien. Las acciones habían caído mucho y el modelo parecía naufragar. Había que tomar decisiones, por eso, en el 2001 3M contrató un nuevo CEO, Ray McNerney, quien venía de trabajar en General Electric.

Lo primero que él hizo fue cambiar el nombre extenso de la compañía por, como ahora la conocemos, 3M, y aplicar a la gestión de procesos, el famoso Six Sigma de su ex empleador para mantener a raya los costos de manufactura (se trata de una compleja herramienta que permite detectar fallas y mejorar la eficiencia). Despidiendo al 11% de la fuerza laboral, y con sus nuevos sistemas las cosas mejoraron, pero el costo fue alto: la participación de nuevos productos cayó a 25% de ventas, y el área de I y D fue cercada por la disciplina. Por ese entonces, las acciones estaban por el suelo, y ni siquiera el propio McNerney se quedaría para ver sus resultados, pues fue tentado a trabajar en Boeing en 2005, y dejó la compañía.

En 2005, con ventas estancadas y cadenas de suministro descontroladas, el directorio de 3M decide retomar el viejo camino, y contrata a George Buckley, un apacible químico inglés. El nuevo líder llegó reconociendo que no sería fácil rellenar el hueco de McNerney, *“pues su mantra son los procesos, y el mío es la creatividad y la innovación sin ir en contra de la disciplina”* sostuvo.

Buckley es un administrador con poco carisma, introspectivo y de vestimenta modesta. Es descrito como un intelectual, e incluso un académico, venido del Astillero Brunswick Boat Group, que cree que aun durante la recesión, 3M puede aumentar sus ventas, además de ampliar las líneas de producto sin quitar aire a la I y D.

El CEO actual sostiene: *“en 3M los procesos comienzan por el lado de la innovación en inventiva, que, por naturaleza, son desordenadas. En las siguientes fases los productos se tienen que planear, fabricar y distribuir, lo que sí requiere disciplina. Es una contradicción aparente que se resuelve si las cosas coexisten de manera pacífica.”* Acepta que hay muchas diferencias entre su forma de administrar y la de McNerney: *“él cree que todo se reduce a un proceso, y yo no estoy de acuerdo. La gente no puede reducir la creatividad a un proceso”*. Pero reconoce que la danza de la creatividad es distinta a la de los procesos, y que las empresas tienen que bailar con ambas. *“En el ADN de 3M, la vocación de la creatividad y la inventiva está en lo más profundo- apunta-; eso es relativamente fácil porque mucho de lo que hacemos es usar el sentido común”*.

Buckley dice que su estrategia personal es crear una atmósfera agradable, alentar los sueños y facilitar el desarrollo de la gente. *“Quiero que se imaginen y construyan sus propios sueños; por eso uno tiene que aprender a delegar, lo mismo en la gente que va a crear como en la que va a ejecutar y producir”*

En 3M existe la “*regla del 15%*” bajo la cual se permite a los empleados destinar esa porción de su tiempo a hacer aquello que consideren importante para desarrollar, pero que no necesariamente está alineado con lo que sus jefes quieren. Se intenta retener talentos jóvenes, y de hecho hay políticas específicas para la generación Y, quienes confeccionan listas de sugerencias para desarrollar. Estos y otros mecanismos están muy ligados a la innovación y es central, ya que ayuda a que cada uno trabaje sobre su comportamiento y a generar crecimiento e innovación. Hay 3 pilares fundamentales en torno al comportamiento que son incentivados: liderazgo, empowerment (no tomar las decisiones desde un lugar superior al estrictamente necesario) y trabajo en equipo (entendiendo la implicancia de las propias decisiones en otras áreas). Dueño personal de 16 patentes, fue un candidato excelente para manejar una compañía cuyo capital mismo es la innovación. Hoy, Buckley cree que es sostenible un aumento fuerte de ventas a pesar del gran tamaño de 3M. ¿Cómo? “*Con innovación, creación de nuevos mercados y expansión geográfica*”, explica.

Un nuevo producto: 3M Pocket Projector.

Con sus imágenes brillantes, nítidas y un sonido robusto, el nuevo **Proyector de Bolsillo** proporciona gran versatilidad y valor. Se puede utilizar para presentaciones de negocios, reuniones familiares, lecciones escolares, en resumen, siempre que se desee compartir contenido digital con otros. Con un peso ligero, tamaño compacto y precio atractivo este proyector de bolsillo es difícil de superar.

¿Por qué un proyector de bolsillo? Permite mostrar imágenes de hasta 80 pulgadas de tamaño desde dispositivos digitales como cámaras, videocámaras, PCs y smart phones. Sin embargo, es lo suficientemente pequeño para caber en tu bolsillo.

¿Por qué 3M y no otros? 3M, además de ser la primera compañía en lanzar el primer proyector de bolsillo al mercado mundial, es líder en el desarrollo de esta nueva categoría de proyección. Mientras que muchas empresas están comenzando a desarrollar sus primeros modelos, los Proyectores de Bolsillo 3M están ya en su cuarta generación. Los modelos más populares de 3M son conocidos por su calidad de imagen, brillo, duración de la batería y su innovación.

UNIDAD XI – TRABAJO PRÁCTICO Nº 11

48 horas

RESUMEN

El presente trabajo práctico expone la situación que atraviesa un joven Licenciado en Informática al momento de decidir qué proyecto presentar a un concurso de ideas de negocio para Emprendedores. A través de su desarrollo, se evidenciarán elementos del proceso decisorio y de la psicología del decididor, y se pretenderá la aplicación de una herramienta para desarrollar el mencionado proceso. En tal sentido, el caso invita a reflexionar sobre la complejidad que implica este proceso en el ámbito de las organizaciones, así como también en la vida personal.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Reconocer los elementos que participan del proceso decisorio y las relaciones que existen entre ellos.
- Aplicar en la práctica el proceso de toma de decisiones, utilizando diferentes herramientas.
- Comprender la existencia de limitaciones a la racionalidad a la hora de decidir.
- Identificar y analizar los componentes del modelo Cadena medios a fines.

BIBLIOGRAFIA PARA EL CASO PRÁCTICO

- SIMON HERBERT A., “El Comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas”. Ed. Errepar. Bs. As. 2011, Cap. 5
- BONATTI PATRICIA (coord.) (2011). “Teoría de la decisión”, ed. Paerson. Buenos Aires. Cap 3 (pág. 100 a 129), 4.4 y 4.6.

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

PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1) Enumere y ejemplifique, según el marco teórico desarrollado Bonatti, los elementos de la decisión presentes en el caso.
- 2) Teniendo en cuenta el enfoque de Simon, que explicita los aspectos que impiden al decidor alcanzar la racionalidad completa, identifique cuál/cuáles de ellos se evidencian en el caso.
- 3) Desarrolle el proceso decisorio según Robbins, a fin de seleccionar una alternativa de idea de negocio en función de las consideraciones expresadas por el Licenciado Rozado.
- 4) Aplique la herramienta “Árbol de decisión” a la situación de elegir un lugar para instalar la oficina. ¿Qué tipo de probabilidades utilizó para su confección?
- 5) ¿Cómo armaría su Cadena de medios a fines, teniendo en cuenta que su objetivo último es ser un “profesional de Ciencias Económicas reconocido a nivel nacional”? ¿Cuáles son sus valores subyacentes?

48 horas

Parecía ser un día como cualquier otro en la vida de Francisco Rozado, Licenciado en Informática. Metódico como pocos, Francisco tenía como costumbre revisar su correo electrónico y buscar nuevas oportunidades de trabajo en Internet todas las mañanas mientras desayunaba.

Lo diferente de ese día fue que, en una de sus tantas búsquedas, se encontró con una página del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que anunciaba un concurso para jóvenes emprendedores:

Tenés un proyecto.
Nosotros lo financiamos a tasa 0%.

UIPBA Joven Invierta Buenos Aires

TE PRESENTAN

incentiBA
Impulsando el desarrollo de tu emprendimiento

el concurso para los jóvenes
empresarios y emprendedores
de La Provincia de
Buenos Aires

Inscríbete Hoy!

La Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA) y la Agenda Invierta Buenos Aires organizan incentiBA, un concurso de proyectos para financiar empresas y emprendimientos jóvenes. Los interesados tienen tiempo de aplicar hasta el 16 de Septiembre. IncentiBA

UIPBA Joven y la Agencia Invierta Buenos Aires presentan IncentiBA, un concurso de proyectos para financiar empresas y emprendimientos jóvenes.

Si tenés entre 18 y 35 años y vivís en la Provincia de Buenos Aires, no dejes de completar nuestro Formulario de Inscripción contándonos tu idea para comenzar tu propio negocio, o tu proyecto de inversión si ya tenés tu empresa en marcha.

Se seleccionarán 10 proyectos que obtendrán un crédito sin interés ni gastos, a 4 años y con 1 año de gracia.

Los primeros 5 obtendrán un certificado por \$ 100.000,00 y los restantes 5 por \$ 50.000,00.

Sorprendido, y visiblemente tentado por la convocatoria, revisó la fecha de hoy en el calendario de su PC y reaccionó: ¡era 14 de septiembre! La idea de tener su propio negocio siempre lo había entusiasmado, pero ¡¡TENÍA SOLO DOS DÍAS PARA DESARROLLAR SU PROYECTO Y LLENAR EL FORMULARIO WEB PARA PRESENTARLO!!

Más allá de la conmoción inicial y el entusiasmo que lo embargó, Francisco era consciente de que el campo de las ciencias informáticas resultaba muy amplio, abarcando especialidades como redes, inteligencia

artificial, bases de datos, procesamiento de datos, análisis de sistemas, seguridad informática, programación concurrente, diseño de Sitios Web, y otras tantas que escapaban a su conocimiento e imaginación. Entonces, pensaba que su idea de negocio debía tener que ver con un tema en especial y a la vez, ser atractiva. Estaba tan entusiasmado pero contaba con tan poco tiempo... y, encima, esos viejos temores que aparecían...

“¿Y si las cosas no sucedían realmente como esperaba?” se preguntaba. Su deseo era que las cosas salieran como lo pensaba, hacía tiempo que esperaba una oportunidad como ésta.

Mientras abría un documento de Word para disponerse a trabajar, recordaba con amargura el día en que el gerente de crédito de ese afamado banco le comunicó que no le concederían el préstamo para poner en práctica una de sus ideas de negocios. *“¿Me arriesgaré nuevamente con el mismo proyecto en este concurso?”*. Realmente no sabía qué hacer y eso lo mortificaba bastante *“¿y si vuelven a rechazarlo? ¿y si mi proyecto no resulta tan atractivo como espero? ¿y si debo competir contra ideas que realmente revolucionaran el mercado?”*.

Viendo que el tiempo transcurría, y tratando de vencer sus temores, comenzó a esbozar sus ideas. Así, se encontró pensando en tres alternativas que, a su entender, podían resultar ganadoras. Eso sí, debía quedarse con una...

En su afán de especializarse en un servicio informático, se encontró considerando tres posibilidades: desarrollar sitios Web, ofrecer un servicio de consultoría de software o de análisis de sistemas. Esbozó, sin mucha precisión, algunos números referidos a rendimientos y gastos posibles, oportunidades y, por qué no, fortalezas con las que contaría a la hora de poner en práctica cada una de las alternativas:

Desarrollo de Sitios Web: ingreso por proyecto de \$2750 - sitios Web en auge en todas las compañías, alta demanda y un amplio nicho de mercado. Se poseen conocimientos para realizar los desarrollos. No se necesita ayuda adicional. Buenos proveedores de servicios de Internet.

Consultoría de Software: cada análisis de consultoría le reportaría un ingreso neto de \$2500. Demanda fluctuante - ¿participación en el mercado?? – Se necesita ayuda de un Licenciado en Administración (con un sueldo aproximado del 25% de los ingresos por proyecto) a fin de asesorarlo con el Desarrollo y Análisis de requerimientos del cliente.

Análisis de Sistemas: muy solicitado por las empresas - demanda creciente por el impulso de las TIC's - Igual que para la consultoría, se necesita contratar a un Licenciado en Administración a fin de asesorarlo con el Desarrollo y Análisis de requerimientos del cliente (25% de los ingresos). Ingreso promedio de \$3500 por proyecto.

Además, independientemente de la idea de negocios que eligiese, tendría que considerar algunas cuestiones más. En todos los casos, necesitaba un lugar para instalar una oficina donde pudiera atender adecuadamente a sus potenciales clientes. Se imaginó en esa situación y pensó *“si gano el concurso, dispondría de suficiente dinero para tener una oficina como siempre soñé. Podría intentar comprar un local pequeño en las afueras de la ciudad, que no debería ser muy caro...O quizás, si no fuera muy pretencioso, podría refaccionar el garage de casa y convertirlo en un lindo lugar para trabajar...”*. Afinó los números y escribió:

- Local pequeño en las afueras: costo aproximado de \$80.000,

- Refacción de su casa: se estima en \$45.000.

Creía que sus tres proyectos tenían una probabilidad de ganar del 60% y, a su vez, un 40% de quedar entre los 5 primeros... *“pero no es momento de calcular ésto”*, reflexionó mientras entendía que, si no resolvía qué proyecto presentar, sus cálculos resultarían inútiles. *“¡¡Concentrate Francisco!! pensó...¡¡porque el tiempo se acaba!!!...”*