

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

**ADMINISTRACIÓN II  
"TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL"**

**GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS**

**AÑO 2011**

## INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

### **Propuesta metodológica**

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

### **Grupos de trabajo**

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

### **Clases prácticas**

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

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

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

### **Trabajos prácticos generales**

#### **Desarrollo**

Para el Curso 2011, 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.

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

---

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

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

**CRONOGRAMA 2011**

	FECHA	UNIDAD	
<b>AGOSTO</b>	L	01-ago	Unidad 1
	M	02-ago	Unidad 1
	J	04-ago	Unidad 1
	L	08-ago	Unidad 2
	M	09-ago	Unidad 2
	J	11-ago	Unidad 2
	L	15-ago	Feriado
		<b>16 al 22-08</b>	<b>SEMANA DE EXÁMENES</b>
	M	23-ago	Unidad 3
	J	25-ago	Unidad 3
	L	29-ago	Unidad 4
	M	30-ago	Unidad 4
<b>SEPTIEMBRE</b>	J	01-sep	Unidad 4
	L	05-sep	Unidad 5
	M	06-sep	Unidad 5
	J	08-sep	Unidad 5
		<b>12 AL 17-9</b>	<b>SEMANA DE EXÁMENES</b>
	L	19-sep	Unidad 6
	M	20-sep	Unidad 6
	J	22-sep	Unidad 6
	L	26-sep	Clases de Repaso
	M	27-sep	
J	29-sep		
<b>OCTUBRE</b>	SABADO	01-oct	PRIMER PARCIAL
	L	03-oct	Unidad 7
	M	04-oct	Unidad 7
	J	06-oct	Unidad 7
	L	10-oct	Feriado
	M	11-oct	Unidad 8
	J	13-oct	Unidad 8
	L	17-oct	Unidad 9
	M	18-oct	Unidad 9
	J	20-oct	Unidad 9
	VIERNES	21-oct	Recuperatorio primer parcial
		<b>24 al 29-10</b>	<b>SEMANA DE EXAMENES</b>
L	31-oct	Unidad 10	
<b>NOVIEMBRE</b>	M	01-nov	Unidad 10
	J	03-nov	Unidad 10
	L	07-nov	Unidad 11
	M	08-nov	Unidad 11
	J	10-nov	Unidad 11
	L	14-nov	Clases Repaso
	M	15-nov	
VIERNES	18-nov	SEGUNDO PARCIAL	
<b>DICIEMBRE</b>	MIERCOLES	07-dic	Recuperatorio segundo parcial
	LUNES	12-dic	EXAMEN FINAL

## 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**

### **1 - 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.

### **2 - BIBLIOGRAFÍA POR UNIDAD**

#### **UNIDAD 1**

##### **a) Básica**

- HERMIDA, SERRA y KASTIKA. (1970) "Administración Estratégica". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 10.
- MORGAN, GARET (1990). "Imágenes de las organizaciones". Ed. Ra-ma. Madrid. Cap. 1, 2 y 3.
- TAVELLA, LAURA (1997). "La Globalización". Art. de la Cátedra.
- TAVELLA, LAURA y OTROS (2004). "Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad". Artículo de la cátedra.
- PRAHALAD, C.K. (2005). "Líderes del Management. Dirección Estrategia Corporativa". Ed. Planeta-Deusto. Argentina. P 9-32 y P 241-254.
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Capítulo 1 y 2. Apéndice 1

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

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

#### **UNIDAD 2**

##### **a) Básica**

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

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

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

## **UNIDAD 3**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 4**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 5**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 6**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 7**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 8**

### **a) Básica**

- HELLRIEGEL Y SLOCUM (2002). "Administración". Ed. Thomson. Cap. 1. (P2-29).
- MINTZBERG, HENRY (1995). "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta gerencia. Año IV Tomo VII. P. 209-232.
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. y Cap 9 y 10.
- VARELA, RODRIGO (2002). "Innovación Empresarial". Capítulo 3: "El empresario". Ed.Prentice Hall.
- LAROCCA, HECTOR (2008). "Responsabilidad social empresarial" Cap. 14 en VICENTE y Ayala J.C. "Principios Fundamentales para la administración de organizaciones" Ed. Pearson. (P 424-442)
- ORDOÑEZ DE PABLOS, P; PARREÑO FERNANDEZ, J. (2005) Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento un análisis dinámico del conocimiento de la empresa." Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol.11, N 1, pp.165-177.

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 9**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 10**

### **a) Básica**

- DE BONO, EDWARDS (1995). "El pensamiento lateral y la necesidad Práctica de la creatividad" en "El pensamiento creativo" Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- HICKS, HELBERT (1972). "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Ed. CIESA. México. Cap. 13, (P 249-262).
- KASTIKA, EDUARDO (2005). "Desorganización Creativa y Organización Innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.
- MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA (2005). "Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad". Artículo de la Cátedra.
- TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA (2009). "La creatividad en las organizaciones". Artículo de la Cátedra. Año 2009

### **b) Complementaria**

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

## **UNIDAD 11**

### **a) Básica**

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

### **b) Complementaria**

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

---

## **UNIDAD I - TRABAJO PRÁCTICO Nº 1 UN TECHO PARA MI PAÍS<sup>1</sup>**

---

### **RESUMEN DEL CASO**

UN TECHO PARA MI PAÍS (UTPMP) es una organización sin fines de lucro latinoamericana que nació en Chile en 1997, pero el proyecto se expandió muy rápidamente por toda Latinoamérica a partir del año 2001. Hoy ya está presente en 19 países. Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela se unen a través del trabajo de miles de voluntarios y comunidades que luchan por un continente más justo.

En este trabajo práctico se analizará el impacto que tiene el fenómeno de la globalización sobre esta organización y se indagará sobre sus características para evaluar su semejanza con el modelo de la Organización Inteligente.

Los efectos que causa el trabajo realizado por esta organización, en los voluntarios y en las personas que reciben la ayuda se pueden ver reflejados claramente en el video que podemos encontrar en el siguiente link : <http://videos.lanacion.com.ar/video16491-un-techo-para-mi-pais--testimonios>.

---

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

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

---

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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

---

### **PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL**

1) Teniendo en cuenta la bibliografía recomendada para el tema "la globalización" y utilizando otra información que su grupo pueda obtener sobre la organización UN TECHO PARA MI PAÍS, determine cómo impacta este fenómeno en la organización bajo estudio. Justifique su respuesta.

2) Analice las características de UN TECHO PARA MI PAÍS en función de los modelos organizacionales estudiados en la teoría y responda:

- a) ¿Encuentra en la organización bajo estudio algunas de las disciplinas del modelo de Organización Inteligente? Ejemplifique con información del texto dado u otra hallada por su grupo. En este último caso debe citar correctamente la fuente de los datos.

---

<sup>1</sup> Información extraída de [www.untechoparamipais.org/argentina](http://www.untechoparamipais.org/argentina), y adaptada con fines didácticos para la elaboración del presente trabajo práctico.

- b) ¿Con qué modelo identifica a la organización estudiada? ¿Presenta características de más de un modelo? Ejemplifique y justifique teóricamente.
- 3) ¿Qué relación pueden encontrar entre la actividad realizada por la organización bajo análisis y lo expresado por Amartya Sen y Bernardo Kliksberg en el capítulo del libro "Primero la Gente"?
- 4) A partir del planteo realizado por Kliksberg en su artículo: "Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico. El rol de la Universidad", identifique a qué desafíos éticos responde la organización bajo análisis.

---

#### **BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO:**

- **TAVELLA, LAURA (1997).** "La Globalización". Art. de la Cátedra.
- **TAVELLA, LAURA y OTROS (2004).** "Impacto de la globalización en las organizaciones y en la sociedad". Artículo de la cátedra.
- **ROBBINS Y COULTER (2010).** "Administración". Ed. Pearson. Decima edición. Capitulo 4.
- **SENGE, PETER (1998).** "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Capítulo 1 y 2 Apéndice 1.
- **SEN, AMARTYA y KLIKSBERG, BERNARDO. (2009).** "¿Cómo juzgar la globalización? en "Primero la gente". Temas grupo editorial. Fascículo 2. EDICON. CABA.
- **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.

**Material sugerido:** <http://videos.lanacion.com.ar/video16491-un-techo-para-mi-pais--testimonios>.

---

#### **UN TECHO PARA MI PAÍS**



UN TECHO PARA MI PAÍS es una organización de la sociedad civil que nació en Chile en 1997. Después de concluir unas misiones construyendo una capilla en el pueblo de Curanilahue, un grupo de jóvenes universitarios apoyados por Felipe Berríos S.J., sintió la necesidad de denunciar la situación de extrema pobreza en que viven millones de personas en asentamientos precarios, a partir de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social. Surgió así la necesidad de convocar a toda la sociedad, dando a conocer que la falta de oportunidades y las condiciones en que viven más de 200 millones de latinoamericanos representan una injusticia que involucra y compromete a todos. La solidaridad de los jóvenes no tiene fronteras, así el proyecto se expandió muy rápidamente por toda Latinoamérica a partir del año 2001. Hoy ya está presente en 19 países. Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Haití, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela se unen a través del trabajo de miles de voluntarios y comunidades que luchan por un continente más justo.

Su visión es clara *"Una Latinoamérica sin extrema pobreza, con jóvenes comprometidos con los desafíos propios de sus países, donde todas las familias cuenten con una vivienda digna y puedan acceder a más oportunidades para mejorar su calidad de vida"*.

Por otra parte su misión es *"Mejorar la calidad de vida de las familias que viven en situación de pobreza a través de la construcción de viviendas de emergencia y la ejecución de planes de habilitación social, en un trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios y estas comunidades. Queremos denunciar la realidad de los asentamientos precarios en que viven millones de personas en Latinoamérica e involucrar a la sociedad en su conjunto, logrando que se comprometa con la tarea de construir un continente más solidario, justo y sin exclusión"*.

Como es una organización sin fines de lucro, que actúa en tantos países los principios, los valores que rigen el trabajo son muy importantes, *“voluntariado, excelencia, profesionalismo, trabajo en equipo, austeridad, creatividad, búsqueda y entendimiento de la diversidad cultural, alegría, coherencia”*. Además los mismos protagonistas dicen aspirar a *“Ser un proyecto liderado por jóvenes, involucrar a toda la sociedad, ser una organización sin fines de lucro, autonomía política y religiosa, no asistencialismo, confianza, transparencia”*.

La primera etapa del proyecto de la organización UN TECHO PARA MI PAÍS es la Construcción de Viviendas de Emergencia, lo cual responde a una necesidad inmediata. Este primer paso es una instancia de integración y ruptura de prejuicios sociales, de acercamiento al barrio, donde participan voluntarios de la empresa donadora de fondos, de la Organización y las mismas familias beneficiadas.

El siguiente paso es el desarrollo de planes integrales de Habilitación Social. Estos planes se implementan como respuesta a las inquietudes y necesidades planteadas desde cada uno de los barrios y giran en torno a educación, fomento productivo y micro-créditos, capacitación en oficios, arte y recreación, asesoramiento jurídico y salud.

En esta etapa es fundamental la asociación con otras organizaciones sociales, por ejemplo en Argentina se conformó una red con las siguientes instituciones:

- Fundación Tupambae en los barrios de Maquinista Savio, Escobar.
- Merendero Retoños en el barrio San Blas, Malvinas Argentinas.
- Proyecto Entrelazos en el barrio Ringuelet, La Plata.
- Red Conin trabajando en conjunto contra la desnutrición infantil en los barrios donde está presente UTPMP.
- INICIA y Centro para el Nuevo Liderazgo son dos organizaciones que trabajan organizando charlas y seminarios.
- Instituto de Energía y Desarrollo Sustentable del CNEA, Facultad de Agronomía de la UBA, y el ITBA. Actualmente se está realizando un informe sobre la calidad de agua en barrios del Gran Buenos Aires
- Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, capacitación a voluntarios para el proyecto de Innovación Social.

### **La organización desde adentro**

Con el paso del tiempo esta organización fue desarrollándose y creando una estructura acorde a las necesidades que tiene. Las áreas importantes que la conforman son:

\* **DIRECCIÓN:** Conduce a la organización hacia el logro de sus objetivos y misión. Sus funciones específicas son: toma de decisiones, establecimiento de políticas, y definición de los lineamientos que definan el trabajo de Un Techo para mi País Argentina.

\* **CONSTRUCCIÓN Y LOGÍSTICA:** Se encarga de la vivienda en sí. Su tarea se centra en la preparación previa a una construcción, la capacitación de los voluntarios y la supervisión de la calidad de las viviendas construidas; además, hay una búsqueda constante de mejoras para las mismas. De ésta depende el Director de Detección y Asignación, quien posibilita el vínculo con los distintos asentamientos urbano-marginales con los que trabaja la organización en la ciudad; su tarea principal se centra en encuestar a las familias de los asentamientos con el fin de detectar aquellas que presenten mayores necesidades y el espíritu de progreso y voluntad de trabajo, para llevar a cabo la asignación de las viviendas mínimas de emergencia.

\* **FORMACIÓN Y VOLUNTARIADO:** Se ocupa de fomentar y mantener la identidad propia que caracteriza a la institución en Latinoamérica. Procura que en cada área se preserve la claridad con respecto al proyecto y el fin último del trabajo voluntario que se realiza, mientras que provee

elementos de reflexión para orientar la visión. Transmite los valores de la organización a los voluntarios y busca lograr cohesión entre ellos. Asimismo, existe un área específica denominada "SECUNDARIOS" que sirve de nexo entre la organización y los diferentes colegios secundarios que participan del proyecto. Se encarga de transmitir los valores de Un Techo para mi País Argentina y compromete a estudiantes secundarios con la realidad de su país.

\* **HABILITACIÓN SOCIAL - INTERVENCIÓN COMUNITARIA:** Es el área que le da continuidad a la primera etapa – construcción de viviendas mínimas de emergencia – del modelo de intervención social institucional en los asentamientos en que se trabaja. Desarrolla proyectos de trabajo comunitario en función de las necesidades e iniciativas de los habitantes, uno de los pilares fundamentales para crear comunidad.

\* **COMUNICACIÓN:** Está a cargo de la difusión y manejo de la imagen institucional, y el desarrollo de las comunicaciones internas y externas. Sus funciones incluyen la publicidad de la organización en todas sus formas, acciones de prensa y acciones alternativas.

\* **RECURSOS:** Se encarga de la búsqueda y obtención de donaciones y fondos para financiar el trabajo de la organización. Establece y mantiene un contacto fluido y permanente con las empresas, incentiva la Responsabilidad Social Empresaria y gestiona las donaciones.

\* **ADMINISTRACIÓN Y LEGALES:** Se ocupa de mantener la transparencia en las cuestiones administrativas, contables y legales. Fiscaliza los gastos de la organización.

Los directores de UN TECO PARA MI PAÍS tienen como **objetivos:**

\* Hacer de Un Techo para mi País la mayor organización de voluntariado juvenil con un gran impacto en Latinoamérica, que logre unificar bajo el sueño de un continente más justo y sin pobreza, a miles de jóvenes que participen y se comprometan en cada uno de los países por este objetivo común latinoamericano.

\* Consolidar esta organización de voluntarios a través de un trabajo y desafío concreto: "Promover el desarrollo comunitario a través de la construcción de viviendas mínimas a las familias que viven en situación de extrema pobreza y no tienen un lugar digno".

\* Lograr que los jóvenes puedan involucrar a toda la sociedad en esta tarea común promoviendo la participación activa a sus gobiernos, empresas, medios de comunicación, familias, etc.

\* Generar y transmitir conciencia y compromiso para superar la pobreza en que viven millones de familias del continente, denunciando, interpelando y dando a conocer esta situación de formas ingeniosas y con estrategias que permitan posicionar el tema y suscitar interés y preocupación en la opinión pública.

Para mantener la transparencia de sus actividades, son sometidos a una auditoría de entidad, vía la Oficina Central ubicada en Santiago de Chile, realizada por Deloitte. Ellos respaldan y garantizan una administración honesta de los fondos de esta organización en cada país y aconsejan diversas mejoras a los procesos para optimizar los sistemas de control y administración. Más allá de esta auditoría que se realiza anualmente, los consultores del Banco Interamericano de Desarrollo también auditan y proponen mejoras en todos los procesos, ya sean de recursos humanos o financieros

Como en toda ONG un aspecto crítico de UN TECO PARA MI PAÍS es el financiamiento, el cual es sustentado por diversas fuentes. Por un lado existen los socios estratégicos o "aliados" que son organizaciones que aportan fondos de manera permanente, por ejemplo el Banco Interamericano de Desarrollo /Fondo Multilateral de Inversiones, la consultora Deloitte, el Banco Santander, las empresas LAN, Chevron, Arauco, Dakar, BCG y la agencia de publicidad Young & Rubicam. Además, cada país cuenta con sus socios locales, por ejemplo en Argentina son el Banco Hipotecario, la cadena Easy, la empresa Ternium/Siderar, Vía Bariloche, Nextel, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria y las universidades Del Salvador, Católica de Argentina, de Belgrano.

Por otro lado se recibe donaciones particulares y fondos provenientes de campañas de colecta y eventos.

### **Su obra**

Gracias al trabajo y compromiso de voluntarios, particulares y empresas este proyecto crece cada vez más en nuestro país y en toda Latinoamérica.

Lleva construidas más de 70 mil viviendas de emergencia y ha logrado involucrar a distintos sectores de la sociedad, entre ellos a más de 250 mil jóvenes voluntarios latinoamericanos.

Solamente durante la celebración de Semana Santa, miles de voluntarios de Un Techo para mi País en toda Latinoamérica y el Caribe se movilizaron con el fin de entregar viviendas de emergencia a más de 1.200 familias en la región. Cerca de 7000 voluntarios se movilizaron en los 17 países que realizaron construcciones en esta fecha. Los países que construyeron fueron Honduras, Venezuela, Republica Dominicana, Haití, Brasil, México, Guatemala, Paraguay, Panamá, Costa Rica, Colombia, Uruguay, Nicaragua, Bolivia, Perú y Ecuador.

Dentro de estas construcciones hubo dos importantes hitos para Un Techo para mi País; Haití construyó 146 viviendas de emergencia, llegando así al acumulado de 1076 viviendas entregadas a las familias que se vieron afectadas por el terremoto ocurrido el año pasado y en Venezuela, que fue implementado en diciembre, se construyeron las primeras 5 viviendas, movilizando a más de 60 voluntarios universitarios venezolanos en la primera construcción del país.

En Argentina, con presencia en Buenos Aires, Córdoba, Neuquén, Misiones y Salta ya ha trabajado junto a más de 1700 familias y 10 mil voluntarios, con quienes lleva construidas más de *1700 viviendas*. La segunda etapa del proyecto, *Habilitación Social*, ya se está desarrollando en la mitad de los *30 asentamientos* en donde está actualmente presente.

Todo lo realizado llena de satisfacción a los directores quienes expresan con gran emoción: "... nos marca que vamos por el camino correcto. Sin embargo, sabemos que todavía falta mucho para alcanzar la visión que guía nuestra acción: **un país y un continente más justo, con oportunidades para todos y sin extrema pobreza**".

---

## **UNIDAD II - TRABAJO PRÁCTICO N° 2 POSEIDÓN, UNA EMPRESA PLÁSTICA**

---

### **RESUMEN DEL CASO**

POSEIDÓN S.A. es una empresa fundada en el Año 1978 en la ciudad de La Plata que se dedica a la fabricación y venta de artículos de plástico de acuerdo a los pedidos que le realizan sus clientes. Actualmente la empresa se encuentra analizando la posibilidad de ingresar al mercado de los regalos empresariales. Motivan esta decisión la tendencia actual a que las empresas destinen grandes sumas de dinero a obsequios para sus empleados y sus mejores clientes.

Esta nueva estrategia de la empresa para no perder mercado y lograr aumentar sus ventas requiere realizar un importante análisis del contexto tanto interno como externo, para lo cual los dueños han contratado a un egresado de la Facultad de Ciencias Económicas, ¿están dispuestos a ayudarlo?

---

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

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

- Comprender el enfoque de Administración Estratégica en el análisis del desempeño organizacional.
- Diferenciar y aplicar diversas metodologías de análisis de contexto externo e interno.

- Comprender por qué la capacidad de percibir, interpretar y responder apropiadamente al entorno es crucial en la formulación y puesta en marcha de la estrategia organizacional.

---

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

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

---

### PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL EN CLASE

1. Defina el **Proceso de Administración estratégica**. ¿Cuál considera que es su importancia para el desempeño organizacional?
2. Suponiendo que forma parte del equipo de Juan Domínguez, y que ha sido contratado para explorar el sector de los regalos empresariales:
  - a. Analice el AMBIENTE ESPECÍFICO de la empresa a partir del **modelo de rivalidad amplificada de Michael Porter** (competidores directos, competidores potenciales, clientes, proveedores y productos sustitutos). Explique ¿cómo impacta cada una de las fuerzas competitivas analizadas en la misma?
  - b. Analice el AMBIENTE GENERAL teniendo en cuenta las **fuerzas del entorno general** que influyen en la empresa. Explique ¿cómo impacta cada una de ellas en la misma?
  - c. Analice el **Ambiente Interno** de la empresa a partir del análisis que efectúa Thompson y Strickland en el Capítulo 4 de las deficiencias y capacidades de la compañía.
3. Luego de los análisis desarrollados:
  - a. **Confecione un Diagnóstico** identificado Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DAFO) para la empresa teniendo en cuenta que la misma tiene la intención de fabricar y comercializar regalos empresariales.
  - b. En función del análisis efectuado y de la importancia de cada una de las variables identificadas para empresa y la industria, ¿Cuál/es sería/n su **recomendación/es** a la empresa en función del análisis antes efectuado?

---

### BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

#### Indispensable:

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

#### Complementaria:

- **BUENO CAMPOS, E. (1996)**. "Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos". Madrid. Pirámide. PP 53-59.
- **THOMPSON y STRICKLAND (2004)**. "Administración Estratégica. Textos y Casos". 13ª Ed. Ed. Mc Graw Hill. México. Cap. 1 y 3
- **ROBBINS y COULTER (2005)**. "Administración". 8° edición. Ed. Pearson Prentice Hall. Hispanoamérica. 2005, Pág. 9.

---

## POSEIDÓN. UNA EMPRESA PLÁSTICA.<sup>2</sup>



---

POSEIDÓN S.A. es una empresa fundada en el Año 1978 en la ciudad de La Plata que se dedica a la fabricación y venta de artículos de plástico. El material plástico tiene varios puntos a favor con respecto a otros materiales como el vidrio: es económico, liviano, irrompible, muy duradero y hasta buen aislante eléctrico y acústico.

La producción de la empresa se divide en **envases y productos plásticos**. La mayoría de los recursos los destina a sus clientes más importantes (fábricas de dulces y helados, embotelladoras de refrescos y fabricantes de cosméticos), que le compran envases y bolsas para sus productos. Por el lado de los productos plásticos se dedican a la fabricación de tapas para calefones, precintos de seguridad, canastas para sifones, etc.

Dada la función que cumple el envase (preservación de la calidad del producto, información al consumidor y protección del producto envasado frente a contaminaciones externas) y a fin de asegurar que no se produzca ningún daño a la salud del consumidor, los materiales plásticos están sometidos a investigación y legislaciones muy específicas.

La Ley 11.868 sancionada en el Año 2008 prohíbe en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires, el **uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional**, utilizados y entregados por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías. Los materiales referidos deberán ser progresivamente reemplazados por contenedores de material degradable y/o biodegradable que resulten compatibles con la minimización de impacto ambiental.

### El mercado de los plásticos

La crisis mundial originada en Estados Unidos en el año 2008 ha tenido numerosas repercusiones en nuestro país, una de ellas es el hecho de que muchas de las industrias donde se insertan los clientes de Poseidón (cadenas de heladerías, empresas productoras de alimentos y bebidas, productores de electrodomésticos, etc.) vieran reducir sus ventas, así como sus ganancias. Por lo cual la puja competitiva se ha intensificado como consecuencia de que muchas de las empresas del sector (Tapitas SA, Tu llavero SRL, Plastic SA, etc.) han decidido reducir sus precios para acaparar parte del mercado.

Además, la industria del plástico se ha visto afectada por el aumento de los costos de la materia prima adquirida en el exterior. El titular de la industria del plástico Edgardo Geminelli, se cargó al hombro una movida que ya tiene repercusión nacional: quiere que en la Secretaría de la Industria oigan el reclamo de los industriales de su rubro y eliminen el arancel que deben pagar para importar materia prima, ya que no es posible conseguirla en nuestro país.

El planteo de Geminelli se basa en la premisa que indica que existe una asimetría entre lo que le cuesta producir productos plásticos a un fabricante en Uruguay, Paraguay o Chile en relación a las firmas argentinas. Según explicó el industrial, los empresarios nacionales deben pagar un arancel del 17% para importar materia prima del exterior, mientras que en el resto de los países vecinos (a excepción de Brasil), esa barrera no existe.

Además, otros de los problemas que afrontan las empresas de plásticos es el fuerte aumento de los salarios que han debido afrontar en los últimos meses. La UOyEP (Unión obreros y empleados del plástico) ha mejorado las negociaciones y conseguido importantes aumentos en los salarios. "E/

---

<sup>2</sup> Adaptado por la cátedra de Administración II. FCE – UNLP de [www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/casosadic.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/casosadic.PDF)

*sindicato constantemente ha presionado y logrado mejoras salariales, no sabemos cómo pronosticar nuestros gastos”, comenta uno de los dueños de la empresa.*

Para mejorar la situación de sus empleados, la empresa ha decidido establecer un convenio con la OSPIP (Obra Social de Personas de la Industria del Plástico) para establecer una rutina de control médico de sus empleados, lo cual la ha posicionado como una empresa con sensibilidad social en la ciudad.

Por último, cabe destacar que año a año son cada vez más los ciudadanos alrededor del mundo consientes de la necesidad de reducir los residuos generados. Por lo cual existe una corriente denominada “**Consumo consciente**” (los consumidores tienen una fuerte responsabilidad, deben cambiar sus hábitos de consumo ajustándolos a sus necesidades reales y optando en el mercado por opciones que favorezcan la conservación del medio ambiente y la igualdad social). Si la empresa comprende esta tendencia tendría una muy importante oportunidad de aumentar sus ventas, ajustando estándares y enfocando parte de sus productos a estos “nuevos consumidores verdes”, además cada vez son más los consumidores que adquieren productos sueltos para evitar el gasto que implican los envases.

### **La organización de la empresa**

El proceso productivo implica la colocación de la matriz (es decir, el molde) en una máquina y la inyección de la materia prima (distintos tipos de plástico), con lo cual se obtiene la pieza. La empresa dispone de cuatro máquinas que pueden ser utilizadas indistintamente con cualquiera de las matrices.

El Directorio de Poseidón S.A. está formado por Silvia, Sergio y Daniel Torres. Los hermanos Torres siempre se hayan pendientes de la empresa, día y noche trabajan pensando en cómo direccionar los objetivos hacia el éxito de la misma. Del Directorio dependen dos Gerencias: Producción y Ventas. De la *Gerencia de Producción*, cuyo Gerente es Sergio Torres, dependen el Departamento de Envases, el Departamento Plásticos, la Sección Control de Calidad, y el Departamento de Depósito. De la *Gerencia de Ventas*, cuyo Gerente es Daniel Torres, dependen los vendedores, los choferes y un Jefe de Compras. En total trabajan en la empresa 36 personas.

El Jefe de Compras, ha efectuado importantes acuerdos que le han permitido a la empresa establecer a través de los años una muy buena relación con los proveedores de los insumos para la producción, tanto nacionales como extranjeros, lo que le ha permitido contar con descuentos en sus facturas de mucho dinero. Siempre han cumplido con sus deudas en tiempo y forma, lo que la posiciona en el sector industrial como una de las empresas más respetadas de la ciudad.

Además, para la compra de materias primas para la producción existe la posibilidad de adquirir ciertos insumos a más bajos costos. Trabajan varias cooperativas en la periferia de la ciudad de La Plata que clasifican los residuos de los ciudadanos separando los cartones, de los papeles y los plásticos. Estos se venden a una empresa que los recicla y vuelven a la venta a costos más económicos. La empresa ha comenzado a adquirir a estos proveedores en los últimos meses.

### **Algunos problemitas internos**

Hasta el Año 2002, la empresa tenía muy buena rentabilidad. La mencionada crisis puso de manifiesto algunos problemas: no se disponía de información respecto a los costos de producción y se otorgaban créditos a clientes sin analizar su capacidad de pago.

Afortunadamente, Daniel Torres obtuvo ese mismo año un importante contrato de suministro de envases con una fábrica de dulce de leche que comenzó a exportar. Gracias a este importante negocio, la empresa logró enfrentar la crisis y salir airosa de la misma. Dulces Suaves S.A., la fábrica exportadora de dulce de leche, continúa siendo el principal cliente de la empresa. En febrero de este año, no se pudo entregar a tiempo un pedido para la empresa, lo cual motivó una demora en la exportación del cliente y un enojo por parte del dueño de la misma.

En una agitada reunión de Directorio, los tres hermanos buscaron explicaciones a este problema. Encontraron que el pedido de envases de Dulces Suaves S.A. se había demorado porque el Jefe del Departamento Plásticos, había ocupado la maquinaria en la fabricación de precintos de seguridad. Algunos de los precintos fabricados se destinaron a formar stock, en previsión de los pedidos que esperaban hiciera una fábrica de garrafas. Sergio indicó que no era razonable utilizar las cuatro máquinas para la elaboración de precintos, ya que el proceso de limpieza de cada máquina ante un cambio de moldes era muy trabajoso.

*"Seguimos funcionando ahora igual que hace 20 años, cuando solamente éramos 10 personas en la empresa, a pesar que el volumen de ventas se multiplicó por diez. Siempre supimos que queríamos ser la empresa líder en el mercado de los plásticos platenses, pero ahora lo estamos viviendo."*  
Expresa el Gerente de Ventas, Daniel Torres.

Por último, en la reunión todos recordaron que el Cr. Hefesto les señalaba con frecuencia una gran cantidad de carencias en la empresa: la falta de procedimientos estandarizados, la falta de capacitación técnica de los gerentes y las dificultades con el sistema de computación, cuya tecnología era ya obsoleta.

### **Nuevas ideas para la empresa**

Daniel está pensando en contratar a un egresado de la Facultad de Ciencias Económicas, Juan Domínguez, para que analice el mercado de los regalos empresariales. Se pretende que analice la posibilidad de producir y comercializar regalos empresariales como bandejas, llaveros, cajas plásticas y almanaques. La intención es lograr un mayor margen de ganancia y una diversificación del riesgo de la empresa (a fin de no repetir los problemas que se sucedieron en el Año 2002 cuando sólo se contaba con un cliente importante del cual dependían las ventas de la empresa).

Existe una tendencia actual a que las empresas medianas y grandes destinen grandes sumas de dinero a obsequios para sus empleados y sus mejores clientes. Toda empresa, ya sea una Pyme o una gran empresa, deben llevar a cabo estrategias para acercarse a los clientes.

Claro que esta tendencia no sólo es reconocida por la empresa. "Taller 4" hace años que se dedica a los regalos empresariales, si bien no produce los productos, si comercializa los mismos con la marca solicitada por sus clientes, como ser agendas, llaveros, vasos plásticos, tazas, almanaques, llaveros, entre otros. Por otro lado, "Tu llavero SRL" es una pyme platense que tiene años en el rubro y se ha insertado con fuerza en muchos de los comercios a través del tiempo.

Existen empresas de renombre en la ciudad que trabajaban el cuero, como "La Talabartería" y "El Cencerro", que realizan los productos con las estampas o las iniciales que le solicite el cliente. Además, es una característica de la ciudad el trabajo artesanal en vidrio, el cual puede ser solicitado en muchas ferias de la ciudad. Si bien no son empresas consolidadas en el mercado, podrían a través de la inversión en maquinaria insertarse en el sector de los regalos empresariales.

Los regalos empresariales o regalos para empresas están de moda, han llegado para ayudar a construir y posicionar una imagen de empresa. Especializarse en la venta de regalos para empresas es un excelente negocio, los catálogos son amplísimos, van desde llaveros, bolígrafos, almanaques, anotadores, mouse pad, etc. hasta verdaderos productos de valor como relojes, marroquinería, hasta accesorios de computación, bazar, vinos personalizados, etc.

Es un emprendimiento muy interesante con un mercado enorme y creciente que vale la pena explorar.

---

**UNIDAD III - TRABAJO PRÁCTICO N° 3**  
**EL VIEJO Y LISA: "SOÑANDO ORGANIZACIONES CRUZADAS"**

---

**RESUMEN DEL CASO**

En este episodio de la famosa y galardonada serie "Los Simpson", el Sr. Burns cae en la ruina producto de una mala administración. Su leal asistente, Smithers le da refugio en su hogar pero, luego de mostrarse desorientado en una compra en un supermercado, agentes de la ley ponen en duda sus facultades mentales y deciden llevarlo al Asilo de Ancianos de Springfield. Disgustado y aburrido por su nueva forma de vida, el Sr. Burns opta por ponerse en campaña para recobrar su fortuna. Pronto se topa con Lisa Simpson recolectando objetos para reciclar, recuerda el odio que la niña siente por él y se convence de que sólo con la ayuda de la pequeña logrará encontrar el camino para dejar atrás su desgracia. Si bien la joven Simpson se muestra en un primer momento renuente a prestarle su apoyo, finalmente acepta colaborar con él bajo la condición de trabajar juntos en defensa del medio ambiente. Unidos en este nuevo emprendimiento el viejo millonario comienza a recuperarse de la crisis.

*¿Cómo resultará todo para la soñadora Lisa Simpson?, ¿Habrá logrado convencer y cambiar para siempre al codicioso Sr. Burns? ¿Será éste el comienzo de una nueva era de Springfield más comprometida con la naturaleza y el planeta?*

---

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

**Que los alumnos sean capaces de:**

- 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.
- Reconocer e identificar la verdadera razón de ser y el alcance de la Administración por Objetivos (APO).

---

**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.

---

**PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL EN CLASE**

**1.** A partir del artículo de **Collins y Porras** sugerido en la bibliografía responda en términos teóricos:

- a. ¿Qué es la **visión** de una organización?
- b. ¿Cuáles son sus **componentes**? Defina y explique brevemente cada uno de ellos.

2. Si **Lisa** decidiera crear **su propia organización**, ¿cuál cree que sería su **visión**? Responda esta pregunta a partir del análisis del capítulo de la serie propuesto y completando los espacios vacíos del cuadro que a continuación se detalla:

IDEOLOGÍA CENTRAL		FUTURO IMAGINADO	
Valores Centrales	Propósito Central	Meta Audaz	Descripción Vívida
	<i>...ofrecerle un futuro diferente al mundo, favoreciendo la sustentabilidad del medio ambiente y la armonía de todos sus habitantes con la naturaleza...</i>	<i>...constituirse como la empresa de trabajo por el entorno más innovadora y eficiente del país, convirtiéndose en un referente del cuidado y la protección del planeta....</i>	

3. **Karl Albrecht** afirma que la **Misión** de una organización es: *... "aquel enunciado que establece cómo se van a hacer los negocios para satisfacer la visión desarrollada, es decir, la misión constituiría el medio que la conduciría a la visión planteada..."*. Este autor establece que para definirla correctamente deben detallarse al menos tres elementos.

a. Enuncie y explique conceptualmente cada uno de los tres **componentes** mencionados.

b. Imagine que ud. tuviese que redactar la **misión** de la **Planta de Energía Nuclear de Mr. Burns**, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera que debería tener en cuenta? Justifique su respuesta a partir de los conceptos definidos en el inciso A, advirtiendo también los motivos por los cuales descarta las alternativas restantes.

- *...producir energía eléctrica...*
- *...ofreciendo un servicio seguro, fiable y responsable...*
- *...la mejora de la calidad de vida y el desarrollo socio-económico...*
- *...los hombres y mujeres del continente...*
- *...favoreciendo la productividad y el alto rendimiento económico...*
- *...propiciando la flexibilidad y la iniciativa de quienes conforman la empresa...*
- *...servicio de calidad en el cuidado y el respeto por el medio ambiente...*
- *...todos y cada uno de los rincones de Springfield...*
- *...proveer y satisfacer las necesidades básicas que permitan el progreso...*
- *...los principales sectores sociales y productivos...*
- *...brindar impulso y energía para el crecimiento y el desarrollo...*

4. ¿Por qué cree que es importante que una organización defina y enuncie su **visión y misión**?

5. A partir del análisis del personaje de **Lisa Simpson** y el de **Montgomery Burns**, ¿Cuáles cree que son los **valores, intereses y objetivos** que defienden cada uno de ellos cuando se encuentran trabajando juntos? ¿Algunos de ellos coinciden o todos se encuentran en conflicto?

6. En el paper de **De Giusti, Mollo Brisco y Maroscia** se hace referencia a los **objetivos generales** de las organizaciones:

a. ¿Cuáles son estos objetivos? Explique en forma resumida cada uno de ellos.

b. De los objetivos antes mencionados, ¿cuál considera que es el **objetivo general** perseguido por la empresa "**Pequeña Lisa**" de Mr. Burns? Justifique

7. ¿Considera que los **objetivos reales** perseguidos por la nueva empresa de Mr. Burns, "**Pequeña Lisa**" coinciden con los **oficiales**? Justifique su respuesta a partir del análisis del episodio propuesto.

8. Atendiendo las cuestiones analizadas en el punto 5 respecto a los objetivos generales y suponiendo que aún Mr. Burns no planeaba la venta de "**Pequeña Lisa**":

a. Defina un **objetivo específico** para la *Gerencia General* de esta empresa y otro para la *Gerencia de Producción* respetando la metodología establecida por **Sallenave**.

b. ¿Por qué resulta **fundamental operativizar** los objetivos específicos?

---

### PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

9. En el episodio analizado de Los Simpson se presenta un diálogo particular entre los dos protagonistas, Lisa y Mr. Burns, cuando estos se encuentran trabajando junto con los ancianos del Asilo de Springfield separando la basura para reciclar. ¿Considera que esta situación puede vincularse de alguna manera a las cuestiones definidas en la **Administración por Objetivos**? ¿Por qué?

10. **Integrando los conceptos** estudiados:

- a. Explique brevemente cuál es la relación que debería existir entre la **visión, la misión y los objetivos** de una organización.
- b. Desarrolle un **ejemplo** que permita ilustrar la coherencia entre estos elementos tomando como base alguna de las organizaciones analizadas.
- c. Los cursos de acción seguidos por Mr. Burns en "**Pequeña Lisa**" resultan adecuados en función a los objetivos perseguidos (tanto el general como los específicos por ud. definidos). ¿Por qué?

---

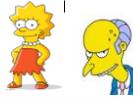
### BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO:

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

---

## EL VIEJO Y LISA: "SOÑANDO ORGANIZACIONES CRUZADAS"

---



### UN RECORRIDO POR LOS SIMPSON

*Los Simpson* es una serie animada de comedia creada por Matt Groening y transmitida por la cadena Fox desde hace más de 10 años. Esta serie es una sátira de la sociedad estadounidense que narra la vida y el día a día de una familia de clase media de ese país que vive en un pueblo ficticio denominado Springfield.

Esta familia disfuncional se encuentra conformada por: Homero, el padre, quien trabaja como inspector de seguridad en la planta de energía nuclear del pueblo en el sector 7G, posición que contrasta con su personalidad descuidada y bufonesca. Marge, esposa de Homero, una estereotípica ama de casa y madre con la cual tiene tres hijos: Bart, un problemático niño de 10 años, Lisa, una precoz activista de 8 años, y Maggie, un bebé que si bien aún no ha pronunciado más que una palabra, logra comunicarse pese a todo.

### EL VIEJO Y LISA: ¿PARECIDOS O DIFERENTES?

La historia de este episodio (Capítulo Nº 21 de 8<sup>va</sup> Temporada) comienza cuando el Sr. Burns es invitado a dialogar con los alumnos del Club de Reciclaje de la Escuela Primaria de Springfield y, en ese marco, descubre que no cuenta con tanto dinero como el que él creía tener. Ante esta situación empieza a planear modos alternativos para acrecentar nuevamente su fortuna, sin embargo, mientras urdía esos planes, continúa gastando dinero hasta finalmente caer en bancarrota. Endeudado y sin salida, el banco le quita la Planta Nuclear y su mansión.

Conmovido Smithers lo aloja en su hogar, y el Sr. Burns queriendo serle útil y a modo de agradecimiento, decide ayudarlo yendo de compras al supermercado. Debido a que no está familiarizado con las compras, se desorienta y duda frente a los diferentes productos, causando que los vendedores y la policía crean que se encuentra senil. Frente a esta situación, los encargados deciden enviarlo al Asilo de Springfield donde, el antiguo millonario caído en desgracia, se tropieza con Lisa Simpson. Al verla tan inteligente y determinada, decide rogarle que lo ayude a recuperar su fortuna. Pese a que la pequeña se niega repetidamente, al final cede a sus deseos, con la condición de que él deje de ser malvado. Unidos por una misma causa estos dos personajes altamente antagónicos comienzan a ganar mucho dinero mediante el reciclaje.

El Sr. Burns, entusiasmado, comienza a reciclar todo lo que encuentra a su paso, convenciendo a Lisa de que realmente ha cambiado. Pronto, Burns logra reunir el dinero suficiente como para abrir su propia planta de reciclado a la que decide llamar "Pequeña Lisa". Luego de la inauguración, el empresario le da a su musa inspiradora un recorrido por la planta, mostrándole que todo en ella estaba hecho de material reciclado. La joven queda impresionada, pero su felicidad dura poco pues finalizando el tour Burns le muestra la "mejor parte" de su nueva empresa: millones de aros de plástico unidos, que forman una gran red, la cual es sumergida en el océano con el propósito de retirar con ella toda clase de animales y plantas marinas. Así, con todos esos productos de mar recogidos elabora una pasta extremadamente útil como químico industrial a la que le dio el nombre

de "La Pasta de la Pequeña Lisa". Lisa horrorizada y fuertemente afectada, huye corriendo por las calles de Springfield intentando convencer a la gente que deje de reciclar.

Meses más tarde, el Sr. Burns, visita a Lisa en su casa y le informa que había vendido la planta de reciclaje por 120 millones de dólares y que había decidido entregarle por su ayuda, el 10% de esas ganancias. La pequeña Simpson firme y decidida resuelve que no puede aceptar el cheque, pues sabe de dónde proviene el dinero demostrando una vez más la solidez y la profundidad de sus convicciones.

## **CONOCIENDO A LOS PROTAGONISTAS**

### ✓ **Lisa Simpson**

Lisa Simpson como toda niña de su edad, diariamente asiste al colegio y realiza algunas tareas en su hogar. No obstante, cuenta con la ventaja de ser superdotada, lo cual hace que su rendimiento académico sea elevado y posea intereses peculiares con respecto a otros compañeros del colegio, como son sus actividades de voluntariado y su afición a la lectura. Los guionistas de la serie aprovechan la presencia de este personaje no sólo para desarrollar capítulos con tramas de contenido ecologista e idealista, sino también para denunciar el trato humano hacia la naturaleza y criticar las inconsistencias o injusticias de las ideologías y religiones occidentales. Como elemento racional de la serie, a veces Lisa parece consciente del soporte ficticio en el que transcurre parte de la vida de su familia.

Se ha presentado varias veces como budista, liberal, demócrata -al igual que su padre- y vegetariana. Es una niña inteligente, curiosa, ambiciosa y demuestra ser el miembro más reflexivo de la familia. La pequeña valora su integridad, pero es sumamente competitiva y, en algunas ocasiones, suele pecar de vanidosa, egoísta o arrogante. A su joven edad, desarrolla una rectitud moral que cree que es apropiada para todo el mundo y la predica e inculca, no con mucho éxito entre la sociedad de escasa ética con la que convive. Por esto, es con su madre con quien mejor conecta, aunque Marge está mucho más escarmentada y resignada que Lisa debido a su edad y larga experiencia en el mundo real.

La segunda hija de la familia Simpson es extremadamente sensible, susceptible y emocional, por lo que no es raro que a veces se enoje o sufra depresiones causadas por la crudeza del mundo que la rodea. Para alivianar su carga y canalizar sus frustraciones suele tocar su saxofón pues es una amante empedernida de la música jazz.

### ✓ **Montgomery Burns**

Montgomery Burns representa el papel de un codicioso, amargado y excéntrico multimillonario, dueño de la central nuclear de Springfield. Sus rasgos más comunes son la avaricia, la tacañería y el egoísmo. Personifica un gran número de características del empresario americano, en especial la del insaciable deseo de seguir aumentando su propia fortuna y poder a costa de la desgracia ajena. El Sr. Burns también encarna el estereotipo de jefe poco atento y desinteresado: suele olvidar el nombre de algunos de sus empleados, y poco o nada le preocupa su seguridad y bienestar. Es el estereotipo clásico de capitalista despiadado y sin ninguna clase de escrúpulos. Su orientación política es conservadora y republicana, y a menudo se le ve defendiendo los valores de este partido.

Originalmente, este personaje fue diseñado como un villano plano recurrente que ocasionalmente irrumpiría en la rutina de los Simpson para crear algunas situaciones caóticas, pero la popularidad

de Burns le ha asegurado un puesto fijo en el elenco de personajes habituales de la serie. Su avanzada edad da pie a los guionistas a introducir referencias cómicas y culturales anteriores a la década de los 50, típicamente de los años 10 y 20 del pasado siglo.

El día a día del señor Burns consiste en ir de su mansión a su planta, y otra vez de vuelta a casa, donde pasa la mayor parte de su tiempo libre solo o con la compañía ocasional de su leal empleado Smithers. Para tratar de romper con su rutina, Burns se puede permitir el lujo de hacer algunas extravagancias, como sumergirse en negocios mayores o empresas míticas, ya sean abrir casinos o fábricas de reciclado como cazar el monstruo del lago Ness o escribir su biografía. Le gusta presumir de su gran fortuna y menosprecia las clases más pobres, aunque piensa que la esencia de las relaciones sociales se encuentra en las clases proletarias, con las que ocasionalmente se ha intentado mezclar sin éxito o aceptación.

---

#### **UNIDAD IV - TRABAJO PRÁCTICO N° 4 EL PLANETA INVAP**

---

##### **RESUMEN DEL CASO**

Invap es una empresa dedicada al diseño y construcción de sistemas tecnológicos complejos. Su misión es el desarrollo de tecnología de avanzada en diferentes campos de la industria, la ciencia y la investigación aplicada. Fue la responsable del diseño y construcción del satélite SAC-D/Aquarius, lanzado por la NASA el 10 de junio pasado para la obtención de información sobre la situación climática.

A través del presente trabajo práctico se intenta contribuir a la comprensión y aplicación de la estructura de una organización estatal dedicada a la innovación tecnológica, qué variables la influyen y cómo desarrolla sus sistemas operativos básicos.

---

##### **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
- Identificar y analizar los sistemas operativos básicos dentro de una organización.

---

##### **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.

---

##### **PREGUNTAS PARA EL ANALISIS GRUPAL**

- 1- Identifique y relacione las partes de la estructura de Invap según Mintzberg.
- 2- ¿Qué mecanismos de coordinación encuentra en el caso? ¿Cuál de ellos predomina en Invap?
- 3- Complete todos los espacios en blanco de un cuadro como el siguiente. Aclaración: si considera que no encuentra toda la información en el caso, puede realizar supuestos.

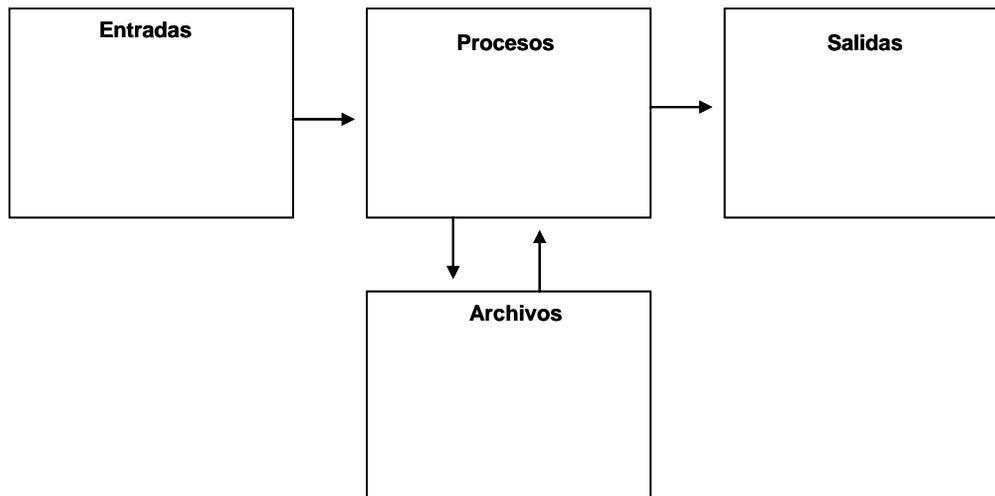
<b>Parámetro de Diseño</b>	<b>Breve Definición Teórica</b>	<b>Alta/Baja, tipo, etc, según el parámetro que corresponda</b>	<b>Caso Invap</b>
<b>1-</b>	Se refiere a la normalización de los procesos de trabajo a través de instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglamentos y reglas.		
<b>2-</b>	Se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades y éstas en otras de orden más elevado		
<b>3-</b> <b>a)-</b> <b>b)-</b>	a)-Se refiere al número de tareas en un trabajo dado y b)- el control del trabajador sobre estas		
<b>4-</b>	Se refiere al uso de programas formales de instrucción que normalizan las habilidades y conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en la organización		
<b>5-</b>	Se refiere al número de puestos contenidos en una unidad		

- 4-** Caracterice y analice el sistema técnico y el ambiente de Invap. ¿Cómo se relacionan con el mecanismo de coordinación y la especialización de las tareas?
- 5-** ¿Qué tipo de centralización o descentralización de la estructura de Invap observa?
- 6-** Describa brevemente los sistemas operativos que cita Gilli en su libro "Diseño organizativo, estructura y procesos". ¿Qué particularidades tiene cada uno de estos sistemas en Invap? Justifique.

---

#### **PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

- 7-** Teniendo en cuenta su respuesta en la pregunta 5- analice qué ocurriría con la estructura si el ambiente de Invap se tornara estable.
- 8-** Complete el siguiente cuadro correspondiente al sistema operativo de "Conversión", aplicado al proyecto de diseño y construcción del satélite SAC-D/Aquarius desarrollado por Invap. Realice los supuestos que crea necesarios y explícelos.
-




---

## BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

### Indispensable

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

---

## EL PLANETA INVAP




---

**Invap S.E** son las siglas de "Investigación Aplicada - Sociedad del Estado", una empresa situada en la ciudad de Bariloche cuyo dueño es el gobierno de la provincia de Río Negro. Su origen, en el año 1970, se remonta a un convenio celebrado por la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y la provincia de río Negro para apoyar el desarrollo del Plan Nuclear Argentino, el cual preveía la participación creciente de la energía nuclear en la generación de electricidad.

Invap, única empresa argentina calificada por la NASA para desarrollar proyectos espaciales, es una compañía de alta tecnología que entrega reactores nucleares llave en mano, construye y opera satélites y resuelve los procesos más complejos con una impecable gestión de calidad.

En síntesis, es una empresa dedicada al diseño y construcción de sistemas tecnológicos complejos. Su misión es el desarrollo de tecnología de avanzada en diferentes campos de la industria, la ciencia y la investigación aplicada, creando "paquetes tecnológicos" de alto valor agregado tanto para satisfacer necesidades nacionales como para insertarse en mercados externos a través de la exportación.

Con experiencia en la gestación, implementación y administración de proyectos multidisciplinarios de alta complejidad, *"es capaz de generar productos y servicios de acuerdo con los requerimientos"*

*del cliente, satisfaciendo todas las etapas de un proyecto: desde el asesoramiento previo hasta la entrega de plantas llave en mano* comenta orgulloso Hector Otheguy, CEO<sup>3</sup> de la empresa.

Sus principales actividades se centran en las áreas Nuclear; Aeroespacial y Gobierno; Industrial y Sistemas Médicos. Ha diseñado y fabricado varios reactores de investigación en distintos lugares del mundo, satélites de baja órbita para la observación terrestre, diversas plantas industriales, sistemas de radar y centros de terapia radiante, entre otros.

En el ámbito local, Invap mantiene una estrecha relación con la CNEA y la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE), entidades con las que ha llevado a término proyectos de gran envergadura. A nivel internacional, la empresa se relaciona con numerosas organizaciones, entre las que se destacan la NASA, el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA), la Organización Australiana de Ciencia y Tecnología Nuclear (ANSTO) y la Autoridad de Energía Atómica de Egipto (AEA).

Más del 80% del plantel (integrado por 800 personas aproximadamente) está formado por profesionales y técnicos altamente especializados, organizados en estructuras dinámicas que facilitan la comunicación informal, el control sobre las tareas y la adaptación de los grupos de trabajo a los distintos proyectos desarrollados por la empresa. Para captar a su personal, la empresa recluta los mejores especialistas a través del Instituto Balseiro<sup>4</sup>. Una vez dentro de la empresa, la misma ofrece posibilidades de crecimiento.

Si bien los vaivenes económicos del país y los distintos gobiernos que se sucedieron afectaron el andar de Invap, no fueron impedimentos para continuar la tarea. *“Nos movía una mística de trabajo. No la tomamos como una mera fuente laboral, sino como un modo de demostrar que la materia gris argentina en desarrollos científicos tecnológicos era tan buena como la de otros países”*, explica Héctor Otheguy.

Al respecto, el desafío constante de Invap y que Otheguy puntualiza con entusiasmo, es que el personal vea un futuro cierto dentro de ella, que la mayoría se quede y no emigre frente a ofertas más tentadoras. *“Es el capital más precioso que tenemos”*, asegura. Por eso, entendieron la conveniencia de contar con uno de sus representantes dentro del directorio. De esa manera, cada tres años, los propios empleados eligen entre sus pares a quien los representará en ese nivel empresarial, para la toma de decisiones.

La pregunta es obvia. ¿Cómo hacen para que no se fuguen sus cerebros? *“Con trabajos interesantes, capacitación y desarrollo”*, responde rápidamente Otheguy. *“Obviamente, aclara, los sueldos que pagamos, comparados con los de países de Europa y de los Estados Unidos, son muy inferiores y la razón por la que la gente se queda es porque proponemos desafíos y ven el progreso de la empresa que incursiona en nuevos mercados y ofrece nuevas posibilidades laborales”*.

### **Organización del trabajo**

La empresa está organizada en diferentes áreas ya mencionadas, Nuclear, Aeroespacial y Gobierno, Industrial y Sistemas Médicos; y de las mismas dependen los Proyectos Tecnológicos (PT), como ejecutores de los contratos así como los Centros de Costo (CC) como prestadores de servicios. Dichos centros de costos se conforman por las áreas de Abastecimiento, Administración y Finanzas, Calidad, Recursos Humanos y Sistemas de Servicios y Seguridad.

Los PT y CC son coordinados por jefes propuestos por la Gerencia de Área. Dichos jefes regulan el trabajo entre los distintos grupos de proyectos. Cada proyecto cuenta con un Director de Proyecto propuestos por los Gerentes de Área y aprobado por el Gerente General.

---

<sup>3</sup> Chief Executive Officer o Gerente General

<sup>4</sup> Reconocido instituto en el que se dictan carreras de grado y post-grado relativas a Física e Ingeniería.

Durante el tiempo establecido por contrato, los proyectos, que son independientes entre sí, cumplen objetivos específicos por medio de requerimientos a servicios internos y externos. Los servicios internos son permanentes y brindan los recursos necesarios a los proyectos en las áreas disciplinarias específicas. Por su parte, los servicios externos brindan los recursos necesarios en las áreas no cubiertas por los servicios internos y que son solicitados por los proyectos o por otros servicios internos.

Como nadie monopoliza el poder de innovar, el poder de decisión se encuentra distribuido entre los trabajadores, jefes y gerentes según la naturaleza de las decisiones a tomarse.

Quien se encuentra más arriba en la línea jerárquica es el Directorio, quien tiene la misión de definir la política general de la empresa. Asimismo, tiene el objetivo de definir las líneas comerciales, aprobar el plan de inversiones y evaluar los resultados de la gestión de la Gerencia General. La composición actual del Directorio es la siguiente:

**Presidente:**

Dr. Carlos Manuel Fernández

**Vicepresidente:**

Sr. Horacio Osuna

**Directores:**

Lic. Norma Luisa Boero

Ing. Susana Gómez de Soler

Dr. Walter Arneodo

La **Gerencia General**, encabezada por Héctor Otheguy, realiza todas las acciones especiales para implementar y llevar a cabo las políticas y directivas generales de la empresa, establecidas por el Directorio. Las responsabilidades que conlleva este puesto son:

Responder al Directorio por la ejecución de las políticas de la empresa.

- Informar al Directorio sobre el avance, resultados y evolución de la empresa.
- Aprobar las ofertas y contratos.
- Decidir sobre la ejecución de proyectos.
- Disponer de la capacidad operativa de la empresa.
- Disponer sobre la política de Recursos Humanos.
- Determinar la política de Calidad de la empresa.
- Designar y remover a los Gerentes y los responsables de sectores críticos de la empresa.

Actualmente quienes trabajan en Invap se preocupan por lo que harán con su capacidad instalada, su enorme base de conocimiento y sus expertos una vez que concluyan los proyectos actuales. Al respecto Hugo Albani, Subgerente General comenta "necesitamos proyectos nucleares; tenemos una cantidad de gente muy importante y proveedores desarrollados para el sector nuclear, a los que debemos seguir dándoles trabajo". Por dicho motivo la empresa permanentemente está "a la pesca de nuevos clientes", asegura Albani.

---

## UNIDAD V - TRABAJO PRÁCTICO Nº 5 MÁS PLANETA INVAP

---

### RESUMEN DEL CASO

Utilizando la información suministrada en el Trabajo Practico Nº 4 sobre INVAP (empresa argentina, joven e innovadora) y adicionando en el presente solamente el organigrama perteneciente a la empresa, los alumnos deberán identificar los aspectos claves de la configuración de la misma y comprender la importancia de los mismos, entendiendo lo que sucedería ante cambios en determinados parámetros claves.

Se analiza la empresa desde el punto de vista del gerente, los profesionales que en ella trabajan y los clientes hacia quienes van dedicados todos los esfuerzos productivos (entre otros) observando los diferentes papeles que estos desempeñan en las configuraciones tradicionales.

---

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Analizar las diferentes configuraciones estructurales.
- Identificar las etapas de desarrollo internacional por las que atraviesan las empresas.
- Vislumbrar las características de la Organización Inteligente

---

### PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

1. ¿Cuál de las configuraciones estructurales descritas por **H. Mintzberg** se visualiza en Invap? Señale sus principales características y ejemplifique, considerando lo trabajado en el TP Nº 4.
2. ¿Por qué en esta configuración **nadie monopoliza el poder de innovar**? Justifique con ejemplos del caso
3. El trabajo realizado por un **gerente de proyecto** de esta empresa ¿Será el mismo que realiza el gerente de una división de la estructura divisional? ¿Por qué?
4. El **gerente general** de INVAP desarrolla las mismas tareas que la cumbre estratégica de una Estructura Simple? ¿Por qué?
5. ¿Cual sería la diferencia que percibiría un **cliente** al acercarse a una organización como INVAP respecto a si requiera los servicios de una burocracia profesional?

---

### PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

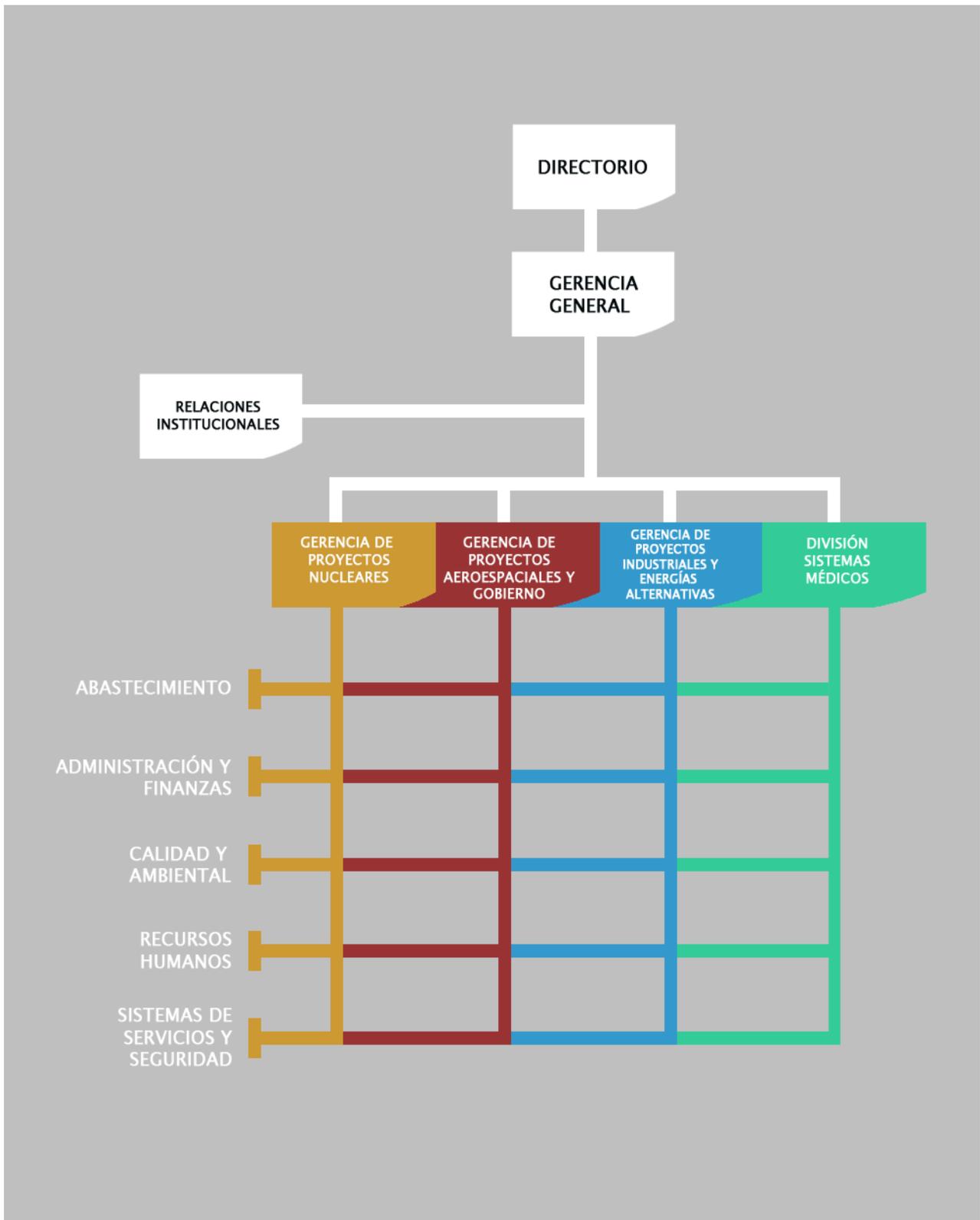
6. Según los lineamientos teóricos planteados por Daft: ¿En cual etapa de desarrollo internacional se encuentra la empresa?
7. Si la organización decidiera realizar solo proyectos aeroespaciales con características similares ¿Conservaría la misma configuración estructural? Si su respuesta es afirmativa, justifique. En caso que su respuesta sea negativa, indique que nueva configuración adoptaría. ¿Como se relaciona esto con la condición de JUVENTUD?
8. ¿Que problemas referido a Recursos Humanos podrian surgir en Invap?

---

### BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

- **MINTZBERG HENRY (1994)**. "Diseño de organizaciones Eficientes". Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Pág. 7 a 13.
- **DAFT, RICHARD L. (2000)**. "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. International Thomson Editores. México. Pág.7. y 15.
- **SAEZ VACA F., GARCIA O., PALAO J. y ROJO P.** "Rediseño de la empresa y (II): Formas Organizativas para la Innovación".  
<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/12 .pdf>

## Información adicional



---

**UNIDAD VI: CULTURA ORGANIZACIONAL**  
**TRABAJO PRÁCTICO Nº 6**  
**TARJETA NARANJA<sup>5</sup>**

---

**RESUMEN DEL CASO**

Tarjeta Naranja es una empresa cordobesa de servicios financieros que hoy se proyecta al mundo. Elegida como el mejor lugar para trabajar en Argentina y ocupando un puesto en el Guinness de Records por ser la empresa con mayor cantidad de matrimonios entre empleados, basa la mayoría de sus decisiones alrededor del bienestar y alegría de sus trabajadores.

A través de este trabajo práctico se analizarán aspectos referidos a la cultura de esta empresa, como factor clave en el logro de su competitividad.

---

**OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

*Que los alumnos sean capaces de:*

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

---

**MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

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

---

**PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE**

1. Al momento de buscar elementos en el caso que le permitan describir la cultura de Tarjeta Naranja, ¿le sería de utilidad el siguiente párrafo? ¿Por qué? "

*"Decidimos hacer un trabajo desde cero", dice Ruda a propósito del tema. "Analizamos todos los puestos, incluyendo los nuevos, y actualizamos toda la grilla salarial". ¿Qué otras características identifica?"*

2. ¿Observa en el caso alguna estrategia que muestre una relación o influencia de la cultura de Tarjeta Naranja? ¿En qué casos? Describa. En función de su respuesta ¿en cuál de las categorías culturales descriptas encuadra?
3. ¿Observa algún aspecto de la estructura que refleje alguna de las características de la cultura de Tarjeta Naranja? ¿En qué casos? Describa.
4. ¿Qué significación le atribuye a que parte de la inducción de los nuevos empleados de la empresa sean recibidos por Ruda? Vincule su respuesta al mantenimiento con vida de una cultura.

---

<sup>5</sup> Adaptado con fines didácticos utilizando las siguientes fuentes:

<http://www.tarjetanaranja.com/site.asp?bw=h> , [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_Naranja](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_Naranja) ,  
<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/11/19/n-00401.htm>

---

## PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

5. "Cuando seleccionamos a nuestros empleados no sólo buscamos capacidad, sino que puedan convivir con un equipo y que sientan alegría y ganas de trabajar", dice el directivo, quien acota que "al fin y al cabo las tareas no son del otro mundo". Este párrafo, en forma aislada, ¿permite establecer un claro vínculo entre la cultura y la estrategia de Tarjeta Naranja? ¿Por qué?
  6. Las actividades desarrolladas dentro del programa "Crédito Consciente", ¿tienen alguna relación con la cultura? ¿Y con la estrategia? Justifique.
- 

## BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

### Indispensable

- **ROBBINS, STEPHEN P (1992)**. "Comportamiento Organizacional". Ed. Ariel. España. Cap. 16
- **DAFT, RICHARD (2000)**. "Teoría y Diseño Organizacional". Ed. Thompson. México. Cap. 10 (P 366 – 388).

### Complementaria

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

## TARJETA NARANJA



---

**Tarjeta Naranja** es una empresa de servicios que fue ampliando cada vez más su negocio a través de la emisión de diferentes tarjetas de crédito: primero las propias (Tarjeta Naranja Clásica, Tarjeta Naranja Oro) y más tarde, tarjetas internacionales ([Visa](#), [MasterCard](#) y [American Express](#)).

Creada en 1985 en [Córdoba, Argentina](#), como una tarjeta identificatoria y operativa de las cuentas corrientes de Salto 96, una casa de Deportes de la ciudad, Tarjeta Naranja se convirtió en una tarjeta de crédito con gran aceptación, que la transformó en un instrumento de compras en otros comercios la zona. Nacieron así los "Comercios Amigos" adheridos al sistema y en tan sólo dos años, más de 40.000 familias cordobesas comenzaron a utilizarla para el pago de todo tipo de compras. Más tarde, Tarjeta Naranja se independizó de la casa de deportes y a partir de entonces comenzó su expansión territorial.

En 1995 la inclusión accionaria del [Banco Galicia](#) posibilitó la generación inmediata de nuevos planes y servicios financieros para sus clientes, acelerando y consolidando su proceso de crecimiento. En 1998, cruzó las fronteras del país mediante una alianza con Visa, lo que permitió a los titulares de Tarjeta Naranja utilizar su plástico en todo el mundo. Años más tarde llegaron nuevas alianzas estratégicas con MasterCard y American Express, ampliando cada vez más el negocio. En el 2007, Tarjeta Naranja abrió su división internacional y desembarcó en [República Dominicana](#) con sucursales en ciudades como Santo Domingo y Santiago de los 30 Caballeros, internacionalizando así su negocio.

### Responsabilidad social empresaria

Como empresa, Tarjeta Naranja reconoce y renueva cada año su compromiso de defender, promover y apoyar la idea "*siempre tenemos algo para dar*".

Desde Tarjeta Naranja se promueven, entre otras, acciones como la denominada "Crédito Consciente": partiendo de la base de que el crédito tiene un valor fundamental para el progreso económico de las personas, se creó un programa que brinda información para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas. Esto se intenta lograr fomentando el gasto consciente, es decir, mejorando la toma de decisiones con respecto al uso de su crédito, promoviendo una cultura de pago y evitando el sobre endeudamiento.

Además, con el tiempo se han desarrollado e implementado, acciones hacia la comunidad tales como:

- *Apadrinado de Comedores*: Se ayuda a gestionar recursos e implementar diferentes acciones en comedores infantiles que ya están en funcionamiento. Más de 100 voluntarios de Tarjeta Naranja se encuentran trabajando en este programa. Hasta el momento hay 2300 niños beneficiados.

- *Apadrinado de Escuelas*: Los Comercios Amigos junto con Tarjeta Naranja destinan mensualmente un monto fijo para las instituciones educativas, el cual es utilizado por cada escuela para cubrir diferentes necesidades. Con el dinero que mensualmente reciben, las escuelas invierten en diferentes áreas según sus necesidades: materiales didácticos, libros, insumos para la construcción, entre otros. Hoy suman un total de 241 escuelas, 118 apadrinadas por Tarjeta Naranja y 123 por Comercios Amigos.

- *Misiones Solidarias*: Es una iniciativa de los voluntarios de Tarjeta Naranja que tiene por objetivo cubrir necesidades puntuales de ciertos sectores de la comunidad.

- *Aporte Solidario*: Los titulares de tarjetas pueden elegir entre más de 140 instituciones de bien público y realizar un aporte mensual. Es uno de los programas más importantes en Tarjeta Naranja, donde se intenta trabajar como nexo entre los titulares y las instituciones beneficiarias.

### El mejor lugar para trabajar

En el 2006 Tarjeta Naranja fue distinguida con el primer premio a la empresa con el mejor clima para trabajar, según el ranking *Great Place To Work*<sup>6</sup>, donde participan más de 40.000 colaboradores de 150 empresas de Argentina. En 2009, la compañía se ubicó, por tercera vez, entre las tres primeras del ranking. ¿Cuál es esa cultura que hace que los empleados tengan una alta ponderación del clima laboral en Tarjeta Naranja?

La clave podría resumirse en una frase acuñada por el Profesor David Ruda, Presidente de Tarjeta Naranja: "*Buscar buenas personas, respetarlas, darles oportunidades para crecer, estar atentos a sus necesidades, mantener siempre las puertas abiertas con doble vía de comunicación, e incentivar el trabajo en equipo*". Estas ideas se pueden ver reflejadas en todos los conceptos desarrollados por la empresa:

- La **misión** de Tarjeta Naranja, la cual ha sido definida como "*brindar servicios financieros orientados al consumo, a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen diferencias por su calidad y calidez*".
- La **estrategia**, que se orienta a lograr la diferenciación a través de los recursos humanos, los productos y servicios innovadores y la comunicación integral.
- Los **valores, que** responden a la idea de coherencia entre lo que se dice y hace y están en sintonía con la misión empresarial,
  - o **pirámide invertida** (toda la organización puesta al servicio del cliente),

---

<sup>6</sup> Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo.

- **puertas abiertas** (los colaboradores opinan, crean, escuchan y sugieren en un marco de doble vía de comunicación),
- **alegría del trabajo** (hacer de cada día, una experiencia positiva, en un marco de amistad) y
- **mejora continua** (poner en juego todas las capacidades, es el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que se haga).

Posibilidad de desarrollo personal y profesional, comunicaciones fluidas o reconocimiento de los logros. Estas podrían ser algunas de las características que cualquier observador resaltaría de la gestión de recursos humanos en Tarjeta Naranja. Pero desde la empresa se destaca otra cosa, que no se trata de herramientas ni de prácticas, tiene que ver con la cultura.

*"Hay tres características que son claves en la cultura de la empresa", explica Eugenia Patiño, gerente de Recursos Humanos, "una dirección fuertemente orientada a las personas y comprometidas con las acciones de la gerencia. En la dirección hay un conjunto de personas preocupadas por los empleados, que viene desde el nacimiento de la empresa y con Salto 96", dice.*

Por otra parte afirma, *"los que hacen la gestión de recursos humanos son los conductores de la empresa. Nuestra gerencia no es sólo un área de soporte".* Patiño explica que cuando un jefe toma una decisión *"tiene que conocer a la persona involucrada y hacerse cargo de ella".* Esto incluye, *"desde la evaluación de desempeño, la capacitación, una felicitación, o la desvinculación laboral. Esto es muy relevante para el manejo de tres mil colaboradores diseminados por todo el país".*

El tercer eje de la cultura tiene que ver con la concepción de persona, en palabras de Patiño, *"Creemos que cuando la gente participa y hay una comunicación fluida, esto contribuye al crecimiento de la organización".* La Gerente enfatiza que el tener en cuenta a los colaboradores es independiente del puesto que ocupan, ya que las necesidades de la gente son, a su parecer, semejantes, que su jefe sea justo o que se la tenga en cuenta.

### **Escultura Naranja**

Solemos escuchar que Naranja ya es parte de nuestra cultura. Lo escuchamos decir en relación a una "manera de ser", una manera de hacer..., pero también, porque Naranja se nutre de la cultura de la gente que la integra: su música, su teatro, su cine, sus obras de arte, sus historias.

Además de este rasgo cultural que la hace diferente, Tarjeta Naranja ha ido incorporando a lo largo del tiempo, distintas manifestaciones artísticas en su accionar. Por eso siempre están presentes la música o el teatro en locales, peatonales y centros comerciales de todo el país, en los espectáculos que acompaña y promueve, en las iniciativas que lleva adelante (como por ejemplo la exitosa propuesta de "Cortos de Genios Naranja" en Córdoba, Tucumán y Rosario).

Y los locales de Tarjeta Naranja -espacios a los que habitualmente acuden Clientes y Comercios Amigos- también son centros donde la cultura se hace presente a través de una de las expresiones artísticas más remotas: **la escultura.**

Instaladas en la acera para dar la bienvenida como en locales de la ciudad de Córdoba y Resistencia, o suspendida de un hilo imaginario como en el edificio de la calle Sucre de la capital cordobesa, las esculturas Naranja sorprenden, acompañan y expresan lo mejor de cada uno de nosotros a través del volumen, el espacio, el color y la forma.

### **Las palabras de su Presidente**

David Ruda, el Presidente de Tarjeta Naranja, es uno de los responsables de que la cultura se propague y esté siempre vigente, *"Fomentamos una comunidad de amigos, nos acercamos a nuestra gente y a través de ella, al público",* afirma. Sin embargo, mantener la proximidad entre

2.500 empleados distribuidos en 19 provincias necesita de algunas acciones concretas en momentos clave. El proceso de inducción, las instancias de comunicación interna y las políticas de desarrollo del personal son los elementos que, a juicio del Presidente, ayudan a establecer la confianza entre empleados y jefes, y promueven el clima distendido. *"Cuando seleccionamos a nuestros empleados no sólo buscamos capacidad, sino que puedan convivir con un equipo y que sientan alegría y ganas de trabajar"*, dice el directivo.

El proceso de inducción, que dura dos meses, implica el viaje de los nuevos empleados a la casa central de Córdoba para capacitarse y ser recibidos por él, *"Muchos no pueden creer que los reciba el presidente de la empresa"*.

Según Ruda, la comunicación fluye en todas las direcciones posibles. Además de la evaluación de desempeño periódica, la empresa pide cada seis meses una "evaluación democrática", en la cual los colaboradores evalúan a sus jefes.

Otra vía de comunicación es la posibilidad de elevar una "carta al jefe", en referencia a David Ruda o una "carta a Julián", refiriéndose a Julián Bravo, el Director de la compañía, mensajes electrónicos que son abiertos personalmente por estos directivos.

Por último es importante mencionar como vía de comunicación en ambos sentidos, a las reuniones semestrales en Córdoba, donde se juntan alrededor de 1.800 personas de todo el país. *"En esas ocasiones descubrimos cosas de los demás que no conocíamos, como talentos musicales o teatrales increíbles. La cercanía no es sólo para hablar seriamente, sino también para pasarla bien"*, enfatiza su Presidente.

### **Aspectos críticos**

En un año de movimientos en lo salarial, debido a los aumentos concedidos por el gobierno y los obtenidos en paritarias por distintos gremios, Tarjeta Naranja decidió revisar las remuneraciones de su personal. *"Decidimos hacer un trabajo desde cero"*, dice Ruda a propósito del tema, *"Analizamos todos los puestos, incluyendo los nuevos, y actualizamos toda la grilla salarial"*. El directivo afirma que las remuneraciones se reorganizaron "apuntando hacia arriba" y que el nuevo sistema de escalafón fue comunicado a todo el personal, junto con los porcentajes de aumento correspondientes a cada cargo. Como beneficios adicionales, los empleados perciben una retribución anual de repartos de utilidades y bonificaciones en función de desempeño.

Otro aspecto crítico es la formación y las posibilidades de desarrollo para el personal de la empresa, tanto que David Ruda afirma que Tarjeta Naranja es "una escuela". Esta afirmación se sostiene en el convenio realizado con distintas universidades para crear la "Universidad Naranja", donde algunos empleados cursan diplomaturas diseñadas especialmente para sus puestos, como por ejemplo la Diplomatura en Gestión Comercial y Liderazgo, en el que participan 150 empleados.

---

## UNIDAD VII – TRABAJO PRÁCTICO N° 7 CLÍNICA SAN PEDRO SA

---

### RESUMEN DEL CASO

El siguiente caso expone una situación de conflicto en un Centro médico Platense, en el que están implicados varios agentes, tanto internos, como externos a la organización. Se muestran los intereses y opiniones de cada uno así como los cambios que se produjeron a partir de la participación activa de los mismos.

El origen de dicho conflicto es la implementación de una reestructuración en la modalidad de contratación del personal médico por parte de la clínica, tomando como espejo a los grandes centros de excelencia médica situados en Capital Federal.

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

---

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Identificar y describir los agentes internos y externos de la organización.
- Reconocer agentes con influencia y la forma en que ésta puede ser ejercida.
- Conceptualizar y diferenciar los distintos tipos de coaliciones internas y externas.
- Vincular la estructura de una organización con su trama política, exponiendo un modelo más integral de análisis.

---

### MARCO TEORICO CONCEPTUAL DE LA UNIDAD

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

---

### PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

1. Analizaremos los agentes de la colación interna y externa, completando una tabla como la que se expone a continuación, diferenciando la situación de la Clínica antes y después de la Reestructuración.
  - En la primer columna se debe enunciar el agente.
  - En la segunda realizar una descripción del agente, según la teoría correspondiente.
  - En la tercer columna deben detallarse los medios que utilizan los agentes mencionados para ejercer influencia.

<b>Agentes / caracterización</b>	<b>Descripción</b>	<b>¿Ejercerse influencia? ¿A través de qué medio? Describa</b>
<b>Agentes Internos</b>		
1 –		
2 –		
3 –		
4 –		
5 –		
<b>Agentes Externos</b>		
1 –		
2 –		
3 –		
4 –		
5 –		

2. Luego de haber completado el cuadro anterior, responda ¿Qué tipo de Coalición Interna y Externa identifica en la organización citada? Justifique aplicando la teoría pertinente.
3. Explique brevemente con qué configuración estructural puede relacionar la Clínica San Pedro y relaciónela con el estudio de la trama política ya realizado. ¿Cuál es la importancia y utilidad de efectuar este análisis?

---

## BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

### Indispensable

- **HENRY MINTZBERG.** "El poder en la Organización". Editorial Ariel. Capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 14.
- **TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA (1999).** "El Sistema Político en las Organizaciones". Artículo de la Cátedra.
- **MORGAN, GARETH (1998).** "Imágenes de la organización". Editorial Alfaomega. Cap. 6.

### Complementaria

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

---

## CLINICA SAN PEDRO SA

---

Cansados de escuchar comentarios sobre la mala calidad de los centros de internación de la ciudad de La Plata, un grupo de cinco médicos locales, en Junio del año 1998, juntaron sus capitales para fundar el Centro de Excelencia **Clínica San Pedro S.A.**

La diferenciación de San Pedro con respecto a las demás clínicas fue la ausencia de consultorios externos. Simplemente, se ocupaba de la internación de los enfermos, tanto clínica como quirúrgica, atendidos por profesionales altamente capacitados, y disponiendo de varios quirófanos para cirugías. Inicialmente fue difícil explicarle al Ministerio de Salud de la Provincia, cuál era la modalidad de prestación de la clínica, ya que no existía en el país un sanatorio que se concentrara en la calidad de atención ante una internación, sin buscar incrementar sus ingresos a través de consultorios externos.

Los médicos fundadores, hoy accionistas y miembros del Directorio de la clínica, vislumbraban claramente la necesidad que justificaba el origen del emprendimiento, reflejada en las siguientes palabras pronunciadas en la primer cena que tuvieron como Directores: "Debemos cubrir una de las grandes falencias del sistema sanitario platense. Los responsables de muchas empresas de emergencias suelen quejarse por la falta de camas en la ciudad de La Plata y se desesperan cuando tienen una urgencia y deben dar vueltas por la ciudad en busca de un sanatorio con disponibilidad de internación".

La clínica se inauguró con 30 habitaciones dobles, 10 habitaciones simples, unidades de terapia intermedia e intensiva, 10 quirófanos equipados con la última tecnología, farmacia, dos salas de imágenes y un laboratorio de última generación. La gestión estuvo a cargo del **Lic. Bueno**, especializado en la Administración de Organizaciones de la Salud.

Con una firme convicción sobre sus objetivos y con amplio conocimiento del tema, este grupo de profesionales médicos lograron superar innumerables obstáculos y construyendo una de las clínicas más reconocidas en la ciudad de La Plata por su excelencia y seriedad en la prestación de sus servicios.

Sin embargo, fue inmensa su sorpresa cuando las dificultades más complicadas de resolver aparecieron en el propio seno de su querido centro.

### ¿Resistencia a los cambios o cambios que generan resistencia?

El sistema de compensaciones o retribución de los profesionales de la Clínica San Pedro estaba basado en el pago por servicio brindado, es decir, que cada profesional trabajaba de manera independiente, facturando a la Clínica por la práctica realizada, derivando en general a sus propios pacientes atendidos en sus consultorios particulares.

No obstante, los grandes centros de excelencia de Capital Federal, comenzaron a cambiar esta modalidad, incorporando a los profesionales médicos a la planta permanente de las instituciones. De esta manera, el contador de la Clínica, Mauricio Radatili, junto con el Lic. Bueno, aconsejaron al Directorio iniciar un proceso de reconversión del plantel profesional, impulsándolo a mantener una relación de dependencia con la Clínica, cobrando un sueldo fijo mensual, estimado según los pagos históricos registrados.

Luego de analizar durante meses la información presentada, los miembros del Directorio tomaron la decisión de implementar el cambio, incorporando 10 consultorios externos en la Clínica, donde su staff de médicos profesionales atendería a los pacientes, cumpliendo así un horario fijo de trabajo. Éstos comenzarían a trabajar en relación de dependencia, a cambio de un sueldo mensual y siguiendo ciertos procedimientos establecidos.

Dicho cambio fue comunicado e implementado por el Gerente de la Clínica, bajo la estricta supervisión del Directorio. El grupo de profesionales aceptó en principio la nueva modalidad de trabajo dado el prestigio que les daba formar parte de una de las clínicas más importantes de la ciudad de La Plata.

Varios meses pasaron y, lejos de ir aceptándose el cambio, comenzaron a circular rumores de descontento, aparecieron manifestaciones de mal humor y hasta se oían quejas de los pacientes, situaciones muy distantes del clima de trabajo de la Clínica. El Lic. Bueno comenzó a prestar más atención a los comentarios en los pasillos y se fue dando cuenta de que un gran conflicto se avecinaba.

Los médicos empezaron a rechazar su carácter de "empleados" de la Clínica, dándole una connotación muy negativa a la palabra. No estaban de acuerdo con algunas tareas administrativas que les tocaba hacer en su sector, decían que tenían "tiempos muertos" por estar tanto tiempo en un mismo lugar, que los controlaban permanentemente y que podrían obtener un ingreso mayor si volvían a la modalidad anterior.

Ante esta situación, unos cuantos profesionales "empleados", como el Dr. Quiroz del área de Urología, optaron por manifestarse en los medios de comunicación, anunciando un "paro por tiempo indeterminado, hasta tanto la situación no sea solucionada y sus ingresos se vean incrementados". Se escuchaban frases como "La profesión del médico está sumamente desvalorizada" o "dentro de poco nos reemplazan por un robot que sepa operar".

El **Círculo médico**, por medio de su Presidente, el Dr. Novak, sacó una solicitada al día siguiente en los periódicos de mayor venta en la ciudad, apoyando a los médicos en conflicto y brindándoles su apoyo.

Desde la Gerencia, el Lic. Bueno, no se demoró en tomar cartas en el asunto y dio la orden a los médicos del Staff que siguieran atendiendo con normalidad a los pacientes de San Pedro, pidiendo paciencia y prometiendo que sus ingresos comenzarían a incrementarse cuando el nuevo sistema adoptado terminara de acomodarse. "Deben entender que estamos en un proceso de transición" se lo escuchó decir al Gerente de San Pedro. Además, manifestó en uno de los periódicos locales que las dos terceras partes del personal que trabaja en la clínica -unas 40 personas-, participaban en el movimiento, mientras que el resto se encontraba en sus actividades habituales para no descuidar la atención de los enfermos. "El resto de los profesionales están en desacuerdo del paro laboral y no lo apoyan" aseguó.

El personal disconforme, manifestó que los miembros del Directorio sólo buscaban su provecho personal, sin importarles que afecten a muchos trabajadores de la salud y sus familias. "Al final parecemos máquinas, en vez de médicos" se escuchó por los pasillos de la clínica.

"La percepción de San Pedro como una unidad frente a dificultades, a contradicciones, e inmersa en la sociedad, se complica con frecuencia por la presencia de intereses corporativos, grupales e individuales.", declaró el Dr Goltz, miembro del directorio de la Clínica ante las ofensas recibidas. Y prosiguió: "Todo el equipo médico recibió la misma instrucción: el servicio de cirugía no realiza

paros, no podemos dejar a los pacientes tirados en un quirófano". "Somos médicos, y más allá de nuestros conocimientos técnicos, hicimos un juramento hipocrático por el que más allá de nuestros intereses, más allá de nuestra vida, está la vida de nuestros pacientes" ¿Qué nos ha enseñado la facultad? Cada uno tendrá el talento y la vocación médica que le permita tomar sus propias decisiones... y su conciencia le dará respuesta a lo que debe hacer en esta situación".

Luego de la guerra mediática protagonizada por ambas partes en conflicto, y de una semana de paro, se realizó una reunión entre miembros del Directorio, el Gerente y un grupo representativo de los médicos en huelga. La misma concluyó con éstos últimos retomando las actividades habituales. "Llegamos a un entendimiento, porque conversamos como gente inteligente, civilizada y priorizamos al paciente por sobre todas las cosas. Vamos a trabajar para que el médico en nuestra institución se sienta valorado como se merece" declaró el Lic. Bueno una vez concluida la reunión que duró más de cuatro horas. Por el lado de los médicos, ninguno de los representantes se refirió al tema. ¿Cómo se habrá solucionado el conflicto?

---

## UNIDAD VIII - TRABAJO PRÁCTICO Nº 8 EL DESAFIO DE DIRIGIR UNA ORGANIZACIÓN BARRIAL

---

### RESUMEN DEL CASO

Con 70.000 afiliados, una extraordinaria capacidad de trabajo y un creciente poder político, la organización barrial Túpac Amaru es un fenómeno social y cultural en Jujuy. Su conductora, Milagro Sala, dice "Venimos de muy abajo, pero siempre supimos que si nos preparáramos podíamos llegar a ser algo en la vida", (Viernes 30 de junio de 2010, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, presentación del Libro "Jalalla, la Túpac Amaru, utopía en construcción", de la periodista Sandra Russo).

En este trabajo práctico se presentan fragmentos de tres entrevistas realizadas a Milagros Sala, de donde se podrán identificar sus características como responsable de la conducción de la organización Túpac Amaru.

---

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Que los alumnos sean capaces de comprender e identificar:

- Las habilidades y actitudes gerenciales necesarias para el desempeño efectivo de su tarea.
- Las características de la persona en la función y los estilos que adopta en función de su percepción y elaboración mental que hace de la misma.
- Los distintos estilos gerenciales.

---

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

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

---

### PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL EN CLASE

1. Analice a partir de la figura de Milagro Sala, la **persona en la función**.
2. Defina el **marco de la función**, tal como lo hubiere hecho la responsable de esta organización.
3. ¿Cuál es el **estilo** seleccionado por Milagro Sala para el desempeño de su tarea? ¿Cómo administra? Detalle los roles que desempeña de acuerdo a su estilo.

4. Identifique las **competencias** que posee Milagro Sala de acuerdo al modelo de análisis propuesto por Hellriegel y Slocum. Explique a partir del contenido de las mismas.

---

#### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR – AL MODO DE CIERRE DE LA CLASE**

5. ¿Ud. considera que las organizaciones sociales, requieren una administración con el mismo grado de complejidad de la que requieren una empresa del mismo tamaño o una organización pública equivalente?
6. ¿Cuáles serían los aspectos diferenciales más importantes de un gerente efectivo que se desempeñe en este tipo de organizaciones?

---

#### **BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO**

##### **Indispensable**

- **MINTZBERG, HENRY (1995)**, "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta Gerencia, Año IV Tomo VII. PP. 209-232.
- **HELLRIEGEL y SLOCUM (2002)**. "Administración". Editorial Thomson. Págs 2-29.

##### **Complementaria**

- **DRUCKER, PETER (1973)**. "La Gerencia". Ed. El Ateneo, Buenos Aires.

---

#### **EL DESAFIO DE DIRIGIR UNA ORGANIZACIÓN BARRIAL**

---

##### **ENTREVISTA A MILAGRO SALA "Somos coyas, con mucho orgullo" Ángel Berlanga, Página 12 (2008).**

##### **– ¿Cuál es el balance que hacen de 2008?**

–Muy positivo. Publicamos un anuario con todas las cosas que hicimos. Inauguramos la Sede Central, que tiene consultorios de todo tipo y hasta un tomógrafo, porque para nosotros la salud es primordial; la sede, además, tiene un polideportivo, pileta y un museo. Hicimos la Red de Organizaciones Sociales de Jujuy y armamos la Constituyente Social, a la que vinieron dirigentes de todo el país, de Latinoamérica y del mundo. Y también inauguramos la Cooperativa Textil, donde trabajan 400 compañeras. Las fábricas que tenemos son un orgullo; no son recuperadas, fueron construidas con muchísimo esfuerzo y ganas, pensando en el futuro. En la organización decimos que hay que ser conducción pero en serio, tratando de beneficiar a los compañeros que lo necesitan. Porque es fácil ser conducción cuando te dan todo de arriba: lo hemos visto en varios casos. Hay sectores políticos que se quejan porque nos dan plata, pero te ponés a ver y a muchos sectores les han dado, y quizá más que a nosotros.

##### **– ¿La Túpac Amaru recibe fondos de la Nación?**

–Para construir viviendas y hacer obras, exacto. Con la plata que queda hacemos asambleas con los cooperativistas y resolvemos qué se hace. Hay algo que se reparte con todos los compañeros como sueldos y aguinaldos, para que estén en blanco. Y después vamos construyendo lo que sería nuestro futuro. ¿Cuál es? Estas fábricas. Decimos que tenemos una visión de futuro porque no es que hoy nos conformamos con un programa para construir viviendas y chau, nos olvidamos. La idea es asegurar el futuro de cada compañero y los que vienen en camino, porque Jujuy no es como Europa, donde por ahí se tienen los hijos a los 30 años: acá un compañero de 14, 16 años, está teniendo su primer hijo. Mirá vos la diferencia, ¿no? Capaz que a los 20 ya tienen dos, y necesitan su vivienda y comenzar a pensar su futuro. A eso lo tenemos muy en cuenta. Le criticamos cosas al Estado, igual.

**– ¿Qué, por ejemplo?**

–A ver, por ahí uno se queja del Estado porque no da salud, educación, esto y lo otro. Entonces de ahí te comenzás a preguntar: “Y yo, ¿qué hago para mejorarlo?” En la organización decimos que no creamos un pelotón de desocupados, sino que formamos conciencia. Y les hacemos sentir a los compañeros que también tienen obligaciones. Que no es cuestión de pedir y pedir y pedir. La salud no funciona bien: y bueno, veamos qué nosotros hacemos para que los compañeros puedan atenderse. Porque por ahí para hacerse un estudio radiológico en el hospital hay que esperar cuatro o cinco meses. O no se lo pueden hacer, por no tener plata. Nación no nos dio plata para el tomógrafo, lo compramos con esfuerzo propio. En Jujuy lamentablemente hay dos, nada más. Y cada estudio te salía 500 o 600 pesos. ¿De dónde iban a sacarlos, los compañeros?

**– ¿Cuántos afiliados tiene Túpac Amaru, y cuántas personas trabajando? ¿Qué sueldos tienen?**

–Según el trabajo de cada uno, de 800 para arriba. Hay compañeros que llegan como a 2000. Tenemos 70.000 afiliados y alrededor de 4500 trabajando. No nos conformamos sólo con vivienda: por ahí vamos a Buenos Aires a hacer otra clase de trabajos, cunetas, veredas, escuelas.

**– ¿Qué fabrican en la textil, cómo les está yendo?**

–Bien. Tenemos un convenio con Nación: hacemos 30.000 guardapolvos por mes; nos los dan cortados y acá los armamos. Pero en realidad fabricamos toda clase de ropa. Y tenemos algunos convenios en Salta, en Tucumán. En las distintas fábricas que tenemos en Jujuy nos piden ropa de trabajo. Nos damos un año para poder entrar en el mercado comercial. Lo mismo nos está pasando con la fábrica de bloques y adoquines, y con la metalúrgica.

**– ¿Qué produce la metalúrgica?**

–Puertas, ventanas, caños. El año pasado salíamos a comprar eso, para las viviendas: éste ya no, los hacemos nosotros mismos. Y también los usan compañeros de otras organizaciones sociales. Hay intercambios: Argentina Grande (una ONG) por ahí nos compra bloques y nos vende bachas y mesadas, que fabrican ellos. Así hemos formado una red de ocho organizaciones. Cuando necesitamos, salimos juntos a pelear obras. Normalmente, cuando se hace una marcha, somos 20.000 compañeros. Para la ciudad es grande. Cuando se hace una convocatoria provincial es cuatro veces más grande. No peleamos solo para la Túpac, peleamos para el que menos tiene. Y no es que estemos construyendo viviendas porque queremos candidatearnos este año, no. Las organizaciones sociales no vamos a candidatearnos a nada, no nos interesan las elecciones, nada.

**– ¿Y para dentro de unos años no se lo plantea?**

–No, porque a mí me dan asco algunos sectores políticos. Cuando se inauguró la Sede Central decían que lo hacíamos porque íbamos a ser candidatos. Y cuando inauguramos la textil, también. Y yo, la verdad, ya no quiero arriesgar más compañeros.

**– ¿A qué se refiere?**

–Que nos mataron tres compañeros a nosotros. El primero que me mataron fue hace cuatro años, Chirolita (Esteban Armella), lo mató la policía. Un año y medio atrás nos mataron dos compañeros más, fabricando un accidente. Yo también he sufrido amenazas. Tenemos claro que son los sectores políticos que no nos quieren, que están acostumbrados a comerse la plata que reciben de Nación y no a mostrar lo que se hace con la plata, como hacemos nosotros. Ahí está el anuario: son cosas reales. Los sectores que más nos critican son los que están haciendo más usufructo en la provincia.

**–Su figura parece despertar reacciones muy distintas: algunos sectores la aman y otros le tienen mucha tirria.**

–Más vale que no puedo pretender que todo el mundo me quiera, ¿no? Hay sectores que no me quieren, casualmente, porque les molesta que alguien haga algo. Creen que por haber dado tres

pensiones ya han hecho la revolución en Jujuy. Y ni siquiera es plata de ellos, sino que van a gestionar allá, a Buenos Aires. Un ejemplo claro: en los primeros días de diciembre entregamos 300 pensiones. Ahora, no salimos por los medios a decirlo. Qué hicimos: capacitamos a los compañeros, trabajamos con ellos y les dijimos "el Plan Trabajar no sirve, el bolsón de mercadería no sirve". La mamá de siete hijos, la compañera discapacitada, el compañero de 70 años, tienen que tener sus pensiones. Es un derecho adquirido. Hay algunos que usan esto para hacer política. Para nosotros es algo que está ahí, en la mesa, y lo que hay que hacer es tomar y entregar, nada más. Y no pedir nada a cambio. Eso molesta. Molesta cuando entregás una casa y no pedís nada, porque están acostumbrados a pedir 5 o 10.000 pesos por una vivienda. O cuando llegan las elecciones y les dicen "che, no te olvides que te he dado una vivienda", o una pensión. Como jujeña me da vergüenza.

**–Pero usted no está en contra de hacer política. Y tampoco de que haya una gestión de Estado.**

–Se hace política con todo, con los sindicatos, con los medios. Pero le tengo rechazo a la politiquería barata. A los que hablan mal para desprestigiar y levantar votos. En Jujuy hay muchos sectores que están en eso. Y no pueden mostrar nada. Guillermo Jenefes<sup>7</sup>, el senador nacional, nos critica a nosotros porque Nación nos manda plata. Es dueño de Canal 7, acá, y tiene radios, y a la vez es presidente de la Comisión de Comunicación del Senado: es ilegal. Y aprieta y aprieta para que le paguen lo que sería propaganda oficial. Y no sólo eso: a pesar de las leyes nacionales y provinciales, él desmontó completa la finca Real de los Toros, en Palmasola, más de mil hectáreas de bosques nativos. Nosotros hicimos la denuncia en la legislatura, pero no nos dan bolilla. Es el único tipo que consiguió una autorización de desmonte. Y después dice que nosotros apretamos porque salimos a la calle a pedir más trabajo. Entonces decís: "Pará. ¿Quién aprieta?" Así, como él, hay muchos. Quieren hacer creer que somos los malos y que ellos son los buenitos. Dicen que nos creemos los dueños; o nos critican porque tenemos una camioneta. ¿Por qué no sacan ellos las camionetas de fin de semana acá? ¿Sabe cuál es la diferencia? Nosotros no andamos escondiendo nada. ¿El tipo más corrupto viene a quererte laburar de víctima? Las víctimas acá son los que necesitan comer, un buen hospital y una buena escuela. Los compañeros míos tienen que dejar de comer en los comedores y volver a comer en sus casas.

**– ¿Siente que le tienen miedo desde la dirigencia política?**

–Mirá, si pasa eso con personajes como Jenefes y otros, ique me tengan, qué sé yo! Ellos buscan generarle miedo a la sociedad para que digan "estos son mis salvadores". Pero ya no les dice que tienen razón. Muy pocos les creen. Ahora dicen: "No, la Negra Milagro será lo que será, pero ahí está, ahí está todo". Nosotros ponemos todo arriba de la mesa. Rendir cuentas es pedir disculpas por las veces que hemos cortado las calles. Pero a la lucha en la calle no la vamos a dejar nunca. Porque lo que tenemos es gracias a eso. Hace un rato te dije que a un compañero lo mataron, que a mí me querían matar: son los riesgos que uno corre. Pero esas cosas nos dan más fuerza para seguir adelante. Con lo que construimos les rendimos honores a los compañeros que no están. La escuela, el colegio secundario, el centro de salud, los polideportivos, las casas. Que cualquier chango de cualquier asentamiento, de cualquier villa, pueda acceder.

**– ¿Qué planes tienen para este año?**

–Tenemos planificados la universidad y construir el secundario en el barrio nuestro, Alto Comedero, donde hoy ya están viviendo cerca de 1400 familias. Hoy estamos teniendo entregadas 2300 viviendas en toda la provincia. A los compañeros que realmente necesitan, ¿no? Entregamos viviendas por intermedio de asambleas de cooperativistas. Hay 900 delegados en la provincia.

**– ¿Por qué la organización se llama Túpac Amaru?**

---

<sup>7</sup> Senador Nacional por la Provincia de Jujuy.

–Porque es el que representa a nuestros antepasados.

**–En la simbología de la organización también aparecen las caras de Evita y del Che Guevara.**

–Es que también ellos nos representan.

**–Sin soslayar la importancia de la organización, su perfil de liderazgo parece ser central en el crecimiento y la fuerza de la Túpac Amaru.**

–Puede ser, pero no me gusta plantearlo así. Porque todos nos hemos sacrificado, todos hemos llorado. La organización son los compañeros que dieron la vida, los que están en la obra trabajando, los médicos que hacen trabajo comunitario en los barrios. Hace un rato estaba una compañera enfermera con una lija, en la sede: acá, el que tiene título tiene que bajar al llano y cuidar su espacio. Y lo hace porque lo siente. La mayoría hace un trabajo comunitario en los barrios. Eso significa mucho para nosotros: no olvidarse de dónde uno viene, no olvidarse que hay muchos que lo necesitan y no olvidarse que nos falta bastante. Al ingeniero y al chango de la juventud los ponemos en la misma línea, no hay diferencia. Porque los dos tienen cosas para aprender del otro.

(...)

**–Fuera del país, suele asociarse al argentino con el porteño o el bonaerense. ¿Se siente argentina, parte de un grupo que es más grande o diverso? ¿Ser coya es ser argentino, también?**

–Qué pregunta esa, has metido la mano en un lugar clave. Antes de ser argentina, soy americana. A las banderas las han traído los españoles, los italianos, así como trajeron la cruz. Antes teníamos las whipalas, nuestros sembradío, nuestra propia cultura. La historia que cuentan los libros no es mi historia. La nuestra es de antes de Belgrano y San Martín. ¿Por qué no cuentan cómo nuestros antepasados defendían nuestros apus, cerros, huertas? La historia desde Colón significó esclavitud. Yo me siento de América: antes no había Bolivia, Brasil, Argentina. La división de países la hicieron ellos. Y la levanto a la bandera argentina por una cuestión de... no sé, a lo mejor de patriotismo. Si ya nosotros somos más América y Argentina que los mismos porteños, que por ahí no tienen una cultura propia con la que identificarse.

**–Justo le iba a preguntar por la mezcla. Porque, de hecho, estamos hablando en castellano. Y más allá del avasallamiento histórico, lo cultural incluye cosas terribles y otras también valiosas, que ya formarán parte de su misma identidad.**

–No, yo no las quiero las cosas de ellos. La otra vez un antropólogo italiano me decía que nos tenemos que reconciliar. Y yo le decía: “Yo no me tengo que reconciliar con vos. Son ustedes los que nos tienen que devolver todas las cosas que se robaron de nosotros”. De nuestros abuelos. Nos tienen que devolver toda la arqueología que se han llevado para Europa. El día que nos empiecen a devolver, hablemos de reconciliación. Antes no. Yo no fui a invadir Italia o España, a profanarles una tumba para ponerla acá, en una vidriera. Y tampoco maté gente. No maté hermanos de ellos. Ellos sí hicieron eso con nosotros. Y no mataron a uno: a nombre de la liberación, de la cruz, de la reina y de no sé qué carajo más, mataron a muchos. Nos robaron lo más valioso, nos quisieron robar hasta la identidad. Se llevaron todo. Porque los materiales los podés recuperar, pero la identidad, no.

---

**Extracto de la entrevista de Jorge Fontevicchia para Perfil, febrero 2011.**

(...)

**—Analicemos el prejuicio. Mar del Plata, en los años 40 y 50, era comparable a lo que hoy es Punta del Este: el lugar más deseado. Y los sindicatos comenzaron a comprar los hoteles donde antes iban la clase media alta y la clase alta, que tenía un valor simbólico: era ese lugar al que el obrero no podía acceder. Cuando usted le puso Cantri, con 'a' e 'i' latina, a la puerta del barrio que construyó, ¿fue un gesto reivindicativo de lo que antes era inalcanzable?**

—Exacto. Ahora se puede. Las organizaciones sociales hoy parece que fuésemos, para algún sector, los enemigos de la Argentina. Porque muchas organizaciones sociales, cuando nos pusieron la plata para construir viviendas, no sólo las construimos, sino que construimos el barrio que en algún momento soñamos. Es el barrio donde tenemos la fábrica, donde podemos ir a trabajar sin trasladarnos cuatro o cinco horas. Donde tenemos el centro de salud, la escuela. Donde tenemos también un polideportivo con la pileta de natación. Donde caminamos tranquilos.

**—Sí, pero se puede hacer todo eso y no ponerle Cantri o sin hacerle un parque acuático y otro temático con reminiscencias de Disneylandia. Mi pregunta es si hay gestos reivindicativos que tienen un valor simbólico, más allá de lo utilitario.**

—Tiene... He vivido en la década del 90. Hemos sufrido atropellos, discriminación. Uno cuando era chica no podía tener una pileta de natación. Todo lo malo que tienen que pasar los padres, no lo tienen que pasar los hijos. Por eso, en el barrio quisimos poner lo mejor para nuestros niños. Un compañero decía: "Ah, yo quiero tener una pileta con la foca, todo eso que hemos visto en la televisión". Hagamos una foca. Todo el mundo, todos los que trabajan dentro de la Fundación, pusieron cuál era la idea de lo que quería cada uno.

**—Su sueño.**

—Exactamente. Cada parte de nuestro barrio tiene el sueño de cada compañero. Una compañera que vino muy mal de Buenos Aires por trabajar en una fábrica textil, decía: "Qué mal la he pasado, cómo me explotaron. A mí me gustaría tener una fábrica textil para que hagamos...". Y le dijimos: "Podemos tener una textil". Y lo hicimos.

**—La fábrica tiene una lógica utilitaria y material. Ponerle Cantri, no: es simbólico.**

—Reivindicativo. ¿Quién puso "Bienvenido al Cantri del Autoparque"? Los mismos jóvenes. Y lo hicieron en un tono desafiante. Fue una discusión, porque ellos dijeron: "Así como los ricos tienen su propio country, un lugar privado donde nosotros no podemos entrar, este lugar es nuestro".

**—Como le decía, simbólico.**

—Sí. Nosotros no renegamos de cierta clase de ricos y blancos. Porque hay ricos que se han roto trabajado toda una vida. A ellos les tenemos muchísimo respeto. Los ricos que nosotros no queremos son los que se hicieron ricos a costas de los que menos tienen, y haciendo política. Sentados en una banca desde que son jóvenes hasta el día que se mueran. (...)

**—Una de las tres materias obligatorias que su organización enseña es Autoestima. —** Autoestima, sí. Muchos de mis compañeros que vienen de la villa son renegados sociales porque les hacen toda la croqueta de que nunca van a salir de la villa. Nosotros hemos demostrado muchísimos cambios sacando a los compañeros de la villa, llevándolos a estudiar, enseñándoles que éste es el camino que tenemos que andar los argentinos. No el de la violencia ni el de la droga. Y fíjese que muchos compañeros nuestros han cambiado. Y hoy están orgullosos de si tienen un auto, si tienen una moto, orgullosos de abrir la puerta de su casa y tener todo: un televisor, una heladera, un DVD. Orgullosos de lo que son ellos. (...)

---

**Extracto de un artículo de Sandra Russo, Página 12, abril de 2010.**

(...)

Sobre Milagro me habían hablado mucho, había leído algo, le había hecho una entrevista por radio, pero nunca la había visto en persona hasta hace tres meses, cuando llegué a Jujuy. Para escribir este libro había tenido que maniobrar entre muchas obligaciones laborales, y había viajado con un plan de trabajo para esos primeros cinco días. Ese plan de trabajo fracasó estrepitosamente, porque Milagro estaba herida y sin ganas de hablar. En el segundo viaje seguí corriendo tras ella para lograr que se sentara frente a un grabador, pero lo logré apenas. A Milagro no le gusta sentarse frente a un periodista y menos frente a un grabador. Su manera de aceptarme fue incluirme en su vida cotidiana, y dejarme presenciar su vida íntima. Pude trazar decenas de coordenadas entre Milagro cuando es madre y esposa, y cuando es la conductora de la Tupac Amaru. Lo público y lo privado, en esta historia, se funden porque pertenecen a un orden kolla. Entre los suyos, sus hijos, su marido, sus nietos, Milagro no es distinta a como es entre los tantos otros que no son los suyos. Cada uno de los setenta mil miembros de la Tupac jujeña son los suyos. Lo son también los otros miles y miles que en todo el país agrandan la organización. De lo social sale esta historia. Es lo social lo que se le opuso en Jujuy hace ya diez años al neoliberalismo que pisó esa provincia marginal, la de índices de pobreza y desocupación más altos en esa década. Fue la organización social, la protesta social y los líderes sociales los que florecieron como síntomas de resistencia. Y quizá Jujuy sea hoy mismo, en este mundo de capitalismo salvaje y global, dopado con la concentración financiera y el martirio planetario que implica la producción a gran escala, un ejemplo, o una advertencia.

Pero todo esto es abstracto y Milagro Sala y la Tupac Amaru son concretos. A Milagro no le gusta andar teorizando mucho. Ella opera en la realidad, incide en la vida cotidiana de las decenas de miles de personas que ahora en todo el país integran la organización. Ella se empeña en las soluciones, se obsesiona con encontrarlas. Cree en un mundo mejor y habla de eso, pero a ese mundo se accede con los actos, inspirados en ideas sencillas pero de mucho peso. (...)

---

## UNIDAD IX - TRABAJO PRÁCTICO N° 9 LAS PALABRAS DE CONSUELO<sup>8</sup>

---

### RESUMEN DEL CASO

El presente caso relata una situación basada en hechos reales e inspirada en pasajes del trabajo "*La Simbiosis en el plano social ¿es posible?*" (Mollo Brisco G., Maroscia C.), adaptada especialmente para abordar la temática referida a la presente unidad, preservando los nombres de los participantes así como la identidad de la organización. En su desarrollo, el caso presenta una entrevista a partir de la cual se vislumbran aspectos que permitirán al alumno realizar un estudio del fenómeno de la Responsabilidad Social, de los posibles niveles de participación que puede adoptar una organización frente a los actores interesados, las estrategias implementadas al respecto y los impactos generados por las mismas.

El relato pretende, en última instancia, generar interrogantes y opiniones críticas acerca de la temática: **¿La Responsabilidad Social Empresaria representa una realidad, un mito, una invención académica o una necesidad ineludible de las Organizaciones en un mundo globalizado?**

---

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

**Que los alumnos sean capaces de:**

---

<sup>8</sup> El caso relata una situación ficticia inspirada en pasajes del Trabajo "La Simbiosis en el plano social ¿es posible?" (Mollo Brisco G., Maroscia C.)

- Comprender el concepto de Responsabilidad Social (RS) y su caracterización como pilar para el desarrollo sustentable.
- Identificar a las personas ante quienes son responsables los gerentes a partir de la aplicación del modelo de cuatro etapas y los posibles niveles de participación social.
- Analizar los diferentes tipos de estrategias de RS que puede emprender la gerencia de una organización.
- Comprender el carácter estratégico de la RS como modelo de gestión, analizando sus posibles impactos tangibles e intangibles.

---

## 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.

---

## PREGUNTAS PARA ANALISIS GRUPAL

- 1- Teniendo en cuenta la definición de Responsabilidad Social Empresarial del Consejo Mundial de Desarrollo Sustentable (*"El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida."*), ¿considera que Pampa Bank cumple con los principales conceptos que la conforman?. Analice y justifique.
- 2- A partir de los comentarios vertidos por la Gerente sobre los proyectos llevados adelante por el Banco y teniendo en cuenta lo expuesto por Robbins ¿Considera Ud. que Pampa Bank se encuentra en el nivel de participación de Sensibilidad Social? Justifique.
- 3- De acuerdo al modelo expuesto por Robbins, ¿ante quién resulta responsable la gerencia de Weretka? Justifique.
- 4- ¿Qué tipo de estrategia de RSE considera que ha implementado el banco al momento de desarrollar el programa "Patrimonio Histórico"? justifique a partir de su definición y la ejemplificación de la fuente de motivación que la impulsó.
- 5- Analice cuáles son los impactos generados por las prácticas de la empresa utilizando el "Modelo del triple impacto de la RSE".

---

## BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

### Indispensable

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

### Complementaria

- **PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES EN RSE.** Red Iberoamericana de Universidades por la RSE. "Marco conceptual: conceptos fundamentales de la RSE". Módulo I. Unidad 1.
- **ISO 26000 - RESPONSABILIDAD SOCIAL.** Visión general del proyecto. En: [www.fondonorma.org.ve/pdfs\\_fondonorma/Resumen\\_iso26000.pdf](http://www.fondonorma.org.ve/pdfs_fondonorma/Resumen_iso26000.pdf)

---

## LAS PALABRAS DE CONSUELO

---

Parecía que sería un fin de jornada tranquilo para Jorge Barrantes. El periodista, columnista del suplemento Empresas y Negocios de un prestigioso diario de La Plata, ya estaba apagando su computadora cuando recibió el llamado del jefe de redacción convocándolo a una reunión.

El motivo de la reunión era encargarle una nota sobre Responsabilidad Social Empresaria, tema que -según su entender- está de "última moda" en el mundo de las organizaciones.

Luego de consensuar el alcance de la nota, Jorge decidió comenzar a investigar el tema explorando la Web. Así, encontró infinidad de información en las muchas páginas de empresas que visitó, pero una en particular le llamó poderosamente atención: la de un banco cuyo eje principal era la RSE y presentaba un sitio específico donde se difundían los compromisos asumidos en la materia, las políticas y los programas implementados. Entre las frases que más se destacaban, Jorge tomó nota de las siguientes:

*"En **Pampa Bank** consideramos a la **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)** como un modelo de gestión que atraviesa toda la cadena de valor del negocio y que comprende el desempeño económico social, social y ambiental.*

*"Nuestro compromiso con una gestión sustentable nace de la convicción de que el negocio sólo podrá desarrollarse en tanto que considere el ambiente y el entorno social. Acompaña así nuestra estrategia a largo plazo y promueve nuevas oportunidades de generación de valor, orientadas al bien común. Esta responsabilidad se apoya en los principios y propósitos, que guían la conducta de todos los colaboradores de Pampa Bank, y se refleja y concreta en nuestras políticas, prácticas y programas".*

Movido por la curiosidad y con algo de escepticismo, siguió leyendo atentamente la página del banco y encontró -para su sorpresa- que el mismo contaba con un área dedicada exclusivamente a gestionar la Responsabilidad Social. Concluyó, entonces, que debía conseguir una entrevista con su responsable y que su nota iba a resultar mucho más jugosa si lograba testimonios directos y algunas buenas respuestas a los numerosos cuestionamientos que todavía le generaba el tema.

Luego de varias llamadas telefónicas y de apelar a sus contactos, pudo concertar una cita con la Lic. Consuelo Weretka, gerente del área de Responsabilidad Social Corporativa del Pampa Bank, con quien mantuvo el siguiente diálogo:

Jorge: *Buenos días Licenciada. Ante todo, quiero agradecerle la deferencia de atenderme. Si le parece, y para comenzar, me gustaría saber un poco más sobre cómo surgió la idea de crear un área específica de RSE.*

Consuelo: *Buenos días Jorge. Le cuento que la Gerencia surgió en el año 2005. Le confieso, sin pecar de vanidosa, que lo considero casi un proyecto propio. Ya en mis últimos años de carrera universitaria empecé a interesarme en el tema y me convertí en una activa promotora, y esa idea siguió conmigo...Desde que entré al Banco, hace ya quince años- traté de instalar el tema y, por suerte, me encontré con el apoyo institucional que esperaba.*

Jorge: *La felicito por su iniciativa Consuelo, y dígame...¿su área es una unidad funcional más de la empresa o depende de algún estamento superior? Digo, porque en este último caso, su empuje y entusiasmo estarían muy supeditados a las decisiones de otros...*

Consuelo: *Mire Jorge, lo cierto es que la RSE es vista desde la empresa con una mirada estratégica, es transversal a toda la organización. Mi área es bastante independiente, lo que demuestra la relevancia que le damos al tema. Depende directamente del Directorio, quien deposita toda la confianza en las decisiones tomadas por la gerencia.*

Jorge: *entiendo...se ve que el tema de la RSE es tratado seriamente en el Banco...*

Consuelo: *si, fíjese que hasta hemos desarrollado un Código de Ética que guía las conductas de todos aquellos que formamos parte de Pampa Bank. En él también establecemos pautas de conducta con nuestros grupos de interés, procurando mejorar en forma sustentable las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Nuestra gestión sustentable se enmarca en los preceptos que, como sabrá, se establecen en la nueva norma internacional ISO 26000...*

Jorge: *si...la verdad, he leído algo sobre ella...Sé que no puede certificarse pero resulta una buena guía para trabajar en forma socialmente responsable.*

Consuelo: *Exacto. Su publicación marca un hito internacional en el reconocimiento y consolidación de un modelo de gestión sustentable. El proceso de elaboración de la norma contó con la participación de representantes del ámbito gubernamental, empresario, académico, entre otros, y desde el Banco acompañamos el largo proceso que conllevó esta iniciativa a través de nuestra participación en grupos de trabajo en organizaciones empresarias.*

Jorge: *Volviendo a los grupos de interés, ¿cómo es ésto? Digo, lo de establecer pautas de conducta con ellos.*

Consuelo: *por ejemplo, en el banco creemos que nuestra gente resulta un factor fundamental para el éxito del negocio. Por ello, nos esforzamos en ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, y beneficios para nuestros empleados y sus familias, lo que –en última instancia- redundará en mayor compromiso, satisfacción y motivación. También consideramos que incentivamos el desarrollo sustentable de nuestro país a través de nuestros productos financieros porque asumimos el compromiso de analizar, con criterios ambientales y sociales, el riesgo de las solicitudes de crédito que recibimos. Además, en el marco de nuestro compromiso con el ambiente, hemos lanzado un nuevo producto financiero denominado "Línea Medio Ambiente" que está destinada a financiar bienes de capital para la optimización, transformación o reconversión de procesos productivos para mejorar el desempeño ambiental de nuestros clientes. Pero no crea que nos olvidamos de nuestros accionistas e inversores...ellos saben que estamos comprometidos con la inversión responsable, convencidos de que los proyectos que consideran sus impactos ambientales y sociales ofrecen mejores resultados e implican menores riesgos.*

Jorge: *¿es cierto que a sus proveedores también los someten a una evaluación ambiental?*

Consuelo (risas): *tenemos un programa llamado "Compras Verdes" que promueve la utilización de elementos de oficina y de merchandising amigables con el ambiente. Como consecuencia, nuestro los proveedores son elegidos en función de si ofrecen o no productos biodegradables, reciclables o reciclados, o que promuevan el ahorro de recursos energéticos o agua.*

Jorge: *Me parece un programa excelente y muy acorde con su filosofía. Por favor, cuénteme qué otros programas han desarrollado en los últimos tiempos.*

Consuelo: *Déjeme que le comente sobre algunos programas destinados a la comunidad que, personalmente, me entusiasman muchísimo. Actualmente estamos llevando adelante cuatro programas: "Valor a tu Futuro" en el que desarrollamos, junto a Asociación Conciencia, talleres de Planificación Económica en colegios secundarios, públicos y privados, orientados a jóvenes en edad escolar; "Valor a tu Desarrollo" que promueve la inserción en el mundo del trabajo promoviendo emprendimientos y la formación para la empleabilidad; "Valor a tu Salud" que apoya iniciativas y acciones racionadas con la nutrición, atención médica para pacientes de bajos recursos e investigación de enfermedades; y "Patrimonio Histórico" para poner en valor el pasado del país*

*mediante la inversión en diferentes proyectos para la restauración, el mantenimiento y la conservación de edificios, museos y monumentos históricos. Y le aclaro, todos estos proyectos surgen de ideas de mi equipo de trabajo, no es que nos quedamos cruzados de brazos esperando que nos los pidan. (La gerente se toma un respiro, piensa por un momento y continúa con su explicación) Ahora que me doy cuenta, en el marco de este último programa hemos auspiciado la remodelación de una sala en el maravilloso Museo de Ciencias Naturales de su ciudad..*

Jorge: *¿Sí? Qué bueno!! ¿Y de qué sala se trata?*

Consuelo: *se trata de la Sala de Antropología biológica. Le confieso que, en realidad, no fue sencilla la elección del área a restaurar, tratándose de un edificio tan grande y simbólico para la ciudad. Manejábamos dos alternativas: la Sala Egipcia o la Sala de Antropología Biológica. La primera no fue elegida principalmente porque somos un Banco Nacional, que prioriza la tradición argentina y aquellos proyectos que se relacionen con la cultura en términos de identidad, y nada tenemos que ver con la cultura egipcia. Por otro lado, dado que emprendemos una acción por un año, la cantidad de gente a la que se apunta tiene que ser la mayor posible. Sabíamos que la Sala de Antropología siempre atraería a un mayor número de visitantes porque supone un interesante recorrido por la historia evolutiva de la especie humana. El proyecto, además de la puesta en valor, incluyó propuestas audiovisuales, multimediales e interactivas. Por ejemplo, presenta un video sobre el crecimiento y desarrollo de la especie humana en comparación con el chimpancé, y otro acerca de la muerte y los rituales que cada cultura elabora en su entorno.*

Jorge: *Entiendo entonces que el Banco se involucró activamente en este proyecto...*

Consuelo: *En cierta forma sí...el Banco aportó para el proyecto inicial una suma de \$500.000. Luego se efectuó otro pago destinado a la realización de un libro llamado "Ser y pertenecer. Un recorrido por la evolución humana", que comprende una recopilación del contenido, imágenes e ilustraciones elaboradas especialmente para la exhibición. Eso sí, el armado del equipo de trabajo y la gestión del proyecto estuvo en manos de la gente de Museo.*

Jorge: *Me quedé pensando en las razones de la elección de la sala y en esto de que atraía la mayor cantidad de visitantes...¿es decir que resulta fundamental para ustedes evaluar el impacto de una acción en este tema?*

Consuelo: *eso seguro, nosotros siempre tenemos en claro cuáles son los impactos y los resultados que logramos. A partir de la campaña de publicidad del Banco, la noticia se difundió por todos los medios. La inauguración fue tapa del diario La Nación, el que daba cuenta de la asistencia de todo el Directorio del Banco y un gran número de públicos (gobierno, clientes, Iglesia, etc.), se acercaron muchos periodistas y se dedicó un Programa de Televisión "TN Ciencia" a contar este proyecto.*

Jorge: *Creo que le ha robado bastante de su tiempo ya...Le agradezco toda la información que me proporcionó y su amable predisposición.*

Consuelo: *De nada Jorge. Soy una convencida que parte de mi trabajo es difundir estas cosas...Estoy a su disposición.*

Ya encaminado hacia su oficina, a Jorge le resonaban las palabras de la Gerente que, seguramente, no iban a faltar en su artículo: gestión sustentable, públicos involucrados, pautas de conducta, repercusión de las acciones... Sólo le preocupaba una cosa ¿Cuál sería su conclusión al final de la nota?

---

## UNIDAD X- TRABAJO PRÁCTICO N° 10 LO ÚLTIMO EN REDES SOCIALES: GOOGLE PLUS

---

### RESUMEN DEL CASO

Google Inc., frustrado por una serie de intentos fallidos para entrar a las redes sociales, está intentando dar un golpe para defenderse de Facebook y otros sitios de redes sociales con un nuevo servicio llamado Google Plus.

Si había un segmento en el que Google no es líder es el de las redes sociales y el mundo de la web social. Luego de varios intentos fallidos como fueron [Google Wave](#), [Google Buzz](#), el megabuscarador pretende lanzar **Google Plus**, una renovada red social de **Google** que pretende competir a la par de la plataforma más exitosa a nivel mundial en esta rama: **Facebook**.

En el presente trabajo práctico se exponen varios extractos de notas periodísticas con el fin de analizar este desarrollo a la luz del marco conceptual sobre creatividad, identificando las técnicas y formas de pensamiento que la favorecen, sus enfoques y principalmente, la importancia que reviste para hacer frente al contexto actual.

---

### OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Reconocer la importancia de la creatividad e innovación en las organizaciones.
  - Comprender e identificar los diferentes tipos de pensamiento.
  - Identificar los diferentes tipos y técnicas de creatividad.
- 

### 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.

---

### PREGUNTAS PARA ANÁLISIS GRUPAL

1. Describa los tipos de creatividad. ¿Con cuál identifica el producto "Google Plus? Justifique.
  2. ¿Con cuál o cuáles de los enfoques de creatividad relaciona Google plus? Justifique.
  3. Imagine el proceso creativo desarrollado por los creadores de Google Plus. Describa las etapas que cree que llevaron adelante, especificando el tipo de pensamiento que podrían haber utilizado.
  4. Si ud. fuera parte de Google,
    - a. ¿Qué técnica de creatividad aplicaría en este momento? Justifique.
    - b. Aplique esta técnica como si su grupo fuera el equipo de creativos de Google. Realicen un breve informe de lo actuado y los resultados obtenidos.
  5. ¿Cree que la gente de Google sabe de gestión del conocimiento? ¿Por que? Justifique con la teoría correspondiente.
- 

### BIBLIOGRAFÍA PARA EL TRABAJO PRÁCTICO

## Indispensable

- **DE BONO, EDWARDS (1995)**. "El pensamiento lateral y la necesidad Práctica de la creatividad" en "El pensamiento creativo" Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- **HICKS, HELBERT (1972)**. "Administración de Organizaciones desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Ed. CIESA. México. Cap. 13, (P 249-262).
- **KASTIKA, EDUARDO (2005)**. "Desorganización Creativa y Organización Innovadora". Ed. Macchi. Buenos Aires. Cap. 2 y 3.
- **MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA (2005)**. "Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad". Artículo de la Cátedra.
- **TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA (2009)**. "La creatividad en las organizaciones". Artículo de la Cátedra. Año 2009.

---

## LO ÚLTIMO EN REDES SOCIALES: GOOGLE PLUS



### GOOGLE PLUS, ¿Un Facebook más o más que un Facebook

La Gaceta On line – 30/06/2011

Google Inc., frustrado por una serie de intentos fallidos para entrar a las redes sociales, está intentando dar un golpe para defenderse de Facebook y otros sitios de redes sociales con un nuevo servicio llamado Google Plus.

Si había un segmento en el que Google no es líder es el de las redes sociales y el mundo de la web social. Luego de varios intentos fallidos como fueron [Google Wave](#), [Google Buzz](#), el megabusador pretende lanzar **Google Plus**, una renovada red social de **Google** que pretende competir a la par de la plataforma más exitosa a nivel mundial en esta rama: **Facebook**. Pero pese a la emoción que genera en el mundo de internet este nuevo lanzamiento, no deja de estar presente la gran derrota del gigante: **Google Wave**, la fallida red social resultó demasiado novedosa. A la firma siempre le fue mejor cuando compró algo ya existente. Incluso intentó parecerse a **Twitter**, con **Google Buzz**, con el que casi sufrió su segunda caída.

#### Características del prototipo

La nueva apuesta del megabusador combinará las mejores características del más grande además de tomar ideas de otras redes como **Diáspora**, de donde copia el concepto de "círculos"; basados originalmente en los "aspectos".

Quizás el mayor logro de **Google Plus** es la conjugación de todos los servicios del gigante; es que, la barra superior no es otra cosa que una puerta de entrada permanente a la plataforma social. De esta forma, si el internauta se encuentra buscando información o imágenes en el buscador, o leyendo sus e-mails en **Gmail**, siempre podrá retornar a la red social.

Hablando de la sectorización, **Google** separa todo en tres grandes campos: La página de inicio, fotos y los "círculos". En el primero de ellos, al igual que en **Facebook**, se puede ver la totalidad del contenido compartido por nuestros contactos. Bajo la misma premisa, el segundo ofrece sólo fotografías. Por último, los llamados "círculos", son una suerte de lista personalizada en la que el usuario puede categorizar a otros. De ese modo podrá saber "qué pasa" según el contexto elegido.

Lo más novedoso dentro de la novedad son las denominadas "Sparks" (Chispas, traducido al español). Lejos de parecerse a las páginas de la red social de **Zuckerberg**, las "chispas" ofrecen, como su nombre lo dice, chispazos de cosas que nos importan. Temas como deporte, política, moda, etc., puede ser encontrados en estos microecosistemas de **Google Plus**. Todo el material en su interior, por supuesto, compartido por sus propios usuarios. Un concepto muy parecido al de los *hashtags* de **Twitter**.

Hablando de fotografías, existe la posibilidad de sincronizar la cuenta con la de **Picassa**, que es el

servicio de imágenes propiedad de **Google**, alojando allí todo el contenido publicado desde **Plus**, que puede ser caratulado en álbumes.

Otra de las cosas interesantes de la red social, y cuota pendiente en **Facebook**, es la posibilidad de mantener videoconferencias entre los contactos, individualmente o de grupo ("Círculos", en este caso). Con **Google Plus** lanzado, se podrá comprender la finalidad del botón "+1", presentado recientemente por el gigante. El concepto es el mismo que el popular botón "me gusta", que permite marcar enlaces para mostrarlos a los demás usuarios

### **Esa cosa llamada privacidad**

Lo que hoy es lo más discutido en **Facebook**, puede ser una de las ventajas de **Google Plus**. La privacidad en esta red social es importante si sabe cómo usarse. He aquí la importancia de los "círculos". En ellos podremos compartir información exclusiva, evitando el acceso a quienes no los integran. Además la red social permitirá controlar a qué personas queremos mostrar en nuestro perfil y a las que no; quién puede compartir material con nosotros; y con quiénes compartimos el material que nos es compartido.

Si aún así el internauta no se siente seguro, **Google** ofrece un panel de privacidad extenso, fuera de **Google Plus**, que nos permite controlar hasta nuestro navegador.

Google Plus estará disponible para un limitado número de usuarios, en lo que denomina una "prueba de campo". Solo los invitados a unirse podrán utilizar el servicio hasta que el mismo esté completamente terminado, así lo afirma el presidente de la compañía: *"Todavía tenemos que solucionar algunos problemas en [Google+](#), por lo que no está del todo listo para que todos suban a bordo"*

*"Depositamos una gran dosis de confianza en nuestros empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con distintas concepciones del trabajo, de la diversión y de la vida.*

*El entorno de trabajo es informal, cada empleado de Google desempeña varias funciones y todos ellos aportan su grano de arena.*

*Trabajamos en reuniones de equipos de empleados con diferentes perfiles, dejamos que las ideas surjan libremente y sin ningún tipo de restricción en estas reuniones de equipo, para luego ser evaluadas, analizando sus puntos fuertes y poniendo especial atención a los puntos débiles de las mismas. Luego intentamos ponerlas en práctica a una velocidad de vértigo y es posible que se conviertan en la plataforma de lanzamiento de un nuevo proyecto que se implementará en todo el mundo, así es como por ejemplo surgió Google Plus..."*, afirma el actual CEO de la compañía, Larry Page.

## **La mayor apuesta social de Google**

La Nación.Com – Suplemento Tecnología – 02/07/2011

El éxito en las redes sociales se les escabulle a las corporaciones tradicionales de la informática. Ni Microsoft, con sus servicios Live, ni Google, con Buzz y Wave, consiguieron la -por otro lado abrumadora- popularidad de Facebook y Twitter. El porqué, me temo, es de una enorme complejidad. Tanto que no han alcanzado hasta ahora los no menos apabullantes recursos de los gigantes de Internet para encontrarle la vuelta. Tanto es así que, de hecho, ya hay un nuevo gigante, Facebook, nacido de la rama social que previeron Amazon y eBay casi más de 15 años y que hoy tiñe por completo la realidad de la Red.

No porque sí Google ha vuelto a la carga y en estos días supimos que esa red social cuya existencia tantas veces habían negado entraba en etapa de prueba. Recibí una invitación de la misma Google el martes a la noche, sumé algunos amigos y colegas y me puse a ver cómo se sentía esta

experiencia. De esta manera le he pedido a mis colegas que contribuyeran con sus propias primeras impresiones a esta columna, como sigue:

**Pablo:** "La primera sensación al entrar a Google+ es que, aunque la empresa aclara que se trata de un producto a prueba, es el servicio social más acabado que ha presentado la empresa, si uno tiene como referencia Buzz y Wave. El canal de mensajes, Stream, en inglés, Novedades, en español, muy similar al de Facebook y un poco menos al de Twitter, es en definitiva una caja donde ingresar el texto o links a material multimedia (la integración con YouTube funciona muy bien, por ejemplo), a la que se le suman debajo los mensajes recibidos como si se tratase de una catarata de información. Allí juega un rol clave Sparks, una función que agrega información que -Google+ supone- resulta interesante para ese usuario.

"Fuera de eso los parecidos comienzan a ser más difusos con los servicios conocidos. Posiblemente, la función más utilizada en los primeros minutos sea Círculos, donde se agrupan los contactos de la red bajo el paraguas que uno desee, puede ser el predeterminado Amigos o un círculo hecho a medida como Cena de los jueves. Esta posibilidad existe en Facebook, bajo el nombre listas, pero en Google+ está mejor resuelta. Esa usabilidad e interfaz mejorada frente a sus antecesores es bienvenida, sólo resta saber cómo pronunciar el nombre del producto."

**Ricardo:** "Cuando uso Google+ pienso en varias cosas. Una, en qué tan característicamente Google es la interfaz minimalista, cuadrada y plana. Otra, que esa organización en círculos es excelente, porque sirve no sólo para determinar con quién compartimos cosas, sino de quién vemos cosas (al estilo de las listas de Twitter). En que Google+ está muy bien. Tiene un diseño muy inteligente, muy flexible, tomando lo más útil de otras redes sociales. Por último, que Google+ sólo valdrá la pena si la compañía logra un volumen de usuarios notable. De lo contrario, seguirá el camino de Buzz, que no está mal, pero que no pudo seguirle el ritmo a Twitter".

### **Colosal colisión**

Por mi parte, aunque su nombre (Google+) no refleja mucha creatividad, la primera sensación que me causó, y a la que en general le presto más atención, fue muy buena. ¿Se parece a Facebook? Sí, claro, y esa es la idea. Con casi 700 millones de personas que conocen la lógica, la interfaz y la dinámica de esa red social, hubiera sido poco inteligente que eligieran innovar. No obstante, hay innovación.

Me parecieron saludables los círculos, creo que sincera y despeja una situación bastante complicada que se da en Facebook, en la que todos somos amigos. Ya sabemos que no es así, así que echamos mano de las listas y todo eso; si tenemos tiempo, que no es mi caso. Pero las listas son complicadas y sirven sobre todo para determinar quién ve qué, además de que no están en el carozo del motor de Facebook. Google+, en cambio, pone muy en primer plano el círculo en el que queremos agregar a una persona, de hecho es obligatorio, y los círculos permiten más fácilmente, un poco al estilo de las listas de Twitter, filtrar el incesante flujo de información de Novedades.

De forma predeterminada los círculos son Amigos, Familia, Personas conocidas y Siguiendo; este último echa un lazo también está emparentado con la jerga -y hasta cierto punto con la práctica-tuitera; es un acierto, en principio.

Una función que me intrigaba y probé bastante es Hangout, que permite videoconferencia entre varias personas. Funciona muy bien, incluso sin tener mucho hardware, lo que me asombró. La primera prueba la hice con otras dos personas (3 en total) en mi netbook, que, como todas las máquinas de su clase, es bastante limitada en hardware. Funcionó a la perfección. En la segunda prueba éramos entre cinco y seis, y ahora con un Core 2 Duo, también marchó sin inconvenientes. Así que, puesto a encontrarle valor agregado respecto de Facebook, Hangout es de lo más destacado.

En rigor, Google+ es una suerte de amasijo de varios otros servicios de la empresa. Cuando chateamos con contactos en esta red social, por ejemplo, usa el mensajero Gtalk; tanto es así que, en caso de que tengamos Gmail abierto, aparecerán dos ventanas del mensajero, lo que resulta

bastante irritante. Es uno de esos detalles, menor en este caso, que suelen aparecer en los proyectos que todavía están en período de prueba.

El mayor riesgo que corre Google con su nueva red social es presumir de ser más inteligentes que Facebook, o más inteligentes en general, algo que es bastante común percibir en estas corporaciones que ponen su mejor esfuerzo en contratar a los más brillantes.

La red social de Google despertó mucho interés y tuvo un buen comienzo; recibí más de 300 pedidos de invitaciones en sólo dos días. Las envié prolijamente, desde luego, aunque no todos pudieron ingresar al servicio. Para cuando leas esto dicha situación casi seguramente habrá cambiado de nuevo.

Queda, por cierto, la duda de si todavía está abierta la ventana de oportunidad para una nueva red social. Aunque venga de la mano de Google.

El riesgo no es menor para el gigante de las búsquedas. Sería gravísimo que perdiera su primera gran batalla contra Facebook. Pero no es menos cierto que la única opción que tiene es salir a pelearla, y que no ahorró en gastos a la hora de subirse al cuadrilátero

---

## **UNIDAD XI – TRABAJO PRÁCTICO 11**

### **UNA AGENDA, LAS VACACIONES Y UN ACCIDENTE**

---

#### **RESUMEN DEL CASO**

Este trabajo práctico expone la situación por la que pasa un Sub gerente ante la ausencia de su jefe, momento en el que debe tomar varias decisiones, bajo la premisa de usar su criterio "tal como el gerente lo hubiera hecho".

A través de la resolución de las numerosas situaciones presentadas se aplicarán varias técnicas que contribuyen a la toma de decisiones racional.

---

#### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

- Comprender las condiciones en que puede tomarse una decisión, según la información que se tenga sobre el comportamiento de las variables implicadas en la misma.
- Conocer y aplicar diferentes técnicas que sirven de apoyo a la toma de decisiones según se tomen en certeza, riesgo e incertidumbre.
- Comprender la complejidad que implica la toma de decisiones en las organizaciones partiendo del supuesto que siempre existe algún grado de incertidumbre.

---

#### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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

---

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

1. Describa los tres tipos de decisiones que pueden tomarse según el grado de conocimiento del universo que tenga el decididor. Vincule con el concepto de racionalidad limitada.
2. Si tuviera que ayudar a Juan Pedro a realizar la orden de compra del equipo de fraccionamiento, ¿De qué tipo de decisión se trataría? ¿Por qué?
3. Desarrolle el proceso que crea necesario para arribar a una decisión, pensando en que Juan Pedro tendrá que justificar todas sus elecciones ante Marcos.

4. Si tuviera que ayudar a Juan Pedro a decidir sobre la fabricación y venta de la nueva vacuna ¿Cuáles son las técnicas que podrían aplicarse? Justifique utilizando la teoría respectiva.
5. Aplique las siguientes técnicas para recomendar una decisión, explicando cuándo puede usarse cada una:
  - a. Criterio pesimista de Wald
  - b. Criterio pesimista de Savage
  - c. Equiprobabilidad de Laplace

## PREGUNTAS REFERIDAS A LA PARTE 2

6. Analice la decisión de fabricar y vender la vacuna EVC56 que tomó Juan Pedro y la revisión que desea hacer Marcos, constituyen el mismo tipo de decisión? ¿Por qué?
7. ¿Qué técnica sería pertinente aplicar para decidir la fabricación de la vacuna en la actualidad? Aplíquela y compare los resultados con la misma decisión tomada 6 meses atrás.

---

## BIBLIOGRAFIA NECESARIA PARA RESOLVER EL TRABAJO PRÁCTICO

### Indispensable

- **SIMON HERBERT A. (1984).** "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". Ed. El Ateneo. Bs. As. (P 36-76).
- **GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A.(2010)** "La acción de decidir". Artículo de la cátedra.
- **ROBBINS y COULTER (2005).** "Administración". Ed. Prentice Hall. Cap. 6.

---

## UNA AGENDA, LAS VACACIONES Y UN ACCIDENTE

---

### Parte 1

Marcos Cambroneró, Gerente General de una empresa dedicada a la fabricación de productos veterinarios, disfrutaba de sus 15 días de vacaciones en Playa del Carmen, un lugar paradisíaco de México junto a su familia. A pesar de que se consideraba bastante obsesivo con su trabajo había logrado "desconectarse" de la oficina, sin llevar consigo la notebook, ni su teléfono celular y tampoco la netbook de su esposa, ya que podría tentarse de revisar sus e – mails.

El día antes de ir al aeropuerto se convenció de que no había razón para preocuparse, ya que había dejado a cargo al Subgerente, Juan Pedro Vanucci, con una lista de tareas anotadas. Si llegaba a surgir algo imprevisto, estaba seguro que Vanucci era totalmente competente para resolverlo, "*prácticamente de la misma manera en que lo haría yo*", pensaba.

Por su parte, Vanucci, que había soportado el estrés de su jefe por más de un año de trabajo sin receso, se sentía algo aliviado. Su primer día como responsable de la empresa recorrió la fábrica, habló con los gerentes de cada área, atendió varios llamados y revisó los "pendientes" que titilaban en el escritorio de su computadora. Después de almorzar llamó a Elena, la secretaria de Marcos, pues era ella quien tenía y administraba la agenda de su jefe y coordinó una reunión.

Más tarde tenía en su oficina algunos "post it"<sup>9</sup> con frases para recordarle asuntos importantes que atender en ausencia del Gerente y varios papeles que le había dejado Marcos. Lo primero que debía hacer era encargar un equipo automatizado de fraccionamiento para el área de producción

---

<sup>9</sup> Nombre comercial de los pequeños papeles con adhesivo por detrás que sirven como recordatorio.

de vacunas para ganado vacuno, tal como estaba acordado en el plan anual, "*mañana temprano, me fijo los datos de la libreta de direcciones de Marcos y llamo al proveedor*", pensó Juan Pedro y dio por terminado el día laboral.

Su sorpresa fue grande cuando, al día siguiente, se dio cuenta que el proveedor no estaba elegido aun y tenía que realizar el pedido al finalizar la tarde. En la agenda de Marcos encontró muchos datos y varios signos de pregunta, pero ni un indicio de la decisión final. Los datos que tenía para decidir eran los siguientes:

- EMICO Tech(Alemania) – U\$S 68.000 – Garantía 12 meses – Hacen instalación ellos (qué bueno!) – Llega en 30 o 45 días – pago en 10 cuotas – **Esteban Arrego me dijo que eran muy serios, muy formales y muy lentos!!!**
- BALUFF (México) – Pago efectivo – U\$S 45.000 – Garantía 6 meses – Manual de instalación – Llega en 15 días - Asesoramiento aparte – **confiables????**
- J.M. Boreal SA (Argentina) – Se paga una seña del 20% y el resto en 12 cuotas – U\$S 52.000 – Garantía 12 meses – Asesoramiento para instalación – Mesa de ayuda on line 24 hs. – Llega en 20 días –Tiene sitio web muy lindo - **Sin referencias, son argentinos... ver!**

Después de leer las anotaciones, a Juan Pedro comenzó a dolerle la cabeza, "*esto va a requerir más tiempo del que pensé*" se dijo. Al mirar hacia abajo, vio que los post it se había despegado, "*como siempre*", pensó y al querer levantarlos, golpeó la taza de café que estaba tomando, por lo que su contenido cayó en su totalidad... encima de las anotaciones de Marcos! Aunque intentó secar los papeles rápidamente, no pudo recuperar todo lo que decían, así que llamó a Elena para intentar reconstruirlos.

Lo que más desesperación le causó fue no poder ver bien todo lo que decía la carpeta "Producción de EVC56", una colección de datos para analizar la producción de una nueva vacuna contra una rara enfermedad aun no existente en Argentina, pero sí de manera incipiente en Uruguay. Había podido recuperar casi toda la información, pero no las recomendaciones de Marcos, por lo que debía estudiar todo otra vez y tomar la decisión él mismo, pero como si fuera el Gerente.

El objetivo de rentabilidad del año podía ser alcanzado sin innovar, pero podía ser ampliamente superado si el proyecto EVC56 salía bien. Entre los papeles que tenía Juan Pedro no había ningún dato de experiencias previas que pudieran orientarlo, pero analizó el informe de viabilidad técnica (donde estaban los datos referidos al proceso productivo, eficiencia, costos, etc.), buscó informes de productos similares en otros países, intentó actualizar los datos y resumió todo en un cuadro de las posibles ganancias que podrían obtenerse, que es el siguiente:

<b>Opciones / Demanda</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Producir cantidad mínima	100	35	10
Producir cantidad media	180	75	(85)
Producir al máximo	300	190	(300)

Datos expresados en miles de pesos

Juan Pedro estuvo 3 días tratando de obtener información para tomar una buena decisión, pero no tuvo éxito y llegó el momento de decidir...

---

## Parte 2

### Aprendiendo de la experiencia

Hoy es un día agotador para Juan Pedro, está nervioso y agobiado, pues tiene una reunión con Marcos para analizar las ventas de la vacuna EVC56. Por un momento vuelve a sentir la indignación que sintió 6 meses atrás cuando decidió salir al mercado con ese producto y la competencia lo siguió tan de cerca que comenzó a vender una vacuna similar. Igualmente, Marcos lo felicitó por su desempeño durante su ausencia ya que la imagen de su empresa mejoró por la acción "innovadora y visionaria" de adelantarse a una peligrosa enfermedad.

Como ha concluido la primera fase del proyecto "EVC56", el Gerente quiere "volver el tiempo atrás" y analizar nuevamente los números que justifican o no la venta de la vacuna. De esta manera, Juan Pedro re elaboró la información utilizando los datos obtenidos de la experiencia. A continuación se exponen los datos que llevará Juan Pedro a la reunión:

<b>Opciones / Demanda</b>	<b>Alta (30%)</b>	<b>Media (45%)</b>	<b>Baja (25%)</b>
Producir cantidad mínima	120	45	0
Producir cantidad media	200	60	(40)
Producir al máximo	320	210	(340)

Datos expresados en miles de pesos