

Modulo 1 - Clase 1

MODULO I: "MARCO ORGANIZACIONAL"

PROF: LIC. MARICEL FRATTINI



1

1- LAS ORGANIZACIONES:

1-1- Concepto y definición de Organización:



"...Organización como un sistema social que está estructurado para el logro de un tipo particular de metas; la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema más inclusivo, la sociedad". (PARSON)

"...las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupo de amigos y familias se excluyen del concepto". (ETZIONI)

OBSERVACIONES: _____

ELEMENTOS:

- o Los valores (o sea, los objetivos, metas).
- o Los recursos
- o Los agentes (grupos e individuos)



Todos ellos relacionados a través de las actividades que desarrollan.

"...La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos es pos de ciertos valores comunes."

- o Puede ser concebida como una coalición de individuos y grupos.
- o Es un sistema abierto, vale decir que se relaciona con el contexto y, por lo común, es fuertemente incido por éste.
- o Constituye una abstracción conceptual que hablaremos de considerar como un modelo a los efectos de su estudio.

OBSERVACIONES: _____



1-2- Tipos de Organizaciones:

➤ Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Propósitos:

- o Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- o Eliminar duplicidad de trabajo.
- o Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- o Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

OBSERVACIONES: _____

Organización Informal

Resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Niveles:

- o **Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.**
- o **Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.**
- o **Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.**
- o **Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.**
- o **Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.**

Organización Informal

Resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Niveles:

- o **Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.**
- o **Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.**
- o **Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.**
- o **Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.**
- o **Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.**

OBSERVACIONES: _____

Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Pueden distinguirse dos etapas principales:

- o La estructuración o construcción del mismo.
- o Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

Elementos:

•Recursos Humanos.

Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

•Recursos Materiales.

Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.

•Recursos Técnicos.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

OBSERVACIONES: _____

2- PROCESO DE ORGANIZAR

2-1- Descentralización:

- **Fuertemente centralizado:** escasa o ninguna delegación de autoridad, con límites muy estrechos a la facultad de decisión en los subalternos, especialmente los de niveles inferiores.
- **Fuertemente descentralizado:** extensa y profunda delegación de autoridad, con facultades de decisión amplias en los niveles inferiores.

La descentralización puede implicar la delegación de establecer o adoptar:

- o **Objetivos y Metas**
- o **Políticas y criterios de decisión**
- o **Decisiones y planes**
- o **Acciones operativas**

♦ **Punto medios:**

Factores básicos a los que está ligada la descentralización (Giscard D'Estaing):

- o **El valor de los hombres, su capacidad para delegar y asumir delegación de decisiones.**
- o **La envergadura de la organización, esto es su dimensión.**
- o **La diversificación de productos y servicios**
- o **La eficacia de las comunicaciones internas**
- o **Un adecuado sistema de control de gestión.**

La existencia de ellos viabilizara e impulsara la descentralización.

OBSERVACIONES: _____

Razones que justifican que algunas funciones, por su naturaleza, se mantengan centralizadas.

- o La unidad jurídica de la organización.
- o Las ventajas económicas que se derivan del agrupamiento o el manejo conjunto.
- o Otras ventajas de orden estratégico y financiero.
- o La cohesión de la organización y la eficiencia de la dirección general.

Así establece funciones típicamente descentralizadas y funciones típicamente centralizadas:

Funciones Descentralizadas	Funciones Centralizadas
Venta	Fijación de objetivos organizaciones
Producción	Control
Ingeniería de métodos	Gestión financiera
Gestión de inventarios	Nivel de los salarios
Compras	Decisiones estratégicas
Desarrollo de nuevos productos	Decisiones de implantación
Confección del presupuesto anual	Decisiones de inversión
Organización interna	Fijación de procedimientos y políticas
Promoción de nuevos colaboradores	Relaciones exteriores

OBSERVACIONES: _____

2-2- Centralización:

"...Es un hecho de orden natural; consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, y en que de ésta o de aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias; pero ella existe siempre, en mayor o menor grado. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa".

Ventajas de la Descentralización:

- o Mayor rapidez en la detección de necesidades y amenazas, así como en la toma de decisiones, en respuesta a situaciones cambiantes y la iniciativa
- o Formación de hombres acostumbrados a decidir, que permita cubrir los cargos superiores de la organización, con el consecuente enriquecimiento de la gerencia media
- o Mejor clima interno en la organización, derivado de una mayor participación

OBSERVACIONES: _____

2-3- DEPARTAMENTALIZACIÓN:

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.

"Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos; departamentalización total es la sucesiva repetición de ese proceso".

2-4- Factores característicos que guían el logro de un modelo de departamentalización:

- o Aprovechamiento de la especialización, ya sea por funciones, por productos o por tipo de clientes.
- o Facilidad de control (por paralelismo deliberado o por diferenciación clara y precisa)
- o Que ayude a coordinar, a través de actividades interrelacionadas, objetivos comunes, etc.
- o Seguridad de una atención adecuada, dado que si una actividad es particularmente importante para el éxito de la organización, puede merecer un reconocimiento de la estructura.
- o Reconocimiento de condiciones locales, especialmente las características del personal disponible y las estructuras informales.
- o Reducción de gastos.

OBSERVACIONES: _____

Tipos:

- o Por funciones, por ejemplo: comercialización, producción, finanzas, control, personal.
- o Por Procesos: estampado, soldado, pintado, armado.
- o Por productos: leche condensada, café soluble, caldos, chocolate.
- o Por área geográfica: planta Rosario, planta Tucumán, planta Paraná, etc.
- o Por tipo de clientes o canal de distribución: mayoristas, minoristas, grandes distribuidores.
- o Por tiempo: turno mañana, turno tarde, turno noche.

3- FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN:

Las funciones consisten en una orientación general en el conjunto de la administración y se pueden destacar de la siguiente manera:

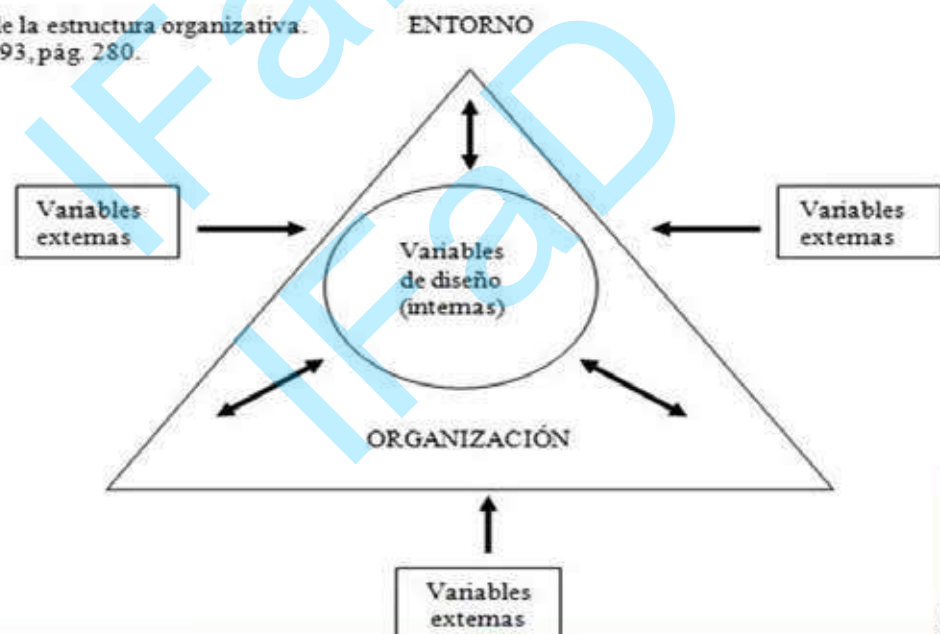
- o **Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia.** Esta primera función implica que efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.
- o **Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja.** Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia. Asesorar a las unidades o departamentos de la dependencia que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas; coordinándose con cada una de ellas e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.
- o **Hacer actividades de promoción, investigación y divulgación.** Para promover la coordinación de los recursos e investigar las nuevas técnicas de administración que se puedan aplicar, de este modo comunicar o divulgar dichas técnicas para que sean aplicadas. Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis integral de finalidad, de organización, sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos. Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
- o **Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales para resolución de problemas que se plantean en la organización de la cual dependen.** Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de

OBSERVACIONES: _____

Figura 3: el proceso organizativo.
Fuente: elaboración propia.



Figura 4: diseño de la estructura organizativa.
Fuente: Bueno 1993, pág. 280.



OBSERVACIONES: _____

Figura 5: proceso organizativo. Fuente: Koontz, y Weihrich, 1994, pág.



4-ORGANIGRAMAS- CONCEPTO-CLASIFICACIÓN:

Organigrama: representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.



OBSERVACIONES: _____

4-1- ¿Cómo elaboro un organigrama?

- o Realizar una investigación sobre la estructura organizativa determinando las unidades que constituyen la Organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
- o Funciones o actividades que realizan cada una.
- o Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.



Al construir un organigrama se debe tener presente:

- o Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- o Delimitar con precisión las unidades o Dependencias.
- o Señalar de forma más completa las relaciones existentes.
- o Escribir correctamente el nombre de las Unidades o Dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- o Línea o Ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
- o Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
- o Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.
- o Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.



OBSERVACIONES: _____

4-2- TIPOS DE ORGANIGRAMAS:

POR LA FORMA DE REPRESENTAR LA ESTRUCTURA	POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN
Analíticos	Verticales
Generales	Horizontales
Suplementarios	Circulares

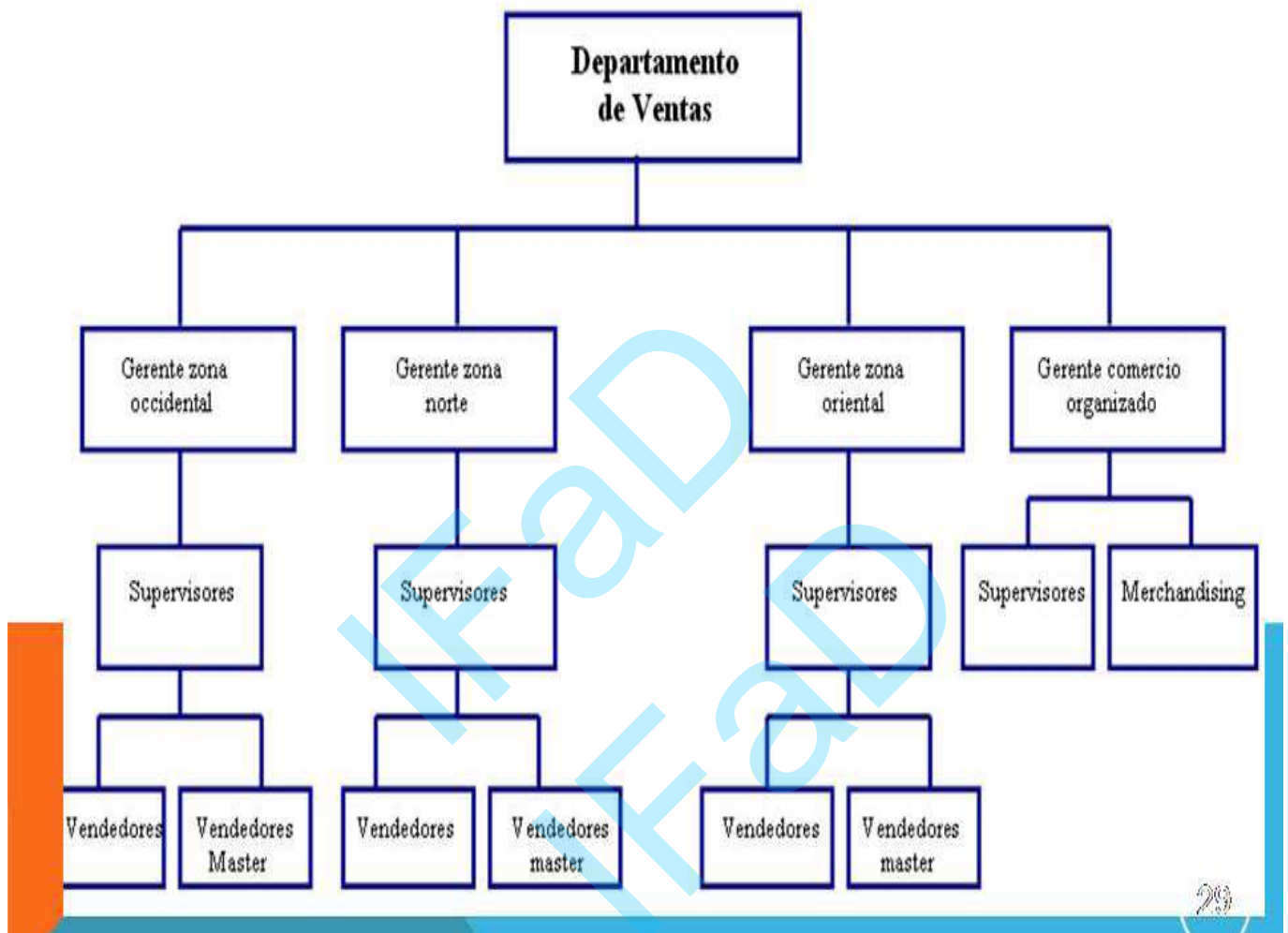
Organigramas Generales: Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos o entre los cargos, según su naturaleza. Por ejemplo el organigrama de un Plantel.



28

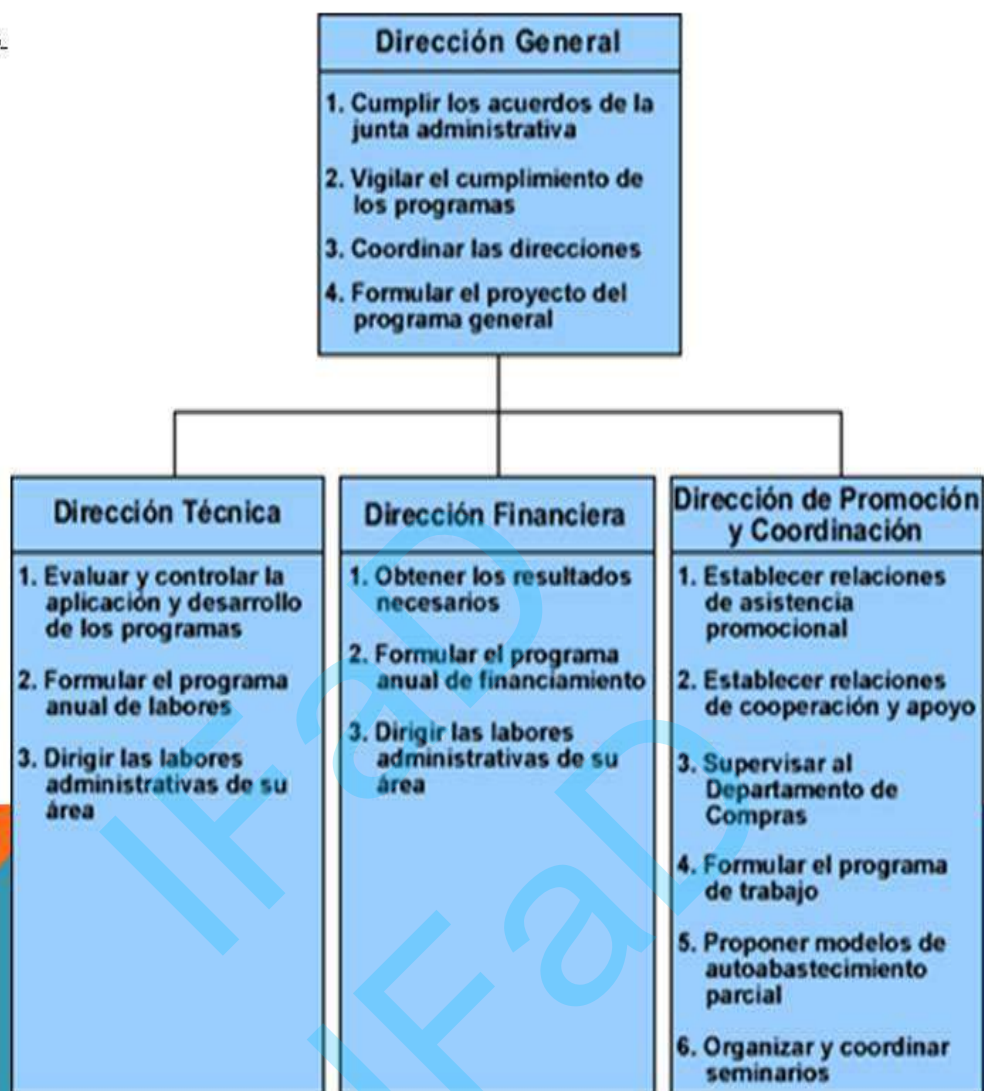
OBSERVACIONES: _____

Organigramas Suplementarios: Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.



Observaciones: _____

Organigramas Analíticos: Son organigramas muy específicos, suministran información detallada, llegando a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.

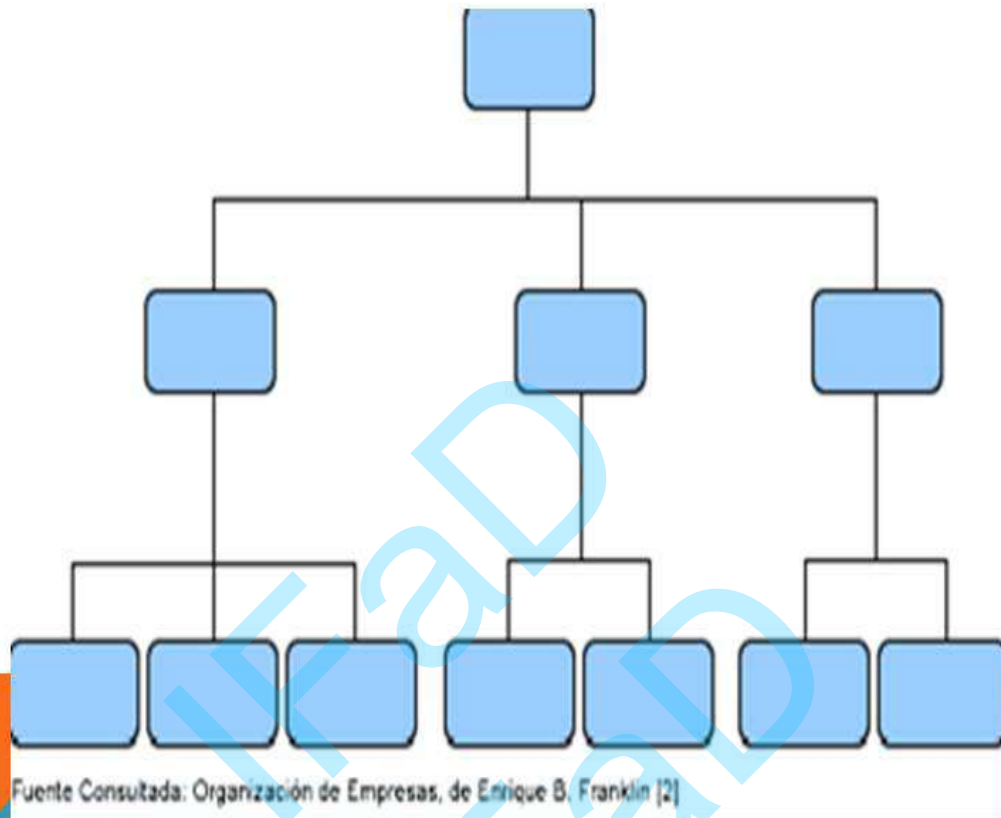


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

30

Observaciones: _____

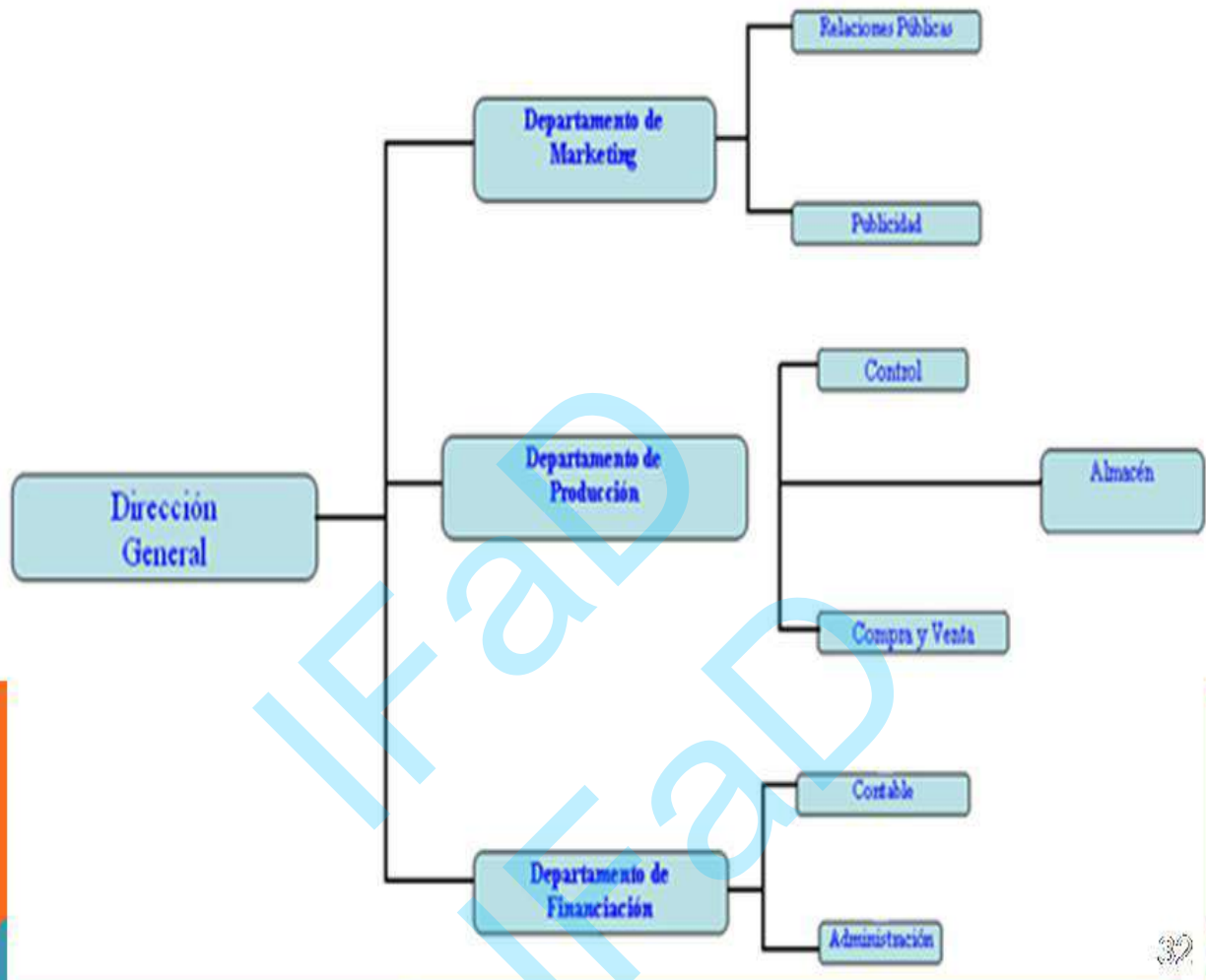
Organigramas Verticales: Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.



31

Observaciones: _____

Organigramas Horizontales: Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.



Observaciones:_____

Organigramas Circulares: Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.



23

5- MISIÓN-VISIÓN

MISION: es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin. Así, la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea en producto o servicio. Algunas de las características de la misión son:

- o Debe ser amplia dentro de una línea de productos o servicios, pero la amplitud no debe ser tanta ya que tiene la posibilidad de perderse.
- o Debe ser motivadora, que mueva a los que colaboran en las organizaciones
- o Debe ser congruente, es decir, debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que trabajan en ella.

Enfocada a nuestros clientes.

OBSERVACIONES: _____

Dentro de la misión debemos dar contestación a las siguientes preguntas:

¿Qué? La necesidad que la empresa ofrece ¿A través de qué? A través de que se va a lograr esa necesidad ¿Qué ganamos? Que es lo que se gana mediante el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

Para plantear nuestra misión debemos tener bien claro lo siguiente. ¿En qué negocio estamos realmente?, ¿A que nos dedicamos en realidad?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?

Corta.

Plasmar: ¿Qué? y los ¿Cómo?.



VISIÓN: es el QUERER SER, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿en dónde queremos estar en los próximos años?.

Amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos. La visión no es solo una idea que se nos ocurre, debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser y cuando lo lograremos?

La visión debe estar compuesta por un objetivo específico a lograr en un mediano o largo plazo. En la visión los deseos se convierten en objetivos y compromisos claros y ubicados en el tiempo.

Concreta y acertada.



OBSERVACIONES: _____

VALORES: Son pautas generales, normas de orden superior, son una constelación actitudinal que orienta la conducta a largo plazo hacia ciertas metas. Deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización.



Observaciones: _____

OBJETIVOS: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos. Están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto. Para asegurarnos de la calidad del objetivo y evitar el fracaso, estos tienen que ser:

- o **Medible:** cuantificable en tamaño o en cantidad, para poder medir el avance que se tiene.
- o **Alcanzable:** de acuerdo con los recursos disponibles y el entorno.
- o **Desafiante:** es un reto difícil de lograr, exigiendo todo nuestro esfuerzo para lograrlo.
- o **Específico:** claro, que tenga el mismo significado para los demás, especialmente si serán parte; no combinar varios OBJETIVOS en un solo párrafo.
- o **Realista:** que no sean sueños imposibles o eternos y que no se base en suposiciones.
- o **Acotado:** define el tiempo para lograrlo.

Alineado con la Visión y Misión

Se recomienda escribir un objetivo general por cada plazo enfocándose en la empresa globalmente.

Entrada al mercado (Nuevas empresas)

Posicionamiento (Empresas Existentes)

Crecimiento (Empresas Establecidas)

Posteriormente los objetivos específicos por las áreas funcionales principales de una empresa: mercadeo y ventas, Producción u operación, organizacional, finanzas, etc.

38

Observaciones: _____

EJEMPLOS

39

VISIÓN

Compañía multinacional responsable, eficiente y competitiva del sector de la energía solar fotovoltaica.

MISIÓN

Ser líderes en la creación, promoción y gestión de energía solar fotovoltaica contribuyendo activamente a la generación de valor para nuestros grupos de interés, al bienestar social y al desarrollo sostenible.

VALORES

Liderazgo

Innovación

Resultados

Responsabilidad social

Excelencia

Confianza

40

OBSERVACIONES: _____

Misión:

Somos una organización profesional, dedicada a la administración de eventos corporativos a nivel nacional e internacional, enfocada en optimizar los recursos y con ellos lograr la excelencia en cada etapa de la organización, desarrollo y evaluación de cada evento que gestionamos.

Visión:

Generar valor y riqueza para nuestros clientes, proveedores, empleados, organización, familia, localidad, país y para el mundo, proveyendo un servicio de excelencia, cuidando y optimizando los recursos disponibles, para así lograr desarrollo y crecimiento integral y recíproco.

Valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad y Compromiso
- ✓ Calidad y Servicio al Cliente
- ✓ Respeto a la Dignidad Humana
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Sustentabilidad
- ✓ Excelencia Operativa

Objetivo:

Nuestro objetivo es hacer de sus eventos una historia de éxito más e inolvidable para su organización y para su vida.

41



42

OBSERVACIONES: _____

VIDEOS

<https://www.youtube.com/watch?v=JES90hgk4vU>



mision vision.xspf

<https://www.youtube.com/watch?v=OzfHUKqhfzjE>



bco credicoop.xspf

<https://www.youtube.com/watch?v=viYZ1Eq60A>



cooperativa obrera.xspf

43

¡¡¡MUCHAS GRACIAS!!!

44

OBSERVACIONES: _____

Modulo 1 - Clase 2

MODULO I: "MARCO ORGANIZACIONAL"

Prof: Lic. P. Maricel Frattini

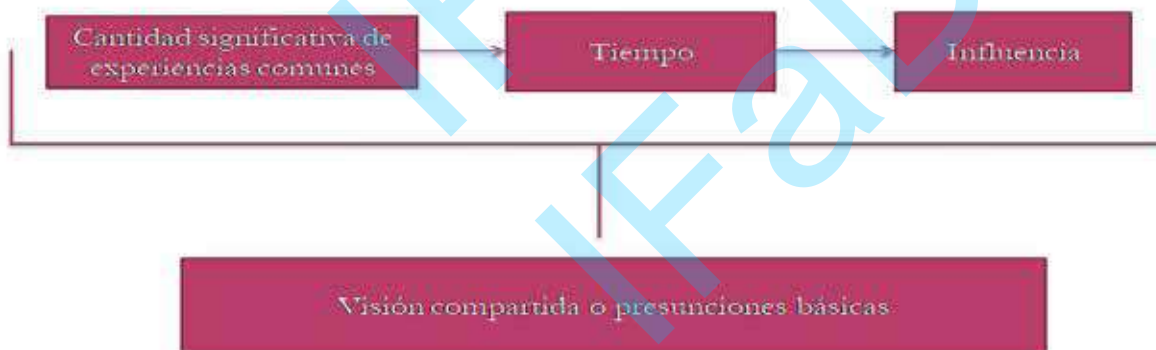


CULTURA...

Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Schein (1988)

OBSERVACIONES: _____

“...llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” Schein (1988)



OBSERVACIONES: _____

SUBCULTURAS...



- ⊗ Una cultura directiva,
- ⊗ Diversas culturas de base profesional en unidades funcionales,
- ⊗ Culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica,
- ⊗ Culturas de trabajadores basadas en experiencias compartidas, etc.

Siempre encontraremos varias culturas operando dentro de una unidad social mayor.



OBSERVACIONES: _____

Tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. González y Bellino (1995)

- ⊗ Cultura del poder: se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones.
- ⊗ Cultura basada en el rol: es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.
- ⊗ Cultura por tareas: está fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- ⊗ Cultura centrada en las personas: está basada en los individuos que integran la organización.

CULTURA...

"... conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Pümpin y García, citado por Vergara (1989)



OBSERVACIONES: _____

CULTURA ORGANIZACIONAL...

Conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

NIVELES DE LA CULTURA...

Artefactos y creaciones	-Visibles -No descifrables
Valores	-Mayor grado de conciencia
Presunciones básicas	-“Lo que la cultura realmente es” -Inconfrontables e indiscutibles. -Invisibles. -Preconscientes.

OBSERVACIONES: _____

- **Producciones (Artefactos y creaciones):** es el nivel más visible de la cultura. Viene dado por su entorno físico y social. En este nivel encontramos a espacio físico, el lenguaje que utiliza oral y escrito, la capacidad tecnológica y la conducta expresa de sus miembros.

Son visibles pero difíciles de descifrar lo que en el fondo reflejan. Cabe destacar que los integrantes generalmente no conocen sus propios productos.

- **Valores:** todo aquello que indica cómo deben hacerse (o pensarse) las cosas. Tiene un cierto nivel de conciencia.

Son las políticas que ha expresado una persona, por lo general el fundador de dicha organización, con la total convicción que servirá para solucionar el problema.

Si dicha solución prospera y el grupo percibe el éxito, el valor pasa por un proceso de transformación hasta convertirse en presunciones básicas. Sin embargo, no todos los valores sufren dicha transformación.

- **Presunciones:** Cuando la solución sirve a un problema repetidamente queda a lo largo asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis, fue solamente apoyada por un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hacerse en una unidad cultural. Es más, si se encuentra fuertemente incrustada en un grupo, sus integrantes considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Tales presunciones pueden ciertamente distorsionar los datos o dar lugar a situaciones contradictorias.

Observaciones: _____



¿CÓMO SURGE LA CULTURA?

Cuando un grupo se enfrenta por primera vez a un problema, el mismo se va a solucionar según las creencias o convicciones que tengan las personas claves en la organización (líderes, fundadores). Dicha solución solo tendrá el nivel de valor (según los niveles de cultura precedentemente explicados), debido a que se trata de una creencia que pertenece a una sola persona, no ha sido validado socialmente. El grupo que nunca ha pasado por dicha situación percibirá esa solución como una rectificación de los valores del directivo.

Luego, si la solución tiene éxito, y el grupo así lo entiende, dicha solución se aplicará repetidamente, e irá sufriendo un proceso de transformación hasta convertirse en una presunción. Llegado esta instancia, el grupo responderá de esa forma pero ya de manera inconsciente, entendiendo que esa solución es la única viable para dicha situación.

De esta manera, esta forma de respuesta está tan internalizada, es tan inconsciente que se presenta como la única alternativa posible, como la “realidad”. Llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas que son transmitidas a los nuevos miembros como la manera correcta de “hacer las cosas”.

Los miembros del grupo tendrán que olvidar que en un principio dudaban acerca de la efectividad de la solución otorgada por el líder y que por esa razón había sido objeto de confrontación. Así el líder, no sólo es el responsable del crecimiento de la cultura sino también de su creación.

Observaciones: _____

LO QUE NO ES CULTURA...

Grado de énfasis que se le asigna al proceso de aprendizaje cultural (socialización, o actualmente denominado por las compañías como el Proceso de Inducción) y al escaso énfasis en el contenido de lo que realmente se aprende, que es la verdadera cultura.	Por ejemplo, durante el proceso de socialización se puede instruir a un nuevo colaborador sobre el Código de Conducta de la compañía, que contempla, entre otros aspectos, el trato justo a todos los empleados, la diversidad y la igualdad de oportunidades; pero los antecedentes de la organización, pueden contradecir lo que manifiesta en sus documentos. Son esos antecedentes, los que forman la verdadera cultura de la compañía en estos aspectos y no lo formalmente escrito.
Que se confundan partes de la cultura con la totalidad cultural, esto implica el peligro de que se considere a algo trivial de la cultura organizacional y se le conceda demasiada importancia o viceversa.	Por ejemplo, elementos tales como: la estructura organizacional, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores y líderes, etc.; pueden identificar correctamente un aspecto de la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos abarca la cultura en su totalidad.
Confusión de las manifestaciones superficiales con los esquemas subyacentes.	Por ejemplo, en el hecho de que el ambiente de una compañía puede aparentar ser informal y flexible, no implica que la verdadera cultura sea de este modo.

Observaciones: _____

¿QUÉ APORTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LA ORGANIZACIÓN?:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción entre ellos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

FUNCIONES DE LA CULTURA:

Lo que “la cultura hace”, o mejor dicho las funciones de la cultura, es resolver los problemas básicos del grupo respecto a:

- 1) su supervivencia y adaptación en el medio y
- 2) la integración de sus procesos internos de modo tal de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación:

OBSERVACIONES: _____

Problemas de adaptación externa y supervivencia	Problemas de integración interna
Misión y estrategia	Lenguaje común y categorías conceptuales
Metas	Limites grupales y criterios para la inclusión y expulsión
Medios	Poder y jerarquía
Medición	Intimidad, amistad y amor
Corrección	Recompensas y castigos
	Ideología y religión

Si tuviéramos que generar un resumen de las funciones de la cultura, diríamos que:

- ☉ **Define fronteras:** Crea diferencias entre la organización y las demás
- ☉ Transmite un **sentido de identidad** a sus miembros
- ☉ Genera el **compromiso** de los individuos con algo más grande que su propio interés individual,
- ☉ Mejora la **estabilidad del sistema social**
- ☉ **Da sentido y control** para guiar las actitudes y comportamientos de los empleados.

OBSERVACIONES: _____

IMPORTANCIA DE LA CULTURA

- **Cultura-Liderazgo:** las culturas empresariales son creadas por líderes y una de las funciones más importantes del liderazgo es la creación, la conducción y (cuando sea necesario) la destrucción de la cultura.



El mal entendimiento o conocimiento de la cultura organizacional, genera efectos sobre la efectividad empresarial y también sobre la satisfacción de los individuos que forman parte de dicha empresa u organización.



OBSERVACIONES: _____

TIEMPO

Estrategias

Fusiones

Adquisiciones

Productividad

CULTURA ORGANIZACIONAL

Nuevas tecnologías

Socialización

Relaciones interpersonales

ACCIONES

¿CÓMO SE SOSTIENE O MANTIENE LA CULTURA?

El proceso de selección. Dentro de un proceso de reclutamiento y selección, generalmente se detecta a más de un candidato que cumpla con los requerimientos del puesto. La decisión final a qué candidato contratar, está relacionado con la compatibilidad de ese candidato con los valores de la organización, o por lo menos con alguno de ellos. Además el proceso de selección, a través de cada una de las etapas, brinda a los candidatos información acerca de la compañía, lo que genera que si alguno de los valores no están en concordancia con los propios, el mismo candidato pueda autoexcluirse del proceso de selección.

OBSERVACIONES: _____

La alta dirección (hablamos de fundadores, CEO's, líderes), también tienen un gran impacto en la cultura de la organización.

En realidad, no puede separarse el proceso de liderazgo del proceso de formación de cultura.

Es decir, que los líderes de una organización, no solamente intervienen en el proceso de la formación de cultura sino que, una vez establecida, los líderes establecen normas que se filtran en la organización, mediante su discurso y en la forma que se comportan.

Observaciones:_____

El proceso de socialización, o como lo denominan las organizaciones actuales: el proceso de inducción. La función de este proceso, está ligado a ayudar al nuevo colaborador a que se adapte a la cultura de la organización. Dentro de este proceso, la cultura se transmite a los nuevos colaboradores de varias maneras, las más efectivas para comprender efectivamente la cultura (y no caer en uno errores frecuentes mencionado líneas anteriores) es a través de la transmisión de las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Consta de tres etapas:

Etapas previas a la llegada: reconoce que cada individuo llega a la organización con un cúmulo de valores, actitudes y expectativas que se genera él mismo en cuanto a la organización y el trabajo que realizará.

Etapas de encuentro: es en esta etapa donde el colaborador se enfrenta con la dicotomía entre las expectativas previas que tenía al ingresar a la organización y la realidad. Así, el colaborador pasará por un proceso en donde se lo despojará de sus suposiciones anteriores y las sustituirá por otras que la organización considera deseables y alineadas con su cultura.

El proceso de socialización, o como lo denominan las organizaciones actuales: el proceso de inducción. La función de este proceso, está ligado a ayudar al nuevo colaborador a que se adapte a la cultura de la organización. Dentro de este proceso, la cultura se transmite a los nuevos colaboradores de varias maneras, las más efectivas para comprender efectivamente la cultura (y no caer en uno errores frecuentes mencionado líneas anteriores) es a través de la transmisión de las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Consta de tres etapas:

Etapas de metamorfosis: cuando el colaborador ha solucionado cualquier problema descubierto en la etapa de encuentro y pasa por una serie de cambios. La metamorfosis y el proceso de socialización finalizan cuando el individuo se siente

cómodo en el lugar de trabajo, cuando ha internalizado las normas de la organización y la de su grupo de trabajo, cuando entiende no solamente su propia tarea sino también las reglas, procedimientos y prácticas informalmente aceptadas.

Observaciones:_____

Actividad:

Luego de observar el video y leer el artículo periodístico, respondan:

-¿cuáles fueron las principales causas que hicieron que Mc Donald's cerrara sus locales en Bolivia? ¿Qué manifiestan las principales voces?

-¿Cómo pueden relacionarse algunas de las principales causas que hiciera que Mc Donald's abandonara Bolivia, con los conceptos aprendidos sobre cultura en esta primera clase? ¿Y con qué conceptos se contraponen?

-Según los conceptos vistos de cultura organizacional, ¿qué otros factores podríamos analizar (que no hayan sido identificados en estos dos materiales visuales) que explicarían la causa de la quiebra de la compañía?

Tengan en cuenta que si bien se analiza la cultura de una nación (Bolivia), también se analiza la cultura de una compañía (Mc Donald's) al mismo tiempo.

Quién lo desee puede acceder al documental completo: *BOLIVIA: El único país en sudamerica que Mc Donald's no pudo penetrar*. recuperado de http://www.youtube.com/watch?v=7Evr2xysx_0

Observaciones: _____

Bolivia, el único país del mundo donde McDonald's quebró

Conoce la razón por la que la cadena de comida rápida tuvo que cerrar en 2002 sus ocho restaurantes.

La **cadena internacional de comida rápida McDonald's** ha conquistado todos los países en donde ha abierto una **sucursal, excepto Bolivia**, país en el que abrió su primer local en 1997 y en el que tuvo que cerrar en 2002 los **ocho locales** que tenía hasta ese momento.

Técnicamente, el motivo del cierre fue **económico**, los bajos ingresos que obtenían por la venta de hamburguesas fue la razón del fracaso de la cadena estadounidense en suelo altiplánico.

Pero el tema de fondo es conocer **la razón del desinterés del boliviano** por consumir una hamburguesa del restorán de los dos arcos dorados. La **BBC** realizó una investigación en la que determinó que el concepto de 'fast food' no es bien percibido por el boliviano, más aún cuando el precio de este es mucho mayor al de un local de comidas normal, porque mientras que una comida en **McDonald's** costaba **25 pesos (3 dólares aprox.)**, un almuerzo en un mercado cuesta **7 pesos (menos de un dólar)**.

La cultura gastronómica del boliviano es distinta al de otro ciudadano de otro país. "La cultura le ganó a una transnacional, al mundo globalizado. Es fácil atribuirlo a la economía, pero detrás de ella están las personas, la sociología y los aspectos culturales", explicó Fernando Martínez, director del documental.

<https://www.youtube.com/watch?v=S2XC04uCyJuk>



Video clase iixspf

Observaciones: _____

CONSIDERACIONES FINALES:

El concepto de cultura es más complejo de lo consideramos y de la forma que lo utilizamos a diario.

Pero efectivamente ¿conocemos lo que verdaderamente entendemos por cultura? Esta clase pretendió poder clarificar dicho concepto y sobre todo comprender o clarificar que la cultura atraviesa a toda la organización, a todos los procesos internos y está presente en cada uno de los colaboradores que componen dicha organización.

La cultura está en todas partes, pero recuerden: siempre que haya un grupo con una historia compartida.

Es importante, sin embargo, poder distinguir lo que podemos observar a simple vista en cualquier organización (vestimenta, las oficinas, los mobiliarios, etc), que se refieren a las producciones de dichas culturas; de las presunciones básicas, o mejor dicho la esencia de la cultura.

Es casi imposible no pensar en la cultura ligada al concepto de liderazgo, son dos caras de la misma moneda. La cultura depende de los ejecutivos de cada compañía, es un pensamiento que podemos encontrar no solamente de los escritos de Edgar H.Schein, sino también aún en los más actuales pensadores del management, como es el caso de Carolyn Taylor o en el video que les he presentado anteriormente.

Es por eso que desde nuestro rol de Recursos Humanos, debemos entender la importancia de los fenómenos culturales y cómo podemos desde nuestro lugar, generar un espacio tanto en la agenda como en la mente de los directivos de las empresas donde estamos inmersos como profesionales.

Observaciones: _____

Modulo 1 - Clase 3

MODULO I: “MARCO ORGANIZACIONAL”

Prof: Lic. P. Maricel Frattini



LA CULTURA Y EL PAPEL DE LOS FUNDADORES...

- Una persona (el fundador) tiene una idea o propósito para una nueva empresa.
- Se incorpora a una o más personas, creando un grupo base, que comparten una visión común con el fundador. Crean una empresa mediante el aporte de capitales y la constitución de la sociedad, con todos los medios necesarios para que la misma pueda operar en el mercado.
- Más personas se incorporan a la compañía y comienza a elaborarse una historia en común.

OBSERVACIONES: _____

CÓMO LOS LÍDERES IMPLANTAN Y TRASMITEN LA CULTURA...

Dividiremos estos mecanismos en dos:

Mecanismos Primarios de Implantación:

medios sólidos y primordiales. Si hay conflictos o incongruencia entre ellos, son igualmente transmitidos, transformándose en parte de la cultura

- **Lo que es atendido, medido y controlado:** Aquello que los líderes le prestan sistemáticamente atención, lo que es objeto de interés y comentario. Lo que "sistemáticamente tratado". Observaciones casuales y los interrogantes que constantemente se plantean en torno a una determinada área. También lo que no provoca ninguna reacción.
- **Las reacciones ante los incidentes críticos y las crisis empresariales:** La manera en que la empresa encara la crisis y cuando los líderes se ven recusados, revelan ambos algunas de sus presunciones sobre la importancia que se asigna a las personas y la consideración sobre la naturaleza humana.
- **La planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y el adiestramiento**
- **Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías:** transmite qué es lo que se valora y qué es lo que se castiga.
- **Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación:** El cambio cultural puede verse acelerado por el reclutamiento y la selección de nuevos miembros que estén alineados con las presunciones culturales de la empresa, es un mecanismo sutil por cuanto opera en forma inconsciente en la mayoría de las empresas.

Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento:

Menos poderosos, más ambiguos y más difíciles de controlar. Sin embargo, son un refuerzo poderoso de los mecanismos primarios, si el líder es capaz de controlarlos

- **La organización y estructura de la empresa**
- **Los sistemas y procedimientos:** Hacen que la vida sea previsible, por lo tanto, reducen la ambigüedad y la ansiedad.
- **El diseño del espacio físico y los edificios**
- **Las anécdotas, leyendas, mitos sobre los acontecimientos y personas importantes**
- **Las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos:** Es el recurso al cual acuden los líderes o fundadores para asentar sus valores o presunciones. Expresan la ideología o filosofía del líder. No son suficientes para definir la cultura.

Las presunciones culturales operantes serán siempre puestas de manifiesto ante lo que es demostrado por los líderes, y no en lo que se registra por escrito o se infiere a partir de los diseños y los procedimientos internos. En consecuencia:

- Cuando los mecanismos secundarios son congruentes con los mecanismos primarios, se crean ideologías empresariales y se por ende a formalizar casi todo lo que se ha aprendido informalmente al principio.
- Cuando no son congruentes, dichos mecanismos podrán ser ignorados por los miembros o ser fuente de conflictos internos

Observaciones: _____

CULTURA Y COMUNICACIÓN...

“La comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor” (Robbins)



AXIOMAS DE LA COMUNICACIÓN...

- Es imposible no comunicar, es decir todo comportamiento es una forma de comunicación;
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores;
- La definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes;
- La comunicación humana implica dos modalidades, la digital (lo que se dice) y la analógica (cómo se dice);
- Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella.

Se denominan axiomas porque su cumplimiento es indefectible, es decir, reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, nunca se hallan ausentes.

OBSERVACIONES: _____

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN...

- ❶ **Control:** Controla el comportamiento de los miembros dentro de una organización, tanto de manera formal, a través de las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales (procedimientos, normas, códigos, etc), como también de manera informal.
- ❷ **Motivación:** Aclara a los colaboradores lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño.
- ❸ **Expresión emocional:** Los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
- ❹ **Información:** Proporciona la información necesaria para la toma de decisiones.



OBSERVACIONES: _____

DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN...

- **Comunicación Vertical**, se subdivide en:
 - **Comunicación hacia abajo**: es la comunicación que fluye de un nivel hacia otro nivel inferior, dentro de un grupo u organización. La utilizan los líderes y gerentes para asignar objetivos, dar indicaciones sobre las tareas, informar las políticas y procedimientos, etc.
 - **Comunicación hacia arriba**: es la comunicación que fluye de un nivel hacia otro superior, dentro de un grupo u organización. La utilizan los colaboradores para proporcionar feedback a sus superiores, informarles sobre el progreso de las metas u objetivos y plantarles los problemas en sus tareas.
- **Comunicación Lateral**: Cuando tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre gerentes o líderes del mismo rango o cualquier persona que tenga un rango o puesto equivalente en la estructura horizontal.

Observaciones: _____

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN...

- ❖ **Filtrado:** Es la manipulación intencionada de la información que hace el emisor para que sea vista de manera más favorable por el receptor.
- ❖ **Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base a sus necesidades, motivaciones, experiencia y otras características personales.
- ❖ **Sobrecarga de información:** Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede la capacidad de procesamiento de datos que tenemos todos los individuos.
- ❖ **Emociones:** La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá en el modo que la interprete.
- ❖ **Lenguaje:** Algunas variables como la edad, la educación y los antecedentes culturales influyen en el lenguaje de las personas y el significado que le dan a las palabras.
- ❖ **Comunicación aprensiva:** Ciertas personas experimentan cierta tensión o ansiedad ante la comunicación escrita, oral o ambas.
- ❖ **Diferencias de género:** Para muchos hombres las conversaciones son sobre todo un medio para preservar la independencia y mantener el status.
Y para muchas mujeres, las conversaciones es el modo para generar una cercanía, para crear conexiones.
- ❖ **Comunicación "políticamente correcta":**
 - ❖ Son aquellas que muestran tan cuidadas o "disfrazadas" que pierden el verdadero significado de lo que se quiere transmitir.

Observaciones: _____

MISIÓN, METAS OPERACIONALES Y MEDIOS...



Todo nuevo grupo o empresa deben desarrollar un concepto compartido sobre su problema de supervivencia, del que se deriva su misión o “razón de ser”. Toda organización debe cumplir su misión, o de lo contrario no podrá sobrevivir. Desde el momento que los miembros de una empresa desarrollan el concepto compartido de una misión, y desde que este concepto permite al grupo sobrevivir en su propio entorno, el mismo pasa a ser un elemento central de esa cultura del grupo y sobre el cual pueden definirse las metas y los medios para alcanzarlas.

El hecho que un grupo defina su misión y haya consenso sobre la misma, no garantiza la existencia de metas comunes entre los miembros del grupo, ya que los distintos grupos dentro de la misma empresa pueden deducir objetivos muy distintos respecto de esa única misión. Por lo tanto, debe haber también un consenso en las distintas metas, para pasar de algo tan abstracto como es la misión, para pasar a metas concretas tales como la cantidad de producción, el diseño o venta de un producto. De esto también se desprende, que debe haber un consenso en los medios que han de aplicarse para alcanzar las metas propuestas. Así a partir de estos acuerdos, se puede descubrir no solamente el estilo de la empresa, sino también la forma de división del trabajo, su estructura, los sistemas de recompensas e incentivos, los sistemas de control y los sistemas de información.



Observaciones: _____

PODER Y JERARQUÍA. SU RELACIÓN CON LA CULTURA...

“...La capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A...” (Robbins)



BASES DEL PODER...



- ⊗ Poder formal (en el que se agrupan: **coercitivo, recompensa y el legítimo**) se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. #
- ⊗ Poder personal (que se clasifica en: **experto y referente**) es el que proviene de las características únicas del individuo y no del puesto que ocupa dentro de la organización.

OBSERVACIONES: _____

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES...



Otro aspecto muy importante a tener en cuenta en relación a la cultura es su papel en la solución de conflictos intergrupales en las empresas; procesos de adaptación o socialización, lo que influirá en convertir al medio laboral o social en un entorno armónico o antagónico.

Debe profundizarse en torno a las maneras de resolver los conflictos intergrupales y como la intervención cultural puede ayudar a lograrlo. Los grupos tienen su propia cultura, y si surge algún conflicto entre los grupos, resulta bastante difícil solucionarlo, porque como grupo necesitan mantener su identidad, y una manera de hacerla es contrastar o contraponer los valores de su propio grupo con los otros, esto produce diferencias entre las diferentes subculturas y el surgimiento de contradicciones internas que pueden obstaculizar los procesos centrales de la entidad.

CAMBIO CULTURAL: ESTADIOS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y MECANISMOS DE CAMBIO...

La cultura actúa como un conjunto de presunciones implícitas, que no pueden cambiar a menos que sean sacadas a la superficie y confrontadas.

“...toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable” (Collerette, 1988)

Es importante resaltar que lo que definimos como “cambio” depende de:

- Nuestra perspectiva
- Los efectos inmediatos y de lo que esperamos o deseamos obtener
- El horizonte temporal
- Los objetivos propios

OBSERVACIONES: _____

PERÍODOS DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS...

A. Nacimiento y primeros años:

Características:

- El principal impulso cultural proviene de los fundadores y sus presunciones
- Lo vital es la integración e identidad específica: El grupo se preocupará por diferenciarse del entorno y de otros grupos, unificará tanto como sea posible la cultura y se las enseñará a los recién llegados. Las luchas de poder entre individuos o grupos son inaceptables.
- Las propuestas para cambiar la cultura, serán ignoradas o rechazadas.
- La única fuerza que puede desbloquear la cultura, es una crisis externa de supervivencia. Si se produce esta crisis, puede significar el ingreso de un nuevo directivo o en caso de que el grupo fundador quede intacto, lo mismo ocurrirá con la cultura, sin embargo puede evolucionar a través de la selección de híbridos.
- Liderazgo:
 - El líder necesita poseer una visión, así también como capacidad para articular e imponer la misma. Debe implantar sus propias presunciones acerca de lo que es correcto, del modo que funciona el mundo y la forma en que deben hacerse las cosas.
 - Necesita ser persistente y paciente
 - Debe identificar los problemas y afrontarlos, debe absorber y contener la ansiedad, es decir, debe brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional.
- Mecanismos de cambio:
 - Evolución natural
 - Evolución autodirigida a través de la terapia empresarial
 - Evolución dirigida a través de procesos mixtos
 - Revolución dirigida a través de terceros

Observaciones: _____

B. "Adolescencia" empresarial:

Características:

- Cuando la familia fundadora deja de tener la propiedad de la compañía o cuando pasadas algunas generaciones la empresa ha crecido a tal punto que la cantidad de directivos ajenos a la familia superan en número los miembros de la familia.
- La empresa se haya consolidada y debe sostenerse a través de un crecimiento continuo y de un proceso de renovación: expansión geográfica, creación de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, fusiones, adquisiciones, la sectorización o ampliación, etc.
- En esta etapa resulta difícil descifrar la cultura, ya que está asumida e implantada en las rutinas.
- Difusión cultural y a una menor integración, debido a la formación de subculturas. La cultura puede aceptar e incluso fomentar choques entre individuos.
- El cambio cultural es más complejo y variado que en el primer estadio. Las fuerzas desbloqueadoras de la cultura, pueden provenir tanto del exterior (dificultades económicas o fracasar en el cumplimiento de los objetivos o metas propuestas) como del interior (luchas de poder entre subculturas).

Liderazgo:

- Los líderes necesitan tener una visión que les permita orientar la empresa hacia donde pueda ser más eficaz en el futuro.
- El líder tiene que poder visualizar las formas como la cultura puede encaminar o impedir el objetivo o meta de la empresa, y tener la habilidad para lograr que los cambios deseados se produzcan.

Mecanismos de cambio:

- Cambio planificado y desarrollo empresarial
- Seducción tecnológica
- Cambio a través del escándalo y la explosión de los mitos
- Acrecentamiento

Observaciones: _____

C. Madurez y/o estancamiento y declive de la empresa:

Características:

- La empresa ya no tiene capacidad para crecer por haber saturado los mercados o porque sus productos se han vuelto obsoletos.
- Difícilmente pondrá en duda o replanteará sus presunciones, si ha gozado una larga historia de éxitos contando con dichas presunciones.
- Para que el cambio pueda ser factible, es necesario contar con directivos nuevos y capacitados para tal fin.

Liderazgo:

- La misma cultura define qué es lo que debe considerarse como liderazgo, y cómo se debe repartir y dirigir la autoridad y el poder.
- Si se pretende cambiar la cultura, debe ser dirigida por alguien, un líder, que pueda romper con las presunciones de la “vieja cultura”. Tiene que ser un directivo de cambio capacitado, que pueda descubrir el estado actual de la cultura, para luego desbloquearla, redefinirla y cambiarla posteriormente, para instaurar en definitiva, las nuevas presunciones.
- El líder capaz de dirigir un cambio cultural, puede provenir de la misma empresa, para lo cual debe poseer las siguientes cualidades: percepción y visión; motivación y habilidad; fuerza emocional; capacidad para cambiar las presunciones culturales; capacidad para generar compromiso y participación y, por último, agudeza

Mecanismos de cambio:

- Persuasión coercitiva
- Renovación
- Reorganización y renacimiento

Observaciones: _____

ACTIVIDAD:

Análisis del video y nota periodística

El objetivo principal de la actividad es interpelar a todos los conocimientos adquiridos en la Clase 2 y 3, para realizar un análisis conjunto de la nota y el video proporcionado.

Luego de la lectura de la siguiente nota:

Borja Vilaseca, La influencia de la cultura organizacional, En *El País*, 13 de abril de 2008, Recuperado de http://elpais.com/articulo/servicios/influencia/cultura/organizational/elpepuecone/20080413elpnegser_6/Tes/https://www.youtube.com/watch?v=m5kcf0lzWM4



Respondan:

-¿Quién define la cultura en una empresa? -¿Por qué es clave la cultura para construir una compañía exitosa? -¿Se puede cambiar la cultura? ¿Cómo se logra?

-Destaque las principales premisas de la nota periodística. Fundamente esas afirmaciones.

-¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación, que figura en el titular de la nota periodística?: Fundamente.

“La verdadera identidad de cualquier empresa se conoce a través de la opinión de las personas que trabajan en ella” (p. 1).

Observaciones: _____

CONSIDERACIONES FINALES

Considero importante como resumen de la 2ra y 3da clase, que puedan analizar y reflexionar sobre el concepto de cultura organizacional, a través del video que vieron ya que analiza y reflexiona sobre distintos procesos y problemáticas del área de Recursos Humanos en cada una de sus ediciones.

Y se puede articular con la nota periodística que nos habla de la influencia de la cultura organizacional, de los líderes y las personas que la componen.

En esta clase abordamos el concepto de cultura de una forma más abarcativa e integral, sumando al análisis distintos procesos que están inmersos en todas las organizaciones y que afectan permanentemente a la cultura y a su vez, la forman. De esto se deriva que la comunicación no es la misma en todas las organizaciones o que la resolución de conflictos no se aborda en todas las empresas de la misma manera, por mencionar algunos ejemplos. Cada uno de los procesos es distinto en cada organización, así como es distinta también su cultura.

Vuelvo a hacer hincapié que para analizar la cultura debemos analizar necesariamente también el liderazgo, son dos conceptos estrechamente ligados y es así que incluimos en esta clase la función de los fundadores de las organizaciones. La conformación de una nueva organización, se genera a partir de las presunciones básicas de ese individuo o fundador, quedando en evidencia que las culturas “no nacen de la nada”.

Desde nuestro rol de profesionales de Recursos Humanos, debemos entender que la cultura está presente en todos los procesos de las organizaciones a las cuales pertenecemos.

Y que estos procesos que he analizado son taxativos y no reflejan la complejidad de los mecanismos que se generan en las empresas, los cuales forman y condicionan a la cultura organizacional. Solamente traté de generar una extracción de los procesos más representativos y más complejos que se forman en cualquier organización, con su correspondiente correlación con la cultura.

Observaciones: _____

Modulo 1 - Clase 4

Modulo I: “Marco organizacional”

Prof: Lic. P. Maricel Frattini



CLIMA ORGANIZACIONAL...

“El clima ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema” (Mansilla)

OBSERVACIONES: _____

VARIABLES...



- Variables del ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables del ambiente social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional

El clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima organizacional guardan relación con aspectos internos del ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta estabilidad, una cierta permanencia, pudiendo sufrir en algunas ocasiones, cambios relativamente graduales. Solamente pueden generarse perturbaciones de importancia en el clima organizacional, cuando se toman decisiones de gran relevancia para la organización.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. Y a su vez, el clima es afectado por estos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional también afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc) y a su vez, estas variables, pueden ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

OBSERVACIONES: _____

FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL...

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

1. **Variables causales** (definidas también como variables independientes): están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. **Variables Intervinientes**: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. **Variables finales** (denominadas también dependientes): surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intervinientes referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Observaciones: _____

	Sistema Autoritario	Sistema Paternalista	Sistema Consultivo	Sistema Participativo
Fuerzas motivacionales (Clima Organizacional)	Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes y la organización completa.	Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes y la organización.	Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes y la organización.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
Método de mando	Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.
Modos de comunicación	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y de filtración.	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia	No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.	Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones se hacen en los niveles más inferiores. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Estos no son más que órdenes.	Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.	Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados.	Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.
Procesos de control	El control no se efectúa más que en la cumbre.	El control se efectúa en la cumbre.	Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Observaciones: _____

TEORIAS SOBRE EL CLIMA LABORAL...

Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

Teoría X

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

OBSERVACIONES: _____

ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL...

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Según Moss (1989) el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

OBSERVACIONES: _____

¿Por qué medir el clima organizacional?

- Porque es una herramienta de gestión que provee una base de información objetiva sobre la percepción de las personas que trabajan en la organización.
- Provee además, orientación e información objetiva para el desarrollo de planes estratégicos, programas y acciones de mejora.
- Es un indicador cualitativo del desempeño organizacional.
- Y creo que es lo más significativo: “Lo que no se mide no se gestiona”.

Roles en la gestión del clima organizacional...

La claridad en los roles en la gestión de clima, permite reforzar el alineamiento para cumplir los objetivos de mejora y transmitir un mensaje de interés genuino en el bienestar de los empleados.

Equipo Directivo-Alta Gerencia

- Definición de Lineamientos.
- Modelar y promover conductas alineadas como equipo directivo.
- Motivación permanente.

Líderes

- Alineación de equipos a cargo.
- Evidenciar conductas asociadas al interés por las personas.
- Implementación y seguimiento de acciones de mejora.

Recursos Humanos

- Facilitación del proceso.
- Acompañamiento a líderes.
- Monitoreo de cumplimiento de compromisos.

Colaboradores

- Proveer información sobre el funcionamiento del sistema organizativo.
- Brindar orientación respecto de acciones de mejora.
- Participar de la implementación de mejoras.

OBSERVACIONES: _____

<https://www.youtube.com/watch?v=WPRkDWjQxwo>



<https://www.youtube.com/watch?v=ouiIFaoh5wY&feature=youtu.be>



ACTIVIDAD:

Luego de ver ambos videos, en grupo tienen que realizar un análisis respondiendo la siguiente consigna:

- Extraiga las principales reflexiones.
- Teniendo en cuenta las reflexiones extraídas en el punto anterior, relacione las mismas con los conceptos teóricos abordados en las clases 2, 3 y 4, para ello pueden utilizar los PPT.

OBSERVACIONES: _____

Modulo I: “Marco Organizacional”

Prof. Lic. P. Maricel Frattini



INSTITUCIONES

Cuerpos normativos jurídicos-culturales compuestos de ideas, de valores, de ciencias que determinan las formas de intercambio social.

OBSERVACIONES: _____

ORGANIZACIONES

- Establecimiento físico como puede ser la escuela es una organización. En ella no sólo se materializan los aspectos prescritos por la institución educación, sino que se centran también cuestiones relativas a otras instituciones.
- Unidades compuestas y entre sus componentes nos interesan fundamentalmente las interacciones que se establecen entre los sujetos.
- Lugares de construcción social. Estas organizaciones, aunque se materialicen en un establecimiento, son espacios virtuales que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador.

RELACIÓN INSTITUCIÓN-ORGANIZACIÓN

- Relación recíproca no unilateral
- Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Instituciones → Ideológico / político / económico / familiar / religioso / social entre otras

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

Organización escuela

OBSERVACIONES: _____

ORGANIZACIÓN Y GRUPOS

"Un grupo es un conjunto restringido de personas, que por constante de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles" Pichon Riviére.

- Los aspectos de los grupos son determinados a su vez por la organización.
- Un grupo es un "holón" o sea un conjunto de partes que funcionan según las disposiciones de la organización. Por lo tanto el acontecer de los grupos está en mayor o menor grado determinado por la organización que lo incluye.

Los grupos representan distintas estrategias jerárquicas:

- La clase organizacional: Constituida por los miembros que integran la estructura jerárquica.
- La familia organizacional: Constituida por miembros agrupados en función de una tarea o finalidad. Estos grupos pueden ser simétricos.
- La situación que determina la reunión del grupo.
- La historia del grupo en la organización: Este factor está relacionado con la organización-sujeto: Es necesario también, a pesar de encontrar posibles soluciones a través de esas relaciones constructivas que representan a la organización-sujeto, no caer sólo en conceptos utópicos y reconocer que históricamente nuestro país está atravesado por factores ideológicos, políticos y económicos que fundamentalmente dan lugar a ese sujeto-objeto subordinado por esa dimensión verticalista y asfixiante.
- Las características individuales de sus miembros hacen a la constitución de los grupos.

OBSERVACIONES: _____

DISTINCIONES

SERIE	GRUPO
OBJETO	SUJETO
INSTITUIDO	INSTITUYENTE
SUJETO-PRODUCTO	SUJETO-PRODUCTOR
ADAPTACIÓN PASIVA	ADAPTACIÓN ACTIVA

- Se pueden de diferentes paradigmas y tendencias:
 - a) **Tendencia a la autonomía:** El grupo subordina "la relación con la organización" a las satisfacciones de sus necesidades internas. En el caso de los talleres de radio o periodismo, dentro del ámbito educativo, trasciende en muchos casos, dadas sus connotaciones, los límites impuestos por la organización. Se constituyen más de lo que pueden ser constitutivos. Son enunciadores de sus propios discursos.
 - b) **Tendencia a la integración:** El grupo se ubica principalmente como receptor en los procesos de comunicación. Es decir que busca producir discursos producidos por otros sectores de la organización. De alguna manera se afianza y se siente más seguro frente a lo instituido.

OBSERVACIONES: _____

PARADIGMAS SUBYACENTES

1. **Paradigma vertical:** Reina un orden jerárquico instituido donde los grupos se sujetan a la normativa impuesta por la organización.
2. **Paradigma de la horizontalidad:** La organización se considera como un conjunto de grupos y el orden surge de ese proceso de intercambio y negociación.

Los conflictos y su racionalidad subyacente

- **Racionalidad política:** La lucha del poder y sus correlatos. Ej. Los cargos directivos concursados o digitados.
- **Racionalidad afectiva:** Basada en la capacidad para la integración de afectos. Ej. La escuela contenedora.
- **Racionalidad tecnológica:** Privilegio de la tecnología digitada sobre otro tipo de acceso a los conocimientos y saberes. Ej. Motivo de tensión y alerta en las escuelas para procurar un manejo correcto e instrumental de los mismos.
- **Racionalidad económica:** Llevándola a términos actuales, todo su mecanismo atenta a la dignidad del sujeto. Ej. La reducción de salarios, la falta de materiales didácticos, la falta de reparación de las necesidades mínimas en la infraestructura escolar (como la rotura de vidrios de ventanas) etc.
- **Racionalidad ideológica:** La concepción del mundo y el lugar que la organización y, uno mismo como sujeto, ocupa en él como razón de ser. Ej. Un mundo globalizado, determinado por leyes del Mercado, consumista e individualista deja de lado el sentido verdadero de la organización escolar.
- **Racionalidad estructural:** es sostén de los principios organizativos para que su acción sea más eficaz.

OBSERVACIONES: _____

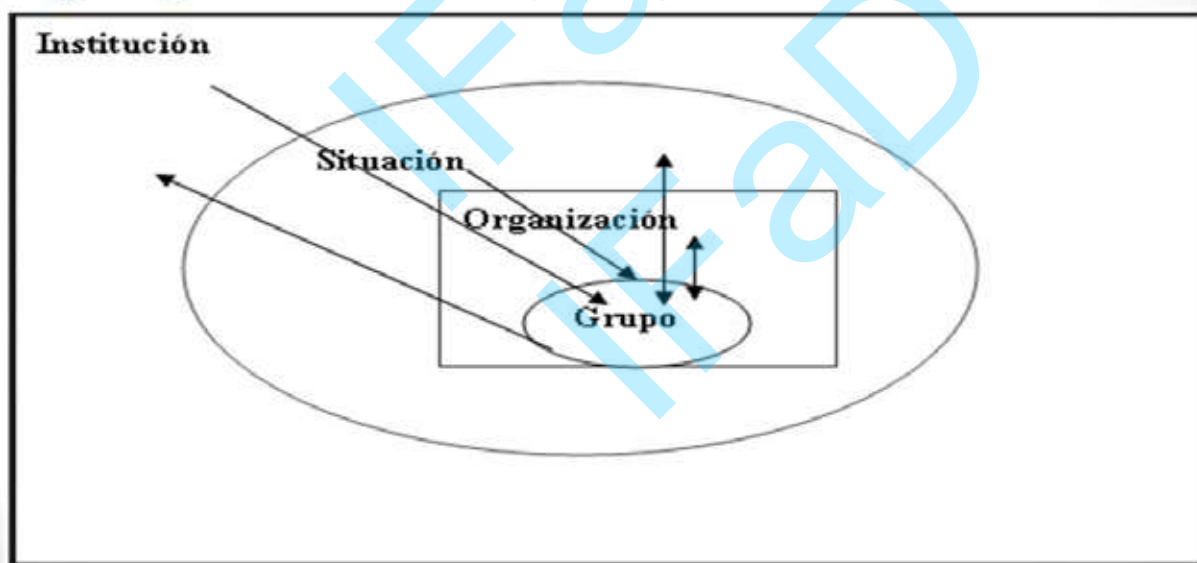
SITUACIÓN

Determina la particular "geografía" de un grupo dentro de una organización y tiene dos significados complementarios:

a) El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización: Un ejemplo sería considerar un conflicto educativo dentro de un recinto escolar en el momento en que se produce un desastre climático (sincrónico). Y otro, muy diferente sería encarar ese conflicto tomando en cuenta el tiempo que lleva sin posible solución (diacrónico).

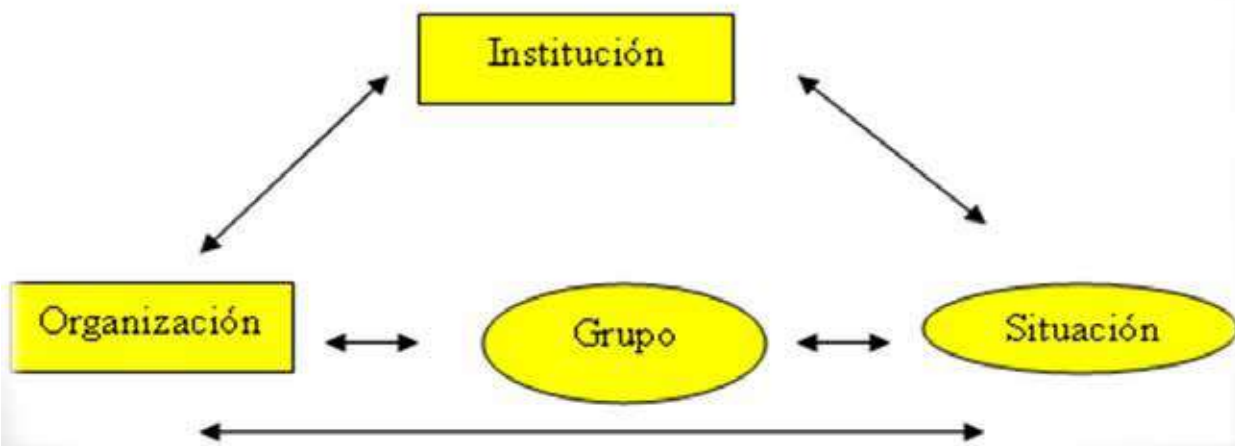
b) Definir una situación: Comprometerse con lo que está sucediendo, conocer los roles de los sujetos, sus espacios de interrelaciones, sus contextos. En el ámbito escolar, es tarea específica del docente, reconocer y evaluar las conductas de sus alumnos en cada situación. Debe actuar como un facilitador del proceso por el cual, los individuos-adolescentes adquieren esa competencia social que les permite luego actuar en los procesos de socialización.

Instituciones, organizaciones y grupos en relaciones de inclusión:



OBSERVACIONES: _____

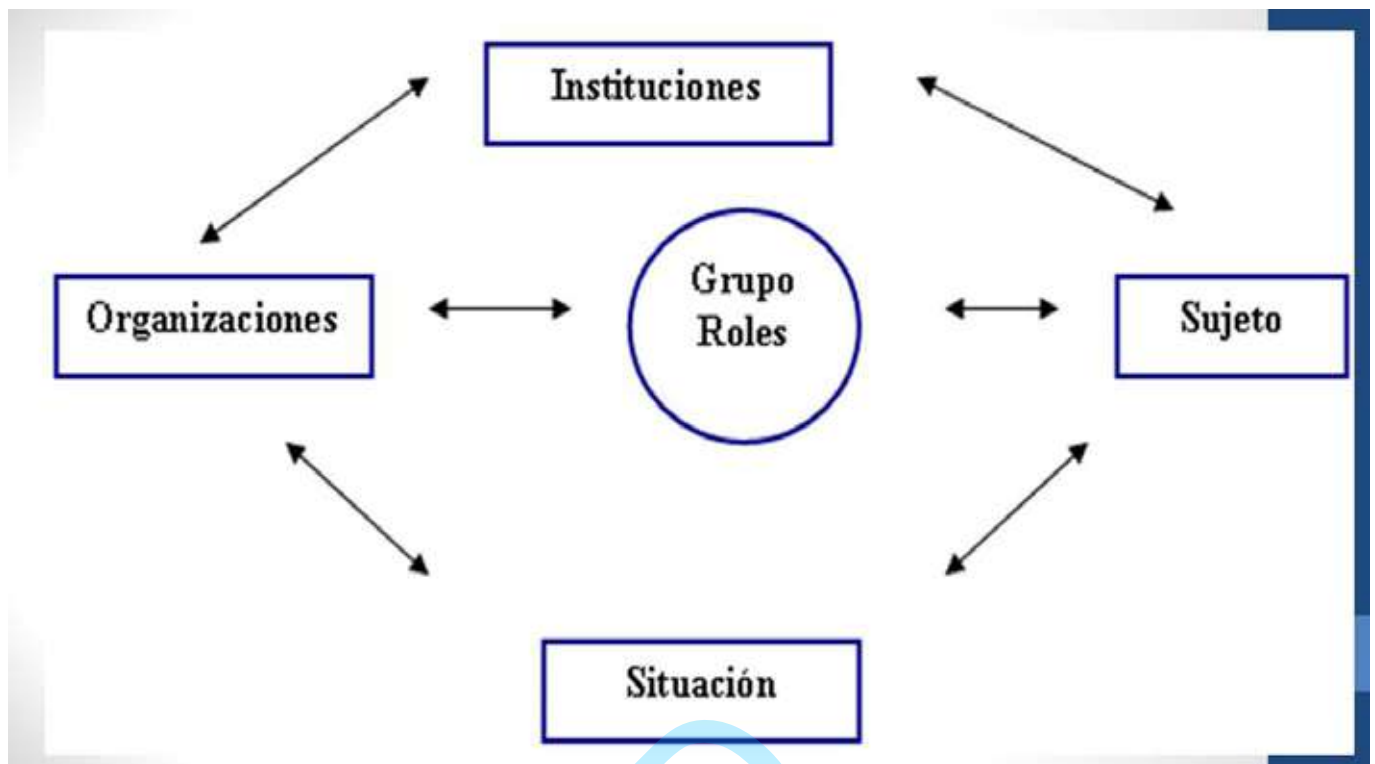
Determinaciones recíprocas:



Rol

"...modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros". (Pichón Riviére)

OBSERVACIONES: _____



Se denomina rol al desempeño de una persona en una situación dada; es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición.

Exigencias:

- ✓ **Carácter estático.** El rol desde una organización exige de una estrategia para afrontar las situaciones que se repiten a menudo y por lo tanto exigen un comportamiento estable tendiente a la consecución de un fin.
- ✓ **Carácter dinámico, flexible** y a eso lo llamamos desempeño. Frente a cualquier obstáculo que pueda producirse, el sujeto debe tener la capacidad o competencia necesaria para poder resolverlo.

OBSERVACIONES: _____

- Leer el artículo: [Kliksberg, B. \(2013\) ¿Por qué crece la RSE? En Ética para empresarios: por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresaria. \(pp.23-38\).Buenos Aires: Ediciones ética y economía.](#)

Que se encuentra en la plataforma de IFaD.

ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

"...más importante que tener un plan estratégico es desarrollar un pensamiento estratégico, esto es, el hábito de que cada decisión debe tomarse dentro del marco de referencia de los efectos dependerá en el entorno inmediato, de medio y largo plazo, en el que vive y vivirá la empresa" Para Hamel & Prahalad "un planteamiento estratégico puede contemplar tres niveles de objetivos:

1. Optimización de lo que se está haciendo.
2. Mejoramiento del posicionamiento de la empresa en el entorno actual.
3. La forma en que se puede cambiar el entorno para hacerlo más favorable

OBSERVACIONES: _____

1. Factores de producción: Porter agrega aspectos como la infraestructura de telecomunicaciones y transportes, la disponibilidad de capital, etcétera, entre otros aspectos del entorno.
2. Condiciones de la demanda: al referirse al mercado y sus condiciones, y al grado de competencia y exigencia del mismo, también hace referencia a otro aspecto del medio ambiente empresarial.
3. Industrias de apoyo: aquí se recalca la importancia de las industrias proveedores y otras relacionadas con lámpara productiva empresa, también un elemento externo.
4. Rivalidad en el mercado local: se refieren a empresas competidores en la misma actividad en la región o en el país, aspecto del ambiente que para Porter es importante para lograr la competitividad.

ENTORNO O AMBIENTE DE LA EMPRESA

• Ambiente externo:

Componentes de acción directa del ambiente externo:

- Proveedores
- Oferta de mano de obra
- Consumidores
- Competencia
- Instituciones financieras
- Organismos gubernamentales
- Accionistas

Componentes de acción indirecta del ambiente externo:

- Los grupos externos que no tienen un interés personal pueden influir indirectamente en la organización por medio de uno o más elementos de su ambiente de acción directa.
- Los elementos de acción indirecta crean un clima en que existe la organización y al que en algún momento para responder.
- De ese modo los componentes de acción indirecta pueden ser variables de distintos tipos.

OBSERVACIONES: _____

- **Variables tecnológicas:** la tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administran las operaciones. Sobre todo lo referente al uso de la computadora permite a las empresas conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria.
- **Variables económicas:** los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente al empresa, de ese modo el crecimiento del economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etcétera, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial fuertemente, a pesar de hacer componentes de acción indirecta del ambiente externo.
- **Variables socio culturales:** los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, reestructuró organizacional, la actitud ante trabajo, etcétera.
- **Variables político legales:** los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Así el ambiente político y legal incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear una ambiente de confianza o lo contrario, según establezca reglas claras o no.
- **Aspectos internacionales:** las empresas pueden considerar el efectuar operaciones en el extranjero como una oportunidad, ya sea para contar con mercado más amplio, o bien, para reducir sus costos de operación. Pero estos objetivos también de ser contrastados con una adecuada evaluación del riesgo político y económico del país. En este sentido deben ser tomados en cuenta una serie de factores determinantes de la estabilidad económica y política de cada nación.

Observaciones: _____

Tipos de entornos:

- **Entorno físico:** recursos naturales.
- **Entorno económico:** condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.

Como parte del entorno económico podemos encontrar los siguientes: Capital, trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, clientes.

- **Entorno tecnológico** (cambios/nuevas posibilidades)
- **Entorno socio-cultural**

El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

El entrelazamiento de estos elementos ambientales dificulta en extremo su estudio y comprensión. Pronosticarlos para que el administrador pueda anticiparse y prepararse para los cambios resulta incluso más complejo. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética.

- **Entorno político-jurídico:** Está estrechamente entrelazado con el entorno social. En general las leyes se aprueban como resultado de las presiones y los problemas sociales.
- **Ambiente político:** Las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales.

El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Cabe también mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

- **Ambiente legal:** El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo gerente de esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal.
- **Entorno ético:** Ética se puede definir como: "la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral".

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Observaciones: _____

Videos y actividad

Y para el tema Responsabilidad Social Empresaria, además, les comparto dos link de videos relacionados con el tema.

¿Qué es una Empresa Socialmente Responsable? Recuperado de :



<https://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M>

Descripción Norma ISO 26000 Recuperado de :

https://www.youtube.com/watch?v=rsQ_IM9vrwQ



Los invito a que comenten experiencias que han tenido al respecto.

iii Muchas
Gracias!!!

OBSERVACIONES: _____
