

U.T. 2.- La empresa y su entorno.



Caso práctico



Marta y **Alberto** continúan haciendo realidad su sueño... su negocio empresarial. Siempre tuvieron claro que no sólo montaban una empresa para ganar "mucho dinero" -como les decían por ahí sus ex colegas del trabajo- con ganar el suficiente para mantenerse y mejorar el negocio cada día ya era bastante, sobre todo en los comienzos cuando parece todo más complicado.

Su principal motivación era trabajar en algo que les apasionaba, y **prestar un servicio de calidad** a todas aquellas personas que necesitan sus servicios propios de este ciclo. Estaban concienciados con el problema y deseaban hacer algo al respecto.

Las experiencias personales de **Alberto** y la visión solidaria que **Marta** siempre tuvo ponía en entredicho la definición económica de la empresa y el ánimo de lucro como objetivo prioritario que muchos economistas trataban en sus manuales, este objetivo no les terminaba de convencer... ¿Por qué casi nunca se ve el aspecto social y sociológico de un negocio?

Ellos estaban decididos: iban a **hacer las cosas bien y a su manera**, así que pusieron "su memoria en marcha" tratando de recordar todo aquello que no les gustó de las empresas donde habían trabajado para no caer en los mismos errores... Durante sus experiencias laborales, tanto Marta como Alberto, pudieron comprobar que: **No todas las empresas son iguales**.

Cierto es que como **Alberto** dice, y lo sabe por experiencia... "**en realidad, todas tienen las mismas cosas, o cosas parecidas**" -Al igual que las mesas, luego sabrás por qué- ¿Cuáles son esas cosas que tienen todas las empresas? Unos elementos, un entorno, unas funciones, etc.

Marta pudo comprobar muchas diferencias cuando trabajó en los Grandes Almacenes (GA) de la ciudad, en su colaboración como voluntaria en una Asociación (ASO), y en la empresa TELE donde entró de operadora tras hacer las prácticas del ciclo y en la que pronto se convirtió en coordinadora de equipo. **Las diferencias entre unas empresas y otras, además de su tamaño y complejidad, se daban por muchos factores...** ¿Y qué cosas son las que las hacen diferente? Las creencias, valores, conductas, la imagen que dan, el grado en que se vinculan con la sociedad al margen de su propio negocio, etc.

¿Qué diferencias o similitudes tendrá su negocio con los Grandes Almacenes, la Asociación de voluntariado y la empresa TELE? En el módulo de EIE éste fue uno de los temas que más gustó a **Marta**, así que

comienza a darle vueltas a la cabeza... ¿Y **Alberto**? ... **Alberto** se está dedicando al marketing! ¿Cómo lograrán **Marta** y **Alberto** hacer las cosas bien y a su manera?

A lo largo y ancho del estudio de esta unidad de trabajo daremos respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es un Sistema? ¿Y la empresa como sistema, qué implicaciones tiene?
- ✓ ¿Cuáles son los elementos de toda empresa?
- ✓ ¿Cómo condiciona el entorno a una idea de negocio?
- ✓ ¿Qué funciones se desarrollan en una empresa tipo formando los llamados subsistemas funcionales? ¿Cuántos hay? ¿Qué función y tareas llevan a cabo?
- ✓ ¿Qué es la Cultura de la Empresa? ¿Desde cuándo se estudia y por qué motivos? ¿Cuáles son los elementos culturales? ¿Cómo se genera la cultura? ¿Qué tipos de cultura existen?
- ✓ ¿Cómo se crea la Identidad de la empresa? ¿Es lo mismo que la imagen de empresa?
- ✓ ¿Qué es la Responsabilidad Social de la Empresa? ¿Qué áreas y acciones engloba para aplicarla a una pequeña empresa? ¿Cómo se gestiona en la empresa? ¿Cómo elaborar una memoria de sostenibilidad? ¿Y en un negocio del sector de Emergencias Sanitarias?
- ✓ ¿Qué es el Balance Social? ¿Por qué se hace? ¿Y cómo?



Caso práctico

Respecto al CASO:

Marta, Alberto y Juan, un amigo de la infancia que les está ayudando a emprender, intentarán juntos resolver las cuestiones planteadas partiendo de la siguiente idea:

"No todas las empresas son iguales... aunque tienen cosas parecidas o las mismas cosas... y hay muchas cosas que las diferencian... ¿Cuáles serán éstas y las otras?"

Además, contaremos con **una mesa** que nos acompañará todo el recorrido... y con **una manzana** que aparecerá en el momento adecuado, y todo ¿para qué? Para entender este mundo, el mundo de la empresa, el mundo de todos... de ahí la foto...



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional y el Ministerio de Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

1.- La Empresa como Sistema.



Caso práctico

Al haber trabajado en diversas empresas, tanto **Marta** como **Alberto** tuvieron que "ver y sufrir" bastante para que aquellos negocios lograran, eso tan preciado que llaman "beneficio económico"....



¡Claro, pensaban!... El beneficio económico era necesario, de lo contrario la empresa no podría sobrevivir ni ofrecer el servicio de teleasistencia, pero ¿por qué poca gente hablaba de la empresa en términos sociales? ¿Es que nadie se ha parado a pensar en la empresa como "un todo", un sistema, donde la complejidad de las relaciones que se establecen es inmensa? "Fíjate - indicaba Marta a **Alberto**- es que más de media vida la pasamos trabajando... y allí, en el trabajo suceden muchas cosas que influyen en nuestra vida diaria.

Marta recuerda los conflictos que surgían en GA entre los sindicatos y la empresa, ésta "sólo miraba" por los accionistas y el porcentaje de beneficio que se llevaban solo por haber comprado acciones y sin trabajar ni un día... las dependientas reivindicaban dejar la falda y ponerse pantalón y qué decir de los departamentos... los piques que tenían a cuenta de las comisiones por ventas... allí, los recursos humanos solo eran recursos "a secas"... los únicos humanos que había eran los clientes, que eran los que "siempre tenían la razón", pero claro, aquello era difícil de cambiar... llegó a convertirse en algo tan normal que todos lo aceptaban y asumían ... aquí las cosas suceden así, decían.

En la primera unidad has estudiado el concepto de empresa desde un punto de vista económico, a continuación definiremos la empresa bajo el enfoque de la **Teoría de sistemas**. Esta Teoría, aplicada a las organizaciones empresariales nos permite comprender las complejas relaciones que se establecen en el interior de una empresa y con el entorno en el que desarrolla su actividad.

La **Empresa como Sistema** hace referencia al conjunto de **elementos interdependientes** que relacionados entre sí mediante una **estructura** organizativa y con unas determinadas **funciones** tratan de conseguir un **objetivo común**, teniendo en cuenta los intercambios que se producen con el **entorno**.

De la definición destacan los siguientes aspectos:

- ✓ La empresa la forman un conjunto de elementos que al ser interdependientes se

influyen mutuamente.

- ✓ La empresa se relaciona con el entorno que rodea su actividad.
- ✓ La empresa ordena los elementos por funciones y los relaciona diseñando una estructura.
- ✓ La empresa fija un objetivo al que deben contribuir todos los elementos que la constituyen.

Existen diferentes **tipos de sistema**, ¿cómo clasificaríamos a la **empresa-sistema**?

[Resumen textual alternativo](#)



Reflexiona

El biólogo Austriaco **Ludwig von Bertalanffy** fue el creador de la **Teoría General de Sistemas** para resolver los problemas de cada ciencia, incorporando principios y modelos generales que pudieran ser utilizados por todas ellas.



Autoevaluación

La empresa como sistema es:

- ☐ Abierto, abstracto y físico.
- ☐ Físico, abierto y natural.
- ☐ Artificial, físico y abierto.

¿Estás seguro o segura de qué es abstracto? ¡repasa!

No es correcta, la naturaleza no nos proporciona empresas, las inventamos los hombres para cumplir una función social.

¡Bien!

Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto

3. Opción correcta

A continuación veremos los **elementos, el entorno y los subsistemas** de una idea de negocio o empresa.

1.1.- Elementos de la empresa.



Caso práctico

Cierto es que como **Alberto** dice sobre la empresa, y lo sabe por experiencia... "En realidad, todas tienen las mismas cosas, o cosas parecidas"... ¿verdad que todas ellas tienen **personas** que trabajan, **conocimientos** que acumulan, materiales, utensilios o maquinaria **técnica** de los que valerse y una **estructura** que lo ordena y lo interrelaciona todo?

Según la Teoría de sistemas se entiende por **elemento de un sistema**, las partes o componentes que lo constituyen. Estas pueden referirse a objetos, personas o procesos.

¿Cuáles son los elementos de una empresa? ¿Qué rol desempeña cada uno? Los Elementos de la empresa son los siguientes:

1. Elemento Social: el grupo humano

Este elemento lo constituyen todas las personas que forman parte de la empresa, sin embargo, no todas ellas persiguen los mismos intereses, vamos a agruparlas en colectivos con un interés común:

- ✓ Los **administradores/as**. Sólo existen en algunos tipos de empresa y cuando son varios forman los llamados Consejos de administración. Son los representantes de la empresa ante terceros y llevan a cabo la gestión de la empresa. Son figuras similares al administrador/a de tu bloque de viviendas.
- ✓ Los **propietarios/as del capital**. Son las personas que han aportado capital, dinero u otros recursos, han invertido en ella, con el fin de obtener una ganancia. Con su aportación pasan a ser sus dueños en una parte equivalente y a cambio, se llevan un porcentaje del beneficio.
- ✓ Los **directivos/as**. Asumen la dirección general de la empresa o de una parte de ella, planifican, organizan y toman las decisiones del área del que son responsables.
- ✓ Los **trabajadores/as**. Ejecutan las tareas propias de la actividad de la empresa y no pertenecen a los colectivos anteriores, son los coloquialmente llamados "curritos", se encuentran supervisados y controlados por los anteriores.

2. Elemento Técnico: los bienes y los conocimientos.

Mientras que los **conocimientos** son los saberes acumulados para desempeñar las tareas, los **bienes económicos** son todos los elementos materiales que hacen falta para desarrollar la actividad empresarial. Suelen clasificarse según su empleo y tiempo de permanencia en la empresa:



- ✓ **bienes duraderos**. No sufren transformación y son empleados durante un

dilatado tiempo para desarrollar la actividad empresarial. La maquinaria, las instalaciones, los locales, etc.

- ✓ **bienes no duraderos.** Participan del proceso productivo o de la prestación del servicio durante un menor periodo de tiempo. Los materiales que van a formar parte del producto final o lo que acumula la empresa en su almacén son ejemplos de estos bienes.

El Plan General de Contabilidad de 2007 distingue entre los bienes de capital que tiene la empresa los de capital no corriente que son los bienes o equipos destinados a contribuir a la actividad productiva de forma duradera y los bienes de capital corriente que son los que se renuevan cada cierto tiempo o están en constante circulación.

3. Elemento Organización.

La organización es el orden que se da a las cosas y que determina la  estructura de la empresa. Como empresario tendrás que decidir cuál será el orden más adecuado a tu actividad, tamaño y entorno. ¿Tendría sentido que el frutero Paco, del mercado de aquí al lado, crear  departamentos ubicados en diferentes países cuando solo dispone de un modesto local? ¿Te imaginas una empresa sin conexiones entre los diferentes departamentos?

[Resumen textual alternativo](#)



Autoevaluación

Juan trabaja 8 horas en la empresa. Los conocimientos de Marta, técnico de funciones relacionadas con el ciclo.

Asocia los enunciados al elemento al que pertenecen, rellenando el hueco con el número del elemento asociado.

Ejercicio de Relacionar

Enunciado	Relación	Elemento
Juan trabaja 8 horas en la empresa.	<input type="checkbox"/>	1.- Social: empleado.
Pedro, al comprar acciones de tu empresa va a obtener un beneficio del 1%.	<input type="checkbox"/>	2.- Social: capitalista.
El vehículo necesario en la empresa.	<input type="checkbox"/>	3.- Técnico: bien duradero.
El botiquín de primera cura de la empresa.	<input type="checkbox"/>	4.- Técnico: bien no duradero

La coordinación entre el personal de las distintas áreas.



5.- Organización.

Los conocimientos de Marta, Técnico Superior de la empresa



6.- Técnico: conocimientos.

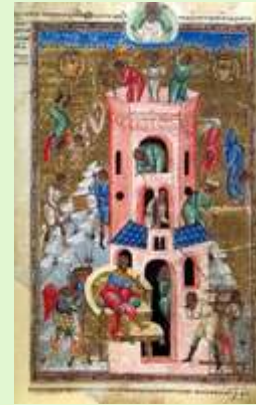
Enviar

1.2.- El Entorno.



Caso práctico

Mientras que en GA - donde trabajó **Marta**- compraban sus materiales en los países del este, confeccionaban la ropa en China y vendían en España con estrictas normas de publicidad no engañosa... La ASO operaba en una pequeña localidad donde la natalidad había disminuido en los últimos años, y la TELE, a pesar del tirón de demanda, por las necesidades de la población tenía un nuevo **competidor** que **les hacía estar al día en posibles innovaciones tecnológicas y mejoras en los servicios prestados y en la incorporación de nuevo equipamiento**, casi se adelantan con el GPS en sus "collares botón". ¿Verdad que todas tenían algo en común?



Marta sabe que esto del entorno no es exclusivo de la empresa -con la mesa también pasa-el espacio donde la coloquemos, salón rústico o habitación moderna, influirá en el estilo de mesa que pongamos, cada mesa casa en un ambiente y cada ambiente determina qué mesa elegir.

Según la Teoría de sistemas, **todo sistema existe dentro de otro sistema mayor denominado entorno**, al que influye y del cual recibe influencias cuando es abierto, por ello decimos que está en constante interacción con él.

Todo aquello que rodea tu negocio, pero no forma parte de él, será el **entorno de tu negocio**. Lo tienes que tener en cuenta porque la empresa que vas a crear estará condicionada por él. Del entorno recibes cosas (trabajo, capital, materiales, recursos) denominadas "**entradas**", que una vez **transformadas** proporcionarán "**salidas**" (servicios que ofreces en el mercado).



Citas para pensar

Hemos modificado tan radicalmente nuestro entorno que ahora **debemos modificarnos a nosotros mismos para poder existir dentro de él.**

Norbert Wiener (1894-1964) Matemático estadounidense.

En el entorno podemos diferenciar uno más remoto que es el **entorno general** o también llamado macro entorno y otro más inmediato o cercano a tu negocio que se denomina **entorno específico** o micro entorno. Pincha en cada celda y tendrás una breve explicación de cada uno de ellos.

Entorno general. Influye de manera **indirecta** en tus decisiones como empresario y no vas a tener poder suficiente para controlarlo y manejarlo a tu antojo, porque viene "dado".

[Resumen textual alternativo](#)

Entorno específico. Influye **directamente** en las decisiones que de tu negocio, pero a cambio de ello, vas a poder controlarlo y modificarlo conforme a tus intereses, dentro de un margen, "lo podemos decidir y elegir".

[Resumen textual alternativo](#)




Recomendación

Para poder analizar y estudiar el entorno se realiza el **análisis PEST** (Político, Económico, Social y Tecnológico) que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa.

 [El análisis PEST](#)

Y también se realiza el **Análisis DAFO o FODA** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que estudia las características internas y la situación externa de la empresa en una matriz cuadrada.

 [Análisis DAFO](#)



Debes saber

El Business Model Canvas es una herramienta muy potente y adecuada para generar, módulo a módulo, cada uno de los elementos que componen el modelo de negocio de una empresa. Fue diseñada por

Alexander

Osterwalder, con la ayuda de Yves Pigneur, y fue presentada en 2010 en el libro llamado Business Model Generation. Este concepto se ha aplicado y probado, a nivel internacional, desde entonces, por empresas como IBM, Ericsson, Deloitte, etc.

El “**Modelo de negocios CANVAS**” o “**El Lienzo Estratégico**” es una forma sencilla, clara y concreta de visualizar, organizar y entender los diferentes aspectos de una idea de negocio, necesarios para su correcto funcionamiento. Considera el modelo de negocio desde un punto de vista integrado, explicando la forma en que una empresa se relaciona con su mercado.

Es un formato perfecto para discutir los diferentes modelos de negocio posibles en varios escenarios. Establece que cualquier sólido modelo de negocio de una empresa se puede representar en un Lienzo Estratégico,



con nueve módulos básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para crear, proporcionar y captar valor. Estos **nueve módulos** cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El lado izquierdo representa la parte lógica, sobre la eficiencia de la empresa, y la parte derecha representa la parte emotiva, sobre la generación de valor. En cualquier momento la empresa puede revisar o rediseñar alguno de los nueve módulos del Lienzo Estratégico con el fin de "gestionar el cambio", y mejorar el modelo existente a través de la innovación.

En el siguiente enlace puedes ampliar la información sobre el [Modelo Canvas](#).



Autoevaluación

Relaciona los enunciados al **aspecto del entorno** al que pertenecen, rellenando el hueco con el número asociado al entorno particular de cada caso empresarial.

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Aspectos del entorno
Una empresa relacionada con nuestro negocio ha abierto cerca de la nuestra y baja los precios.	<input type="checkbox"/>	1.- Medio ambiente.
El desempleo ha aumentado y ello implica que hay más gente dispuesta a trabajar en mi empresa a cambio de salarios bajos.	<input type="checkbox"/>	2.- Legales
Nuevos aparatos y dispositivos para incorporar a nuestra empresa.	<input type="checkbox"/>	3.- Competencia.
Retrasos en la llegada de un pedido de ventas y apósitos.	<input type="checkbox"/>	4.- Económico.
Envejecimiento de la población y descenso de la natalidad.	<input type="checkbox"/>	5.- Tecnológico.
Mayor nivel de estudios de la población	<input type="checkbox"/>	6.- Proveedores.

Tratamiento de residuos de la empresa.



7.-
Demográfico.

Nueva Ley sobre protección de datos
personales.



8.- Cultural y
social.

Enviar

1.3.- Subsistemas funcionales (I).



Caso práctico

¿Qué más cosas parecidas tienen todas las empresas? Tal y como **Alberto** explica a **Marta**... "normalmente los negocios **especializan sus recursos en áreas de trabajo concretas**, mientras unos se destinan a prestar el servicio o a producir, otros se dedican a llevar las cuentas, otros a seleccionar al personal y otros a darle publicidad... sería imposible, **Marta**, hacerlo todo nosotros, ¿te has vuelto loca? ¿Cómo vas a estar coordinando todo a la vez?"...

Según la **Teoría de sistemas** se entiende por **subsistema**, el conjunto de elementos y relaciones que estructuradas se especializan en desarrollar funciones determinadas dentro de un sistema mayor.

¿Qué son los **subsistemas funcionales**? La empresa como sistema cuenta con sistemas internos denominados subsistemas funcionales y cada uno de ellos se especializa en llevar a cabo tareas que tratan sobre un mismo asunto. ¿Para qué se crean? La creación de subsistemas responde a la necesidad de establecer un orden en la empresa que contribuya al logro de los objetivos y las estrategias fijadas, pero no todas las empresas se ordenan de la misma manera, por ello, podría haber empresas que cuenten con subsistemas diferentes o, con un mayor o menor número de ellos.

¿Cuáles son estos **subsistemas funcionales**? Aunque no existe una tipología universal porque cada empresa cuenta con los subsistemas que les resultan de utilidad, estudiaremos la **clasificación** siguiente:



En buena parte coinciden con las partes del Plan de Empresa que estudiaste en la unidad anterior pero el enfoque de estudio es diferente, fíjate: **¿qué función cumple cada subsistema y qué tareas engloba?**

- ✓ **Subsistema comercial o de marketing.** Se encarga de la comercialización y distribución del producto o servicio que ofrece la empresa en el mercado. Las tareas principales son:

- Investigación de mercados
- Desarrollo de productos y servicios
- Fijación del precio psicológico, siendo éste el que el consumidor está dispuesto a pagar.
- Gestión de aprovisionamiento de 📦 insumos y de ventas.
- Comunicación dirigida al cliente: publicidad, promociones, 📦 merchandising, etc.



Citas para pensar

Ninguna prueba, ninguna rectificación ni desmentido puede anular **el efecto de una publicidad bien hecha.**

Hermann Keyserling (1880-1946) Filósofo y científico alemán.

✓ **Subsistema financiero.** Se encarga de buscar y obtener fondos que financien el negocio y de aplicarlos de manera eficiente. Sus tareas principales son:

- Elaboración y análisis de documentos contables: 📦 balance, cuentas etc.
- Gestión de tesorería.
- Obtención de financiación.
- Decisiones de inversión y 📦 cartera de valores.



Autoevaluación

Relaciona las siguientes tareas con el subsistema funcional al que pertenecen, rellenando los huecos con el número asociado al subsistema funcional:

Ejercicio de relacionar

Tarea	Relación	Subsistema funcional
Gestión de tesorería.	1.-	Subsistema

Comunicación dirigida al cliente.	<input type="checkbox"/>	financiero.
Diseño de planes de formación.	<input type="checkbox"/>	2.- Subsistema comercial.
Obtención de préstamos bancarios.	<input type="checkbox"/>	
Elaboración de encuestas de satisfacción del personal.	<input type="checkbox"/>	3.- Subsistema de personal.
Fijación de precios.	<input type="checkbox"/>	
<input type="button" value="Enviar"/>		

1.4.- Subsistemas funcionales (II).



Caso práctico

Marta entiende de sobra lo de los subsistemas, pero **Juan** un amigo de la infancia que les resultó de mucha ayuda cuadrando las cuentas del Plan de empresa no lo llega a pillar. ... Mira **Juan** -dice **Marta** bajo el asombro de **Alberto** - ... con la **mesa** pasa igual, cada cosa cumple su función, mientras las cuatro patas sujetan y el tablero proporciona el servicio, los tornillos se encargan de engarzarlo todo para que la mesa funcione- ¿Todavía hay más subsistemas? - Pregunta Juan-

✓ Subsistema de producción:

Se encarga de desarrollar el proceso de **transformación** de materias primas y componentes en productos terminados, listos para su venta. Aquellas empresas que no transforman, como las empresas puramente comerciales, o que prestan servicios, carecen de este subsistema y se sustituye por el de **operaciones** en el que se detallan todos los procesos y métodos de trabajo que son necesarios para prestar el servicio.




- Diseño técnico del producto o servicio.
- Diseño del proceso de producción o de operaciones.
- Gestión del almacén.
- Control de calidad.



Para saber más

Los sistemas de producción o de prestación de servicios de hoy en día no son los que eran hace unos años.... ¿Hubiera sido posible este sistema de enseñanza e-learning en la época de los bisabuelos de Alberto? En este enlace encontrarás un documento sobre los sistemas de producción a lo largo de la historia.

 [Sistemas de producción a lo largo de la historia.](#)

- ✓ **Subsistema de personal o de Recursos Humanos.** Se encarga de todos los aspectos relacionados con el personal que trabaja en la empresa. Destacan entre sus tareas:

- Elaboración y análisis de documentos laborales: nóminas, finiquitos, seguros sociales, etc.
- Selección, contratación y bajas.
- Diseño de Planes de formación.
- Gestión de las relaciones laborales: satisfacción del personal, calidad de vida laboral, seguridad y salud en el trabajo.



- ✓ **Subsistema de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación)**

Existe en aquellas empresas que requieren de alta tecnología en su actividad, como Hewlett-Packard o IBM. Se encarga de investigar y desarrollar los productos, sus componentes o los procesos de producción para diferenciarse de la competencia y orientarse al futuro tecnológico. Sus tareas principales:

- Investigación científica de productos y procesos.
- Aplicación práctica de las conclusiones de la investigación.
- Logro de avances tecnológicos obteniendo productos, procesos o métodos diferentes de los que se venían haciendo.



Reflexiona

¿Este último subsistema, I+D+i, trata de ser potenciado por los gobiernos para que las empresas sean más competitivas y fuertes? Se utilizan maneras muy variadas desde subvenciones a deducciones fiscales, concesión de préstamos etc. Los países están muy interesados en él, porque... fíjate cómo se calcula el **nivel de actividad de un país**:

Gasto en I+D+i / PIB



Autoevaluación

Relaciona las siguientes tareas con el subsistema funcional al que pertenecen, rellenando los huecos con los números asociados al subsistema funcional al que pertenece la tarea:

Ejercicio de relacionar

Tarea	Relación	Subsistema funcional
Investigación de mercados.	<input type="checkbox"/>	1.- Subsistema de personal.
La elaboración de la nómina de los empleados y empleadas de una empresa.	<input type="checkbox"/>	2.- Subsistema comercial.
Gestión del almacén	<input type="checkbox"/>	3.- Subsistema de I+D+I.
Aplicación de avances tecnológicos en la empresa SONY	<input type="checkbox"/>	4.- Subsistema de producción.
Diseño de la cadena de operaciones de una fábrica de tomates	<input type="checkbox"/>	

Enviar

2.- La Cultura de la Empresa.



Caso práctico



Bien... las empresas "a pesar de tener cosas iguales o parecidas" como decía **Alberto**, son diferentes...

Marta, gran observadora, se percató cómo en ocasiones esas diferencias se podían ver en la forma de vestir de los trabajadores, la disposición de los puestos de trabajo, la manera en que los jefes se dirigían a los subordinados o el número de horas "que

metían" en cada jornada... pero otras veces - reconoció que - para poder "pillar" el por qué de las cosas que sucedían en los Grandes Almacenes era necesario charlar con los compañeros más veteranos que llevaban allí años. Sabiendo aquello que le contaban, todo tenía cierto sentido: el propietario había heredado la empresa junto a su hermano y tras un tiempo dirigiéndola juntos, una gran discusión entre ellos posicionó a los gerentes y empleados en dos bandos bien marcados, el hermano finalmente claudicó y vendió su parte, pero todos los que le apoyaron siguieron allí trabajando en un ambiente enrarecido y muy competitivo...el hermano que se fue era un gran seguidor McGregor. Tras su marcha quedó muy enraizada la visión del actual propietario... cuyo lema era: "la gente es vaga por naturaleza, si no la aprietas no hace nada".

En la ASO reinaba el compañerismo, tenían por costumbre comer todos juntos en un café cercano y los supervisores siempre estaban muy pendientes de sus voluntarios y becarios, la organización en ocasiones resultaba algo caótica pero el ambiente era muy gratificante. En TELE, la juventud del negocio calaba por todos los costados, sólo llevaba tres años funcionando cuando **Marta** se incorporó como teleoperadora.



Juan no pilló lo de McGregor... pero pidió a **Marta** que siguiera con el ejemplo de la mesa -le está gustando cómo lo hace- en esta ocasión **Marta** le explica: "Si vamos a una casa y vemos una **mesa**... rústica o moderna, de estudio o de adorno, de madera o de hierro forjado, con retratos sobre ella o desnuda, con la mesa puesta o de camilla, cuidada o rayada por los peques... Sin querer sabemos para qué y cómo se usa la mesa, y cómo son sus dueños, pero ¿a que no sabías, porque no se ve... que la tercera pata está rota por dentro y el tablero se inclina ligeramente hacia la derecha?"



Reflexiona


¿Sabes qué indicaba sobre la cultura en general, la UNESCO, en la Declaración de México de 1982?

Mostrar retroalimentación

"...la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden".

Si en lugar de referirse al hombre, nos refiriéramos a la empresa, la cita seguiría siendo válida.

A partir de la **década de los ochenta** el interés por el estudio de la cultura de la empresa aumentó considerablemente, ¿sabes cuáles fueron los dos motivos principales?:

- ✓ Los incipientes **procesos de**  **globalización económica y los avances tecnológicos** comenzaron a generar problemas de adaptación de las empresas a entornos más amplios y dinámicos en los que el cambio se hacía cada vez más frecuente, los estudios de la cultura de empresa se presentaban como la manera de reducir la ansiedad que provocaba el entorno y guiar las empresas hacia una nueva era.
- ✓ La **mayor productividad que las empresas japonesas obtenían en detrimento de las americanas** fomentó el estudio de los elementos culturales que predominaban en unas y en otras.

Aunque existen **diferentes términos** para referirnos a la cultura de la empresa, como: cultura empresarial, cultura corporativa o cultura organizacional. Nosotros utilizaremos el primero de ellos, sólo te avisamos de que aunque con pequeños matices todos se refieren a lo mismo.



Citas para pensar

"Más Estados han perecido por la depravación de las costumbres que por la violación de las leyes"

Montesquieu (1689-1755) Escritor y político francés.



Para saber más

En el siguiente vídeo podrás descubrir manifestaciones de la cultura de empresa:

<http://www.youtube.com/embed/GxIGk3TsX-g>

[Resumen textual alternativo](#)

A continuación veremos el concepto de **cultura, sus elementos y los tipos de cultura** que existen...

2.1.- Concepto, creación y funciones.



Caso práctico

... menudo lio se montó en los GA cuando uno de los gerentes de la fábrica China, donde fabricaban la ropa vino a las tiendas, en la cual trabajaba Marta, se rumoreaba que **no pudieron llegar a buen puerto las negociaciones** porque el individuo permanecía completamente callado, con su tarjeta de visita en la mano. ¿Pero por qué ocurriría aquello? Se preguntaba Juan...

Una de las notas que diferencia a unas empresas de otras es su cultura, **¿Qué es la cultura de empresa?** De una manera muy sencilla, podemos decir que es el conjunto de creencias y pautas generales que orientan el comportamiento de los empleados, haciéndola única y distinta al resto de empresas. Pero esta expresión engloba muchos más matices que recogemos a continuación.



Cultura Organizacional es el conjunto de creencias básicas, valores, producciones y conductas, asumidas y compartidas por todos los miembros una empresa, que determinan las relaciones internas entre sus miembros, externas con el entorno, y condicionan la elección de los objetivos empresariales y los métodos para alcanzarlos.

¿Qué **ideas básicas** extraemos de esta definición? las siguientes:

- ✓ La cultura contiene **tres elementos**, relacionados entre sí, que forman un todo de significados compartidos por los miembros de la empresa: las creencias básicas, los valores, y las producciones y conductas.
- ✓ La cultura **determina dos tipos de relaciones**:
 - Las que mantiene la empresa con su **entorno**. En este sentido, la empresa forma parte de una cultura más amplia (supracultura) que viene dada por el medio geográfico y cultural en el que se ubica.
 - Las relaciones que se dan en el **interior** de la empresa, con sus miembros y entre ellos mismos. En este sentido, dentro de la cultura de la organización anidan subculturas aportadas y generadas por los grupos que forman la empresa.
- ✓ La cultura **condiciona la elección de objetivos** que la empresa se fija y los métodos que empleará para lograrlos.

A las ideas anteriores podemos añadir que de nada serviría tener cultura organizativa si cada miembro la entiende a su manera o no la comprende, por ello es necesario un **adecuado liderazgo** que garantice la interpretación correcta de los elementos culturales.



Para saber más

Comprueba como los "choques culturales" son reales y tienen consecuencias importantes:



[Caso Microhoo.](#)



[Falta de un liderazgo adecuado](#) (48,5KB)

¿Cómo se crea la cultura organizacional? La creación de la cultura es un **proceso complejo** que se **inicia** con la aportación de los valores propios y los objetivos fijados por su fundador, el emprendedor. Desde que elabora su Plan de Empresa está determinando ya los elementos de la cultura que se van a desarrollar. A medida que el negocio prospera, la cultura fundacional, originaria del fundador, sufre una **evolución natural** que valida las aportaciones que recibe del entorno y desarrolla los procesos de socialización de los nuevos empleados con las aportaciones de nuevas subculturas generadas. A la par se va desarrollando una **evolución guiada** por parte de los gerentes que corrige cualquier acontecimiento que nos desvíe de la cultura deseada.

¿Qué funciones cumple la cultura organizacional? Son muchas las funciones, pero podemos destacar las siguientes:

- ✔ Adaptación al entorno cambiante y global.
- ✔ Integración y orientación de los comportamientos de los miembros de la empresa, al ser el punto común que todos asumen y comparten.
- ✔ Genera compromiso común, lo que aumenta la cohesión.
- ✔ Proporciona Identidad propia, definiendo la frontera entre una empresa y otra.
- ✔ Proyecta fuerza.

2.2.- Elementos de la Cultura Empresarial.



Caso práctico

La **vestimenta** casual de los empleados de TELE daba un toque informal al negocio, los puestos de trabajo se ubicaban en lugares comunes abiertos, contaban con una resting-room y se utilizaba el correo electrónico en todas las comunicaciones de empresa.



Para **Marta** era un alivio terminar con su falda-blusa-rebeca-tacón de los GA, aunque cierto es que siempre pensó que era una buena solución para no pensar mucho por las mañanas, no habría ya ningún "¿qué ropa me pongo?"... **Juan y Alberto** se miraron cuando Marta contaba esto... ¿Qué es eso que tanto las diferencia?...

¿Cuáles son los elementos de la cultura empresarial? ¿Qué significado tiene cada uno de ellos?

1. Creencias básicas.

Son la esencia de la cultura, su núcleo. Lo constituyen las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que se tienen acerca del entorno, la razón de ser de la empresa, la realidad y la naturaleza humana. Al repetirse de una manera continuada se han hecho **inconscientes** (validación) por los miembros de la organización. Al ser permanentes, estables y difíciles de cambiar permiten entender por qué las cosas suceden de una manera y no de otra. "**lo verdadero**".

[Resumen textual alternativo](#)



Debes conocer

Por su trato con ellos les darás pistas de la cultura de tu empresa... Según la Teoría X e Y, de D. McGregor la percepción que del ser humano tenga la empresa condiciona el tipo de gerencia que se va a aplicar, en este enlace te lo explicamos...



[Teoría de Douglas McGregor](#) (54,2 KB)

2. Valores.

Son los principios sociales que determinan el comportamiento deseable y correcto desde el punto de vista ético y desde el punto de vista de su utilidad. Se declaran y aceptan de manera **consciente** por todos los miembros. **"lo bueno, útil y conveniente"**.

[Resumen textual alternativo](#)

3. Producciones y conductas.

Son las estructuras y procesos que reflejan en la práctica los elementos culturales anteriores. Es visible y fácilmente observables que nos da las pistas para estudiar la cultura de una empresa pero resulta difícil descifrar su significado. **"Lo que se implementa, realiza y ejecuta en el día a día"**

[Resumen textual alternativo](#)



Debes conocer

De todas las producciones y conductas, destacan los **Ritos**, como el conjunto de actividades planificadas por la empresa con una finalidad concreta. En este enlace tendrás acceso a los tipos de ritos más habituales:



[Tipos de ritos](#) (42,2 KB)



Autoevaluación

Relaciona los enunciados con los tipos de elementos culturales, rellenando el hueco con el número asociado al elemento cultural:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de elemento cultural
Elaboración de manuales de acogida a los trabajadores recién contratados.	<input type="checkbox"/>	1.- Producciones y conductas.
Vestimenta informal para los trabajadores de la empresa.	<input type="checkbox"/>	2.- Valores culturales.

La puntualidad de los trabajadores/as al llegar a la empresa.



3.- Creencias básicas

Pensamiento del ser humano como responsable de sus actos y motivado.



Fomento de la competitividad entre trabajadores



Enviar

2.3.- Tipos de Cultura (I).



Caso práctico



Mientras que en GA se **fomentaba la competitividad** entre los departamentos de las diferentes secciones, dando comisiones a aquellos que más ventas lograban y todas las puertas de los despachos estaban siempre cerradas, en ASO el ambiente era diferente y se solía cooperar en las tareas...

En TELE los coordinadores y técnicos tenían un alto nivel de exigencia, solían tener un trato cordial con los subordinados, algo que siempre le gustó a **Marta** es que allí el horario se cumplía a rajatabla porque cuando llegaba la hora... ¡Se apagaban las luces! Pues si yo os contara... -indicó **Juan**-... que trabajaba de funcionario en un Ministerio desde que sacó plaza...

¿Cuántos tipos de cultura existen? ¿Hay alguna clasificación universalmente aceptada? Existen **muchas clasificaciones** para identificar los tipos de cultura porque cada una de ella se fija en un aspecto concreto. Te presentamos las dos clásicas: Según el objetivo y los valores culturales dominantes primero y Según la actitud que tiene frente al entorno, después.

Según los objetivos y valores dominantes.

- ✓ **Cultura orientada al poder.** Trata de reforzar su posición de dominio en el entorno que la rodea y en su organización interna se ejerce un control riguroso hacia sus empleados con relaciones de autoridad centralizadas y definidas. Su estructura está muy jerarquizada. La lucha y la competitividad son parte de sus valores.



Citas para pensar

En el pasado, aquellos que locamente buscaron el poder cabalgando a lomo de un tigre acabaron dentro de él.

John Fitzgerald Kennedy (1917-1963) Político estadounidense.

- ✓ **Cultura orientada a la función (Burocrática).** Pone atención en que las cosas se

hagan de manera ordenada, estructurada y responsable, aunque no necesariamente eficaz. Describe al detalle las normas y los procedimientos para desarrollar las funciones profesionales. El poder viene dado por su posición en el organigrama y la estabilidad laboral es alta, pero tiene dificultades para adaptarse a los cambios. ¿sabes cuáles podrían ser sus valores? La lealtad, antigüedad y la competencia técnica.



Para saber más

¿Cómo eliminar aspectos burocráticos que dificultan la adaptación a los cambios que demanda el entorno?...mira aquí y verás cómo lo hizo Coca Cola:



[Reducir la burocracia](#) (598,5 MB)

- ✓ **Cultura orientada a la tarea.** Dirige su atención al trabajo, define los objetivos a lograr, establece proyectos y acciones para lograrlos y evalúa los resultados obtenidos. Es flexible ante los cambios y fomenta la creación de equipos de trabajo para tareas concretas (👉 equipos ad hoc). Tiene como valores el logro de resultados, el trabajo en equipo o por proyectos.
- ✓ **Cultura orientada a la persona.** Su atención la centra en las personas, sus empleados, tratando de satisfacer sus necesidades sociales y potenciando su desarrollo mediante evaluaciones y programas formativos. Su estructura, apenas 👉 jerarquizada trata de fomentar la participación y el consenso en sus decisiones. El bienestar de los empleados, la realización personal y la conciliación entre vida laboral y personal podrían ser algunos de sus valores. Se esfuerza por crear un 👉 clima laboral armonioso.



Para saber más

en el siguiente enlace puedes ver un artículo que nos detalla las buenas prácticas de Google que hacen de ella la empresa con mejor clima laboral:



[Buenas prácticas de Google,](#)

La historia de Yahoo en imágenes, ¿qué elementos culturales ves? ¿Y su cultura, como es? Pincha en esta sección del Diario El País para verlo:



[Historia de Yahoo](#)



Autoevaluación

Relaciona los enunciados con la cultura predominante, rellenando el hueco con el número asociado a la cultura:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Tipo de cultura
Creación de equipos de trabajo para desarrollar un proyecto de investigación.	<input type="text"/>	1.- Orientada al poder.
Configuración de un horario laboral flexible.	<input type="text"/>	2.- Orientada a la tarea.
Elaboración del proceso de trabajo que siguen los funcionarios de la administración en "ventanilla".	<input type="text"/>	3.- Orientada a las personas
Análisis del estado motivacional de los empleados	<input type="text"/>	4.- Orientada a la función
Control estricto del trabajo y fomento de la competitividad entre empleados	<input type="text"/>	

Enviar

2.4.- Tipos de Cultura (II).




Caso práctico



En TELE, la revolución que supuso incorporar el GPS en el collar botón fue la bomba, hasta salieron en los telediarios por ser una empresa innovadora a pesar de ser joven y menuda. También lo fue la decisión de deslocalizar las fábricas que GA tenían en Toledo y Santander para llevarlas a China e incorporarse al laberinto de la globalización económica.

Por su parte ASO iba adaptándose a las peculiaridades de la pequeña localidad donde operaba, cuando descendió la población tuvieron que suspender un Programa relacionado con el ciclo que estaban impartiendo a duras penas a los pocos que quedaban en el pueblo, perdieron la subvención que les habían concedido lo que desmotivó bastante a los voluntarios... ¿Cómo no lo pudieron prever? - se preguntaba **Marta-**

¿Te acuerdas que había varias clasificaciones? Fíjate en esta otra porque en este caso diferenciamos culturas de empresa **según la actitud que mantienen con el entorno:**

- ✔ Cultura " **narcisista**". Les interesa poco lo que sucede en el entorno porque para ellos lo que vale es su visión de las cosas. Se centra en ella misma y mantiene los valores tradicionales propios profundamente arraigados.



Citas para pensar

Cuando el hombre se mira mucho a sí mismo, llega a no saber cuál es su cara y cuál es su careta".

Pío Baroja(1872-1956) Escritor español

- ✔ Cultura "**tribal**". Se relacionan con el entorno en la medida en que éste puede contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Internamente desarrollan una estructura formalizada y jerárquica, similar a una tribu.

- ✓ Cultura "**exploradora**". Muestran apertura al entorno intentando aprovechar todas las ventajas que les pueda ofrecer. La iniciativa, la voluntad personal y el éxito son valores en alza.
- ✓ Cultura "**amplificadora**". Se relaciona constantemente con el entorno, decidiendo previamente el camino a seguir y orientar su actividad en torno a él. Los resultados se consiguen por todos los participantes y por su interacción con el entorno.



Para saber más

Completamos el estudio de los tipos de cultura con una tercera clasificación, en este caso se alude al **riesgo** que está dispuesta a asumir la empresa y a la **rapidez** en la toma de decisiones.

 [Cultura empresarial](#) (518,3 KB)

CASO: ¿Qué ocurrió con el gerente Chino cuando llegó a la central de GA española? Fíjate bien, en este documento -dijo Marta a Juan- nos lo dio la profe de EIE cuando estudiamos la Cultura en la empresa...

 [Notas sobre cultura China](#) (60,1 KB)



Citas para pensar

Un viejo acertijo Chino dice... ¿Cómo se transforma una barra de acero en una aguja de coser? La respuesta es golpeándola una y otra vez. ¿Cuál es la enseñanza? La tenacidad, la perseverancia y la repetición.



Autoevaluación

Relaciona los enunciados con los tipos de elementos culturales, rellenando los huecos con el número asociado a los tipos de elementos culturales:

Ejercicio de relacionar

Enunciado	Relación	Elemento cultural
-----------	----------	-------------------

Estructurada hacía dentro y con una relación interesada hacía el entorno.



1.- Amplificadora.

Interacción continua con el entorno.



2.- Macho.

Abierta al entorno aprovechando las ventajas que le aporta.



3.- Explotadora.

Se valora el riesgo y la rapidez en la toma de decisiones .



4.- Tribal.

Enviar

3.- La Identidad y la Imagen corporativa.



Caso práctico

Cuando **Juan** escuchaba a **Marta**, se quedaba perplejo...con lo que venden los **GA** pensaba... y lo que le gusta comprar en ellos, con esos dependientes tan serviciales que se te acercan enseguida a ayudarte..., su lema "**el cliente siempre tiene la razón**" y sus anuncios ¡si son los mejores de la tele! Calla, calla, le dice **Alberto**... acuérdate de traernos el diseño del logo que te pedimos la semana pasada, no te olvides de poner bien los colores que acordamos...

La **cultura organizacional** proporciona identidad a la empresa, pero ¿Qué es la identidad corporativa? ¿Qué aspectos generan identidad? ¿Y su imagen, es lo mismo que identidad? Aunque podrían confundirse hay un matiz importante que las diferencia, bien lo saben los departamentos de marketing de las empresas.

Los elementos culturales de cada empresa que hemos estudiado ya crean la **identidad** peculiar y única de cada empresa.



Identidad corporativa es todo aquello que constituye "el ser" de la empresa, su personalidad, lo que la empresa "es" y "cómo es", diferenciándola de las demás empresas.

Dentro de la identidad, se pueden distinguir dos aspectos básicos:

Aspectos básicos

Su filosofía o razón de ser	Identidad visual o signos distintivos
<ul style="list-style-type: none">✓ Misión: define el negocio de la empresa, qué es y qué hace para satisfacer a sus clientes.✓ Valores: indican los principios y valores generales que rigen su actividad, cómo lo hace✓ Visión: recoge la proyección futura que la	<ul style="list-style-type: none">✓ Logotipo: elemento gráfico, verbal o auditivo✓ La gama cromática: colores emblemáticos✓ Tipografía: tipo de letra✓ Papelería: formatos en sus documentos

compañía, hacia dónde se dirigen sus esfuerzos

Puedes leer la filosofía de la Caixa en este enlace.

 [La Caixa.](#)

✔ **Vestimenta:** uniformes, trajes

Pinchando aquí verás los signos visuales distintivos:

 [Telecinco adapta su imagen corporativa.](#)



Para saber más

Algunas empresas tienen sus propios manuales de identidad corporativa visual. También el Servicio de Salud de Castilla-La Mancha tiene su propio manual toma nota y echa un vistazo a este documento:

 [Salud Castilla-La Mancha.](#)



Cuando las empresas desarrollan su actividad en el día a día proyectan al exterior una determinada imagen que suele ser el reflejo de su propia identidad. Pero **¿qué es la Imagen Corporativa de una empresa?**

Imagen corporativa es la percepción mental que del producto y de la empresa misma tienen todos los agentes externos a ella, el público en general, sus clientes, sus proveedores, sus competidores, etc., es decir, todo aquello que el público piensa y siente acerca de lo que la empresa es y cómo es.

La **imagen percibida por el público** se estudia por los departamentos de marketing de las empresas, ayudándose en algunos casos de empresas especializadas en publicidad y en investigación de mercados. Lo más importante es que la imagen percibida coincida con la imagen que la empresa desea comunicar. ¿Cómo se puede degradar esta relación? Fíjate en el cuadro, ¿te parece difícil que todo coincida?

✔ Lo que es mi empresa.

➡ Lo que yo creo acerca de lo que es mi empresa.

● Lo que transmito acerca de lo que es mi empresa.

🌿 Lo que percibe el público sobre mi empresa.



Autoevaluación

Forman parte de la filosofía de la empresa:

- ☐ La misión, su visión y los valores corporativos.
- ☐ La papelería, la gama cromática, los valores culturales.
- ☐ La imagen corporativa, la misión y los valores.

¡Bien!

¿Estás seguro? Los tres primeros son parte de la identidad visual, ¡repasa!

No es correcta, la imagen corporativa no forma parte de la filosofía, al basarse en la percepción del público, ¡repasa!

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.- La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE).



Caso práctico



LOS DIEZ PRINCIPIOS
DEL PACTO MUNDIAL



...Los Grandes Almacenes (GA) se autodefinían "**socialmente responsables**", denominado Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE), vendían a un menor precio a sus empleados, organizaban eventos por Navidad a favor de niños del Tercer Mundo, y sus bolsas de compra eran ecológicas. En ocasiones daban cupones donde se indicaba que un porcentaje del precio de compra se iba a destinar a salvar el Amazonas, y cuando sucedió la desgracia del Tsunami recogieron

fondos y alimentos para la población afectada.

De todo ello presumían colgando un documento en la web y en la intranet, lo llamaban **Memoria de sostenibilidad**...un buen día **Marta** le echó un vistazo y en las referencias a los empleados se indicaba que la empresa garantizaba la "flexiseguridad" a sus trabajadores...

Pero **Marta** siempre tuvo la sensación que lo que allí se decía no debía estar "bien contrastado" ¿por qué si no, su compañera Charo se quejaba tanto ante el Comité de empresa de los cambios de turno sin razón? ¿Y del mosqueo de su jefe cuando se cogió el permiso retribuido por lactancia? ¿O cuando Paco pidió reducir su jornada para atender a sus hijos?

Había veces que **Marta** no entendía nada...con la buena prensa que tenían esos almacenes - aquello parecía marketing, marketing sin causa- les dijo a **Alberto** y **Juan**. Quizá **GA** tuvieran el certificado EFR- dijo **Alberto**- ... **Juan** estaba ansioso porque **Marta** siguiera con el ejemplo de la mesa, pero **Marta** lo reservó para el final.

La Responsabilidad social es ser "socialmente responsable".

Desde hace años se viene hablando del nuevo papel que deben jugar las empresas y las organizaciones en la sociedad, convirtiéndose en sujetos activos o "ciudadanos responsables" porque a la sociedad dirigen sus bienes y servicios, y de la sociedad misma obtienen su beneficio económico, su 🏠 lucro.

Las actuaciones de los gobiernos no están siendo suficientes para eliminar o corregir los desajustes sociales, económicos y medioambientales que existen a nivel mundial, y el gran poder que acumulan las multinacionales les hace "co-responsables" de esta situación. Ahí comenzó todo, aunque la responsabilidad social en estas grandes

empresas es "visible" desde hace años, también los pequeños negocios pueden hacer, y mucho, por ser responsables.

No sólo debes preocuparte por el resultado económico de tu negocio, sino también debes prestar atención en cómo lo obtienes y cuánto aporta a la sociedad.



Reflexión

En el siguiente enlace puedes ver como ha evolucionado **la responsabilidad social corporativa**:



[RSC.](#)



Citas para pensar

"Todo lo que se come sin necesidad se roba al estómago de los pobres".

Mahatma Gandhi (1869-1948) Político y pensador indio.

Y UN LIBRO Pincha en el siguiente enlace en el que puedes leer El Libro Negro de las Marcas, el lado oscuro de las empresas globales, de Klaus Werner y Hans Weis:



[El Libro Negro de las Marcas.](#)



Para saber más

Visualiza el siguiente vídeo sobre la **responsabilidad social empresarial**, pinchando en este enlace:

<http://www.youtube.com/embed/nSAYRKpYleg>

En este otro enlace podrás conocer más sobre la RSE:



[RSE fondo.](#)

A continuación veremos el concepto de RSE, sus ámbitos, posibles acciones, y las RSE en tu sector...

4.1.- Concepto y características de la RSE.



Caso práctico

ASO recibía fondos de varias empresas que participaban en causas a favor de los más marginados. De los contactos que dejó allí **Marta** pensaban establecer colaboraciones para su negocio de Teleasistencia, tanto ella como **Alberto** tenían claro que su negocio iba a ser responsable.



A la **responsabilidad Social aplicada a la empresa** se la denomina **-Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial**, pero ¿Qué es la RSC?

La RSC es la forma de conducir el negocio de tu empresa teniendo en cuenta los impactos que tu actividad genera sobre tus trabajadores, tus clientes, tus proveedores, tu comunidad o entorno más próximo, pero también sobre el medioambiente y la sociedad en general.

Desde las Administraciones y los Organismos Internacionales, como el Pacto Mundial de la ONU, las Directrices de la OCDE y el Libro verde de la UE, se trata de **fomentar que las empresa introduzcan en su gestión** acciones que contribuyan al progreso económico y social dentro del marco del **desarrollo sostenible**, entendiendo por "sostenible" la satisfacción de las necesidades del presente sin sacrificar las necesidades de las generaciones futuras.



Caso práctico

Sobre la **sostenibilidad**...



Si tuviéramos una manzana enorme, tan grande que durara siglos... y gran parte de ella nos lo comiéramos nosotros, otra parte la desperdiciáramos por no poner las medidas adecuadas para su conservación, o no la repartiéramos en condiciones igualitarias entre todos los que hoy estamos

aquí... ¿cómo vamos a pensar que a nuestros biznietos les pueda quedar "algo bueno" de esta manzana?

Siempre que te plantees incorporar medidas de responsabilidad social en tu negocio, tienes que tener en cuenta las notas que la caracterizan:

[Resumen textual alternativo](#)




Para saber más

Las medidas que fijan las diferentes Administraciones Públicas y organismos para fomentar la RSC son muchas y muy variadas: premios y reconocimientos especiales a empresas que desarrollan "buenas prácticas" en esta materia, ayudas y subvenciones, ventajas fiscales etc. Echa un vistazo a este enlace...

 [Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.](#)

También se ha creado el Consejo Estatal de RSC, adscrito a la Secretaría general de empleo y existen diversos observatorios, aquí tienes uno de ellos:

 [Observatorio de RSC](#)

Si la incorporación de medidas de RSC en tu negocio es voluntaria, ¿**por qué te puede interesar aplicarlas**? Sabemos que generan valor, pero qué ventajas directas aporta a tu negocio, aquí tienes las más destacadas:

- ✓ Te **diferencia** del resto de negocios similares al tuyo que carecen de RSC.
- ✓ Te posiciona en una situación más **competitiva**.
- ✓ De cara a la **administración** "ganas puntos" porque valoran tu implicación en el desarrollo sostenible de tu entorno.
- ✓ Mejora tu **reputación** e imagen, interna y externa.
- ✓ Tus **empleados** se sentirán más valorados y ello les proporcionará satisfacción y bienestar.
- ✓ Tienes la garantía de que **haces algo bueno** para la sociedad en general.



Autoevaluación

Indica la respuesta incorrecta sobre la RSC:

- ☐ La RSC marca la diferencia de tus servicios en el mercado y por ello hace menos competitivo tu negocio.
- ☐ La RSC es global porque no tiene límites geográficos ni una temática necesariamente similar al de tu negocio.
- ☐ La RSC debe ser adaptada a las características propias de cada negocio, en cuanto a tamaño, recursos de los que dispone etc.

¡Bien!

Repasa las características de nuevo, porque es verdadera.

Repasa las características de nuevo, porque es verdadera.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.2.- Ámbitos y acciones de R.S.E.



Caso práctico

TELE estaba comenzando a iniciarse en el mundo de la responsabilidad social corporativa, aunque hacía donativos con frecuencia a diversas ONGs y colaboraba puntualmente con los servicios sociales de la provincia, no llegaba a integrar esas acciones en la gestión global del negocio, cuando **Marta** se marchó de allí para emprender su propio negocio se estaba contratando a una persona para que se encargara de estos temas...

Mientras colaboró en **ASO** apadrinó un par de hermanos de Brasil que tenían condiciones de vida muy penosas, ¿sabes lo que haría con los primeros euros que recibiera del negocio? Marchar allí para verlos y poder colaborar en todo cuanto pudiese.

-Lo que ves en el vídeo, es real y ocurre por desgracia en muchas zonas del mundo, no olvides que el mundo también es un sistema y el negocio y tú sois un subsistema valioso para actuar-

<http://www.youtube.com/embed/M1prCuOQLFU>

[Resumen textual alternativo](#)

¿**Cómo desarrollar la RSE?** ¿Qué acciones llevar a cabo? Siempre que decidas apostar por la RSE en tu negocio tienes la posibilidad de actuar en varias áreas y desarrollar diferentes acciones para actuar ante tus 🗑️ **stakeholders o grupos de interés**. Aunque al comienzo no las abarques todas podrás avanzar poco a poco en cada una de ellas. Pinchando en cada acción obtendrás más información:

[Resumen textual alternativo](#)



Citas para pensar

Soñar lo que se desee soñar, esa es la belleza de la mente humana. Hacer lo que se desee hacer, esa es la fortaleza de la voluntad humana. Confiar en ti para probar tus límites, es el coraje necesario para poder triunfar.

(Bernard Edmonds)


Para **integrar de una manera efectiva la RSE** en la gestión de tu negocio, ha de ser debidamente gestionada, lo cual significa que todas las acciones que realices las debes

1. Planificar, delimitando su objetivo, descripción y duración, los recursos que necesitas los mecanismos para evaluarla.
2. Ejecutar, desarrollarla según la estimación anterior.
3. Evaluar, los resultados y la forma de llevarla a cabo, fijando posibles mejoras.
4. Registrar, elaborar una memoria de sostenibilidad, que pueden ser presentados a concursos o premios.
5. Comunicar, darlo a conocer al público en general.



Para saber más


En este enlace tienes una **guía para la elaboración de Memorias de sostenibilidad**, basada en la plantilla oficial de Global Reporting Initiative.

 [Elaboración de Memorias de Sostenibilidad](#)

Y te adjuntamos la memoria de una gran empresa para que eches un vistazo, pincha en este enlace:

 [Memoria de Sostenibilidad](#) (728,3 KB)

¿**Quién te puede ayudar y asesorar con todo esto?** En el siguiente enlace encontrarás un directorio de organismos e iniciativas sobre RSE por Comunidades Autónomas, busca la tuya.

 [¿Quién me puede ayudar?](#) (492 KB)



Autoevaluación

Indica la respuesta incorrecta sobre la RSC:

- ☐ La Memoria de sostenibilidad debe ser elaborada obligatoriamente por la empresa porque así lo exigen numerosos organismos Internacionales.
- ☐ Una medida de conciliación familiar y laboral se encuadra en el área de lugar de trabajo y en una acción dirigida a los empleados.
- ☐ Para hablar de RSE ésta ha de ser integrada en la gestión de la empresa.

¡Bien!

Repasa las áreas y acciones de nuevo, porque es verdadera.

Repasa, porque es verdadera.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

4.3.- Responsabilidad Social especializada en tu negocio.

Cada negocio desarrolla las acciones de responsabilidad social más **adecuadas a sus objetivos, estrategias y recursos disponibles**, sin tener por qué relacionarse con el sector de actividad al que pertenece, recuerda que la RSE es global.

Da igual en qué trabajos qué negocio concreto montes dentro de tu sector: una empresa u otra... porque podrás desarrollar cualquiera de las acciones que has estudiado.



Partiendo de esta premisa, tendrás que pensar qué **vínculos tiene un negocio de tu sector con la sociedad** y planificar las acciones responsables más adecuadas. Como propuesta, suponiendo que tu negocio se dedique a la teleasistencia a domicilio de personas mayores, o que necesitan de cuidados especiales por su delicado estado de salud, podemos desarrollar algunas acciones dentro del ámbito de la responsabilidad social:

- ✓ **Con tus empleadas y empleados.** También pueden tener familiares a los que atender y durante el tiempo que trabajen querrán tener garantizado su bienestar, ¿por qué no ofrecerles los servicios de tu negocio de teleasistencia a un precio rebajado, o establecer turnos y horarios flexibles para compatibilizarlo con el trabajo que prestan en tu empresa?
- ✓ **Acción social.** Puesto que a las personas mayores y con dificultades físicas o psíquicas se dirige tu negocio, podrías establecer colaboraciones con ONGs y Asociaciones que traten diferentes aspectos relacionados con el ciclo. Podrías contribuir con donativos, cooperar en las acciones que desarrollen, intermediar en situaciones, etc. En el siguiente enlace puedes encontrar [un listado de asociaciones de empresas de tu zona](#).
- ✓ **Con el Medioambiente.** Si el mobiliario y los utensilios que utilizas son ecológicos o empleas material reciclado también podría formar parte de tu RSE. O quizá desarrolles en tu negocio algún programa innovador de concienciación en valores medioambientales destinados a tus clientes, mayores que demanden tus servicios.




Reflexiona

¿Te imaginas plantar un árbol por cada persona a la que prestas servicios, haciendo un seguimiento diario?

Por ejemplo, una escuela infantil de Gavá (Barcelona) plantará un árbol por cada alumno matriculado dentro del marco de la campaña "Responsabilidad" de una tienda de maderas con la que se **pretende combatir el cambio climático**. Los árboles se plantarán en un terreno que la tienda tiene en Albacete y los alumnos lo visitarán cada año para verlos crecer. Esta iniciativa ha sido seguida por muchas empresas de todos los

sectores.

- ✓ **Con la comunidad**, quizá puedas establecer acuerdos con tu municipio o ciudad y ofrecer servicios durante los fines de semana, las fiestas no laborales o las vacaciones estivales, desde la concejalía del Ayuntamiento o Diputación donde estés ubicado o tener un área de actuación mayor. También podrías establecer acuerdos entre empresas relacionadas con tu sector o subsidiarias de tu entorno cercano.
- ✓ **Con la competencia**, para que no resulte tan costosa la acción anterior, ¿por qué no hacerlo entre todas las empresas de teleasistencia de la localidad?

Visto esto, que son sólo pistas para hacerte reflexionar... **¿le damos la vuelta a la tortilla?** Tu sector y los negocios que lo constituyen son frecuentemente empleados por otras empresas para desarrollar sus propias acciones de responsabilidad social, con lo que tienes ante ti una nueva oportunidad de negocio: ser quien presta el servicio para otra empresa socialmente responsable. En este caso tu negocio ofrece un servicio que a su vez es "una  buena práctica" de otra empresa.

¿Quieres ejemplos? Abre el siguiente documento y encontrarás algunos.



[¿Le damos la vuelta a la tortilla?](#) (39,0 KB)



Citas para pensar

"La salud es la unidad que da valor a todos los ceros de la vida".

Bernard Le Bouvier de Fontenelle (1657-1757) Escritor francés.

5.- El Balance Social.



Caso práctico




Cada año, los GA elaboraban un documento llamado **Balance Social** y colgaban sus conclusiones en la web oficial de la empresa en la sección dedicada al personal..., en ESCUE se empezaban a plantear el hacerlo porque ya contaba con bastantes empleados y habían detectado muchas bajas laborales en los últimos meses... querían identificar el porqué de esa circunstancia... **Juan** se preguntaba... **¿qué sería eso del Balance**

Social? ¿Es obligatorio hacerlo?... - Hay quien denomina Balance Social a la Memoria de sostenibilidad que ya hemos estudiado, pero técnicamente el balance social es un documento que tiene entidad propia para las personas que trabajan en recursos humanos... Vamos a ver qué es desde este enfoque-

Cuando tu negocio crezca en dimensión y complejidad y con ello, también aumente el personal contratado, conviene, que elabores periódicamente el balance social de la empresa, ¿Qué es el Balance Social?

El **Balance Social** es un instrumento de gestión que sirve para planificar, organizar y evaluar en términos cuantitativos la gestión de los recursos humanos en la empresa en un periodo determinado. Indica con qué personal contamos y cómo es este personal.

No existe ninguna obligación legal de elaborar este documento, por lo que su realización es **voluntaria**. La **utilidad del documento es triple**, es decir tiene **tres funciones principales**:

- ✓ Para estudiar la situación del personal que tienes y analizar la gestión que estás llevando a cabo en tu negocio.
- ✓ Plantear mejoras y corregir aspectos que no coinciden con la situación deseada.
- ✓ Tener recopilada información en materia de personal para realizar posibles  auditoria sociolaboral y elaborar la memoria de sostenibilidad de RSE en materia de personal.

El balance recoge datos sobre la situación social de la empresa. Su **contenido** no es único, pero existen algunos puntos que normalmente incluye todo balance social,

destacamos los siguientes:

✓ **Estructuración del grupo humano o personas que trabajan en la empresa y sus características:**

- Nivel de cualificación.
- Porcentaje de directivos/as.
- Tipo de contrato: indefinida, temporal, y a tiempo parcial.
- Porcentaje de mujeres y hombres.
- Porcentaje de personas con minusvalía o discapacidad.
- Antigüedad de la plantilla.
- Reparto por edades de la plantilla.

✓ **Condiciones laborales y en materia de salud laboral:**

- N° de accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Organización y sistemas de trabajo: jornadas, horarios, horas extraordinarias, trabajo nocturno, teletrabajo, trabajo a turnos, etc.
- Niveles salariales.
- N° de huelgas o paros realizados.
- N° de ascensos o promociones.
- N° de cursos realizados y coste de las medidas formativas.
- Condiciones de los lugares de trabajo: ruido, exposición a sustancias tóxicas, etc.

✓ **Comportamientos de los empleados:**

- Nivel de absentismo y causas.
- N° de personas que son contratados.
- N° de personas que abandonan la empresa.
- Grado de rotación.
- Grado de participación en la empresa.



Citas para pensar

"Hay que unirse, no para estar juntos, sino para hacer algo juntos".



Autoevaluación

Sobre el balance social, indica la respuesta correcta:

- ☐ El balance social es un instrumento de gestión que sirve para planificar, organizar y evaluar en términos cualitativos la gestión de los recursos humanos en la empresa en un periodo determinado.
- ☐ El balance social no tiene un contenido universal y único para todas las empresas.
- ☐ El balance social no recoge datos relativos a la plantilla de la empresa.

Recoge datos cuantitativos principalmente, no cualitativos. Los primero se pueden contar, los segundo se suelen sentir... ¡repasa!

¡Bien!

Si, los recoge, si, esta es su función: la plantilla de la empresa son los trabajadores, ¡repasa!

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto

6.- La Ética en la Empresa.



Caso práctico



Marta recuerda cómo en GA se impuso una **sanción** y quedó cuestionado el prestigio profesional de uno de los jefes de sección de aprovisionamiento cuando descubrieron que había aceptado "un sobre" de uno de los proveedores del negocio, el sobre contenía el valor de dos veces su salario... muchos compañeros lo veían bien:

"sólo había aceptado un regalo personal de la empresa proveedora por todos los años de relaciones comerciales que habían mantenido", pero otros entendían que ese acto incumplía el **Código ético** de la empresa, que indicaba lo siguiente:

"Capítulo IV: Cualquier regalo, gratificación monetaria o material que reciban los empleados de posibles proveedores o intermediarios debe formar parte de un fondo común que será repartido entre los empleados de la sección o departamento en el cual se produzca dicha entrega y aceptación. Esta norma no será de aplicación en caso de propinas recibidas por los empleados de sus clientes"...

Vaya, vaya -indicó **Juan**- ¿Y eso será parecido al Estatuto de los trabajadores o al Convenio Colectivo? ¿Código ético? ¿Como el que han elaborado algunos los partidos políticos para evitar la corrupción? -Preguntó **Juan**- ... "También lo elaboran muchas multinacionales para indicar los principios éticos generales que siguen y suelen llamarlo **Código de conducta**.

Lo nuestro sería muy sencillo, ojalá llegue el día en que podamos hacerlo, eso significará que nuestro negocio ha crecido..., pero si crece mucho el negocio y cotiza algún día en la Bolsa lo que está claro es que tendremos que aplicar el código Conthe... pero no soñemos tanto y vamos a la acción -concluyó **María**-

Vamos a hacer una **breve referencia a la ética en la empresa**, y será breve porque realmente hemos visto ya muchos contenidos salpicados de ética por toda la unidad, fíjate:

- ✓ Los subsistemas funcionales deben actuar en sus funciones y tareas de forma ética
- ✓ La cultura sirve para potenciar y compartir unas creencias, valores y comportamientos éticos
- ✓ La imagen que nuestro negocio transmite al público y cómo la transmitimos... más

vale que sea ética, y finalmente.

- ✔ La RSE incorpora muchas acciones que ya de por sí buscan la ética en los negocios, acuérdate de los códigos de conducta de algunos de los ejemplos vistos en aquel epígrafe.

En resumen, el todo, el sistema-empresa debe ser ético, pero...

¿Qué es la ética en general? Por **ética** se entiende la disciplina filosófica que estudia el **comportamiento moral** del hombre en sociedad. Entendiendo por "moral" las buenas costumbres o los comportamientos humanos que se consideran correctos y buenos dentro de esa sociedad. Lo contrario sería lo **inmoral**, todos aquellos comportamientos malos o incorrectos. Y todo lo que queda al margen, por carecer de moral, es denominado **amoral**.



Reflexiona

Los **10 principios del Pacto Mundial** que has podido ver en un enlace del epígrafe del punto anterior fueron en un primer momento 9, y más tarde, se incorporó el décimo. Éste último hace referencia a la corrupción, la extorsión y el soborno... íntimamente relacionado con lo que "no es ética en la empresa".



Autoevaluación

Responde a la siguiente cuestión: ¿Has actuado alguna vez de manera inmoral o "no ética"?

- ☐ No, nunca.
- ☐ Sí, en alguna ocasión.
- ☐ No sé, o no quiero optar por las anteriores respuestas.

¡Enhorabuena!

Reflexiona estas preguntas: ¿Por qué y para qué actuaste así? ¿qué consecuencias hubo? ¿lo volverías a hacer?

Si no sabes, será que no has pensado mucho... si has decidido no optar por la a) o la b) has hecho uso de tu libertad.

Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto

6.1.- ¿Qué es y qué no es ética en la empresa?



Caso práctico



Desde el comienzo de la unidad sabemos que la intención de **Marta** y de **Alberto** es hacer las cosas bien y a su manera... "Hacer las cosas bien" era hacerlas de un modo legal, por supuesto, pero además correcto... y "hacerlas a su manera" suponía darle un toque personal al negocio de cómo ellos pensaban que se debían hacer las cosas. **¿Qué diferencia hay entre lo ético y lo legal?** ¿Es la ética un factor que diferencia

unas empresas de otras?

¿Qué es la ética en la empresa? Podemos observar cómo dentro de cada empresa se desarrollan unas determinadas acciones y se toman muchas decisiones, todas ellas serán ético-morales en la medida en que se sitúen dentro de lo que es correcto, bueno y esté socialmente aceptado en la cultura de empresa. La ética en la empresa equivale a **transparencia** en todas las actuaciones que se llevan a cabo y en todas las decisiones que se toman.

Es conveniente que **diferencies bien lo "ético o moral" de lo "legal"**: Mientras que la mayoría de los comportamientos éticos o morales serán legales. Los comportamientos que no actúan conforme a la ética pueden ser además de inmorales, ilegales, es decir, puede haber una norma jurídica que los recoja y establezca una sanción como castigo.



¿Qué no es ética en la empresa? Te ponemos un breve listado de ejemplos de lo que no es ético-moral en el mundo empresarial, muchos de ellos tampoco son legales:

[Resumen textual alternativo](#)

¿Qué consecuencias tiene un comportamiento no ético en la empresa? Muchas y muy graves:

- ✓ Desprestigio y mala imagen en el mercado de bienes o servicios
- ✓ Clientes que pierdes, trabajadores que se marchan, proveedores que no quieren establecer relaciones comerciales contigo

- ✓ Administraciones que no aceptan tus ofertas a concurso y pérdida de posibles subvenciones o ayudas
- ✓ Sanciones jurídicas, cuando además los actos no éticos incumplen las normas jurídicas
- ✓ Y ¿por qué no decirlo? mala conciencia de haber podido hacer las cosas bien..., no haberlo hecho... y haberlo fastidiado todo.



Caso práctico



Marta concluyó con el ejemplo de la mesa..."el tablero y las tres patas los llevaron a la "zona de recogida" de muebles de una ONG de la localidad, quizá alguien que no tuviera mesa podía aprovechar algún elemento...- pensaron- pero la vecina que siempre tuvo envidia de aquella mesa a pesar de tener cinco de ellas de mucho más valor, estaba al acecho... al anochecer, cuando cargaba la mesa sin que nadie la viera, apareció el jardinero Don Ángel que

paró la operación ... y tuvo una buena reprimenda del vecino Don Justo... ¡pero si tienes cinco mesas! -le dijo- ... A la mañana siguiente todo el vecindario se había enterado y esa tarde, alrededor de sus cinco mesas nadie fue a tomar café. Fin de "mesa".



Autoevaluación

¿Con cuál de las siguientes citas estás más de acuerdo?

- ☐ Todo hombre tiene su precio, lo que hace falta es saber cuál es, Joseph Fouché.
- ☐ En tiempos de corrupción es cuando más leyes se dan, Étienne Bonnot de Condillac.
- ☐ En un espíritu corrompido no cabe el honor, Tácito.

Vaya, vaya... o sea que... ¿tú también tienes precio?

A que no sabes quién fue una de las primeras empresas que elaboró su "Código de conducta"... ¡Nike!

Esta es la nuestra también.

Solución


1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Opción correcta

7.- Otros...



Reflexiona

Alguna película...

- ✓ **Fyer, 2019. FYRE:** La fiesta más exclusiva que nunca sucedió. Fyre fue promocionado como un festival de música lujoso en una isla privada de las Bahamas con supermodelos en bikini, actuaciones musicales de primer nivel y servicios pijos. Los invitados llegan para descubrir que la realidad estaba muy lejos de esas promesas.
- ✓ **The Founder** (*El fundador* en España), 2016. Michael Keaton hace el papel de Kroc y Laura Dern, el de su esposa Ethel Fleming. Es la crónica de la expansión del imperio gastronómico McDonald's.
- ✓ **The Intern** (*El becario*, en España), es una película de comedia estadounidense del 2015 y dirigida por Nancy Meyers. La película está protagonizada por Robert De Niro y Anne Hathaway en los dos papeles principales. El tema de la película está relacionada con una  **startup**.
- ✓ **The Dreamer**, 2015. Basada en el libro "Walt Before Mickey".
- ✓ **Philadelphia**, de Jonathan Demme. 1993.
- ✓ **American Ganster**, de Ridley Scott. 2007
- ✓ Saga **El Padrino I,II,III**, de Francis Ford Coppola. 1972, 1974,1990.
- ✓ **Erin Brokovich**, de Steven Soderbergh.2000

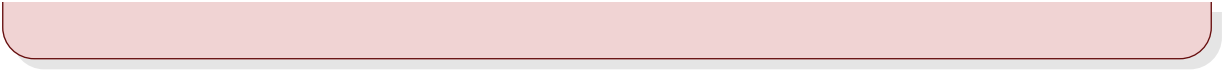
Algún libro...

- ✓ **¿Quién se ha llevado mi queso?** Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio. Editorial Empresa Activa. Spencer Johnson, M.D.
- ✓ **Los tacones** de Oz. Editorial LID 2008. Rubén Turienzo.
- ✓ **El fin de semana en siete días, no dejes que tu trabajo se adueñe de tu vida.** Editorial Del bronce. Ricardo Semler
- ✓ **Al frente del cambio.** Editorial: Empresa Activa. John P. Kotter.
- ✓ **El Siglo de China.** Editorial Planeta. Ramón Tamames Gómez.

Una cita...

"Nunca será tarde para buscar un mundo mejor y más nuevo, si en el empeño ponemos coraje y esperanza".

Alfred Tennyson



Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recursos (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Sandra Cunningham. Tipo de Licencia: Uso Educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com/		Autoría: Sandra Cunningham. Tipo de Licencia: Uso Educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: recorte sobre foto de http://www.fotolia.com/
	Autoría: Eduardo Loureiro. Tipo de Licencia: CC by. Procedencia: http://www.flickr.com/search/?l=5&w=all&q=sistema&m=text		Autoría: Anónimo. Tipo de Licencia: Dominio público. Procedencia: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Babel_russia.jpg
	Autoría: Jedi-master. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: AlexRodavias. Tipo de Licencia: Uso Educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com
	Autoría: Marfot. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: Stephen Coburn. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: Imagen retocada sobre original en http://www.fotolia.com
	Autoría: Dudarev Mikhail. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com		Autoría: Torsius. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia: http://www.fotolia.com
	Autoría: Cebreros. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia:		Autoría: StevenVona. Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD. Procedencia:

	http://www.fotolia.com		http://www.fotolia.com/
	<p>Autoría: Marco Scisetti.</p> <p>Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD.</p> <p>Procedencia: http://www.fotolia.com</p>		<p>Autoría: Tobias Machhaus.</p> <p>Tipo de Licencia: Uso educativo no comercial en plataformas de FPaD.</p> <p>Procedencia: http://www.fotolia.com</p>

