



UNIDAD II

ENTORNO Y CULTURA ORGANIZACIONAL GLOBALIZACIÓN



GERENTES: Hipótesis

OMNIPOTENTES

Responsables del:

- Éxito -> MÉRITO
- Fracaso -> DESPIDO

SIMBÓLICOS

C/efectos limitados s/los resultados por factores no controlables:

- Economía, política
- Clientes, competencia

FUERTE



DÉBIL

Funciones gerenciales con LIMITACIONES:
INTERNAS f(cultura) – EXTERNAS f(entorno)



PERSONALIDAD

CULTURA ORGANIZACIONAL

Sistema de significados e ideas compartidas por los miembros de una organización y que determina su comportamiento I+E

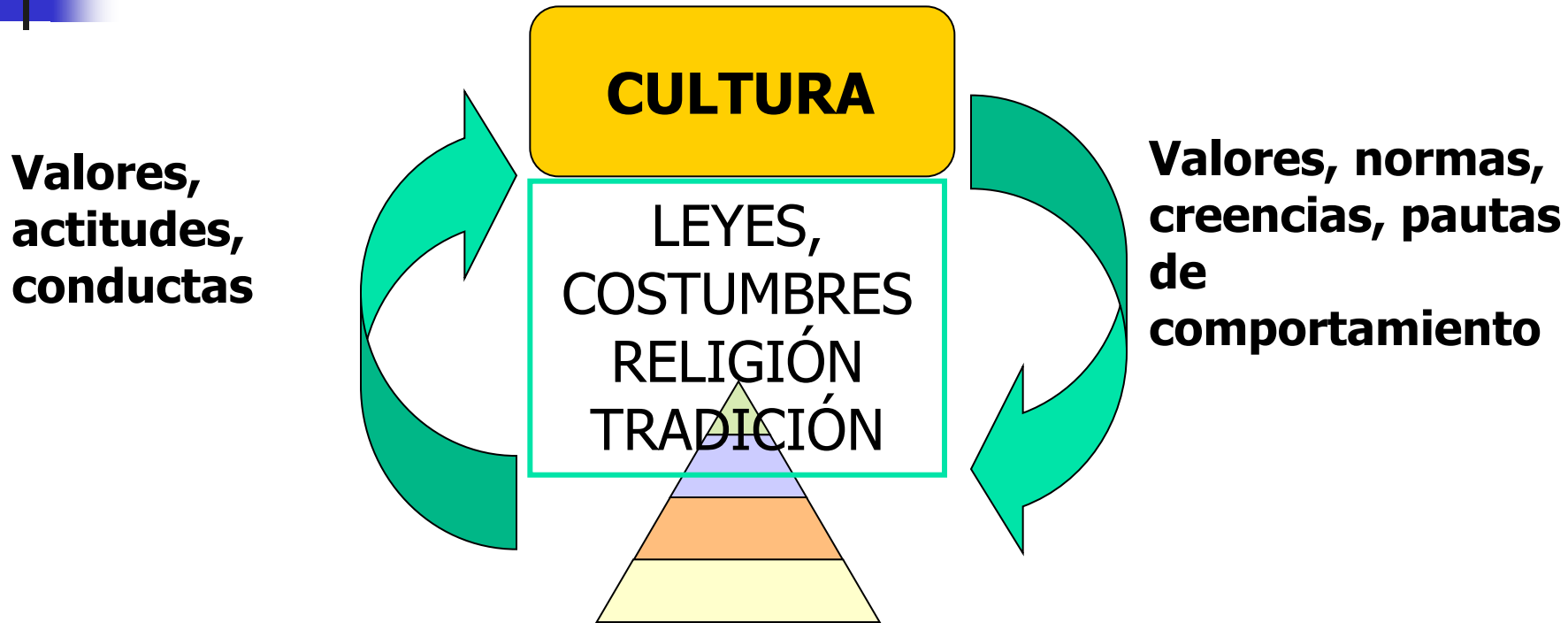
Valores, símbolos, ritos, mitos y usos:

- Evolucionan con el tiempo
- Determinan la percepción y reacción de empleados
- Influyen en la resolución de problemas

EL MODO DE CÓMO SE HACEN LAS COSAS !!!

CULTURA ORGANIZACIONAL

Efectos sobre roles-misiones



Ej: restricciones de horarios comerciales, formas de vestir, modales, negociaciones, visitas



CULTURA ORGANIZACIONAL

ES

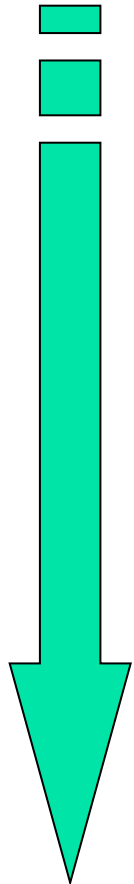
PERCEPTIVA
COMPARTIDA
DESCRIPTIVA

Factores como tamaño, antigüedad, rotación, fuerza de origen definen tipos:

- FUERTES (valores arraigados + difundidos)
- DÉBILES (no compromiso, - dedicación, - desempeño)

Valores claros -> empleados saben q hacer -> + desempeño

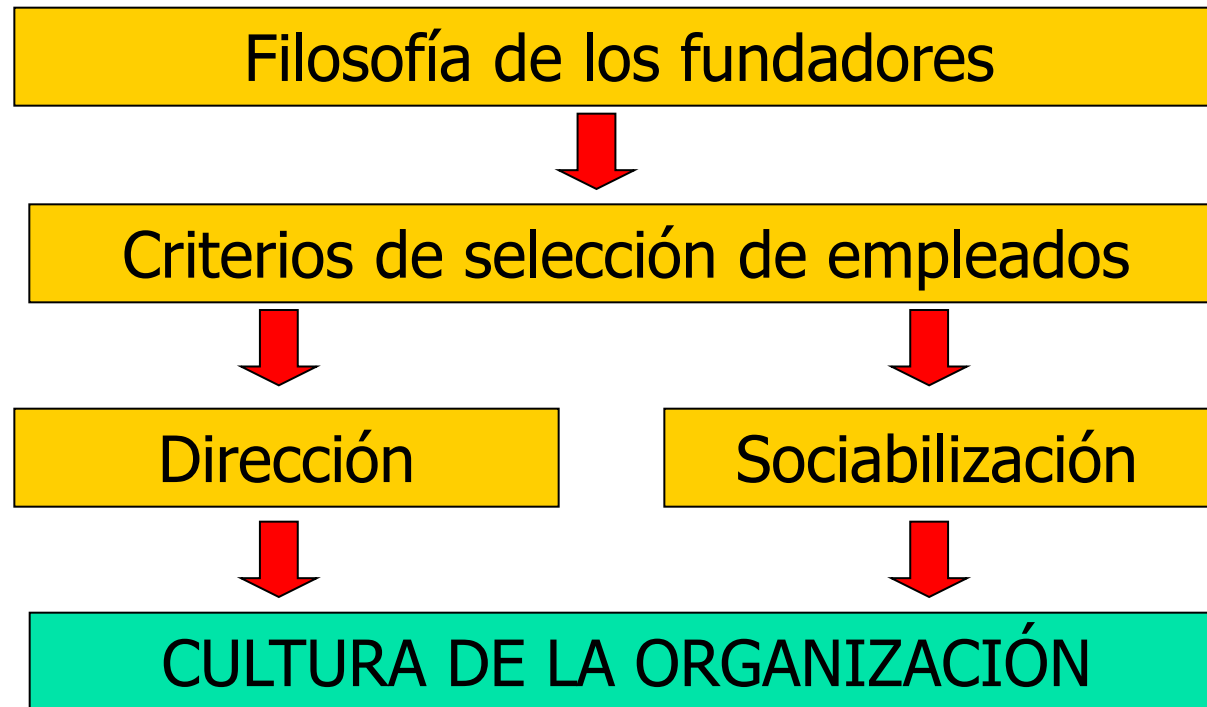
CULTURA ORGANIZACIONAL: Dimensiones



- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados (fin)
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Energía
- Estabilidad
- Innovación y riesgos

Lectura
Pag 53
Robbins

CULTURA ORGANIZACIONAL: Origen y Sostenimiento





CULTURA ORGANIZACIONAL: Aprendizaje

- ANÉCDOTAS

- Narraciones s/hecho o personas, arraigan presente en pasado

- RITOS

- Actos repetidos s/valores, metas, personas

- SÍMBOLOS MATERIALES

- Instalaciones, vestimenta, autos gerentes

- LENGUAJE

- Abreviaturas, vocabulario común



MODELO DE 2 NIVELES:

CARACTERÍSTICAS
OBSERVABLES

CARACTERÍSTICAS
INOBSERVABLES



CULTURA ORGANIZACIONAL:

Decisiones en las que influye

■ PLANEACIÓN

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

■ ORGANIZACIÓN

- Cuánta autonomía deben tener los puestos de los empleados
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

■ DIRECCIÓN

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados
- Qué estilos de liderazgo son apropiados
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluso constructivos

■ CONTROL

- Imponer controles externos o permitir control propio de empleados
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones de desempeño de empleados
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto.



CULTURA ORGANIZACIONAL: Actualidad

- Creación de:
 - Cultura ética
 - Cultura de innovación
 - Cultura sensible a clientes
 - Espiritualidad (trabajo – vida interior)
- Apertura a la diversidad:
 - género, cultura, raza
- Cultura uniforme?:
 - Denominadores comunes de valores y comportamiento
 - Afectada por el progreso de las comunicaciones y transportes
 - Idioma, factor que conecta e inhibe una cultura global



ACTIVIDAD

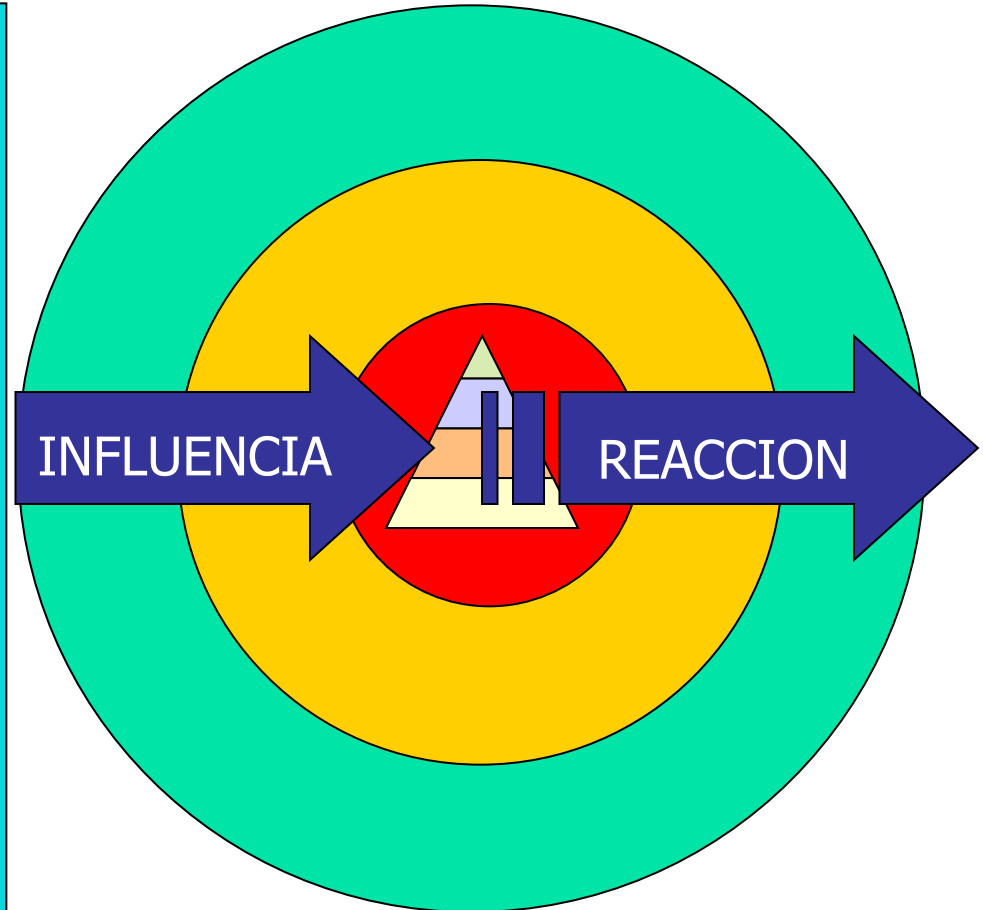


- **CASO DE ESTUDIO: “Maquíllese: Mary Kay”**
 - ¿Qué valores promueve Mary Kay?
 - Caracterizar el origen y sostenimiento de la cultura. El aprendizaje de la misma, es en función de anécdotas, ritos, símbolos materiales o del lenguaje? Ejemplificar.
 - ¿Se trata de características observables o inobservables?
- **CASO DE ESTUDIO:**
 - Americanización de Siemens
 - NBA (Robbins)
- Pág 95 Robbins: Dilema ético
- Pág 74 Robbins: Trabajo en equipo
- Encuentre una cultura para Ud. (Pág 55 Robbins)



ENTORNO ORGANIZACIONAL: Efectos y Objetivo

Comprender su **naturaleza e importancia**, sus **parámetros y determinantes** para que el gerente logre **ventajas competitivas** al estructurar su organización dentro de la dinámica que dichos ambientes poseen



ENTORNO GLOBAL de las organizaciones



■ Concepto:

- Fuente de recursos necesarios para la supervivencia, de donde surgen:

- OPORTUNIDADES
- AMENAZAS

NATURALEZA
DUAL



■ Carácter:

- local, regional, nacional, internacional

NO SE LO PUEDE IGNORAR
REACCIONAR e INTENTAR CONTROLAR

ENTORNO ORGANIZACIONAL

Ambientes o ámbitos o sectores (Hodge)

- INDUSTRIAL o SECTORIAL
- CULTURAL
- POLITICO-LEGAL
- ECONÓMICO
- TECNOLÓGICO
- De RRHH
- De RR FÍSICOS
- CONSUMIDORES y CLIENTES



Cada sector tiene
sus ramificaciones
internacionales:

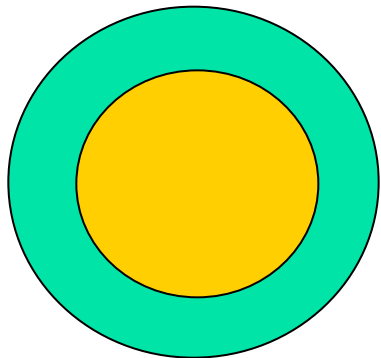
- INMEDIATAS
- REMOTAS

ENTORNO ORGANIZACIONAL

Tipos

AMBIENTE EXTERNO: Conjunto de fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño.

- **GENERAL:** condiciones generales externas que inciden indirectamente
- **ESPECÍFICO o DE TAREA:** efecto directo e inmediato de las decisiones y actos de los gerentes y pertinentes para el logro de las metas de la organización



Cada organización tiene entorno UNICO

ENTORNO ORGANIZACIONAL

Ambientes o ámbitos o sectores (Robbins)

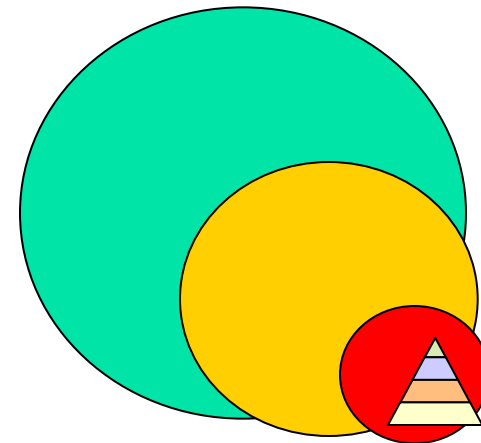
■ GENERAL

- ECONOMICO
- POLITICO-LEGAL
- SOCIO-CULTURAL
- DEMOGRÁFICO
- TECNOLÓGICO
- MUNDIAL

■ ESPECIFICO o de TAREA

- Clientes y consumidores
- Proveedores (MP, equipos, MO, servicios)
- Competencia (directa e indirecta)
- Grupos de presión

Mostrar
Ejemplos



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Económico



- ECONOMÍA: Red de medios para la producción y distribución de bienes y servicios
- Organizaciones CON y SIN fines de lucro
- Determina técnicas, recursos e instrumentos para los gerentes
- Ej de efectos o condiciones económicas:
 - Tasas de interés, Bolsa de valores
 - Inflación: precios de B y S altos, costo de vida, confianza
 - Tasas de cambio: fuerza y devaluaciones moneda extranjera
 - Políticas fiscales: obligaciones y normas
 - Tasas de desempleo, costo MO
 - Demografía: sexo, educación, edad

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Económico: Funciones



- Distribución de recursos
 - Agotamiento - Factor de medición
 - Sistemas económicos (control de recursos):
 - **PLANIFICADA o CONTROLADA** (China, Cuba Corea del N)
 - **CAPITALISTA o de LIBRE MERCADO** (NA, Europa Occ., Japón)
 - Transición P->C (Europa del Este)
- Mantenimiento de la demanda total del sistema
 - Empleos
- Distribución e intercambio de productos
 - Qué?, Cuánto?, Cómo?, Dónde?, Cuándo?

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Económico: Sistemas



PLANIFICADA

- Regímenes comunistas y socialistas
- < competencia
- Posibilidades de elección de empleo limitada
- Poder en gobierno (producción/consumo)
- Centralización
- Asigna recursos s/políticas de racionalización de b y s

CAPITALISTA

- Regímenes democráticos
- > competencia
- Innovación recae sobre la org.
- Conocer gustos del consumidor final
- Poder en org.
- Descentralización
- Asigna recursos s/Ley de oferta-demanda, precios

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Económico: Comercio Mundial



- Importación / Exportación
- Espacio-tiempo comprimido por los progresos en transporte y almacenamiento
- Conocer reglamentos, costumbres, condiciones económicas propias y ajenas
- Combinación de economías individuales en la macroeconomía global.

ALIANZAS COMERCIALES REGIONALES

- UE / MCE
- MERCOSUR
- TLCAN o NAFTA
- ANSA o ANSEAN

- Países integrantes ?
- Objetivos ?

- OMC: vigila y promueve el comercio mundial
- Globalización: productos DISEÑADOS, FABRICADOS y VENDIDOS en distintos lugares
 - Toyota, GM, Honda, Ford, VW

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Político-legal

- Alcance: MUNICIPAL – PROVINCIAL – NACIONAL
- Ramas: LEGISLATIVA – EJECUTIVA – JUDICIAL
- Efectos del gobierno:
 - Estabilidad del ambiente -> economía
 - Leyes y reglamentos para creación y funcionamiento de las organizaciones.
 - CODIGO LABORAL
 - CODIGO DE COMERCIO
 - DGI AFIP
 - Globalización
 - Informarse de leyes locales, inestabilidad política
 - Comercio internacional: TLC, UE, OMC
 - Lobbying: influencia de grupos de poder



**Caso ética
Robbins**



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Político-legal

Adaptación (-):

- Mayor influencia del gobierno en la org.
- Necesidad de expertos legales, financieros por complejidad operacional
- Necesidad de sistemas informatizados para brindar datos al estado
- > costos
- > presión por leyes sobre impuestos y regulaciones

Beneficios (+):

Da servicios para minimizar los problemas de administrar org.

- LEYES DE COMPETENCIA
- PROTECCION (policía, bomberos)
- PREVENCIÓN DE PRACTICAS ILEGALES
- MARCO PARA LITIGIO
- PUBLICACIONES (comercio, finanzas)
- SALUD (hospitales, dispensarios)
- SEGURIDAD SOCIAL (Anses)
- EDUCACION (Coneau)
- SUBSIDIOS (investigación)



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Socio-Cultural

- Cambio de los valores, usos y gustos de la sociedad
- Colegios, instituciones políticas, medios de comunicación, iglesia...
MOLDEAN, TRANSFORMAN y DIFUNDEN la cultura
- Globalización:
 - Entender valores y cultura de otras naciones que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo q es importante
 - Cultura organizacional vs. Cultura nacional ??
 - Costos de violar normas y culturas locales
- Ej:
 - Equilibrio vida privada-laboral: guarderías, flexibilidad, permisos
 - Miedo por violencia, delincuencia, >dependencia tecnología, + juegos de azar
 - Preferencia estilos de vida saludables, espiritualidad



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Socio-Cultural

¿Cómo caracterizar la cultura propia?

Ejemplos
Robbins

- **TEORIA DE HOFSTEDE (5-dim)**

1. Individualismo o colectivismo
2. Distancia del poder: > o <
3. Rechazo a la incertidumbre: > o <
4. Logros (bienes, dinero, competencia) o procuración de relaciones
5. Orientación al CP (pasado, tradiciones) o LP (futuro, ahorro)

- **ESQUEMA GLOBE (8-dim)**

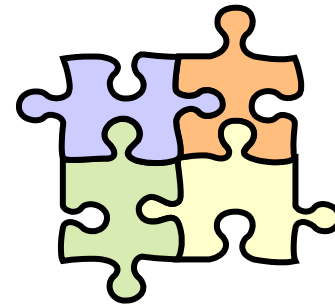
- Individualismo o colectivismo (1), distancia del poder (2), evasión de la incertidumbre (3), Asertividad (4), orientación al desempeño (4), orientación humana (4), orientación al futuro (5), diferenciación de género, colectivismo grupal.



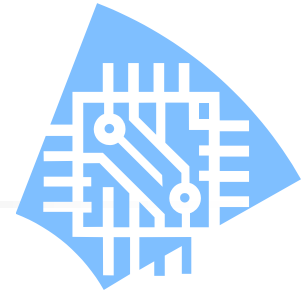
ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Demográfico

- Tendencias en características:
 - Género
 - Edad
 - Escolaridad
 - Región
 - Ingresos
 - Estructura familiar
- Ej: juegos de las <> generaciones



ENTORNO ORGANIZATIVO: Sector Tecnológico



- Cambios rápidos y continuos -> INNOVACION
- Dado por competencias específicas, conocimientos, herramientas, habilidades para producir bien/servicio
- Otorga ventajas competitivas:
 - Cambio de estructuras organizativas
 - Nuevas formas de trabajo con + eficiencia y + calidad
 - Nuevos productos o servicios

Ej:

- Descifrado del genoma humano
- Aparatos + pequeños pero + potentes
- Automatización de oficinas (CAO - SAO)
- Videoconferencias, medios de comunicación
- Robots, LASER, PLC, medios de almacenamiento
- Modelos de negocios, sistemas ERP

ENTORNO ORGANIZATIVO:

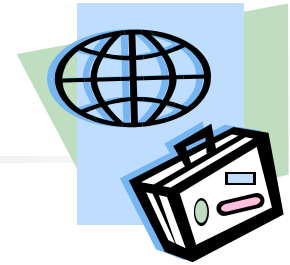
Sector Mundial



- > competencia
- Globalización de los mercados
 - Apertura del comercio
 - Eliminación de las barreras geográficas
 - Apertura a lo bueno y lo malo
 - Efecto dominó
 - Equivale a AMERICANIZACION ?

ENTORNO GLOBAL:

¿Cómo administrarlo?



- Empresas heterogéneas:

QUIEN
TIENE QUE?

- + crecimiento en ventas y + rentabilidad

- Posturas ante el mundo

- ETNOCÉNTRICA → patria
- POLICÉNTRICA → país residencia
- GEOCÉNTRICA → mundo

Combinar COSTOS CHINOS
con la CALIDAD JAPONESA,
el DISEÑO EUROPEO y el
MARKETING EUA.



ACTIVIDAD



- **CASO DE ESTUDIO:** Colillas fuera

- **CASO DE ESTUDIO:**



- ¿Una BUDWEISER con cualquier otro nombre todavía es un BUDWEISER?
- SAP: cómo aprender a amar la globalización

ENTORNO GLOBAL:

¿Cómo se hacen los negocios mundiales?



■ Empresa global

POSTURA
ETNOCÉNTRICA

- Operan en varios países
- Dirección desde casa matriz en país origen
- Ej: Sony, Unilever

■ Empresa multidentificadas

POSTURA
POLICÉNTRICA

- Operan en + de 1 país
- Dirección descentralizada en cada país
- Ej: Nestlé, Frito-Lay: división Pepsi-Co

■ Empresa sin fronteras o transnacionales

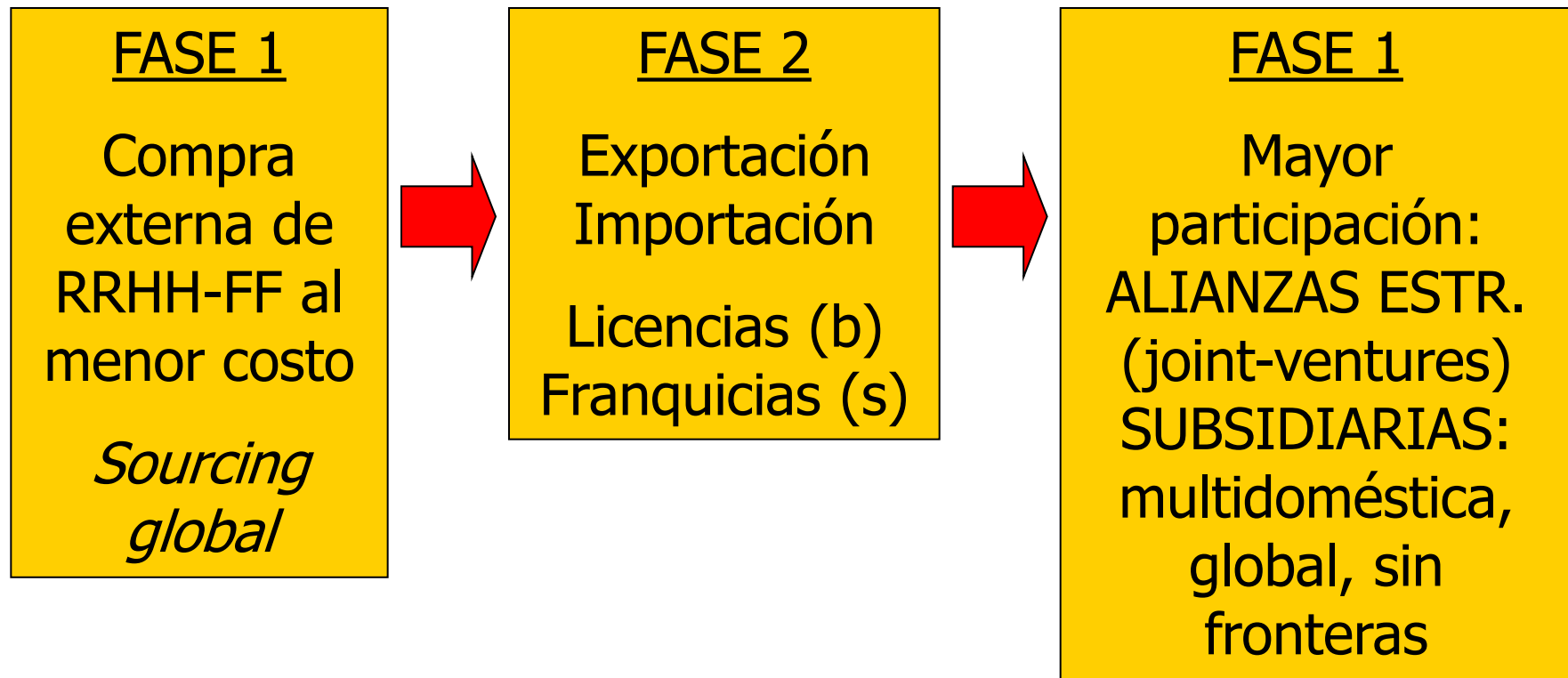
POSTURA
GEOCÉNTRICA

- Supresión de barreras geográficas artificiales
- Ej: IBM: grupos industriales, Telefónica de España



ENTORNO GLOBAL:

¿Cómo se vuelven globales las org.?



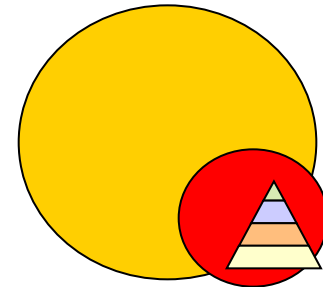


ENTORNO ORGANIZACIONAL

Ambientes o ámbitos o sectores (Robbins)

■ ESPECIFICO

- Clientes
- Proveedores (MP, equipos, MO, servicios)
- Competencia (directa e indirecta)
- Grupos de presión



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Industrial



Análisis de la competencia (PORTER):

1. Amenazas de nuevos entrantes
2. Amenazas de productos sustitutos
3. Rivalidad entre firmas
4. Poder de negociación del comprador
5. Poder de negociación del proveedor

MERCADO

RRFF



Asociaciones COMPAÑÍAS - PAISES

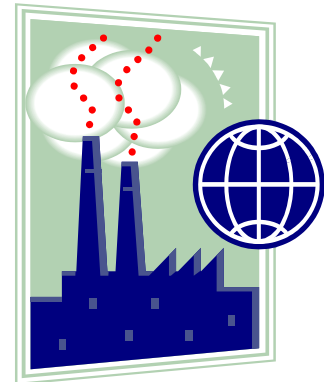


ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Industrial

1/2/3. Factores de nuevos entrantes:

- Economías de escala
- Requerimientos de capital (RRHH, RRFF)
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio para el cliente
- Canales de distribución
- Políticas gubernamentales
- Desventajas en costes





ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector RRHH

- Fuente de inputs humanos
- Variables para radicación de empresas:
 - Disponibilidad MO
 - Aptitud: Formación y educación
 - Salarios locales y estándares de beneficios
 - Presencia o no de sindicatos
 - Actitud: Valores, habilidades de los trabajadores
 - Ej: Córdoba = Polo informático
- Tendencias:
 - Flex-time, contratos eventuales, home office
 - Flexibilidad laboral: + tareas c/+responsabilidad, > formación y > presión, + hs trabajo
 - Globalización: dirigir trabajadores de <> culturas, idiomas, lugares



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector RRFF

- Fuente de inputs físicos
- Variables:
 - Concentración de recursos en pocos distribuidores
-> MONOPOLIOS (petróleo ?)
 - Fluctuaciones del costos y disponibilidad de MP
 - Condiciones físicas:
 - Clima y geografía (ubicación)
 - Desastres naturales
 - Enfermedades: vaca loca, aftosa, gripe porcina
 - Impredecibles, incontrolables -> planes de contención

Porter: NIVEL DE NEGOCIACIÓN de los PROVEEDORES



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Sector Consumidores y Clientes (C y C)

- Conversión de RRHH+RRFF mediante TECNO en PROD/SERV para C y C
- Análisis de condiciones del mercado
 - Conocer preferencias
 - Conocer poder potencial del comprador
- Ej de marcas privadas:
 - Wal-mart, (??)
 - Disco (BELL)
 - Carrefour (UNO)

Porter: NIVEL DE NEGOCIACIÓN de los CONSUMIDORES



ENTORNO ORGANIZATIVO:

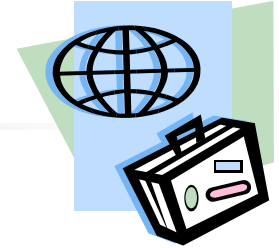
¿Cómo afecta a los gerentes?

- Evaluación de incertidumbre ambiental:
 - Grado cambio (impredecible): ESTABLE / DINAMICO
 - Grado complejidad (nº componentes): SIMPLE / COMPLEJO
 - Ej: análisis de los monopolios
 - Matriz cambio vs complejidad
- Relaciones con partes interesadas
 - Partes: entes E/I afectados x acc/dec de la org.
 - Relación + segura -> gtes c/control resultados
 - Dependencia de E (recursos) y S (bienes-servicios)
 - Efectos:
 - + innovación, + confianza, + flexibilidad, + pronósticos
 - Repercuten en desempeño (resultados) de la org.

MODELO
Organización
Actor

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Etapas para su manejo



1. Identificar las partes interesadas
2. Determinar sus intereses concretos:

Calidad, finanzas, seguridad, ecología

Empleados Clientes
Competencia
Proveedores Gobiernos
Sindicatos Accionistas
Comunidades Medios
Activistas (soc/pol)
Asociaciones (ind/com)

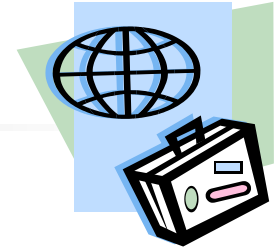
de la relaciones en f() de:
de cada parte
del ambiente



ACUERDO
EXPLICITO
Organización
Parte

ENTORNO ORGANIZATIVO:

Partes Interesadas



1. Identificar las partes interesadas
2. Determinar sus intereses concretos:

Calidad, finanzas, seguridad, ecología

Empleados Clientes
Competencia
Proveedores Gobiernos
Sindicatos Accionistas
Comunidades Medios
Activistas (soc/pol)
Asociaciones (ind/com)

de la relaciones en f() de:
de cada parte
del ambiente



ACUERDO
EXPLICITO
Organización
Parte



ENTORNO ORGANIZATIVO:

Incertidumbre Ambiental

- Fuente de INCERTIDUMBRE y LIMITACIONES
- Dimensiones:
 - COMPLEJIDAD
 - N° y estado de la relación entre elementos del entorno
 - + complejidad -> + información p/gestión
 - Ej:
 - CAMBIO DE ENTORNO (turbulencia)
 - Cantidad y velocidad de cambio de los elementos
 - + cambio -> + información y predicción del futuro
 - Ej:
 - MUNIFICIENCIA
 - Abundancia de recursos en el entorno de la organización:
 - Financieros, ubicación, presencia de RRHH, posesión de RRFF
 - Da OPORTUNIDADES x abundancia, AMENAZAS x escasez
 - - munificencia -> éxito difícil
 - Ej:

ENTORNO ORGANIZATIVO:

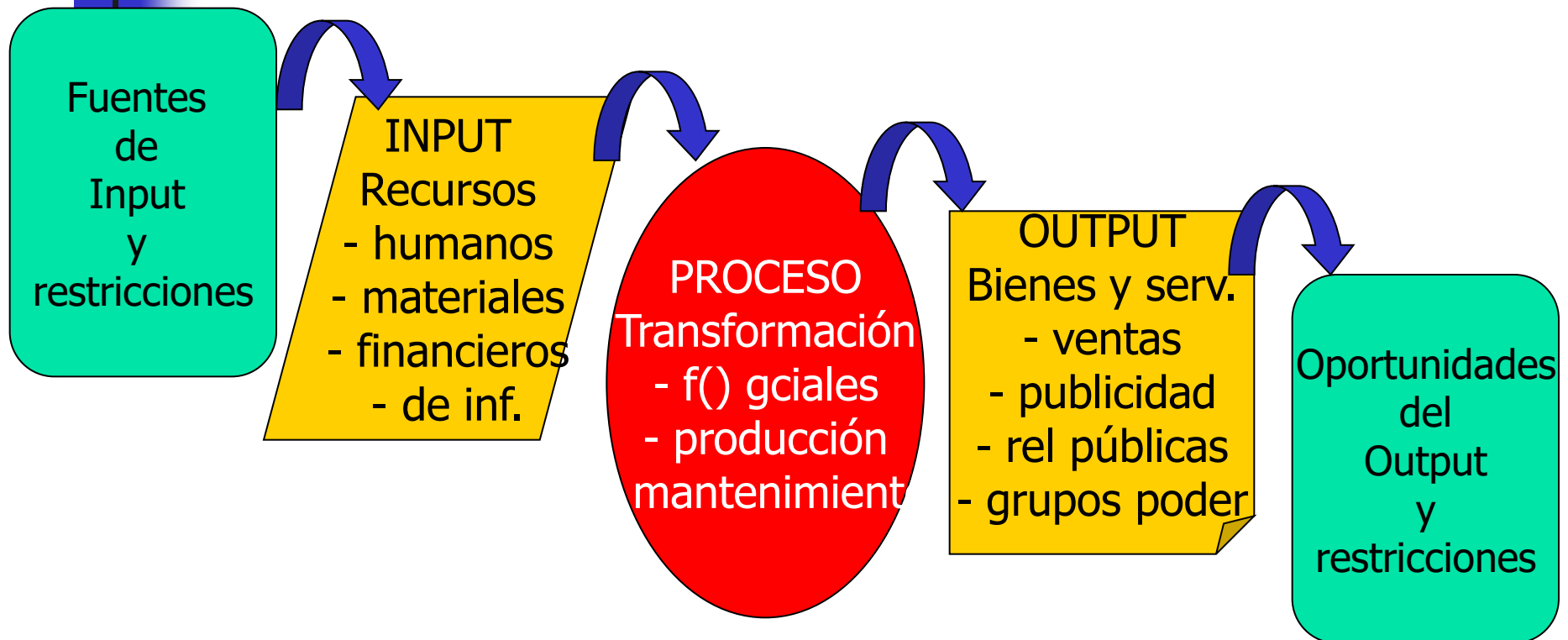
Matriz de Incertidumbre Ambiental

Figura 3-11 Matriz de incertidumbre ambiental

		Grado de cambio	
		Estable	Dinámico
Grado de complejidad	Simple	Celda 1 Entorno estable y predecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares y permanecen prácticamente iguales. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 2 Entorno dinámico e impredecible. Pocos componentes en el entorno. Los componentes son de cierto modo similares pero cambian continuamente. Necesidad mínima de conocimiento sofisticado de los componentes.
	Complejo	Celda 3 Entorno estable y predecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y permanecen básicamente iguales. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.	Celda 4 Entorno dinámico e impredecible. Muchos componentes en el entorno. Los componentes no son parecidos entre sí y cambian continuamente. Necesidad elevada de conocimiento sofisticado de los componentes.

GESTIÓN del ENTORNO

Conocimiento





GESTIÓN del ENTORNO

Estrategias de Control

1. Selección del nicho o dominio
2. Estrategias de vinculación x incertidumbre
3. Acuerdos, normas, contratos de reciprocidad y ayuda mutua
4. Joint ventures o alianzas específicas
5. Fusiones y adquisiciones c/integración:
 1. vertical hacia atrás/adelante
 2. horizontal diversificada o no
6. Consejos de administración (ONG, Coop)
7. Captación de directivos de la competencia
8. Asociaciones de empresarios (lobbying)
9. Publicidad y relaciones públicas (público)

Org. VIRTUAL o en RED



GESTIÓN del ENTORNO

Control

- ILEGALIDAD: a entornos + difíciles, > probabilidad de actividades ilegales. Ej:
 - Sobornos en ambientes competitivos, para conseguir contratos, exp-importación
 - Acuerdos de precios de 2 dominantes
 - División del mercado en 2 dominantes
- ECOLOGÍA de la POBLACIÓN
 - el entorno produce incertidumbre que atenta
 - la existencia de las organizaciones
 - independiente de si el cambio fue
 - Intencional o no, aleatorias o accidental
 - Ej: estaciones de servicio self-service