

GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS **PARTE I**

JUDITH DISDERI

MARÍA PILAR JULAR



ucc | FACULTAD
DE INGENIERÍA

ÍNDICE- PARTE I – UNIDAD 1, 2 Y 3

1. ENCUADRAMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA
2. CONSIGNAS GENERALES
3. PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS PRÁCTICOS
4. TP N° 1: Organizaciones
5. TP N° 2: Entorno organizacional
6. TP N° 3: Cultura organizacional
7. TP N° 4: Globalización
8. TP N° 5: Estructuras Organizativas
9. TP N° 6: Subsistemas RRHH

1. ENCUADRAMIENTO DE LA FORMACIÓN PRÁCTICA

La formación práctica que se desarrolla en esta GTP incluye actividades correspondientes a: **Resolución de problemas tipo o rutinarios** de las asignaturas de ciencias básicas y tecnologías básicas o aplicadas.

Resolución de problemas abiertos de ingeniería, correspondientes a aquellas situaciones reales o hipotéticas cuya solución requiera la aplicación de los conocimientos de las ciencias básicas y de las tecnologías. Estas actividades constituyen la base formativa para que el alumno adquiera las habilidades para encarar diseños y proyectos.

Estas actividades se ajustan a los criterios de intensidad de la formación práctica establecidos en el Anexo III de las siguientes Resoluciones del Ministerio de Educación:

RME 1232/01: Ing. Civil, Ing. Mecánica e Ing. Electrónica

RME 1054/02: Ing. Industrial e Ing. en Agrimensura

RME 786/09: Ing. de Sistemas e Ing. en Computación

La asignatura forma parte de los Planes de Estudios 2016 de las carreras Ingeniería de Sistemas, Industrial, en Computación y Agrimensura, siendo electiva del resto de las carreras de la Facultad.

2. CONSIGNAS GENERALES

Los problemas pueden ser resueltos en forma individual o grupal.

De acuerdo a la complejidad creciente que esta asignatura presenta, el planteo o formulación de los problemas debe ser realizado basándose en lo desarrollado en las clases teóricas referidas a cada unidad y a todas las unidades anteriores ya desarrolladas, como también de aquellas asignaturas que son correlativas de esta.

Las herramientas utilizadas para la resolución de los ejercicios son las siguientes: corresponde a software de ofimática (procesadores de texto, planillas de cálculos, editor de presentaciones, etc) y herramientas colaborativas de uso compartido.

Es necesario disponer del material de estudio (apuntes de clase, recursos bibliográficos obligatorios) para la resolución de las consignas de los trabajos prácticos.

3. PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS PRÁCTICOS

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La resolución de los trabajos prácticos se corrobora durante el desarrollo de las clases prácticas. Además, algunos trabajos prácticos seleccionados deben presentarse resueltos a la siguiente clase o bien con entrega digital.

I. TRABAJO PRACTICO Nº 1: ORGANIZACIONES

1) Objetivos de Aprendizaje

- Conceptualizar a la organización como sistema.
- Identificar los componentes organizacionales en una empresa del medio.
- Conocer las funciones de la administración en las organizaciones

2) **ucc** | FACULTAD DE INGENIERÍA **hoy este trabajo práctico:** Unidad 1

3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:

Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.
Se expresan algunas *ideas fuerza acerca de las organizaciones*:

CONJUNTO INTERRELACIONADO DE RECURSOS
CONJUNTO INTERDEPENDIENTE DE RECURSOS
RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES, TECNOLÓGICOS, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN
LOS RECURSOS INTERACTÚAN EN UN ACCIONAR SINÉRGICO
LOS RECURSOS INTERACTÚAN ORIENTADOS HACIA DETERMINADOS OBJETIVOS
LOS RECURSOS ACTÚAN EN PERMANENTE INTERACCIÓN CON EL MEDIO

Niveles de autoridad y sus capacidades

ADMINISTRADORES	EL HACER	LAS CAPACIDADES
ALTA DIRECCIÓN	Se responsabilizan por la marcha de toda la organización a través de los intermedios. Solo responden ante los propietarios de los recursos utilizados por la organización	Conceptual, analítica, de toma de decisiones, informática
INTERMEDIOS: JEFE DE DEPTO. DIRECTORES	Planifican, organizan, dirigen y controlan la actividad de otros administradores. Están sujetos a la supervisión de un nivel superior	La principal es la humana. Analítica. De toma de decisiones. Informática
DE PRIMERA LÍNEA: SUPERVISORES, JEFES DE ÁREA, CAPATACES	Coordinan el trabajo de sus subordinados quienes no son administradores. Son responsables del trabajo básico de la organización. Están en contacto casi permanente con sus subordinados	La más significativa es la técnica, para resolver los problemas de trabajo diario informática

4) Desarrollo:

A partir de las siguientes afirmaciones, explique con sus palabras qué significa cada frase:

1. Describir una organización desde la perspectiva de sistemas según lo expuesto en (*Administración*, Robbins, Cap.2) Puede ser una empresa conocida, en la que Ud. trabaja o estudia. Tenga en cuenta las entradas, transformaciones, salidas, entorno, retroalimentación.

TP1 OAE

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

2. ¿Cuál es para Ud. la causa por la cual se manifiestan diferentes capacidades según el nivel de autoridad del administrador?

3. Leer el texto y responder: **HECHO**

- a. ¿En qué nivel jerárquico se encontraría este administrador?

Este colabora y hace trabajar personas de una misma compañía en busca de un objetivo. Tiene gente a cargo por lo que no es un operario. No es un directivo tampoco.

Para nosotros este ingeniero tiene un mando medio-alto, que tiene que lidiar con otras partes de la organización porque tiene que lograr el objetivo. No es un directivo.

Trabaja con mucha gente (no especifica que sea de su misma área)

- b. ¿Qué tipo de capacidades desempeña a diario?

- Comunicar
- Autocontrol
- Planificar
- Trabajo en equipo
- Negociar

- c. ¿Cómo lo ayudaría describiendo las acciones a partir de las 4 funciones gerenciales?

Planificar

Organizar

Dirigir

Controlar

“Me cuesta muchísimo poder explicar lo que hago en mi trabajo cuando llego a casa. Mi esposa piensa que el gerente es alguien que tiene autoridad sobre las personas que trabajan para él y quienes a su vez, logran que los demás hagan su trabajo. Ella imagina esos organigramas tan

claros y elegantes. Cree que cuando me asciendan tendré más personas a mi cargo, y podré dar más órdenes.

Pero debo basarme en la colaboración de 75 u 80 personas de la compañía para que mi objetivo pueda cumplirse. Y ellas a su vez reciben el influjo quizás de cientos de individuos y algunas veces debo ver a alguno de ellos cuando se retrasan mis resultados.

Por tanto, constantemente veo a esas personas: *procuro obtener su cooperación, resolver los retrasos, hacer compromisos en las especificaciones, etc.* y cuando trato de explicarle esto a mi esposa ella piensa que lo único que hago todo el día es *discutir y pelear con la gente.*

Aunque soy ingeniero y estoy preparado para realizar el trabajo técnico en el área abarcada por este proyecto, en verdad no tengo que conocer nada del aspecto de lo que se hace en esta compañía.

Lo que sí debo entender es cómo funciona la organización, *cómo lograr que todo marche bien en ella,* (y esto siempre está cambiando, por supuesto) y cómo resolver los problemas; *debo saber además cuando las cosas no marchan bien...*

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

4. Leer el artículo: "Diferentes tipos de organizaciones internacionales" ((Administración, Robbins, Cap.3) y la definición siguiente:

PAGINA 66

Modelo Orgánico: Diseño de organizaciones que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de adaptabilidad y desarrollo merced al uso limitado de normas y procedimientos, descentralización de la autoridad y nivel relativamente escaso de especialización. Contrasta con el mecanicista. En cuanto al personal apunta a la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo personal, propugnando la utilización del potencial humano. Las comunicaciones fluyen y no se limitan a bajar a través de una cadena de mando. Una presunción básica del modelo es que la organización será eficaz siempre que su estructura sea de un tipo tal que le garantice la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y todas las relaciones que tengan lugar en su seno, cada uno de sus miembros, según sus antecedentes, considere la experiencia como enriquecedora y capaz de crear en él una sensación de utilidad e importancia personal.

5. Completar el siguiente cuadro comparativo, encontrando las coincidencias entre ambos tipos de organizaciones:

Puntos de análisis	Organizaciones orgánicas	Organizaciones sin fronteras
<i>Tipo de Dirección</i>		
<i>Motivación</i>		
<i>Comunicación</i>		
<i>Interacción</i>		
<i>Decisión</i>		
<i>Fijación de Objetivos</i>		
<i>Control</i>		

<i>Rendimiento del personal</i>		
--	--	--

6. Ordenar las siguientes partes para conformar una figura con sus respectivos conectores:
- a) Factores ambientales: normas sociales, titulaciones, ideas políticas, acontecimientos e historia nacional.
 - b) Funciones de dirección: planificar, organizar, dirigir y controlar
 - c) Características de la organización: comportamiento, estructura y procesos
 - d) Eficacia de la organización: producción, calidad, eficiencia, flexibilidad, satisfacción, competitividad, desarrollo, supervivencia.
 - e) Selección y contratación de miembros, elección de proveedores y clientes
 - f) Retroalimentación
 - g) Eliminación de miembros desviados.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

7. Observar detenidamente la siguiente lista e identificar cuáles son organizaciones.
HECHO

Organización	X si es	Justificación de por qué no
1. Club de fútbol	X	
2. Equipo de basket		Es grupo formado por jugadores, donde no tiene una estructura deliberada.
3. Iglesia Católica	X	
4. Universidad Nacional de Buenos Aires	X	
5. Colegio Nacional de Monserrat	X	
6. Empresa Embotelladora del Atlántico	X	
7. Cooperativa Láctea Milk	X	
8. Ejército Argentino	X	
9. Banco de la Nación Argentina	X	
10. Instituto Nacional de Tecnología Industrial	X	
11. Secretaría de Medio Ambiente de la Nación	X	
12. Hospital Nacional de Clínicas	X	
13. Sus compañeros del secundario		Es un grupo de estudiantes que puede o no tener un propósito y no poseen roles ni administran recursos
14. Los individuos de la raza blanca		Grupo de personas que comparten una misma característica física.
15. La clase dirigente en Sudáfrica	X	
16. Telefónica de Argentina S.A.	X	
17. Sus familiares		Son un grupo de personas que no se puede crear una estructura deliberada.
18. Hogar de niños	X	
19. El supermercado de su barrio	X	
20. Merendero de Barrio El Milagro	X	
21. Unión Obrera Metalúrgica (UOM)	X	
22. Compañía de Seguros	X	
23. LAN Chile	X	
24. Restaurante IT	X	
25. Canal Privado de T.V.	X	
26. Televisión Pública	X	
27. Correo Argentino	X	
28. Partido Político	X	
29. Unión Industrial Argentina (UIA)	X	
30. Aerolíneas Argentinas	X	

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

- Primero: una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
- Segundo: cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
- Tercero: todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. División de roles, administración de recursos.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

8. Para cada organización de la lista investigar e identificar su clasificación (integración del capital, finalidad, forma jurídica, origen del capital, alcance y actividad). Utilizar la plantilla que se muestra a continuación: **HECHO**

CLASIFICACIÓN			ORGANIZACIÓN																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tipo de Actividad	Servicio			X	X	X			X	X		X	X		X	X			X			X
	Comercial		X											X			X	X		X	X	
	Industrial						X	X			X											
Alcance Geográfico	Global			X																		
	Multinacional													X			X	X				
	Nacional		X		X		X	X	X	X	X	X	X			X			X	X		
	Regional-Local					X									X						X	X
Origen del Capital	Mixta		X	X			X			X							X	X		X		
	Extranjera																					
	Nacional				X	X			X		X	X	X	X	X	X			X		X	X
Forma Jurídicas de las privadas o mixtas	Col egia da	Asociación Civil																				X
		Cooperativa						X														
		Sociedad Colectiva	X	X																	X	
		Sociedad en Comandita																				
		Soc. Capital e Industria																				
		Soc. Responsabilidad Limitada (SRL)																				
		Sociedad Anónima (SA)					X						X			X	X	X				
	Sociedad Estatal (SE)				X				X	X	X	X		X	X				X	X		
Fines	Sin fin es de lucro	Educativas			X																	
		Gremiales																				
		Deportivas																				
		Políticas										X										
		Culturales															X					
		Religiosas		X																		
		Comunitarias							X		X				X	X						
	Lucro		X			X	X	X		X			X	X			X	X	X	X	X	X
Integración del Capital	Mixtas			X									X							X		X
	Estatales (Público)				X				X	X	X	X		X		X			X			

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

	Privadas	X			X	X	X							X		X	X			X	
--	----------	---	--	--	---	---	---	--	--	--	--	--	--	---	--	---	---	--	--	---	--

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

- 1- Club de Fútbol
- 2- Iglesia Catolica
- 3- Universidad Nacional de Bs As
- 4- Monserrat.
- 5- Embotelladora del Atlántico.
- 6- Cooperativa Láctea Milk.
- 7- Ejercito Argentino.
- 8- Banco de la Nación.
- 9- Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- 10- Secretaria de Medio Ambiente de la Nación.
- 11- Telefónica de Argentina S.A.
- 12- Aerolíneas Argentinas.
- 13- Merendero Barrio El Milagro.
- 14- Correo Argentino.
- 15- Restaurante IT.
- 16- LAN Chile
- 17- Televisión Pública
- 18- Aerolineas Argentinas
- 19- Supermercado del barrio
- 20- Merendero de Barrio El Milagro

II. TRABAJO PRÁCTICO Nº 2: ENTORNO ORGANIZACIONAL

1) Objetivos de Aprendizaje

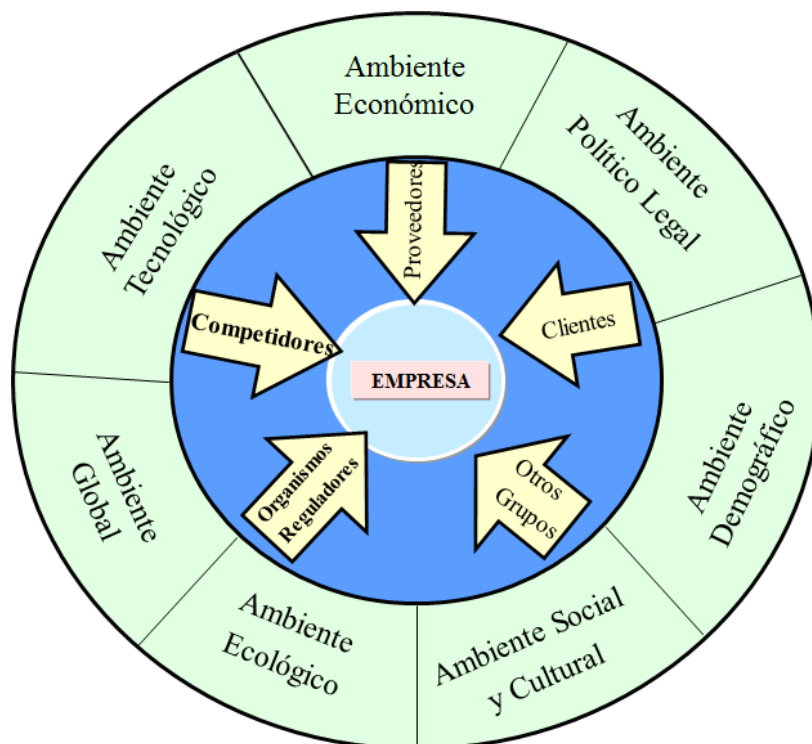
- a) Comprender la influencia del entorno y la cultura en la gestión gerencial.
- b) Reconocer los componentes del entorno general y específico de una organización.

2) Unidad temática que incluye este trabajo práctico: Unidad 2

3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:

Los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.
Los casos de estudio son problemas abiertos de ingeniería.
Se expresan algunas ideas fuerza acerca de las organizaciones:

Ambiente o Contexto Organizacional



4) **Desarrollo:**

1. Tomar una de las organizaciones del trabajo práctico anterior y responder:

ORGANIZACIÓN ELEGIDA:

- a) ¿Qué necesita obtener del medio la organización?
- b) ¿Qué resultados produce la organización?
- c) ¿Qué hace con ellos?
- d) ¿Cómo logra esos resultados?
- e) ¿Cómo se relaciona la visión de sistemas de la organización con el ambiente?
- f) ¿Qué niveles tiene el ambiente externo?

2. Marcar con una cruz(X) las fuerzas que corresponden a cada ambiente externo. **HECHO**

Fuerzas	Ambiente general mediato o inespecífico	Ambiente específico inmediato
Económicas	X	
Competidores		X
Clientes		X
Sindicatos		X
Entidades financieras	X	
Variables político-legales	X	
Grupos de presión		X
Proveedores de bienes y servicios		X
Evolución tecnológica	X	
Transporte	X	
Instituciones gubernamentales	X	
Socio-culturales	X	

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

3. **CASO DE ESTUDIO: ZARA**

Se ha dicho de Zara, la tienda europea de ropa, que posee una capacidad logística que rivaliza con Walmart. Sus directores la han colocado de manera que tenga éxito mundial basado en un solo principio: **la moda, nada más importante que estar a tiempo en el mercado.**



Los gerentes de las tiendas Zara (alrededor de unos 530 en todo el mundo) ofrecen sugerencias todos los días sobre cortes, telas e incluso líneas nuevas. Después de revisar las ideas, un equipo en la casa matriz de La Coruña (España) decide qué hacer. Los diseños se hacen en computadora y se envían por la intranet de la compañía a las fábricas cercanas. En cuestión de días se inician las actividades de corte, teñido, cosido y pegado. En 3 semanas, las prendas estarán en las tiendas de Barcelona, Beirut o Berlín. No es solo un poco más rápido que la competencia: es 12 veces más rápido. Zara tiene un calendario de entregas bisemanales para resurtir los modelos antiguos y llevar los nuevos diseños.

Los rivales introducen los nuevos diseños 1 o 2 veces por temporada. Una parte importante de esta increíble operación es un almacén dirigido por Lorena Alga, directora logística de Zara, quien dirige el edificio de 4 pisos y 500.000 m² (unas 100 canchas de fútbol) con eficiencia de relojero. Para ella, el almacén no es un lugar donde se guardan las prendas, sino un sitio para desplazarlas. El almacén está conectado con 14 fabricas de Zara mediante un laberinto de túneles con rieles. Por los rieles, unos cables transportan bultos rotulados con una barra metálica para que terminen exactamente en el lugar destinado. En el almacén, cada tienda de Zara tiene su “estacionamiento” donde se empaca la mercancía. De ahí, se es enviada a la plataforma de carga y estibada en un camión con otros embarques para entrega.

Suponga que Zara abrirá tiendas en Latinoamérica (específicamente, reabrirá la de Córdoba) y Ud. ha sido seleccionado como gerente regional, luego de un riguroso proceso de selección. Sin duda, tendrá que ser un estrecho colaborador de Lorena, y tratar con proveedores, clientes y empleados de piso con culturas diferentes. Entonces, Ud. tendrá que elevar un informe a Lorena en la que exponga la realidad en función de:

- a. ¿qué necesita saber del entorno para instalarse en otra localización? **HECHO**

Del entorno específico se necesita saber cómo es la moda en Argentina. Siempre se dice que en Argentina la moda llega más tarde que en Europa, por lo que podrían traer además de las nuevas tendencias, todas las prendas que no han vendido ya que aquí se venderán sin ningún problema.

Del entorno general, se necesita tener en cuenta todos aspectos legales y de autorización para poder instalar una franquicia en la región como por ejemplo, licitaciones, leyes laborales, vínculos con sindicatos, restricciones para las importaciones, etc. También se tienen en cuenta los aspectos económicos que van a influir en el flujo comercial, como impuestos, compra de insumos, sueldos, etc. Y podemos incluir un estudio demográfico para saber el potencial número de clientes de acuerdo a la cantidad de habitantes de la región.

- b. ¿A qué tipo de demandas de las partes interesadas del entorno debe dar respuesta? **HECHO**

Zara debe dar respuesta a las demandas de los consumidores e inversores (grupos informales) de la localidad donde se instalará, también a aquellos grupos de presión que están del lado de los empleados como los sindicatos, AFIP, gobierno de turno y aquellos que están del lado de los empleadores como las asociaciones profesionales.

Nota: no descarte investigar sobre esta empresa para poder responder a las consignas

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

4. CASO DE ESTUDIO: ¿Cuál es la situación de Uber en la Argentina?

Marcela Basch 24 Octubre, 2018 | Recuperado

La empresa sostiene que su operación es legal de acuerdo con el Código Civil y Comercial de la Nación. Sin embargo, la Secretaría de Transporte porteña les retiene el auto y multa a los conductores de la compañía por “transporte ilegal”. ¿Es una empresa de tecnología o de transporte? ¿Qué causas judiciales enfrenta? Y, además, ¿qué habilitó Mendoza y qué pasa en otras ciudades? La Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) rechazó en agosto último un recurso del Sindicato de Peones de Taxis de Buenos Aires que impulsaba una denuncia penal contra los responsables de la empresa Uber y sus conductores por asociación ilícita, competencia desleal e instigación a cometer delitos. El pedido se desestimó porque estaba mal formulado. Así, quedó firme el fallo de la instancia

anterior que rechazaba la denuncia por “inexistencia de delito”. ¿Cómo quedó entonces la situación legal de Uber en la Argentina? El rechazo de la Corte no significa que la empresa esté legalizada.

Este caso tramitaba en la Justicia Nacional, pero la empresa todavía tiene dos causas en curso en la Justicia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en una de ellas se dictó una condena penal para uno de sus directivos. En la Ciudad hay 38 mil taxis. Al mismo tiempo, circulan más de 35 mil conductores de Uber y hay 2,5 millones de usuarios de la plataforma, que pagan mayormente en efectivo. Valuada en US\$72 mil millones, hoy Uber opera en 785 ciudades de 70 países y 150 desarrollaron legislaciones específicas para el “transporte a través de plataformas digitales”.

En las otras, la empresa trabaja con “marcos generales”, muchas veces en conflicto con las autoridades. Son limbos regulatorios, marañas donde se chocan legislaciones a nivel local, regional, nacional y hasta supranacional. ¿Empresa de tecnología o de transporte? Lo que está en debate es si Uber es un servicio público de transporte y, por lo tanto, necesita de la autorización y regulación que tienen los demás servicios, o si se trata de un servicio de transporte entre privados al ser una empresa de tecnología.

Desde abril de 2016, cuando comenzó a operar en la Argentina, Uber sostiene que su operatoria es legal de acuerdo con el artículo 1280 del Código Civil y Comercial argentino que refiere a los contratos de transporte “entre privados”(como un servicio de flete o una empresa de traslado). Ante la consulta de Chequeado, Juan Labaqui, gerente de Comunicaciones para el Cono Sur de la empresa, señaló que “Uber es una empresa de tecnología, no es taxi ni remis, porque conecta a usuarios y socios conductores”. Sin embargo, la Secretaría de Transporte porteña sigue reteniendo los vehículos a los conductores por “transporte ilegal”, previsto en la Ley 2.148, con multas de 130 mil pesos porque considera que es un servicio público y no cuenta con autorización.

Esto va en línea con lo establecido por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, que determinó que Uber y sus competidoras se encuadran “en el ámbito de los transportes”. “Uber posee determinadas características que lo asimilan más a un servicio público (...) que privado de personas”, sostienen Valeria Mena y Mariela Volando, agentes fiscales de falta de la Ciudad de Buenos Aires, en un trabajo sobre la plataforma que fue presentado en el Congreso Iberoamericano de Seguridad Vial. Y, además, agregan: “Tiene en miras la satisfacción de un interés público, es decir, realizar el traslado de personas en condiciones de seguridad; aplica como contraprestación una tarifa prefijada; es accesible para cualquier ciudadano; ésta dirigido al público en general, por lo que sus destinatarios son los usuarios del sistema; no queda fuera de la supervisión del Ente Único Regulador de los servicios públicos; y está sujeto a la aplicación de sanciones por infracción a las normas de tránsito, entre otras”.

Causas en Buenos Aires El 21 de septiembre último la empresa recibió su primer revés judicial. Ladislao Endre, titular del Juzgado Penal, Contravencional y de Faltas N° 25 de la Ciudad de Buenos Aires, condenó a Mariano Otero, CEO de la empresa en la Argentina, por ejercicio ilegítimo de una actividad y uso indebido del espacio público. La condena fue de \$60 mil e inhabilitación de dos años a ejercer cualquier actividad vinculada con el transporte de pasajeros. También sobreescribió a otros dos directores y a la empresa, acusada de violar la clausura impuesta por la Justicia. Ante la consulta de Chequeado, el fiscal de Cámara de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Martín Lapadú, que llevó adelante esta causa, señaló que “Uber no sólo organiza el servicio de transporte, sino que impone tarifas, las regula, da a los conductores de alta, de baja y los sanciona”. Y agregó que, a pesar de esto, “no reconoce ningún tipo de autoridad”.

Por medio de una medida cautelar, el fiscal ordenó a las proveedoras de internet impedir el acceso a la app y al sitio web de Uber desde Buenos Aires. Como era técnicamente imposible circunscribir el bloqueo a la Ciudad, se cortó el acceso a la web para todo el país. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) lo consideró un acto de “censura”. El bloqueo de la web fue levantado y repuesto varias veces, pero la app se mantuvo en línea. Otra medida cautelar de la Justicia bloqueó las tarjetas de crédito nacionales, por lo que el grueso de los viajes se abona en efectivo, sin la ventaja de seguridad que ofrece la aplicación.

En el resto del mundo, el pago va a la casa matriz en Holanda y se reenvía el 75% a la cuenta del conductor. En Argentina, recién cuando un conductor cobra un viaje con tarjeta del exterior o tarjetas nacionales (que por alguna excepción del sistema pueden funcionar) se le descuentan las comisiones anteriores por viajes que se cobraron en efectivo. En la segunda causa porteña, que se tramita en el

fue penal tributario, se acusa a los directivos de Uber de evasión fiscal y lavado de dinero. La Administración Gubernamental de Ingresos Públicos de la Ciudad (AGIP) entiende que, como empresa de transporte, entre abril y octubre de 2016 evadió más de \$1 millón por el impuesto a los Ingresos Brutos.

La AFIP también denunció a Uber por evasión de aportes, argumentando una relación laboral entre la empresa y conductores, pero la Justicia lo desestimó. Uber asegura que su actividad en la Argentina es dar soporte a la aplicación. “La plataforma con la que se conectan conductores y usuarios es manejada desde el exterior, como muchas de las apps que usamos para comunicarnos, escuchar música, ver series”, explicó Labaqui a este medio. Mendoza legal La Ley de Movilidad sancionada por la Legislatura mendocina el 31 de julio último habilita el “transporte privado por plataforma”. Las compañías deben operar con conductores con registros profesionales, inscriptos en un registro provincial y con CUIT, y asegurar 12 horas diarias de descanso. Se piden autos registrados, con verificación técnica vehicular y de no más de cinco años de antigüedad, con un seguro especial.

El Estado cobrará un canon por el uso de la infraestructura vial pública, inspirado en normas de la ciudad de San Pablo, en Brasil. Mendoza podría funcionar como punta de lanza. Hay proyectos para regularizar Uber en la provincia de Buenos Aires, Rosario (Santa Fe), CABA y Posadas (Misiones). La compañía tiene abierto un formulario de inscripción para potenciales conductores que ya suma aspirantes de todas las provincias. Para Uber, los vaivenes legales y judiciales son moneda corriente.

Así como San Pablo, Montevideo y México son ejemplo de ciudades con regulaciones para empresas de transporte basado en plataforma, en Seúl (Corea del Sur) se llegó a pedir prisión para el CEO de la compañía. Y en Londres (Gran Bretaña), un tribunal determinó que la relación entre Uber y sus “socios conductores” era laboral y otro suspendió la operatoria, pero después la reinició. “Trabajamos hacia la regulación desde el primer día”, aseguró a Chequeado el gerente de Comunicaciones para el Cono Sur. Pero Justin Kintz, director de Asuntos Regulatorios de las Américas, reconoció el año último a Infobae: “Fuimos muy ansiosos con el lanzamiento en la Argentina. Comenzamos sin haber construido las relaciones que debíamos generar. Tenemos la esperanza de poder enmendar el error que cometimos y demostrarle al Gobierno que estamos ansiosos por trabajar juntos en una solución para poder estar debidamente regulados”.

Por su parte, el fiscal Lapadú criticó: “En todos los países Uber hace lo mismo: entra por la fuerza y aguanta, para lograr una situación de preponderancia y luego sentarse a negociar las condiciones”. ¿Economía colaborativa o capitalismo de plataforma? La confusión es una constante en compañías que se presentan como intermediarios digitales entre particulares, como en el caso de Uber, los alquileres temporarios de Airbnb o los envíos de Rappi o Glovo. Suelen incluirse dentro de la “economía colaborativa”.

Este nombre es objetado, ya que hay lucro como en cualquier actividad comercial. Otra opción es encuadrarlas como capitalismo de plataforma, economía a demanda (on demand) o de las chingas (gig), según se las enfoque desde su estructura, desde la perspectiva de quién contrata o desde quién trabaja. Su modelo de negocios requiere ganancias deslocalizadas y relaciones laborales flexibilizadas. En casi todo el mundo, estas compañías aprovechan vacíos legales con el argumento de que las leyes “llegan tarde” a la innovación. Muchos consideran esto una estrategia.

El especialista en economías colaborativas Neal Gorenflo definió a Uber como “emprendedorismo de shock y pavor”: “Cuanto más rompen las reglas, más prensa y clientes consiguen, lo que les permite levantar más dinero. ¿Huelga de taxistas? ¡Bingo!”. El fiscal Lapadú, que llevó adelante la causa en la que se condenó a un directivo de Uber, coincide: “En todos los países hacen lo mismo: entran por la fuerza y aguantan, para lograr una situación de preponderancia en el momento de sentarse a negociar las condiciones”. Pero las negociaciones no terminan.

III. TRABAJO PRÁCTICO Nº 3: CULTURA ORGANIZACIONAL

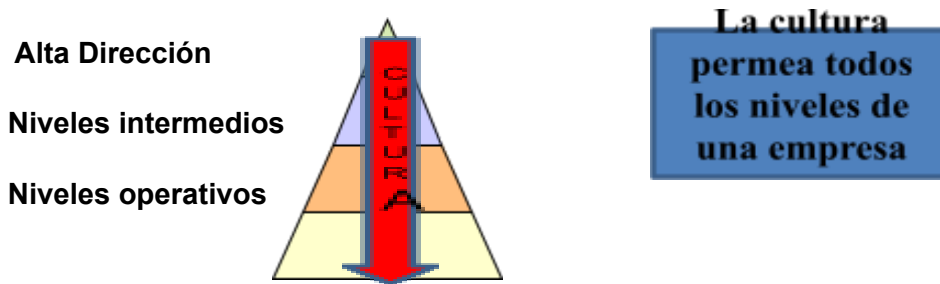
1) Objetivos de Aprendizaje

- Comprender la influencia del entorno y la cultura en la gestión gerencial.
- Identificar las variaciones en los comportamientos de los empleados a partir de la cultura organizacional.

2) Unidad temática que incluye este trabajo práctico: Unidad 2

3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:

Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.
Los casos de estudio son problemas abiertos de ingeniería.
Se expresan algunas ideas fuerza acerca de la cultura:



4) Desarrollo:

- A partir de este párrafo, relacionar el término “gestión intercultural” con 4 conceptos anteriormente estudiados en la unidad 1 o en la unidad 2.

La gestión intercultural supone estudiar el comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones del mundo entero. Dicho estudio describe el comportamiento de la organización en distintos países y culturas, compara ese comportamiento y trata de comprender y mejorar las interacciones y el comportamiento de los compañeros de trabajo, clientes, proveedores, y socios en las alianzas globales de distintos países y culturas. La gestión intercultural trata de ampliar el estudio de la gestión nacional para incluir en él consideraciones globales y multiculturales.

El nuevo gestor global, deberá pensar más de forma global y menos nacionalmente. Este cambio exigirá a su vez, cambios en la actitud del gestor.

Este deberá entender las economías globales de escala, la ética laboral de sus empleados, la política y procedimientos del país anfitrión, si quiere formular estrategias factibles, justas, lícitas y eficaces.

- Armar un cuadro comparativo donde en una columna describa a los dirigentes de hoy y en otra las características de los dirigentes del futuro ubicando las siguientes afirmaciones:
 - Líderes dispuestos a aprender y enseñar
 - Visión global
 - Intuyen el futuro
 - Se preocupan por las instituciones y las personas
 - Facilitan la visión de otras personas
 - Emplean el poder y facilitan las cosas

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- g. Especifican los procesos
- h. Forman parte de un equipo de ejecutivos
- i. Omniscientes
- j. Visión nacional
- k. Aceptan la paradoja del orden dentro del caos
- l. Ejercen el poder sin consenso
- m. Multiculturales
- n. Señalan objetivos y métodos
- o. Están solos en la cumbre
- p. El caos es un problema
- q. Políglotas
- r. Inspiran confianza solo al consejo, directorio o accionistas
- s. Se preocupan por la integración y satisfacción de todos los actores
- t. Predicen el futuro basándose en el pasado
- u. Inspiran confianza a propietarios, clientes y empleados
- v. Son los únicos con visión

Dirigentes de hoy	Dirigentes del futuro

3. Leer la Figura “Comparación de culturas organizacionales” (Administración, Robbins, Cap.3) y luego marcar con una cruz según el grado relativo a cada característica de la organización. **FALTA**

Características culturales	ORGANIZACIÓN A			ORGANIZACIÓN B		
	alto	medio	bajo	Alto	medio	bajo
Identidad de los miembros de la organización			X	X		
Énfasis de grupo			X	X		
Integración de las unidades de la organización			X		X	
Control	X					X
Tolerancia al riesgo			X	X		
Grado de recompensas al personal		X		X		
Tolerancia al conflicto			X	X		
Orientación medios-fines		X			X	
Enfoque de sistema abierto			X		X	

Organización A: esta organización es una compañía manufacturera. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y "los buenos gerentes" son aquellos que pueden proporcionar información detallada que respalde sus recomendaciones. Las decisiones creativas que representan muchos cambios o demasiado riesgo no son apoyadas. Como los gerentes de proyectos fallidos son abiertamente criticados y penalizados, los gerentes tratan de no implementar ideas que cambien mucho el estado de las cosas. Un gerente de nivel bajo citó una frase frecuentemente utilizada en la compañía: "si algo funciona bien, no lo modifique". En esta organización se pide que los

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

empleados sigan diversas reglas y normas. Los gerentes supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que no se desvíen. La administración se preocupa por la alta productividad, sin importar el efecto sobre la moral o la rotación del personal. Las actividades laborales se diseñan en torno a los individuos. Existen distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados tengan contacto mínimo con otros empleados de diferentes áreas o líneas de mando. Las evaluaciones de desempeño y reconocimientos enfatizan los esfuerzos individuales, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar aumentos de sueldo y ascensos.

Organización B: esta organización también es una compañía manufacturera. Sin embargo, en ésta, la administración alienta y recompensa la toma de riesgos y los cambios. Las decisiones basadas en la intuición son valoradas tanto como las bien racionalizadas. La administración se enorgullece de su propia historia de experimentos con nuevas tecnologías, y tiene éxito con regularidad al presentar productos innovadores. Los gerentes o empleados que tienen una buena idea son alentados a "llevarla a cabo"; y los fracasos se tratan como "experiencias de aprendizaje". La compañía se enorgullece de ser una guía de mercado y de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes. Hay pocas reglas y normas que los empleados deben seguir y la supervisión es relajada, ya que la administración cree que sus empleados trabajan arduamente y son confiables. La administración se preocupa por la alta productividad, pero cree que ésta se genera tratando bien a la gente. La compañía está orgullosa de su reputación, de ser un buen lugar para trabajar. Las actividades laborales se diseñan en torno a equipos, y los miembros de los equipos son alentados a interactuar con personas que realizan otras funciones y con otros niveles de autoridad. Los empleados hablan positivamente sobre la competencia entre equipos. Los individuos y equipos tienen objetivos, y los bonos se basan en el logro de resultados. Los empleados tienen un buen nivel de autonomía para elegir los medios por los cuales lograr los objetivos.

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

4. Completar el texto con los conceptos clave: **capacidad, cultura, negativa, rendimiento, ambiente, positivas, eficaz, entorno, valores.**

"Las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y sureciben el nombre de cultura. Dicho de otra forma, la cultura de una organización es su personalidad, su....., su forma de ser.

La..... de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en la que una empresa procesa la información de la que dispone, sus relaciones internas y sus..... Actúa en todos los planos desde el subconsciente hasta el visible. La cultura de una empresa se ha comparado con una de esas manchas de tinta, en la que vemos lo que queremos ver. La cultura de una empresa permite que quienes trabajan en ella compartan ideas, sentimientos y opiniones sobre la misma.

Las culturas de las organizaciones pueden ser o negativas. Las primeras ayudan a mejorar la productividad. Una cultura..... puede entorpecer el comportamiento, impedir que un grupo trabaje eficazmente y dificultar elde una organización bien diseñada.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Un gestor..... sabe que debe buscar en cuanto a estructura, procesos y cultura y sabe discriminar lo que encuentra. Debe desarrollar una..... de diagnóstico, aprendiendo a identificar síntomas que avisan de que se va a producir un problema del que se le va a exigir mayor atención.”

5. Pensar y escribir 2 situaciones que ejemplifican las siguientes afirmaciones:

Cualquier cultura debe poseer las siguientes características:

1. Debe ser aprendida: la cultura se adquiere y se transmite por medio del estudio, la observación y la experiencia.
2. Debe ser compartida: todos los miembros de grupos, familias y la propia sociedad deben compartirla.
3. Debe ser transgeneracional: se acumula y pasa de una a otra generación, afectando la actitud personal sobre la forma de comportamiento considerada eficaz frente a una determinada situación.
4. Debe influir en la forma en que se perciben las cosas: Lo que está bien y lo que no. conforma el comportamiento y la estructura, la forma en que una persona percibe el mundo.
5. Debe ser capaz de adaptarse: la cultura se basa en la capacidad de adaptación o cambio del ser humano.

6. Realizar un diagrama, un gráfico o un dibujo que resuma el siguiente párrafo:

La cultura de una empresa se verá influenciada por las culturas de los países en los que opera. Está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos, y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella. La cultura es a la organización, lo que la personalidad al hombre, un algo oculto unificador que le otorga sentido, dirección y movilidad. Esta le ayuda los trabajadores a responder a inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar el trabajo.

La forma de actuar de los empleados, su opinión sobre el trabajo, la relación con sus compañeros, y la forma en que ven su futuro vienen determinados en gran parte por normas, valores y creencias culturales.

Pese a su importancia, por permitir observar el comprender el comportamiento que tienen dentro de una organización, tiene grandes limitaciones. En primer lugar no es la única forma en que puede verse a un organización (Ej.: teoría de objetivos, de sistemas y de procesos) Cada teórico o investigador de la cultura tiene su propia definición y establece diferentes dimensiones que la conforman.

7. Comparar dos organizaciones del mismo rubro, o actividad discriminando entre una y otra sus diferencias culturales.

8. ¿Y qué podemos decir de nuestra **cultura nacional**?

Vea o recuerde una película extranjera (no estadounidense), tome nota de lo que observa u observó en la misma, busque cualquier diferencia en las normas culturales en comparación con las suyas. Por ejemplo, identifique alguna discrepancia en las siguientes cuestiones comparadas con sus propias normas culturales:

La forma en que interactúan las personas entre sí
La formalidad o informalidad de las relaciones.
Las actitudes hacia el trabajo.
Uso del tiempo (trabajo, hogar, amigos, ocio, etc)
La conexión con la familia.
La forma de divertirse de las personas.

Película seleccionada: Bagheria un sueño de libertad

Esta es una película italiana estrenada en 2009, en donde relata la historia de Peppino, un niño que proviene de una pobre familia pastora en la ciudad de Bagheria, un municipio italiano de la provincia de Palermo en Sicilia. El transcurso de la historia es desde los años 20 hasta los años 80, contando diferentes acontecimientos que suceden como el romance entre el personaje principal con la chica del pueblo, su despertar político y afiliación al partido comunista, así como también los cambios sociales dentro de la ciudad, como la vida bajo los fascistas, la influencia de la mafia y el dominio de la Iglesia Católica y de los Demócratas Cristianos.

Conforme avanza la película en su línea temporal, podemos observar diferentes cambios en la cultura del pueblo por ende en las actitudes y comportamientos de las personas, por ejemplo en la década del 20 vemos una sociedad conservadora, ignorante, religiosa, pobre, trabajadora, con crianzas estrictas, luego en la época del 40 vemos una sociedad en conflicto con ideologías (comunismo o capitalismo), con un enfoque militar y preparados para la guerra, se respeta el protocolo y las formalidades, se discriminan aquellos que no tienen educación, no se hacen valer los derechos de las mujeres, y ya para la década del 60 u 80 se reduce la formalidad, empieza a haber una tendencia a la igualdad de género en cuestiones laborales, se rechaza el facismo y las ideas comunistas adoptando ideales capitalistas y se las aplica tanto al ámbito laboral, la industria y el comercio, evoluciona la industria textil por lo tanto vemos un cambio en la forma de vestir de la sociedad, la iglesia sigue teniendo poder, entre otras cosas. Respecto al trabajo, en todas las épocas se nos muestra en la película como algo fundamental para la supervivencia de las familias, además las familias en periodos tempranos se nos muestran conservadoras y muy religiosas por lo que los niños son castigados al tener mal un mal comportamiento, los hombres son los que trabajan y las mujeres realizan tareas de la casa y van a la iglesia, y más adelante se muestra más flexibilidad en este sentido. Comentamos también que se nos muestra el fútbol, el robo y los juguetes como forma de diversión para los niños y las reuniones, el juego y la bebida como forma de diversión para los adultos.

- a. ¿Cuáles son las diferencias en la cultura de la película respecto de la suya?

Si bien la película está posicionada en una época que no es la actual, al ser italiana, la cultura que se nos muestra en la película no es muy distinta a lo que se vivía en argentina en aquellos tiempos por lo que encontramos muchas similitudes como la abrupta fe en la religión, el conservadurismo en las familias, la distinción del trabajo entre hombres y mujeres, las comidas, los juegos y deportes, los partidos políticos y las ideologías, las vestimentas, las reuniones sociales y las injusticias como mafia y corrupción.

- b. Averiguar sobre las tendencias actuales de la cultura que afectan el trabajo de un gerente.

Consideramos que hoy en día hay una tendencia a que los gerentes tengan una presencia más ágil dentro de las empresas, considerando o teniendo en cuenta aspectos como la motivación, la constante presencia, la rápida atención al cliente ante problemas, el control de sus empleados, la modernización en cuanto a capacitaciones, llevar a cabo sanciones al ser necesarios, y todo esto se hace para lograr optimizar el trabajo y ser más eficiente en el mismo. Los factores que llevan a esto son la competencia, la necesidad de inclusión o considerar la diversidad de género, la modernización o automatización de tecnologías, el hecho de estar abierto al cambio de metodologías de trabajo, etc.

- c. ¿Cómo caracterizaría la cultura propia argentina en función de la TEORÍA DE HOFSTEDE?

Según la teoría de Hofstede caracterizamos a la cultura argentina como individualista en donde la gente busca satisfacer sus propios intereses y los de su familia, una cultura con mucha distancia del poder en la que las personas aceptan muchas diferencias en el poder, y existe un gran respeto por quienes representan la autoridad, hay un elevado rechazo a la incertidumbre, por lo que las personas se sienten amenazados con la ambigüedad y experimentan altos niveles de ansiedad, se consideran los logros, ya que preponderan valores como la asertividad, la adquisición de bienes y dinero y la competencia, y hay una orientación a largo plazo, ya que las personas ven a futuro y valoran el ahorro y la persistencia debido a la inestabilidad y la incertidumbre.

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

9. La cultura corporativa en el mundo de la venta minorista

Para comprender mejor la cultura corporativa, visite 2 negocios de venta minorista y compárelos con base a diversos factores. Acuda a una tienda de descuento o de segmento bajo como Easy o Carrefour y a una tienda de segmento alto como Renner o Tiendas Vesta. No entreviste a los empleados, en lugar de ello conviértase en un observador o comprador. Después de sus visitas complete la siguiente tabla para cada tienda.

ELEMENTO CULTURAL	TIENDA SEGMENTO BAJO	TIENDA SEGMENTO ALTO
Misión de la tienda: ¿cuál es? ¿es clara para los empleados?		
Iniciativa individual: ¿se fomenta?		
Sistema de recompensas: ¿cómo se recompensa a los empleados?		
Trabajo en equipo: ¿el personal de un departamento trabaja en conjunto y se comunican?		
Lealtad a la empresa: ¿existe evidencia de Lealtad o de un entusiasmo por trabajar ahí?		

IV. TRABAJO PRÁCTICO Nº 4: GLOBALIZACIÓN

1) Objetivos de Aprendizaje

- Visualizar las relaciones causa-efecto de la globalización.
- Identificar las adaptaciones organizacionales a partir de la influencia de la globalización

2) Unidad temática que incluye este trabajo práctico: Unidad 2

3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:

Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

4) Desarrollo:

1. Buscar en la **sopa de letras** seis palabras relacionadas a la **globalización**

E	F	U	D	O	F	E	R	M	E	W	R	A	E	A	E	M	A	N	A
D	A	J	E	J	R	D	F	B	R	P	D	S	D	S	R	A	S	E	N
R	A	F	A	X	A	S	E	E	F	E	E	I	A	F	D	S	D	D	B
F	U	S	S	A	M	A	S	D	D	R	A	T	F	H	F	D	N	F	G
A	P	D	A	S	H	R	D	S	A	F	F	P	R	A	A	U	B	O	A
S	L	A	B	D	A	F	T	A	D	D	G	Q	U	O	I	T	V	H	J
Y	E	C	A	L	V	R	I	N	G	L	E	S	P	P	L	O	A	U	A
U	D	V	O	A	T	A	O	U	F	A	I	F	Ñ	E	P	E	L	G	S
P	C	D	B	M	O	I	N	T	E	R	N	E	T	R	A	S	O	B	D
L	N	L	Y	I	P	F	L	H	S	X	P	R	A	D	S	A	F	V	E

2. ¿Quién es el dueño de qué?

¿Dónde está ubicada la casa matriz de aparatos para el hogar Braun?	Suiza/Alemania/EEUU/Japón
¿La compañía de Plumas Bic es?	japonesa/británica/norteamérica/francesa
¿Los Wrangler Jeans son hechos por una compañía que es?	japonesa/taiwanesa/británica/norteamericana
¿La compañía que es dueña de los Holiday Inn tiene su sede en ...?	Arabia Saudita/Francia/EEUU/Gran Bretaña

3. ¿Dónde está la casa matriz de las siguientes compañías y a qué rubro pertenecen?

	Empresa	Ubicación Casa Matriz	Rubro
1	Nike, Reebok		
2	Adidas, Puma		
3	Johnson & Johnson		
4	Aventis		
5	AT&T		
6	Nokia		
7	Philips Morris		
8	Unilever		
9	Procter & Gamble		

4. Encontrar 5 empresas globales, es decir, que tienen alcance mundial y completar la siguiente tabla, utilizando sitios web, periódicos y revistas de negocios, así como productos que la misma fábrica o comercializa.

Empresa Global	Rubro	Ubicación de Casa Matriz	Postura	Tipo CMN/CTN/OsF)
NBA (1)		EUA		
Michelin		Francia		
New Balance		EUA		
Techint		Argentina		
Bic Pen Company		Francia		

5. ¿Made in Argentina? Elija 3 productos de consumo, como una camiseta, un juguete y un zapato. Intente descubrir la siguiente información para cada producto, como se muestra en la tabla. Para encontrar esta información, utilice sitios Web, artículos de la compañía en diferentes periódicos y revistas de negocios, así como etiquetas de los artículos.

PRODUCTO	¿De dónde provienen los materiales?	¿Dónde se fabrican o ensamblan?	¿Qué país realiza el marketing y la publicidad?	¿En que diferentes países se vende el producto?

¿Cuál es su conclusión acerca de los productos y organizaciones internacionales en las que basó su análisis?

6. **Investigar** sobre el origen, los objetivos y los países integrantes de:
- UE / MCE
 - ANSA o ANSEAN
 - MERCOSUR (entre a la página parlamentomercosur.org, sección noticias y elija un artículo para debatir con sus compañeros)
 - TLCAN o NAFTA
7. A partir de los siguientes criterios de toma de decisiones de selección de empleados globales, determine su pertinencia.
- Capacidad de adaptación: *es importante que el empleado sepa adaptarse en las condiciones en las cuales sea necesitado, ya sea referido al entorno, cultura, ámbito laboral, región o territorio, etc.*
 - Competencia técnica: *es importante que el trabajador a seleccionar posea las habilidades necesarias y requeridas para ocupar y manejar el puesto que se solicita, en donde a su vez estará en permanente competencia con sus compañeros en donde allí se verá reflejada la capacidad del mismo.*
 - Adaptabilidad del cónyuge y de la familia: *es importante tener en cuenta que el trabajador depende de su familia por ende, este estará atado a las necesidades de la misma por lo que se debe tener en cuenta en qué situación*

se encuentra su ámbito familiar, ya que por ejemplo no se puede pedir a un trabajador que de un día para el otro deje su residencia, ya que tendrá problemas con sus hijos por la escuela, trabajo de su esposo/a, etc.

- d) **Habilidad para las relaciones humanas:** es importante que el nuevo trabajador seleccionado sepa desenvolverse con grupos de trabajo y entablar buena relación, solicitar ayuda cuando sea necesario, comunicar sus inquietudes o problemas a la persona indicada, saber expresar sus resultados obtenidos ante los altos mandos o a su responsable a cargo, etc.
- e) **Deseo de servir en el extranjero:** al estar hablando de términos globales, es importante que el trabajador a contratar justamente esté a disposición y tenga incentivos de trabajar en otro país o región ya que puede ser una posibilidad.
- f) **Experiencia previa en el extranjero:** se considera una plus y dato de importancia a considerar el hecho de que el trabajador a contratar ya tenga o haya realizado una experiencia laboral en el extranjero ya que el mismo, aparte de tener experiencia en su labor e idiomas por ejemplo, sabrá cómo desenvolverse en un lugar diferente nuevamente.
- g) **Comprensión de la cultura del país anfitrión:** es importante que el trabajador a contratar se adapte y respete la cultura y entorno del país al cual se le ha designado para vivir y trabajar, ya que debe ser respetuoso con las religiones, el idioma que se maneja o que se frecuenta en el lugar, aspectos de carácter social como por ejemplo temas de conversación o confiabilidad con compañeros de trabajo locales, aspectos económicos, ideologías políticas y leyes gubernamentales, para saber lo que puede hacer y lo que no.
- h) **Calificaciones académicas:** es importante que a la hora de realizar la contratación de un trabajador, previamente se evalúe su conocimiento, se verifique su CV y en conjunto su rendimiento académico, ya que muchas veces y dependiendo el puesto de trabajo, se tiene a tomar o contratar a las personas mas calificadas y para ello se toma en cuenta las calificaciones durante su cursado sumado a certificaciones, diplomaturas, maestrías, especializaciones, etc.
- i) **Conocimiento de idioma del país anfitrión:** claramente a la hora de contratar un empleado, el mismo debe contar con conocimientos de algún o algunos otros idiomas, generalmente inglés, ya que de lo contrario el mismo no podrá comunicarse ni entender las órdenes o lo que se le solicitara al momento de trabajar en un determinado país en donde se hable un idioma diferente al suyo.
- j) **Comprensión de la cultura del país de origen:** por último decimos que es importante que el trabajador a contratar tenga conocimiento sobre la cultura de su propio país de origen, ya sea sobre temas relacionados con lo económico, leyes laborales, reglamentaciones y normas, ideologías políticas, religión, educación, etc.

8. ¿Cuáles de estos criterios se aplican también para la selección de empleados locales?

Empleados globales	Empleados locales
--------------------	-------------------

Capacidad de adaptación	Competencia técnica
Competencia técnica	Adaptabilidad del cónyuge y de la familia
Habilidad para las relaciones humanas	Habilidad para las relaciones humanas
Adaptabilidad del cónyuge y de la familia	Calificaciones académicas
Deseo de servir en el extranjero	Comprensión de la cultura del país de origen
Experiencia previa en el extranjero	
Comprensión de la cultura del país anfitrión	
Calificaciones académicas	
Conocimiento de idioma del país anfitrión	
Comprensión de la cultura del país de origen	

(HECHO POR VIETTO-GAGGIO-MENEL)

V. TRABAJO PRÁCTICO N°5: ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

1) Objetivos de Aprendizaje

- Comprender los factores que definen la estructura organizacional.
- Realizar descripciones de puestos de una organización.

2) Unidad temática que incluye este trabajo práctico: Unidad 3

3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:

Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

4) Desarrollo:

- A partir del siguiente organigrama:

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



- a. Identificar los tipos de departamentalización utilizadas y fundamentar: funciones, tipo de procesos o productos, zona geográfica, turnos, tipo de cliente o mercado
- b. Analizar el mismo según los 5 principios de la organización:

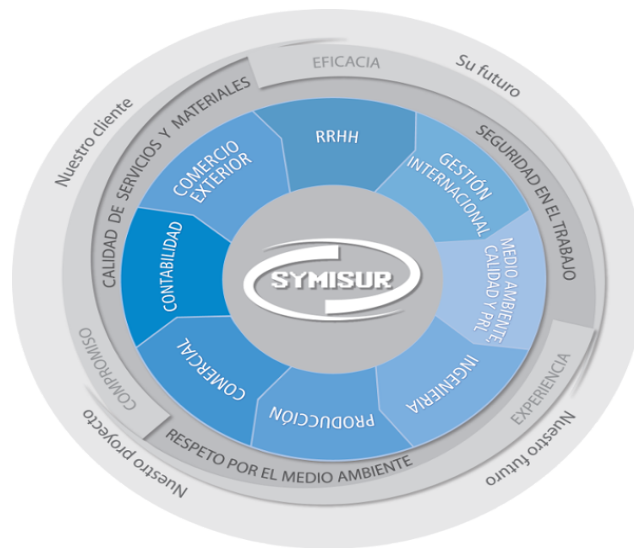
1. Unidad de mando
2. Definición de niveles jerárquicos
3. División de funciones
4. Separación de funciones línea/staff
5. Alcance de control

- c. Clasificar el organigrama según los siguientes criterios:

CRITERIOS	Tipos
Ámbito	General, específico
Contenido	Integral, funcional, de puestos-plazas-unidades
Presentación	Vertical, horizontal, mixto, de bloque, circular
Naturaleza	Micro, macro, mesoadministrativos

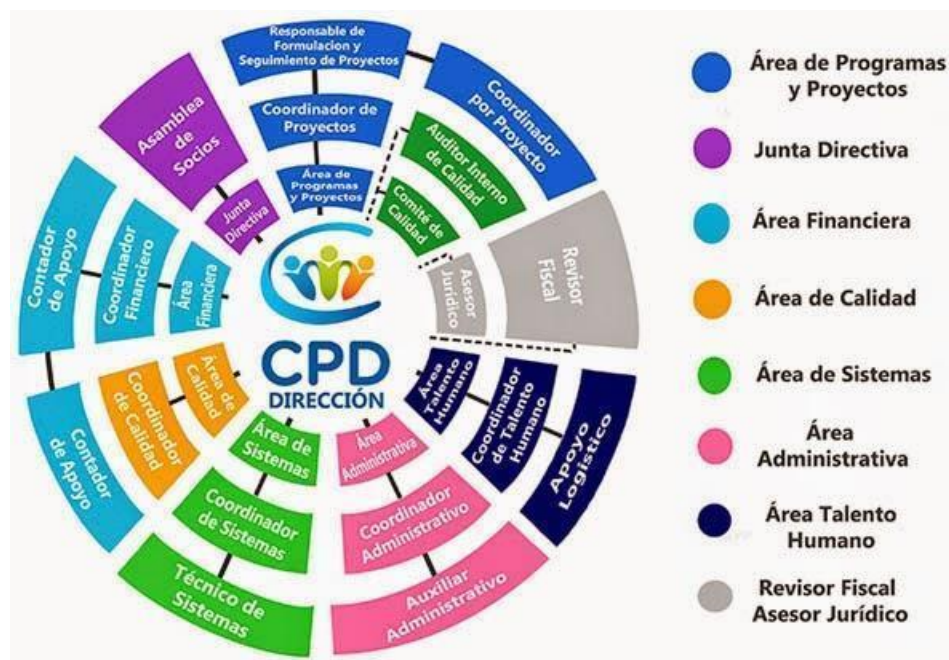
- d. Identificar y justificar si sigue alguno de los diseños organizacionales tradicionales o alguno de los contemporáneos, ¿por qué?
2. Explicar y enumerar pros y contras que puede identificar en este tipo de organigrama:

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



3. En el siguiente organigrama radial:

a. ¿Qué criterio usaría para determinar las bandas salariales del personal?



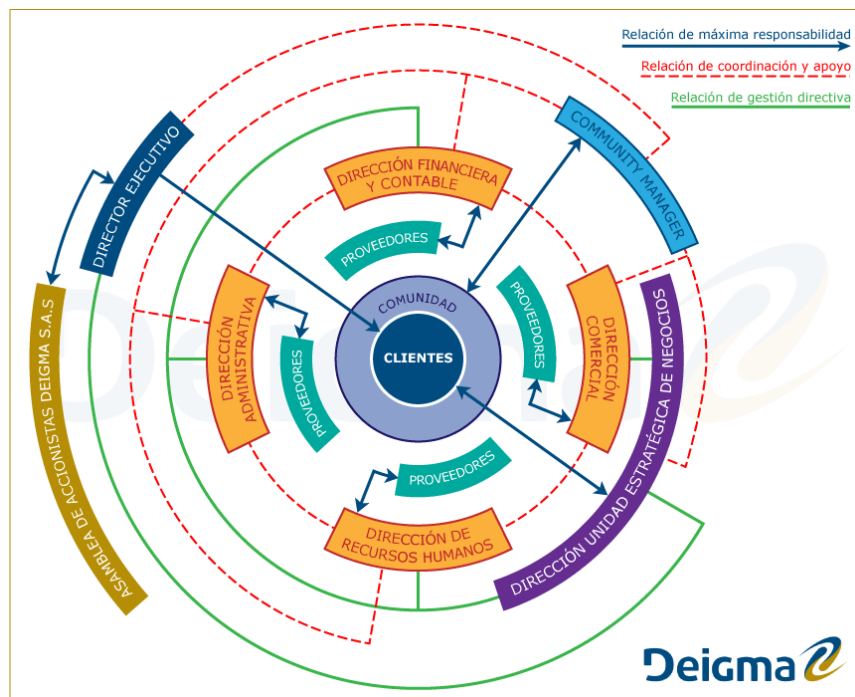
b. Describir en cual diseño organizacional encaja según la comparación de:

DO Tradicionales	DO contemporáneos
Estructura simple	Estructura de equipo
Estructura funcional	Estructura de proyecto de matriz
Estructura de divisiones	Estructura sin límites
	Estructura de organización que aprende

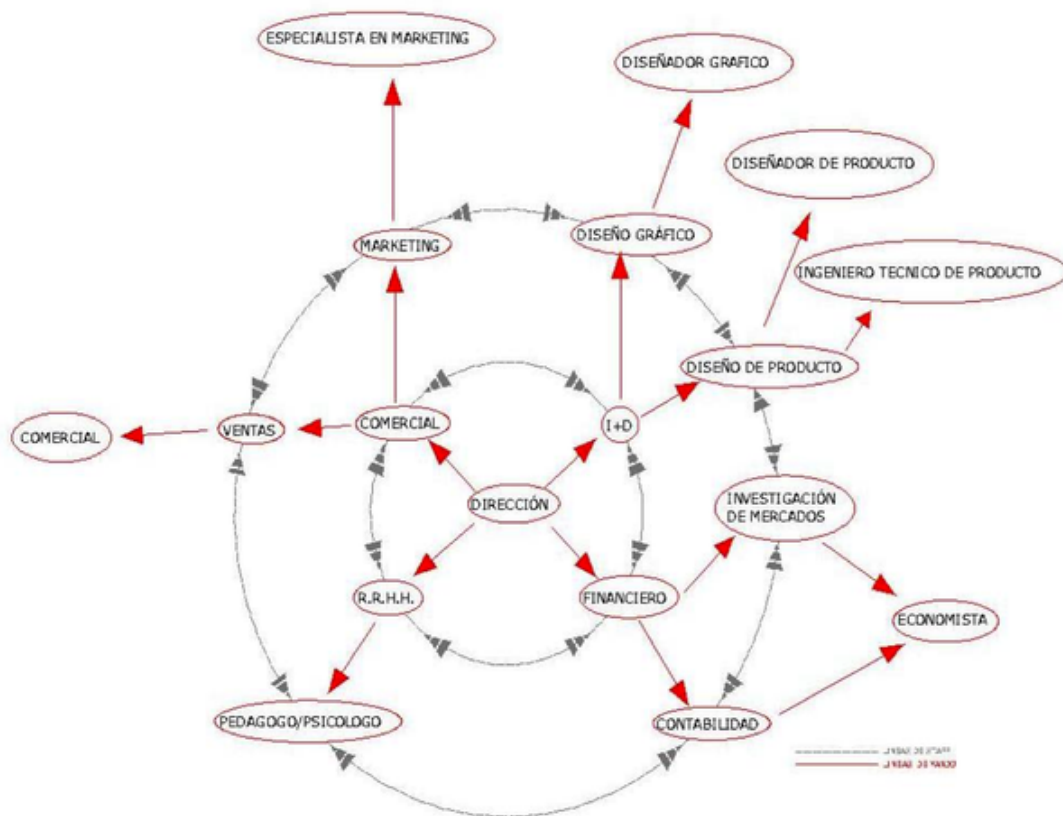
4. ¿Qué condiciones deben darse para usar un determinado tipo de diseño de departamentalización? Pensar un ejemplo en base a los criterios de: tipo de procesos o productos, zona geográfica, turnos, tipo de cliente o mercado.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5. ¿Qué diferencias encuentra entre los organigramas tradicionales y el siguiente? ¿Puede establecer a partir de él algún tipo de ideología o filosofía en esta empresa?



6. Transformar el siguiente organigrama en uno tradicional.



7. Cuando se altera el principio de autoridad única (unidad de mando), de alguna manera se garantizan los conflictos. En base a una situación de dualidad de mando que pueda rescatar de su experiencia o de la de un conocido, explicar las consecuencias utilizando los siguientes conceptos:

Autoridad, disciplina, orden, estabilidad,
Motivación, autonomía, desempeño.

8. A partir del siguiente modelo de descripción de puestos, fundamentar la utilidad de cada uno de los campos.

1.- MISIÓN

- 1.1. Objetivo principal:
1.2. Sector o Área de Trabajo:
1.3. Nivel del Puesto:

2.- RELACIONES

- 2.1. Reporta a:
2.2. Supervisa a:
2.3. Trabaja con:
2.4. Fuera de la empresa:

3.- RESPONSABILIDADES o DEBERES**4.- FUNCIONES****5.- CONDICIONES DE TRABAJO**

- 5.1. Horario:
5.2. Lugar:
5.3. Uniforme:
5.4. EPP (Elementos de Protección Personal):

6.- CARACTERÍSTICAS DE LA POSICIÓN

- 6.1. Información que recibe:
6.2. Información que registra:
6.3. Información que emite:

7.- ESPECIFICACIÓN DE LA POSICION

- 7.1. Título Profesional, conocimientos:
7.2. Aptitudes o Competencias Personales
7.3. Experiencia previa requerida:

9. ¿Cuál es la diferencia entre
a. Descripción de puestos y

- b. Especificación de puestos?

10. A partir de los diferentes Manuales de Organización que existen, responder

- a. ¿Cuál es la utilidad de un Manual de Puestos?
- b. ¿Y de un Manual de Procedimientos?
- c. ¿Y de un Instructivo?
- d. ¿En qué casos es pertinente redactar y actualizar cada uno de ellos?

11. *“El Alcance de Control o Amplitud de Mando establece cuántos subordinados puede tener un puesto para ejercer la supervisión en forma eficaz y eficiente. Este concepto determina cuántos niveles jerárquicos tendrá una organización y cuántos deben ejecutar dicho puesto. Mientras más amplio más eficiente el diseño organizacional.”* En base a esto, indicar en los siguientes ejemplos sobre puestos cuando se limita dicha amplitud:

- a. El jefe no tiene conocimientos de conducción de personal.
- b. El gerente tiene 5 años de experiencia en manejo de equipos de trabajo.
- c. El gerente tiene problemas con la competencia, organización de las tareas y el cumplimiento bajo los plazos previstos.
- d. Existe cohesión de equipo
- e. Hay mucha rotación de personal.
- f. Los empleados de más antigüedad capacitan constantemente a los nuevos.
- g. Los puestos están dispersos geográficamente.
- h. Los puestos tienen turnos rotativos.
- i. Los resultados del trabajo no están especificados para cada puesto.
- j. Las tareas son altamente rutinarias.
- k. Los resultados de cada puesto están sistematizados, en línea y se pueden bajar con una frecuencia de 2 horas por puesto.
- l. Los resultados de cada puesto los conoce solamente quien los ejecuta.
- m. Existe mucha autonomía en el desempeño de cada puesto de trabajo.
- n. El gerente delega lo mínimo y no da abasto.
- o. El Jefe es sumamente detallista por su formación de origen.
- p. El Jefe no confía en el personal a su cargo.
- q. La organización cuenta con una cultura fuerte.
- r. Los subordinados no se conocen entre si.
- s. Cada subordinado lleva adelante un proyecto distinto de principio a fin.

VI. TRABAJO PRÁCTICO Nº 6: SUBSISTEMAS DE RR.HH.**1) Objetivos de Aprendizaje**

- a) Comprender la interrelación de las funciones que ejerce un área de RR.HH.
- b) Identificar los usos de la herramienta “Descripción de puestos” y las consecuencias de su desactualización

2) Unidad temática que incluye este trabajo práctico: Unidad 3**3) Consignas a desarrollar en el trabajo práctico:**

Todos los ejercicios de este trabajo práctico son problemas tipo o rutinarios.

4) Desarrollo:

1. Establezca todas las combinaciones posibles de relación entre los 5 subsistemas (Similitudes, diferencias, dependencias, prioridad, etc.)

Las similitudes que existen entre los 5 subsistemas es que siempre hay una gestión de los empleados de cada puesto a lo largo del ciclo de la empresa, es decir, el área de recursos humanos está constantemente implementando servicios para el empleado.

Las diferencias que existen entre los 5 subsistemas es que cada uno cumple una función esencial para la administración de recursos humanos. La diferencia entre previsión y provisión es que el primero plantea toda la información necesaria para el puesto, mientras que el segundo plantea la forma de contratar gente para esos puestos. Entre provisión y mantenimiento su principal diferencia es que la primera deja planteado los recursos dados al empleado y en el segundo provee esos recursos. En mantenimiento con respecto a desarrollo, el primero busca retener al empleado en la empresa y en la segunda busca darle herramientas para que mejore en su puesto laboral. Entre control y previsión, el primero hace un seguimiento de cómo está funcionando actualmente el puesto y reportar un informe de las necesidades o cambios que requiere ese puesto mientras que en previsión implementa la manera de cómo alcanzar esos requerimientos.

Las dependencias que existen entre provisión y previsión es que el subsistema de provisión utiliza todo el análisis de los puestos para poder reclutar y seleccionar. Entre mantenimiento y provisión, el mantenimiento necesita saber qué requisitos se le plantea a los empleados para poder mantenerlos contentos y cumplir sus expectativas.

2. Defina todas las relaciones posibles entre conceptos de esta Unidad y de las anteriores por medio de una infografía.

3. Elija un subsistema y defina las entradas, transformaciones y salidas.

III. SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> - Administración de Salarios - Administración de Beneficios Sociales - Registro y Control de Personal - Seguridad y Salud ocupacional

- Las entradas que tiene este subsistema son los requisitos dado al empleado para el puesto de trabajo, empresas de salud y seguridad de empleados para proveer el mejor trato con ellos,
- Las transformaciones son segun los requisitos presentados buscar la mejor manera de que encuentre contenido el empleado en ese puesto, Proveer un plan de salud acorde a las necesidades del puesto.
- Las salidas son seguros sociales, salarios acordes al puesto.

VII. TRABAJO PRÁCTICO Nº 7: DESCRIPCIONES DE PUESTOS

1. Defina para cada función de los subsistemas para que se usa este formulario. Use un diagrama, cuadro sinóptico, tabla, etc.

	FORMULARIO
Administración de salarios	Depende la actividad que va a realizar y requisitos del puesto se acuerda un sueldo.
Administración de Beneficios Sociales	Se le otorga beneficios acorde a los requerimientos del puesto
Registro y Control de Personal	
Seguridad y Salud ocupacional	A partir de la actividad del puesto, poder describir que tan riesgoso es y presentar un seguro social acorde a ello.

2. Explique las posibles consecuencias de no usar correctamente esta herramienta, completando el punto a).
- Ya veremos(Continuara).
3. Realice la descripción del puesto, con algún modelo de su preferencia, a partir de este caso y para los datos que no tenga formule las preguntas necesarias para cada campo.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Me recibí de ingeniera industrial, tengo experiencia trabajando hace más de 5 años en puestos estratégicos. Todos los días me dirijo a mi trabajo, en el área de producción de la empresa en la cual desempeño mis actividades. Tengo mucha responsabilidad en la misma, me encargo de que el área funcione y se cumplan los objetivos planteados por la gerencia. Algunas de mis funciones principales son: optimizar recursos, hacer seguimiento de actividades, preparar reportes para la gerencia, revisar resultados y proponer acciones para mejora continua.

Tengo relación con todas las áreas de la empresa, por lo tanto, necesito dominar mis habilidades de comunicación y escucha, como también mis habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión del tiempo”