



UNIDADES 7 Y 8

Administración General

Control, Cambio y Responsabilidad Social

Módulo integrador sobre los pilares que sostienen la gestión organizacional moderna.

RETROALIMENTACIÓN

GOBIERNO CORPORATIVO

RSE

Estructura del módulo

¿Qué vamos a recorrer?



Retroalimentación

Concepto, receptores y su rol en el control de sistemas organizacionales.



Gobierno Corporativo

Estructura, dimensiones y ejemplos de gobierno en organizaciones.



Cambio Organizacional

Causas, resistencia, estrategias y resiliencia ante el cambio.



RSE y Tecnología

Responsabilidad social, multinacionales y fábrica inteligente.

UNIDAD 7

La Retroalimentación como Clave del Control

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la retroalimentación es el **elemento central del control** en cualquier sistema organizacional: el mecanismo por el cual los resultados de las actividades regresan al individuo o a un sistema, permitiendo analizar y corregir los procedimientos en tiempo real.

 **Definición clave:** La retroalimentación es la información sobre el desempeño que vuelve al ejecutor, cerrando el ciclo de control y posibilitando la corrección oportuna de desviaciones.

Cuanto más pronto se disponga de esta información, más fácil será que los empleados conecten sus esfuerzos con los resultados obtenidos.



¿A quién va dirigida la retroalimentación?

La retroalimentación puede destinarse a múltiples receptores dentro de la organización. Identificar correctamente a quién comunicar los resultados es clave para que el control sea efectivo.

Individuos medidos

Los propios empleados cuyo desempeño fue evaluado, para que puedan ajustar su accionar.

Gerentes de unidades

Sin identificar individuos, para evaluar el rendimiento colectivo del área o sector.

Gerentes de línea superiores

Para el seguimiento estratégico y la toma de decisiones en niveles altos.

Unidades de personal

Para integrar los resultados a los procesos de gestión del talento y desarrollo organizacional.

Retroalimentación y Comunicación Eficaz

La retroalimentación existe, pero rara vez garantiza una comunicación verdaderamente eficaz.



Ruido en el canal



Interpretaciones subjetivas



Barreras culturales o jerárquicas



Distorsión en la cadena de mando

Punto clave

La retroalimentación debe diseñarse cuidadosamente para ser efectiva y no generar malentendidos.

UNIDAD 7

Gobierno Corporativo

Concepto y estructura

Conjunto de prácticas, procesos y estructuras mediante las cuales se dirigen y controlan las organizaciones, articulando las relaciones entre **gerencia, directorio, accionistas y stakeholders**.

"Concebir la organización como una red de grupos interrelacionados permite entender que el desempeño global depende de la eficacia individual y de la calidad de sus interrelaciones." — **Hampton (1996)**



Dimensiones del Gobierno Corporativo



Interacción y actividad

Las herramientas de análisis grupal revelan cómo las interacciones internas afectan la productividad y la toma de decisiones.



Organización informal

Los sentimientos, vínculos informales y la interdependencia entre grupos determinan gran parte del desempeño real.



Desempeño y satisfacción

El gobierno corporativo eficaz impacta directamente en la satisfacción de empleados y en los resultados de la organización.

Empresas como **YPF** o **Banco Galicia** en Argentina cuentan con estructuras formales de gobierno corporativo que incluyen directorios independientes y comités de auditoría.

Administración, Cambio y Responsabilidad Social: Una Tríada Interdependiente

Estos tres pilares no operan de forma aislada: se refuerzan mutuamente para sostener organizaciones sostenibles y competitivas.

Administración Eficaz

Talento y esfuerzo organizacional orientados a resultados.

Cambio Organizacional

Adaptación continua ante entornos dinámicos e inciertos.

Responsabilidad Social

Compromiso con el impacto social, ambiental y ético.



¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

La RSE es una manera de concebir la relación entre las empresas, el Estado, el medio ambiente, la sociedad y los individuos, de modo que **todos se beneficien**. Hampton (1996) afirma que las organizaciones son entidades vivas que cambian y evolucionan con su ambiente: nada permanece estático.

Fusiones y afiliaciones

Las empresas se combinan, venden y reorganizan para alcanzar sus estrategias de cambio de manera más eficaz.

Tecnologías emergentes

Drones, sensores inteligentes, blockchain y plataformas electrónicas abiertas reconfiguran los modelos de negocio actuales.

Redes virtuales

Muchas empresas funcionan como redes de negocios virtuales, integrando proveedores, clientes y socios de la cadena de valor.



CAPÍTULO 8

Cambio Organizacional Gestión, resistencia y resiliencia

"El cambio no es una excepción en la vida organizacional: es la regla. La clave está en cómo se gestiona."

- Comprender las **causas** del cambio en entornos modernos
- Identificar las formas de **resistencia** y cómo superarlas
- Desarrollar estrategias para gestionar la transformación con **éxito**

8.2 Causas del Cambio Organizacional

Todas las organizaciones están inmersas en un sistema dinámico. Identificar el factor motivador del cambio es el primer paso para gestionarlo eficazmente.



Tecnología

Nuevas herramientas digitales, automatización y conectividad.



Globalización

Apertura de mercados, mayor competitividad y nuevas regulaciones.



Reducción de costos

Presión económica que impulsa fusiones, adquisiciones y reorganizaciones.



Nuevos valores sociales

Demandas de sustentabilidad, diversidad y responsabilidad corporativa.

¿Qué puede cambiar en una organización?

Según Hampton (1996), el cambio puede alcanzar prácticamente cualquier dimensión de la organización.

Cada caso determinará qué aspectos modificar y en qué momento hacerlo.

→ Estructura organizacional

Jerarquías, departamentos y líneas de reporte.

→ Tecnología y métodos de trabajo

Equipos, plataformas y procesos productivos.

→ Prácticas de control

Indicadores, informes y sistemas de seguimiento.

→ Patrones de comunicación

Canales formales e informales dentro de la organización.

→ Diseño del trabajo

Roles, funciones y autonomía de los empleados.

→ Técnicas de planeación

Metodologías estratégicas y herramientas de gestión.



Resistencia al Cambio: Causas Comunes

Una situación que puede impactar significativamente los procesos de cambio es la resistencia a su realización.

Los investigadores identifican cuatro causas principales:

1

Intereses personales

Cada persona tiende a defender su posición y beneficios frente al bien común de la organización.

2

Malos entendidos y falta de confianza

La información incompleta o la desconfianza en los líderes genera rechazo anticipado.

3

Valores diferentes

Cuando el cambio propuesto contradice las creencias o cultura del grupo afectado.

4

Poca tolerancia al cambio

Baja resiliencia individual o grupal ante la incertidumbre y lo desconocido.

Estrategias para Vencer la Resistencia

Hampton (1996) señala que los esfuerzos eficaces para el cambio organizacional se caracterizan por la **aplicación hábil de varios métodos en combinaciones distintas**, considerando cuatro variables situacionales clave:

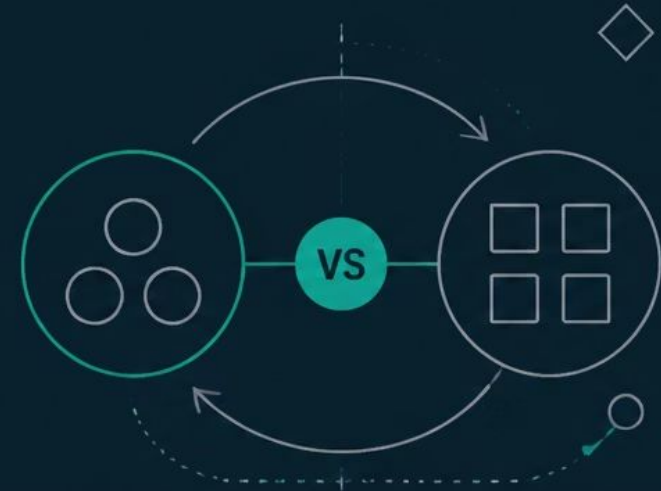
1)

Grado y tipo de resistencia (alta o baja intensidad)



2)

Posición de partidarios vs opositores del cambio



3)

Disponibilidad y calidad de datos para sustentar el cambio



4)

Energía requerida para implementarlo e intereses afectados



La clave está en diagnosticar correctamente cada variable antes de elegir la estrategia de intervención más adecuada para ese contexto organizacional particular.

Resiliencia Organizacional: La Capacidad de Asimilar el Cambio

"La resiliencia no es resistir el cambio, sino transformarse con él sin perder la cohesión organizacional."



Absorción del Impacto

Capacidad de asimilar disrupciones sin colapsar.



Adaptación Continua

Ajuste de procesos y comportamientos ante nuevas realidades.



Aprendizaje Organizacional

Convertir cada cambio en una oportunidad de mejora.



Cohesión del Equipo

Mantener la unidad y el compromiso durante la transición.



UNIDAD 8

Aportes Tecnológicos y Responsabilidad Social

En el modelo contemporáneo, la **tecnología es un atributo central** de la organización. Las redes de información permiten a empresas y emprendedores vincularse con mayor rapidez y a menor costo que con métodos tradicionales.

⚠ La tecnología no es neutral — cada elección de implementación conlleva consecuencias sociales y ambientales que las organizaciones deben asumir con responsabilidad.

Las corporaciones virtuales y los avances digitales no solo construyen el presente: también tienen el compromiso ineludible de edificar un futuro más sostenible para el entorno social y ambiental.

El Rol de las Empresas Multinacionales

Las empresas multinacionales —grandes corporaciones con operaciones distribuidas en varios países controladas por una casa matriz— deben evaluar tres factores al decidir invertir en un nuevo mercado:

1

Economía del país

Estabilidad macroeconómica, tipo de cambio, inflación y potencial de mercado local.

2

Infraestructura

Transporte, comunicaciones, energía y servicios necesarios para operar eficientemente.

3

Tecnología disponible

Grado de desarrollo tecnológico del país y compatibilidad con las operaciones globales de la empresa.

En Argentina, la **Unión Industrial Argentina (UIA)** señala que la integración con proveedores y clientes avanza más lentamente que los procesos internos de las empresas.

Hacia la Fábrica Inteligente

La tecnología redefine los procesos productivos, integrando datos, máquinas y personas en sistemas inteligentes.



Transmisión automática de datos

Comunicación producto-máquina mediante sensores inteligentes y plataformas abiertas que transmiten datos entre celdas y sistemas de producción.



Integración entre celdas productivas

Intercambio fluido de información entre distintas áreas de la organización mediante blockchain y redes industriales interconectadas.



Monitoreo en tiempo real

Seguimiento continuo de procesos productivos con menor impacto ambiental y mayor eficiencia operativa.



Toma de decisiones asistida

Estructuras menos jerárquicas, más ligeras y flexibles, aplicando reingeniería tecnológica y de recursos humanos.

Fuente: Basco, Beliz, Coatz y Garnero (2018). Industria 4.0: Fabricando el Futuro. BID.

Tecnología, RSE y Elección Responsable

La responsabilidad social de la empresa está en elegir la tecnología que responda a sus necesidades, procurando el **menor impacto ambiental y social posible**.



Menor impacto ambiental

La elección tecnológica debe orientarse a minimizar residuos, emisiones y el uso de recursos naturales en el proceso productivo.



Beneficio social

Las tecnologías adoptadas deben considerar su impacto en las personas: trabajadores, comunidades y la sociedad en su conjunto.



Viabilidad productiva

La tecnología debe responder a las necesidades reales de producción y comercialización, adaptándose al diseño organizacional de cada empresa.

📌 Cuanto más nuevas sean las tecnologías adoptadas, mayor es su potencial de reducir el impacto negativo.

Síntesis y Reflexión Final

"Las organizaciones que aprenden a controlar, adaptarse y actuar con responsabilidad son las que perduran en el tiempo."

Tres aprendizajes clave que integran este módulo:

1

Control y retroalimentación

El control organizacional depende de una retroalimentación bien diseñada.

2

Resiliencia ante el cambio

El cambio es inevitable; la resiliencia y la estrategia marcan la diferencia.

3

RSE y tecnología

La RSE y la tecnología son herramientas de ventaja competitiva sostenible.

La administración eficaz no es un destino, es un proceso continuo de mejora.

