

Administración y gestión empresarial



**Administración
y gestión empresarial**

© Autores

*Angela Evelina Farfan Tigre
Lilliam Elizabeth Lino Soriano
Segundo Nelson Castillo Cabeza
Marcelo Iván Ortíz Díaz
Helen Sofía Arteaga Coello
Dolores María Intriago Manzaba*



**Administración
y gestión empresarial**

© Autores

*Angela Evelina Farfan Tigre
Lino Soriano Lilliam Elizabeth
Segundo Nelson Castillo Cabeza
Marcelo Iván Ortíz Díaz
Helen Sofía Arteaga Coello
Dolores María Intriago Manzaba*

***Casa editora del Polo - CASEDELPO CIA.LTDA.
Departamento de edición***

*Cdla. El Palmar II etapa - Mz E N°6
Teléfonos: (593-5) 6053240 - 0989922953
www.casedelpo.com*

ISBN: 978-9942-980-56-4

Corrector de estilo y prueba: Lic. Yaneidys Arencibia Coloma
Diseño de la cubierta: Edwin Alejandro Delgado Véliz

Primera edición

Enero-2017 Manta, Manabí, Ecuador.



© Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio o procedimiento.

ÍNDICE

Introducción.....	7
--------------------------	----------

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION.....	9
-------------------------------	----------

<i>1.1. La administración y la evolución de la teoría administrativa.....</i>	<i>9</i>
---	----------

<i>1.1.1. Conceptos.....</i>	<i>9</i>
------------------------------	----------

<i>1.1.2. Evolución de la teoría administrativa.....</i>	<i>15</i>
--	-----------

<i>1.2. Funciones Administrativas.....</i>	<i>28</i>
--	-----------

<i>1.2.1. Conceptos básicos de las funciones administrativas.....</i>	<i>28</i>
---	-----------

<i>1.2.2. Proceso administrativo.....</i>	<i>30</i>
---	-----------

<i>1.3. La tecnología en la administración.....</i>	<i>33</i>
---	-----------

<i>1.3.1. Automatización de los procesos administrativos..</i>	<i>34</i>
--	-----------

<i>1.3.2. Disposición de las Tecnologías en la Organización.....</i>	<i>43</i>
--	-----------

CAPITULO II

LA EMPRESA.....	47
------------------------	-----------

<i>2.1. Concepto de la empresa.....</i>	<i>47</i>
---	-----------

<i>2.1.1. Clasificación o tipos de empresas.....</i>	<i>50</i>
--	-----------

<i>2.2. La estructura organizacional.....</i>	<i>56</i>
---	-----------

<i>2.3. Comunicación organizacional.....</i>	<i>79</i>
--	-----------

<i>2.4. Recursos de la Empresa.....</i>	<i>95</i>
---	-----------

<i>2.5. Aspectos económicos de la empresa y el comercio en general.....</i>	<i>101</i>
---	------------

<i>2.5.1. Concepto de economía.....</i>	<i>101</i>
---	------------

<i>2.5.2. Historia económica de Ecuador.....</i>	<i>104</i>
--	------------

<i>2.5.3. Sectores de la economía.....</i>	<i>109</i>
--	------------

<i>2.5.4. Clasificación del Comercio.....</i>	<i>112</i>
---	------------

<i>2.6. Cultura organizacional en las empresas.....</i>	<i>117</i>
---	------------

Comité editorial

Abg. Néstor D. Suárez Montes

Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Ph. D. Fernando Represa Pérez

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador

Ph. D. Marco A. Zaldumbide Verdezoto

Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador

Ing. Vanessa Quishpe Morocho

Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador

MSc. Ricardo Giniebra Urra

Universidad de la Habana, Cuba

Dra. Maritza Berrenguer

Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor R. Jama Zambrano

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Chone, Ecuador

MSc. Yaneidys Arencibia Coloma

Universidad Oriente de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

2.6.1. Clasificación de la cultura organizacional.....119

CAPITULO III

RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN123

3.1. Recursos humanos y el análisis de viabilidad del personal.....123

3.2. Gestión de recursos humanos, la motivación.....139

3.3. Organización y administración del tiempo.....142

CAPITULO IV

ETICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL.....147

*Liderazgo ético vigente en las organizaciones de hoy.*147

4.1. La ética en la administración.....152

4.2. Liderazgo en la administración.....156

Bibliografía161

Introducción

Es necesario conocer a la administración desde su historia y origen, que sea relacionada con hechos anteriores y los conocimientos actuales, para obtener una perspectiva que nos conlleve a un mejor entendimiento de esta.

La administración desde su surgimiento, se ha convertido en indispensable con mucha rapidez, y es fácil entender las razones, ya que éste órgano se encarga de hacer que los recursos sean productivos, posee la responsabilidad de que el desarrollo económico se de una manera organizada, reflejando así el espíritu esencial de la era moderna.

Dentro del ámbito de la administración, es imprescindible el gestionar de una manera eficaz los recursos humanos, lograr la rentabilidad de los recursos técnicos y financieros.

Hace un siglo los empresarios se encargaban de visitar a sus clientes, elaborar sus cartas, hasta tenían un trato hostil hacia sus empleados. En la actualidad, los trabajadores mantienen una relación cordial con sus superiores, y éstos, conociendo la escasez de algunos sectores de personal cualificado, se empeñan en mantener la mano de obra.

Esta relativa cordialidad, algunas veces puesta en evidencia, representa un problema a largo plazo y la forma en que trabajan los empleados, eficaz y/o eficientemente, será un problema añadido. Las acciones coercitivas se han desechado y la excesiva burocracia al final es insuficiente, por tanto, cada vez es más rentables tanto para trabajadores como empresarios, obtener mayor “flexibilidad” en esa re-

lación. En vez de especular con el futuro, es más efectivo hacer intervenir eficazmente a los empleados en sus respectivos trabajos y obtener de ellos su máximo potencial productivo.

Los niveles de producción pueden obtener un crecimiento extraordinario si los trabajadores cooperan de una forma enteramente efectiva. Esto se logra con un buen liderazgo y motivación, sabiendo que el liderazgo es el arte de influenciar e inspirar a otros para alcanzar un objetivo común, desde completar una tarea hasta cumplir los objetivos corporativos.

La motivación se ha convertido en una de las características más valoradas en el mundo de la empresa. Esta exige a sus directivos y empleados una gran dosis de entusiasmo, hacia ellos mismos y hacia los demás. Este impulso emocional da respuesta a otras reclamaciones del mercado, como: la identificación del proyecto empresarial y la iniciativa.

Este es uno de los problemas que deben ser solucionados y muchos gerentes esperan que la solución la aporten los expertos en temas sociales, especialmente aquellos que creen que los cambios de actitud de las personas, las distintas formas de organización, los niveles de empleo, etc. pueden proporcionar las respuestas, y no tanto las que se basan en las relaciones sociales y/o de clases.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION

1.1. La administración y la evolución de la teoría administrativa

1.1.1. Conceptos

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Definición de administración

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (privada, pública, mixta, etc.), y para

toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

La definición breve de la administración se puede mencionar como: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

“Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Importancia de la administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fe-

nómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

- La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos.
- Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.
- El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

- La elevación de la productividad, preocupación quizá de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad.

- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el

desarrollo.

- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

Objetivos

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

- Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas.
- Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Características de la administración

- Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- Su especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito: Una condición de la administración es un objetivo sea éste implícito o enunciado específicamente.

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.

La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

1.1.2. Evolución de la teoría administrativa

Antecedentes históricos

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. Para comprender mejor la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica donde se manifiesta más representativamente el fenómeno

administrativo.

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos -por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc. y por ser una administración de tipo coercitivo,

influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

La administración en las antiguas civilizaciones

China

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas. Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios. A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

Algunas reglas de Confucio

1. Es obligación de los gobernantes estudiar un problema para dar así la mas adecuada resolución.
2. La solución a un problema deberá ser viéndolo desde una manera objetiva y sin rebasar las reglas de ética profesional.
3. Se trabaja hacia un pueblo, por lo cual el gobernante debe tener un amplio criterio de resolución de problemas y de imparcialidad entre funcionarios.
4. La preocupación básica es lo económico, pero con esfuerzo colectivo se sobrepondrá.

5. La mente de un gobernante siempre debe de estar trabajando, para mejorar de alguna manera su gobierno sin preferencias de ningún tipo.

6. El administrador deberá ser de conducta intachable y sin egoísmos hacia sus colegas.

Egipto

En Egipto el tipo de administración se refleja una coordinación con un objetivo previamente fijado, su sistema el factor humano ya tenía cargos especiales es decir contaba con arquero, colectores de miel, marineros; algo importante de esta organización es que ya se contaba con un fondo de valores para los egipcios que se obtenía de los impuestos que el gobierno cobraba a sus habitantes, con el fin de después duplicarlo al comercializarlo por otros objetos. Egipto tenía una economía planeada y, un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como “burocrático”.

Debido a los medios de comunicación marítimos, fluviales, así como el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del gran poder del gobierno central. La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante la IV, XI y XVIII dinastías fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y para ella la misma como un todo, el más alto grado de prosperidad. El sistema de los ptolomeos tuvo gran influencia en la administración de Filadelfia, puesto que en ella también la agricultura, el pas-

toreo, la industria y el comercio fueron conducidos dentro de iguales marcos de rigidez.

Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas. Tantas las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los criterios de gobierno y la región.

Roma

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Después de varios siglos de monarquía, ejercida por soberanos etruscos, la república es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en unas asambleas, los *comicios*. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: *Cuestores* (finanzas), *ediles* (administración), y *pretones* (justicia). En la cumbre, dos *cónsules* ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas diferentes funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el *senado*, que controla la política interior y dirige la política exterior. Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado. De esta manera engrandecen sus territorios

e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo. Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo una obra gigantesca y múltiple en los límites de su inmenso imperio: construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación.

Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que acabarán con su poderío a partir del siglo IV de nuestra era. El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos se puede dividir en las dos etapas principales por las cuales pasó la evolución romana, a saber; La República y el Imperio. Sin embargo, deben estudiarse también la monarquía y la autocracia militar.

La primera época de la República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que puede ser de mayor interés de estudio por el ejemplo administrativo que ha dado. Cuando vino el Imperio, y éste extendió sus dominios, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los pretores recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción so-

bre una provincia, bien como cónsules o como pretores. Años más tarde, al comienzo de la Era Cristiana, vino otro cambio de gran importancia, al convertirse el imperio Romano en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus antecesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como debajo del emperador venían los prefectos pretorianos.

Bajo ellos los Vicarios o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia. Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón. Habla de las aptitudes naturales de los hombres, da origen a la especialización.

Aristóteles. Nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración.

Pericles. Nos da unos de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal. La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivos, puesto que sus estados tuvieron:

- Monarquías
- Aristocracias
- Tiranías
- Democracias

Con la única excepción de Esparta, en donde siempre hubo una aristocracia. La monarquía ateniense fue su primer sistema de gobierno y tuvo relativamente poca importancia desde un punto de vista administrativo; en tanto que el período aristocrático, que duró hasta el siglo antes de Jesucristo, y el democrático si tuvieron una gran trascendencia. Mientras la democracia, el sistema de gobierno griego consistió en una asamblea popular denominada la *eclesia*, en el cual residía la autoridad máxima, y en ella participaban directamente todos los ciudadanos. Fue así ésa la primera manifestación que tuvo del concepto de gobierno de la mayoría y de que la soberanía del Estado la tiene el pueblo. En la *eclesia* se encuentran en buena parte las bases de nuestros sistemas democráticos actuales, con algunas limitaciones y diferencias. En la *eclesia* se discutían los asuntos y se formulaban las políticas a través de decisiones en las cuales tenían participación todos los

ciudadanos.

América latina época precolombina

En esta época fueron tres las culturas las que afectaron los cambios administrativos; la cultura Maya, Olmeca y la Azteca. En cada una tuvo gran importancia la administración si analizamos las tres culturas, encontramos en ellas que existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etc.

Periodo	Contribuyente	Principales aportaciones
5000 A.C.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000-2000 A.C.	Egipcios	Practicaban inventarios los inventarios. Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, emplearon a tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.

4000 A.C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control, así como leyes morales, agrícolas, sanitarias y de aspectos religiosos bien definido, la sociedad Hebrea fue administrada a través de Patriarcas, Jueces, Reyes y los caudillos que se levantaron bajo el mandato divino de su creencia.
2000 – 1700 A.C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 A. C.	Chinos	Establecieron la Constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 A.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.

200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.
300 d.C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

Las actuales concepciones administrativas son el resultado de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, Chi-

na, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

1.2. Funciones Administrativas

Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad.

1.2.1. Conceptos básicos de las funciones administrativas

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, p.47)

La siguiente figura resume de forma básica lo que es el proceso administrativo, nótese la interrelación y la continuidad de las actividades:

Figura 2. El proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control



Origen

El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque todavía se discute si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Zapata y otros, p.64)

Fases

Se plantean dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica.

En la primera, fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización.

La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

1.2.2. Proceso administrativo

Como ya se ha mencionado, el proceso administrativo consiste de 4 etapas o funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. A continuación una breve introducción a cada una.

1. Planeación

Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Robbins y De Cenzo (p.6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes

para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

2. Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (p.9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

3. Dirección

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (p.13) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las rela-

ciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

4. Control

El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

Alegre, Berné y Galve (p.42) sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

5. Integración

Integrar, con qué y quiénes se va a hacer, consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

6. Previsión

Prever, qué se puede hacer, consiste en el diagnóstico de

la información y los datos disponibles, de tal manera que se haga posible la anticipación o construcción del contexto en el que la organización se encontrará.

1.3. La tecnología en la administración

Es una disciplina científica enfocada en el estudio, investigación y desarrollo e innovación de las técnicas y procedimientos, aparatos y las herramientas para la transformación de objetos. La tecnología es una herramienta que necesita la administración para poder cumplir las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar que sirven para lograr los objetivos o metas de una organización con la utilización de recursos sean humanos, financieros, materiales y de información. Actualmente, existen las tecnologías de información que potencian con computadoras, sistemas de información y redes, lo que ayuda a tomar decisiones y ejecutar las tareas en las instituciones en tiempo real y a distancia.

Tecnología

Como tecnología designamos al conjunto de conocimientos de orden práctico y científico que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos.

La palabra tecnología significa, en un sentido etimológico, el estudio de la técnica. Proviene del griego *τεχνολογία* (tecnología), que se compone de *τέχνη* (téchne), que traduce 'técnica, arte, oficio', y *λόγος* (lógos), 'estudio, tratado'.

También se refiere a la disciplina científica enfocada en el estudio, la investigación, el desarrollo y la innovación de las técnicas y procedimientos, aparatos y herramientas que son empleados para la transformación de materias primas en objetos o bienes de utilidad práctica.

Tecnología también puede usarse en un sentido industrial para englobar al conjunto de procedimientos o instrumentos que intervienen en la fabricación de determinado producto: “la tecnología de la leche”.

Se suele denominar como tecnología la jerga de determinada ciencia o campo de conocimiento.

1.3.1. Automatización de los procesos administrativos

La automatización de procesos administrativos es la utilización de sistemas buscando hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una empresa. En general todas las actividades que desarrolla una persona dentro de una organización tienen como soporte un proceso, que puede o no estar formalizado, pero que en últimas indica cómo fluye la información dentro de la misma.

Cuando esos procesos están definidos y se tiene claro qué personas, de qué áreas y qué actividades deben desarrollar dentro del proceso, cuando se sabe qué información ingresa, se transforma y se entrega al final de éste, se habla de un sistema y es en este momento cuando se puede pensar en automatizar.

La automatización de un proceso corresponde a la implementación de una tecnología para apoyar la realización de las actividades dentro del mismo. Esta puede llevarse a

cabo cuando existe un proceso en el que participan varias personas con tareas y actividades bien definidas, que deben ser realizadas en un orden específico y que típicamente se apoyan en documentos/información que ingresa, se crea y/o se transforma.



Los procesos en las empresas están compuestos por aquellos que generan información estructurada que es la que se administra y soporta en sistemas transaccionales como contabilidad, compras, facturación, inventarios, etc., así como en procesos que se apoyan en información no estructurada, que se administran y apoyan en documentos externos, en correos electrónicos, en hojas de cálculo y procesadores de texto. Se estima que solo el 20% de la información de una empresa es estructurada y el 80% o más es la que se considera no estructurada.

La automatización de procesos administrativos normal-

mente empieza por sistematizar la información estructurada, es decir en la compra de software ERP que atienda los procesos transaccionales; en una segunda fase se complementa con la automatización de procesos de información no estructurada, que se logra por la integración de herramientas ofimáticas (correo electrónico, hojas de cálculo, procesador de palabras etc.) con herramientas de productividad conocidas como soluciones ECM (Enterprise Content Management) que traducen Gestión de Contenido Empresarial o BPM (Business Process Management) que traduce Gestión de Procesos de Negocio.

En ambos casos tanto en la implementación de soluciones transaccionales como la implementación de soluciones de productividad, la empresa se enfrenta a retos significativos frente a la formalización de procesos y procedimientos, a la definición de flujos de información y en generar una estructura organizacional adecuada para soportar el negocio. En definitiva, contar con la tecnología y con el adecuado equilibrio entre los dos tipos de automatización de procesos de información, asegurará una buena gestión dentro de la empresa e impulsará su crecimiento.

Software

En la actualidad, las empresas pueden escoger entre un variado número de ofrecimientos tecnológicos.

Pueden utilizar software especial para contabilidad, documentos (como cartas, memorandos, escrituras legales, etc.), conferencias, enlace de computadoras a lo interno de la empresa y contactos con el exterior, verificación de información y otros.

Los procedimientos que se realizan en la obtención de una respuesta informática, se enfocan en el modelo de trabajo que desea realizar, qué ventajas se obtienen de reemplazar el trabajo humano por el de una máquina (costos de tiempo y dinero), qué avance significativo adquiere la empresa con tal producto.

La definición del problema implica un análisis serio de sus orígenes y sus implicaciones. Cuando se han establecido las raíces del problema se procede a determinar que contexto informático es el más adecuado.

Su eficacia es evaluada en términos de efectividad a menor costo. Es decir, si el sistema anterior constaba de un valor de mano de obra y un tiempo de cumplimiento determinado, el nuevo sistema debería dar la misma calidad de respuestas (por lo menos) en un tiempo y costo menor.

Bases de datos

Las empresas se esfuerzan por realizar campañas cada vez más originales e innovadoras, gastando tiempo y presupuesto en la elaboración de campañas de marketing que logren captar la atención del cliente. Pero la creatividad de nada sirve si no se tiene una buena base de datos, con la información de personas que sean el público objetivo de la compañía.

Para esto es muy importante no solo mantener actualizadas las bases de datos, también se deben realizar estrategias de CRM (Customer Relationship Management), una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Trabajar una plataforma CRM facilita la segmentación de los datos, por ende, la administración de la información es mucho más efectiva; ayuda en los procesos de ventas; mejora las campañas de mail masivos y maximiza los tiempos.

Cuando una persona recibe correos electrónicos con ofrecimientos que no le interesan, además de borrar el mensaje, se corre el riesgo de que bloquee el remitente y desarrolle una sensación de rechazo hacia la marca. Una compañía que trabaja con CRM evita este problema, realizando estudios minuciosos de los potenciales y antiguos clientes.

Hoy, gracias a las nuevas tecnologías y globalización, existe mucho más competencia y se han diseñado más estrategias y herramientas para acercarse a los clientes, quienes a su vez se han transformado en críticos activos que sacan provecho de la gran cantidad de opciones que ofrece el mercado actual.

Este escenario ha puesto a las bases de datos en la mira y las organizaciones ahora contratan personal para que trabaje especialmente en ellas y desarrollen de manera eficaz software como CRM que logren una optimización en la relación con los clientes.

Correo electrónico

La importancia de tener una cuenta de correo electrónico radica en facilitar un medio digital de contacto continuo con todo aquel que lo requiera. El correo en la empresa es importante ya que es la forma más sencilla de compartir información con los demás miembros de una empresa u

organización. De esta manera tanto las empresas y profesionales como sus clientes reducen los gastos en correo, faxes y llamadas telefónicas a sólo lo imprescindible.

Un trabajador recibe entre 60 y 200 emails al día, y envía más de 25. Gran parte de la comunicación en una empresa se realiza a través del correo.

El correo electrónico es una herramienta que de momento no tiene sustituto natural. En todas las empresas existe tendencia a subestimar la importancia del mismo, pero lo cierto es que cuando hay problemas todos se quejan, por lo tanto es muy importante para ellos.

Ventajas de uso del correo electrónico:

1. Rápido, llega al destino con bastante rapidez (aunque no podemos considerar que llegue instantáneamente al destinatario).
2. Es barato
3. No importa donde enviemos
4. Solo requieres de una conexión básica a Internet.
5. Puedes enviar correos a múltiples personas a la vez.
6. Puedes enviar archivos de video, sonido, imágenes, ejecutables, etc.
7. Evitas costes al medio ambiente al evitar la impresión en papel.

Recomendaciones de uso:

1. El uso del correo electrónico genera una dependencia que puede llegar a ser excesiva. Cuando dependemos en exceso se producen muchas confusiones y malos entendi-

dos. Evita el uso excesivo.

2. Redacta con sumo cuidado lo que escribas para evitar en la medida de lo posible estos problemas.

Páginas Web

En los últimos años, dado el avance y presencia que tiene Internet en nuestras vidas, muchas son las empresas que se han puesto en marcha y han creado su página web. Y es que han descubierto que la misma les sirve para darse a conocer al mundo, para conseguir captar nuevos clientes y, por tanto, para mejorar sus resultados económicos.

En este sentido, es importante saber que para poder conseguir que dicho espacio en la Red sea absolutamente efectivo y permita alcanzar los citados objetivos hay que tener en cuenta una serie de criterios fundamentales:

Tiene que tener un diseño atractivo para poder llamar la atención del usuario y conseguir que navegue por ella. En este sentido, ese atractivo se conseguirá ofreciendo información de calidad así como materiales de diversa índole tales como animaciones, vídeos, imágenes, etc.

Es vital que se realice con ella las consabidas tareas de estrategia SEO y de optimización. Sólo de esa manera se logrará que la misma sea visible y conocida.

Tiene que incluir enlaces tanto a distintos apartados de la misma página web como a otros espacios que pueden resultar de gran interés para el usuario.

Debe ser fácilmente navegable. Sólo de esta manera se conseguirá que el internauta vuelva a visitarla.

Es posible distinguir entre las páginas web estáticas (cuyos contenidos son predeterminados) y las páginas web dinámicas (que generan contenidos al momento de solicitar información a un servidor de web a través de lenguajes interpretados como JavaScript).

Un conjunto de páginas web, por lo tanto, forman un sitio web. Las páginas suelen estar reunidas bajo un dominio común para que el sitio en cuestión sea accesible desde una misma dirección en internet.

La inmensa totalidad de páginas que forman los sitios web dan lugar a lo que se conoce como World Wide Web, Web, Red o, simplemente, Internet, que es el universo virtual donde está reunida la información digital del ciberespacio.

Portales

El término “portal de empresa” se refiere a una plataforma intranet que provee acceso a los datos de la empresa y al sistema de información dentro de una sola interfaz.

Por lo tanto, el portal de una empresa es el punto de introducción de datos del sistema de información de la empresa para todo el personal y, posiblemente, para los socios. El propósito del portal es proporcionar un punto de inicio para el usuario dentro del sistema de información.

Tipos de portales de empresas

En general, se distinguen tres grandes grupos de portales:

- El portal de información de la empresa (EIP, acrónimo en inglés de enterprise information portal, a veces llamado portal de información corporativa) provee acceso a varias fuentes de información (documentos, informes, mensajes, artículos de prensa, etc.) en una sola ubicación.
- El portal de aplicaciones de la empresa (EAP, siglas en inglés de enterprise application portal), también llamado portal de aplicaciones, proporciona acceso a las distintas aplicaciones de la empresa y a los datos correspondientes, según el perfil del usuario.
- El portal de conocimientos especializados de la empresa (EEP, acrónimo de enterprise expertise portal), a veces denominado portal de supervisión, permite capitalizar y analizar la información usada por los usuarios para mejorar el acceso al conocimiento de la empresa.

Concepto de perfil de usuario

El concepto de portal está por lo general muy vinculado al de perfil de usuario. De hecho, en teoría, cada usuario tiene acceso a los recursos del sistema de información en base a su perfil y de acuerdo con la política de seguridad definida por la empresa.

Por otro lado, el perfil de usuario puede también usarse para la personalización visual y funcional (estilo), en cuyo caso se utilizan los términos “área de trabajo” u “oficina virtual”. En este caso, el entorno está formado por elementos modulares (usualmente llamados portlets o partes Web), que el usuario puede seleccionar y organizar en su área de trabajo.

1.3.2. Disposición de las Tecnologías en la Organización

James Thompson, uno de los padres de la teoría de la organización contemporánea, identifica tres tipos:

Tecnología de eslabones en cadena: el modelo MECANICISTA

Para completar un producto, se diseña una interdependencia de tareas como eslabones encadenados. La experiencia, fruto de la repetición de los procesos productivos, permite eliminar imperfecciones en la tecnología. Como ejemplo clásico puede tomarse la línea de montaje de la producción en serie.

Tecnología mediadora: el modelo ORGANICISTA

Algunas organizaciones tienen por función básica relacionar clientes que son o desean ser interdependientes. Por ejemplo, las aseguradoras ponen en relación a quienes desean asociarse en riesgos comunes, de la misma manera que las compañías telefónicas relacionan a quienes quieren llamar con los que quieren ser llamados.

La complejidad de la tecnología mediadora reside en la necesidad de operar dentro de modalidades estandarizadas. Así, una empresa de seguros debe definir categorías de riesgo y clasificar a los clientes de acuerdo a las mismas.

Tecnología intensiva: el modelo PSICOSOCIOLÓGICO
Representa la concentración de una variedad de habilida-

des y especializaciones en un único cliente. La selección y combinación de las diversas técnicas empleadas está determinada por la retroalimentación que brinda el propio objeto (tecnología flexible). Por ejemplo, un médico de urgencias en un hospital puede exigir la aplicación de diversas especialidades médicas. La combinación óptima será aquella indicada por el estado del paciente y su respuesta al tratamiento.

La tecnología intensiva requiere aplicar parcial o completamente, todas las aptitudes potencialmente necesarias, de acuerdo con la combinación correcta que exija el caso. Thompson clasifica la tecnología en dos tipos básicos:

- Tecnología flexible: amplitud con que máquinas, conocimientos técnicos y materias primas pueden ser utilizados en otros productos o servicios.
- Tecnología fija: no puede utilizarse en otros productos o servicios.

Las restricciones y contingencias impuestas por diferentes tecnologías y diferentes productos son importantes para la organización y para su administración:

- La flexibilidad de la organización para cambiar de producto decrece cuanto más especializada se vuelve una tecnología.
- El ingreso de nuevos competidores en un mercado es más difícil cuanto más complicada es la tecnología.
- El desarrollo tecnológico aumenta la heterogeneidad de la organización y exige un mayor esfuerzo de integración y coordinación.

La tecnología responde al deseo y la voluntad que tienen

las personas de transformar el entorno, y en el mundo que nos rodea buscando nuevas y mejores formas de satisfacer a los usuarios en general. La motivación es la satisfacción de necesidades, la actividad es el desarrollo, el diseño y la ejecución y el producto resultante son los bienes y servicios, o los métodos y procesos.

A través del tiempo la administración ha pasado por varias etapas, así como teorías que formaron los autores con cada una de las escuelas. Los autores y las escuelas en su gran mayoría no son contemporáneas, debido a que la administración es una ciencia de carácter dinámico que ha ido transformando con el tiempo. Han puesto énfasis en la organización algunas teorías, otras a las máquinas y la utilización de aumentar los niveles de producción y finalmente otras teorías apoyadas por otras ciencias, como la sociología y psicología que se han dedicado a investigar al hombre.

Es criterio de cada empresa la teoría que se usa, ya que todas son válidas según el ámbito que más valoren, sin embargo, actualmente se tiende a valorar a las personas, porque son la base de cualquier organización, no tan sólo económico sino de cualquier otra índole. Por lo que aún en esta época no se puede indicar una teoría administrativa universal.

Las tecnologías de información han ayudado a reducir los niveles de organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar a los empleados, además el lugar físico de una organización es a través de internet, correo y redes lo que incrementa la flexibilidad de la organización y la habilidad para responder a los cambios en el proceso

de las nuevas capacidades para planear, organizar y controlar, por lo tanto el impacto organizacional es importante con la implementación de la tecnología de información.

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.1. Concepto de la empresa

La empresa es una unidad económica destinada a producir bienes y servicios; una comunidad de aportaciones de la técnica, la mano de obra y el capital, en sus diversas formas.

Por consiguiente, la empresa es un ente social, que está integrado por personas con objetivos similares, en donde: algunos aportan dinero; otros bienes materiales; otro trabajo físico o intelectual u otras formas de aportación. Conceptuando así la empresa, todos los factores aludidos deben estar coordinados y orientados hacia un propósito común, que es obtener el máximo resultado en término de producción en provecho de la sociedad en general.

En general, la empresa presta un servicio económico, mediante el cual trata de conseguir un beneficio que remunere a lo consumido para prestar el servicio, a los esfuerzos personales realizados y al riesgo que tiene la empresa. Decimos que la empresa presta un servicio económico porque mediante su actuación ofrece a los consumidores y otras empresas lo que estos pueden necesitar. Este servicio económico puede estar representando por la oferta de productos, de cualquier índole que sean, o por la oferta de lo que son propiamente servicios.

El objetivo de toda empresa es ofrecer algo a los demás, para ello, la empresa necesita a su vez obtener del conjun-

to de otras empresas y personas lo que necesita para poder ofrecer lo que quiere ofrecer.

Para crear un bien o servicio, ¿Qué se requiere?

- Que alguna persona o ente conciba que se puede producir un bien o prestar un servicio.
- Que posea la aptitud para llevar a cabo la acción y disponga de los recursos necesarios.

Si la persona o ente tiene la idea o capacidad, pero no posee los recursos, forzosamente deberá buscar la cooperación de alguien que le proporcione los medios.

Fines de la Empresa:

- Prestar un servicio o producir un bien económico: Se presta un servicio al vender productos (supermercado) curar enfermos (hospital) ofrecer diversión (circo) etc. Se produce un bien económico al extraer minerales, recoger frutos alimenticios, fabricar coches, muebles, aviones.
- Obtener un beneficio: La empresa al desarrollar su actividad trata de conseguir una ganancia para retribuir el esfuerzo de quien ha coordinado los factores productivos.
- Restituir los valores consumido para poder continuar su actividad: Si la empresa es una librería deberá ir haciendo nuevos pedidos de libros a los editoriales para ir reponiendo los libros vendidos y poder continuar vendiendo.

Funciones de la empresa

- Función económica: Si la empresa es un instrumento

económico de la sociedad industrial y desde este ángulo los factores importes de la empresa son la determinación de costes y lucros.

- Función de dirección: Comprende el análisis de cuál debe ser la función de dirección, su organización, sus calificaciones la formación de su personal y la preparación.
- Función social: Para que la empresa funcione, todos sus miembros deben tener clara noción personal de su propio trabajo y de la empresa, y de su lugar en la empresa, como ciudadanos conscientes y no como sujetos impersonales.

MATERIAL	PERSONAL	FORMAL
o Mobiliario	Empleados	Reglamentos
o Maquinaria	Directivos	Leyes
o Enseres	Ejecutivos	Estatutos

Elementos de la empresa

Órganos de la empresa

- Órgano personal: Las personas que integran una empresa tienen distintas funciones que realizar, de acuerdo con sus posibilidades y misiones encomendados. Podemos distinguir.
- Órgano volitivo: Representa al sujeto jurídico y tiene la facultad de disponer lo que estime más oportuno a sus intereses. Puede estar representado por una persona natural (empresa individual) o bien por la asamblea o junta general de socios (empresa colectiva).

- **Órgano directivo:** Actúa por delegación del propietario; su misión es coordinar y dirigir los actos económicos-administrativos, de acuerdo con los deseos expresados por el órgano volitivo. Puede referirse la delegación del propietario a una persona (administrador, director, junta directiva).
- **Órgano ejecutivo:** Es el encargado de realizar los hechos económicos-administrativos dispuesto por el órgano volitivo y coordinados por el órgano administrativo. Al frente figura el gerente, ayudado por diferentes jefes de sección, encargados, etc.
- **Órgano económico:** Está conformado por el patrimonio de la unidad económica. Se refiere al elemento material de la empresa y está formado por los bienes, derechos y obligaciones existentes en un momento dado, valorado en unidades monetarias.
- **Organización:** Para el eficiente funcionamiento de la empresa que esta cuenta con los dos órganos citados precedentemente; es necesario, además, disponer de una adecuada organización que establezca los objetivos que deben ser alcanzado y los programas de trabajos de cada sección.

2.1.1. Clasificación o tipos de empresas

Antes de entrar a analizar la clasificación de las distintas empresas, definamos de forma muy breve que es una empresa. Una empresa es una organización o una institución que se dedica a actividades o persigue fines económicos o comerciales. Es una unidad económico-social que se integra por elementos humanos, técnicos y materiales. Si quieres ampliar la información sobre que es una empresa,

te recomendamos que visites este artículo.

A las empresas las podemos clasificar en función a diversos aspectos, así que vamos a nombrarlos y pararnos a explicar un poco cada uno de ellos.

1. Clasificación de las empresas según su actividad.

Empresas industriales

Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no. Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados. Estas últimas a su vez pueden ser: empresas que producen productos para el consumidor final, y empresas que producen bienes de producción. Las agropecuarias, que tienen la función de la explotación agrícola ganadera.

Empresas comerciales

Se trata de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización.

Las empresas comerciales se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** realizan ventas a otras empresas en grandes volúmenes, pueden ser al menudeo o al detalle.
- **Menudeo:** venden productos en grandes cantidades o en

unidades para la reventa o para el consumidor final.

- Minoristas o detallistas: venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- Comisionistas: la venta es realizada a consignación en donde se percibe una ganancia o una comisión.

Empresas de servicios

Son empresas que brindan servicios a la comunidad, pudiendo tener o no fines de lucro.

Se pueden clasificar a su vez en:

- Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua
- Servicios privados varios: servicios administrativos, contables, jurídicos, entre otros.
- Transporte: de personas o mercaderías
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salud
- Finanzas y seguros

Te recomendamos que visites este artículo para saber más sobre las empresas de servicios.

Según la actividad, las empresas también se pueden calificar como:

Empresas del sector primario, en que se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como mate-

ria prima. Aquí podemos encontrar la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.

Empresas del sector secundario, en el que se transforma la materia prima en productos de consumo o bienes de equipo que se pueden utilizar también en otros ámbitos del mismo sector. En este sector podemos hablar de industria, construcción, artesanía, obtención de energía.

Empresas del sector terciario, o sector servicios. Abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Aquí podemos hablar de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, ocio, espectáculos, administración pública o servicios públicos (de Estado o iniciativa privada).

2. Clasificación de las empresas según el origen del capital

Las empresas en función de dónde procede el capital se puede dividir en diferentes tipos:

Públicas: Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

Privadas: Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

- Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

3. Clasificación de las empresas según la magnitud de la empresa

Con respecto a este criterio las empresas se pueden clasificar en: pequeñas, medianas o grandes, aunque generalmente hay una diferenciación entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (pymes).

- Las empresas pequeñas pueden ser conocidas como:
 - Pequeñas empresas su capital, ingresos y número de trabajadores son reducidos, de hecho no trabajan más de 20 personas.
 - Microempresas, con un capital, número de trabajadores e ingresos en cuantías personales, de hecho no hay más de 10 personas entre empleados y trabajadores.
 - Famiempresas, en que la familia es el motor del negocio. Son empresas familiares.

4. Clasificación de las empresas según su forma jurídica

Teniendo en cuenta quién es titular de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios de ésta, podemos hablar de:

- Empresas individuales, conformados por sólo una persona que puede responder frente a terceros con sus bienes (autónomos) con responsabilidad ilimitada, o hasta el monto aportado para la empresa, en empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Hablamos de empresas familiares o pequeñas.

- Las cooperativas y organizaciones de economía social

- Sociedades o empresas societarias, que son las que se conforman por varias personas. Son las empresas de sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad comanditaria y sociedad de acciones simplificada SAS. Ver más en: las diferentes formas jurídicas a adoptar.

5. Clasificación de las empresas según su ámbito estatal

Las empresas en función a este aspecto pueden ser:

- Nacionales, si desarrollan la actividad en un solo país, el propio.
- Multinacionales, que desarrollan actividades a la vez en varios países, suelen ser empresas grandes.
- Regionales, que desarrollan su actividad en una sola región.
- Locales, están enfocadas a su propia localidad o a un terreno corto.

A su vez las organizaciones también pueden ser conocidas como financieras, las que se clasifican por el monto de su capital.

Por el personal ocupado, las pequeñas son de menos de 250 empleados, las medianas entre 250 y 1000 empleados, la grande cuenta con más de 1000 empleados.

Por las ventas, se determina el tamaño en base al monto de las ventas de las empresas en el mercado.

Por la producción, se refiere al grado de maquinización que se da en el proceso de producción.

2.2. La estructura organizacional

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Dos definiciones de estructura organizacional:

- Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.
- Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Principios de una organización

- Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo

coste posible.

- La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Estructura organizativa formal

Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal

1. Tamaño: empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
2. Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento

to humano como la propia estructura organizativa.

3. Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando

1. Similitud de funciones.
2. Proximidad geográfica.

3. Complejidad de las funciones.
4. Tipo de dirección y control.
5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando
6. Teorema de Graicunas: calcula el número de relaciones que hay en una empresa dependiendo del número de subordinados.

Factores que determinan que un área de mando sea eficiente. Hay que disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.

- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando reducidas.

Ventajas:

- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.
- Rapidez de la comunicación.

Inconvenientes:

- Puede haber una mayor injerencia por parte del director.
- Mayores costes
- Aumenta la burocracia puesto que hay más niveles.
- Pérdida de la información.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando amplias

Ventajas:

- Los superiores tienen que delegar.
- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados tienen que estar más capacitados.

Inconvenientes:

- Se forman cuellos de botella en las comunicaciones.
- Se produce una pérdida de control
- Se requieren unos directores de gran calidad.

Poder y autoridad

• Poder: capacidad de influir en las acciones de otras personas.

• Autoridad: poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder.

Autoridad de línea

Son los responsables directos de la realización de los obje-

tivos, mientras que las funciones de Staff son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente. Se llama autoridad de línea porque a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados. De aquí surge el Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial, más alta será la línea de autoridad hasta todos los puestos subordinados y más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones.

Diferencias entre línea y staff

Vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización.

- Línea: la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.
- Staff: la naturaleza de sus relaciones es de poder.

Fuentes de poder

- Poder legítimo: deriva del puesto y es aceptado.
- Poder de conocimiento: poder que se deriva de la habilidad y de la pericia.
- Poder de referencia: tiene como fuente la referencia. Se cree en las personas y en sus ideas.
- Poder de recompensa
- Poder de coacción: ligado con el legítimo y con el de recompensa.

El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

- Autoridad: poder legítimo, de recompensa y de coacción.
- Poder: poder de habilidad, pericia y conocimiento.

La autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff. La autoridad funcional se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y dónde. El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe concentrarse en el punto más alto de la organización.

Ventajas e inconvenientes del staff

Beneficios:

- Asesora en temas complejos.
- Permite pensar en lugar de ir día a día.

Inconvenientes:

- Puede socavar a la autoridad de línea.
- Falta de responsabilidad: el staff sólo recomienda, no tiene responsabilidad.
- Puede caer en “pensar en vacío” puesto que el staff no conoce la personalidad de la empresa y toda la información.
- Crea problemas administrativos, se pierde la unidad de mando. Puede provocar problemas sobre quien ejerce el liderazgo.

Factores para que el staff sea eficiente:

- Atender primero a la autoridad de línea.
- La línea debe escuchar al staff.
- Comprender que el staff no critica, sino que sugiere ayudas y resuelve los problemas.
- El staff debe mantenerse informado del día a día.
- El staff debe ser anónimo y altruista.

Delegación de la autoridad

Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

El mejor sistema de dirección está comprendido en el intervalo SD1, SD2.

Tipos de centralización

- Centralización del desempeño: nos referimos a que hay concentración geográfica.
- Centralización departamental: concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.

Definimos la centralización como un aspecto de la admi-

nistración, como la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Proceso de delegación

1. Determinación de los resultados esperados para un puesto.
2. Se le asigna a ese puesto una serie de tareas y de actividades.
3. Se delega la autoridad para que se puedan llevar a cabo esas tareas.
4. Se responsabiliza a esa persona para el cumplimiento de esa tarea.

Autoridad desmembrada, dividida o fragmentada

Ocurre cuando no se puede tomar decisiones sin reunir delegaciones de autoridad de dos o más personas.

Arte de delegar

Actitudes personales

- Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.
- Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto sigue entrometiéndose.

- Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y si es pequeño no dice nada para que el otro aprenda.
- Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado.
- Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

Guías para evitar una mala delegación

- Se deben definir cuáles son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.
- Se deben escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.
- Se deben mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.
- Se deben establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuales son las desviaciones.
- Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad tanto como a las que aceptan la autoridad.

Principios de la delegación de autoridad

1. Principio de autoridad y de responsabilidad: la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
2. Principio de definición funcional: cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
3. Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
4. Principio de nivel de autoridad: las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
5. Principio de unidad de mando: cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.
6. Principio de la responsabilidad total: la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
7. Principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

1. El coste de las decisiones.
2. Por el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor descentralización.
3. Por la historia y cultura de la empresa: si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.
4. Disponibilidad de buenos directores: cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.
5. Técnicas de control utilizadas: si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
6. Dinámica empresarial: el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización (igual que en el punto 3)
7. Influencias ambientales:
 - Impuestos: a más impuestos, más centralización;
 - Monopolio: a más monopolio, más centralización;
 - Regularización precios: mayor regularización, más centralización;
 - Poder sindical: a mayor poder, mayor centralización empresarial.
8. Filosofía empresarial respecto a la toma de decisiones: si el director es un déspota, la empresa está centralizada. En el caso contrario, la empresa está más descentralizada.

9. Uniformidad de las políticas: a mayor uniformidad, mayor descentralización.

10. Deseos de independencia: a mayores deseos, mayor descentralización.

Descentralización del desempeño

Una empresa está descentralizada para llevar a cabo sus acciones.

Reorganizar

Sirve para solucionar la autoridad desmembrada. Consiste en recuperar parte de la autoridad delegada para volver a delegarla correctamente. No se puede recuperar toda la autoridad porque entonces estaríamos en un sistema totalmente centralizado, tampoco se puede delegar toda la autoridad al volver a delegar porque estaríamos en un sistema totalmente descentralizado.

Departmentalización

Departamento

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

- Director general => empresa
- Vicepresidente => división
- Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa

- Gerente => sucursal
- Jefe => sección

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

- Departamentalización Vertical (proceso escalar): aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.
- Departamentalización horizontal: lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección y seguimos especializando se dispara el costo. Hay que buscar el equilibrio lógico.

Departamentalización básica:

Números

Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).

Tiempos

Agrupar las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

Ventajas:

- Los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal.

- El proceso de producción puede ser ininterrumpido.
- El equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
- Permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Inconvenientes:

- La falta de supervisión en el turno de noche.
- Factor fatiga: se altera el comportamiento.
- Problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
- Elevado coste que supone utilizar varios turnos.

Departamentalización por funciones:

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuántos departamentos hay que crear.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional.
- Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de pro-

ductos y que se encuentre en productos estables.

Inconvenientes:

- se resta importancia a los resultados globales.
- exagera la especialización.
- se reduce la coordinación entre funciones.
- toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- lenta adaptación a los cambios.
- se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Departamentalización por zonas geográficas

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

Ventajas:

- la responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- aprovecha los mercados locales
- mejora la coordinación regional.
- proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Inconvenientes:

- requiere personal de más alto nivel.
- dificulta la centralización de las funciones.

- se dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

Departamentalización por productos

Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

Ventajas:

- focaliza la acción sobre el producto.
- facilita la especialización por producto.
- mejora la coordinación de las funciones.
- coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- proporciona formación para los futuros directores.
- coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- aumenta la diversificación de la empresa.

Inconvenientes:

- requiere más empleados de alta dirección.
- dificulta la centralización de las funciones económicas.
- problemas de control para la dirección general.

Conclusiones: se recomienda en circunstancias ambienta-

les inestables, aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

Departamentalización por clientes

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

Ventajas:

- estimula la especialización
- el cliente tiene la impresión de ser el único
- facilita el conocimiento de cada tipo de cliente

Inconvenientes:

- difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
- requiere un staff muy especializado.
- es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Conclusión: está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

Departamentalización orientada al mercado

Ventajas e inconvenientes: igual que en la departamentalización por productos y por clientes.

Departamentalización por proyectos

Se está realizando un proyecto para poder producir un nuevo producto. Se utiliza para facilitar el control presupuestario.

Departamentalización multidivisional

Consiste en mezclar los criterios vistos anteriormente.

Departamentalización matricial

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa solo la departamentalización por proyectos por que puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o por que la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.

Ventajas:

- se orienta hacia los resultados finales.
- mantiene la identificación profesional.

Inconvenientes:

- conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- no se cumple el principio de unidad de mando.
- se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.
- debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente.

Cada UEN tiene un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción, etc.

Las UEN tienen sus propios planes, objetivos, staff...

Lo que se asegura la empresa con las UEN es que el producto no se pierda entre los demás.

Para considerar una UEN se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener su propia misión y debe ser distinta a la de otras UEN.
2. Tienen que enfrentarse a una competencia definida, diferente a la de otras UEN.
3. Deben preparar sus propios planes, distintos de otras

UEN

4. Administrar sus propios recursos.
5. Deben tener un tamaño apropiado

Grupos, comités, equipos

Comité

Es un grupo de personas a las que se les asigna como grupo un determinado asunto.

Tipos:

- Con autoridad: comités de línea, sus decisiones se llevan a cabo.
- Sin autoridad: comités de staff, comparten información.
- Formales: cuando se crea la sociedad se establece que se debe crear un comité para unos determinados asuntos.
- Informales: surgen espontáneamente, no están establecidos por la sociedad.
- Fijos: tienen cierta asiduidad (formales).
- Temporales: existen en un momento determinado (informales).

Fases de creación de un comité:

1. los miembros se conocen entre sí.
2. se determina el objetivo de la reunión.
3. se establecen normas.
4. desempeño: se comienza a resolver la tarea.

Para estar en un comité:

Las personas deben desarrollar una serie de roles, cada

persona puede asumir un papel diferente al que tiene en la organización. Hay que fijarse mucho en los comportamientos no verbales. No es lo mismo usar una mesa redonda (toda la gente son iguales) que usar una mesa cuadrada o rectangular, donde los de la cabecera tienen más importancia.

Razones para que se usen los comités:

- deliberación y juicio grupal.
- temor a otorgar demasiado poder a una sola persona.
- reunir personas que están interesadas en un mismo asunto sobre el que la compañía tiene interés.
- coordinar un tema complicado.
- intercambio de información.
- solucionar la autoridad desmembrada.
- motivar al grupo.
- retardar o evitar una acción.

Razones por las que no se debe utilizar un comité:

1. Son caros.
2. el mínimo común denominador (lo poco en que se pueden poner de acuerdo dos personas).
3. indecisión
4. se tiende a la autodestrucción del comité, surge un líder de forma espontánea.
5. división de la responsabilidad.
6. tiranía de las minorías.

Condiciones para el buen uso de los comités.

1. definir claramente su misión y su autoridad.

2. debe tener un mínimo óptimo de miembros.
3. selección acertada de los componentes.
4. selección acertada del asunto a tratar.
5. elaborar y presentar bien los resultados.
6. no gastar más de lo que se piensa obtener.

Diferencias entre un grupo y un equipo

- En un grupo suele haber un líder fuerte o autoritario, en el equipo el liderazgo suele ser compartido.
- En el grupo cada uno es responsable de lo que realice, en el equipo la responsabilidad es conjunta.
- En el grupo los objetivos son los de la organización, en el equipo los resultados son específicos.
- En el grupo el trabajo es individual, en el equipo el trabajo es conjunto.
- En el grupo la eficiencia se mide indirectamente, en el equipo los resultados se miden directamente.

2.3. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación en una organización.

Debemos considerar respecto a esto, que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones; es una forma de gestión para el conocimiento y la corrección de acciones que podrían transgredir los sistemas productivos, interviniendo directamente en la interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesaria-

mente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo.

Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.¹

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente dentro de una estructura organizacional que se da entre los jefes mángers y los subordinados. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los empleados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permiten condensar gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro-ambiente de las organizaciones. Por el contrario, hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en la que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional, dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henri Fayol (1900)) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor) (1914) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los

postulados de la organización burocrática, Maxwel(1919) permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como comunicación descendente.

Posteriormente en Estados Unidos, a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social, amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por (Elton Mayo (1972)) y Efecto Hawthorne (1927) en este escenario, dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas, se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada comunicación ascendente.

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow (1943) profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control, la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende de los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensionales a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, identifica que cada miembro tiene

por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos comunicación horizontal.

Posteriormente sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (1960, Morin 1977, Elías 2003, Rogers 1976, Agarwala 1976) a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de clima organizacional, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi (1981) como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada cultura organizacional, (Kreps 1990, Álvarez 1997) donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología, la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social. Este todo social, por naturaleza complejo según Scott y Michell (1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos, el beneficio y control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la organización.

Este escenario permite a la comunicación explorar los fenómenos de la comunicación externa de la organización, dando origen a la corriente norteamericana de las relaciones públicas. Gruning 2000, Hunt, 2000. Sin embargo serían Lawrence y Lorsch (1967) quienes ampliarían el espectro del entorno de la organización, con los múltiples cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso a la consolidación de la teoría de la contingencia, desmitificando la estructura de la planeación de largo plazo, para imponer la planeación estratégica de corto plazo, (Schulz 1996, Tannenbaum 1997) donde la comunicación encontró un nuevo escenario propio para la resolución de conflictos, para la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización.

Actualmente son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo son de vital importancia para la proyección de esta línea de investigación, los aportes que realiza Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de la empresa, en el trabajo, en las relaciones humanas y en la conformación de la ciencia de la comunicación que pueda explicar, a partir de sus propios métodos y con sus propias teorías, el fenómeno comunicativo en la organización. (Castells 2002, Carnoy 2002 Help 2001, McGrew 2001, Golblatt 2000, Perraton 2001).

María Cristina Ocampo Villegas, ed. (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización». Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. p. 292. ISBN 958-648-459-9. «Libro».

Procesos de comunicación

El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implantar estrategias que van ligadas normalmente a los procesos productivos y aportan en gran medida al funcionamiento de una organización.

Dentro de estos procesos intervienen variables como la comunicación interna que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene su énfasis sobre todo en los stakeholders externos como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros. Y las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas. Contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa da valor agregado a una organización y habla de una buena gestión administrativa.

Entre los procesos de comunicación, intervienen las estructuras comunes de la comunicación: emisor-mensaje-receptor y por ende la retroalimentación. Dentro de una organización pueden existir diversos tipos de comunicación, entre ellos están la formal y la informal.

La comunicación en la empresa es eje fundamental para la

productividad porque una comunicación eficaz permite la optimización de las ventas y permite que se construya un buen clima organizacional para los colaboradores, quienes además se sienten involucrados con la organización.

Flujos de comunicación

Los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser, es decir, la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

Comunicación descendente

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirla.²

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es aquella que, al contrario de la descendente, se da desde los niveles jerárquicos más

bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización. Hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Se utiliza para:

Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.

Resolver problemas de un departamento.

Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

Comunicación oblicua

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la

coordinación intergrupala, debida a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Formas de comunicación

Comunicación formal

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor, es cuando el personal tiene comunicación con un nivel más alto que el otro.

Comunicación informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor

crecimiento pues se tienen en cuenta complejos factores, especialmente humanos, que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización, para que de esta manera existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

Clima organizacional

Es un fenómeno de tendencias y motivaciones que reflejan la productividad de su trabajo. El clima organizacional consiste en la percepción de los trabajadores dentro de la empresa, de cómo pueden o deben comportarse y qué es lo que está aceptado o no dentro de la misma. El comportamiento de los individuos refleja lo eficiente y eficaces que puedan ser cuando desempeñan una tarea en específico. La manera de actuar del personal crea el clima; sus características personales son un factor importante para conocer su desempeño laboral.

Las características que reflejan las personas durante el desempeño laboral son percibidas directa e indirectamente por los demás miembros de la organización. El clima dentro de una empresa puede ser un factor de superación dentro de los mismos grupos, como el liderazgo, sistema formal, buena comunicación y retroalimentación de los mensajes. Hay aspectos que valoran el desarrollo institucional como la motivación de jefes a subordinados, recursos tecnológicos bien implementados y toma de decisiones.

Una organización es una estructura evidente de interacciones manejadas bajo permanentes contenidos que permiten relacionarse y mantener una constante comunicación, esto es de vital importancia para llevar a cabo los procesos productivos de manera exitosa. Esta red de interacciones se

compone de un constante flujo de información. Es decir, que a una organización la constituyen procesos de interacción mutua y retroalimentación, entre los directivos y los colaboradores, entre los mismos colaboradores y finalmente entre los colaboradores y los directivos. En este punto vale resaltar que los componentes de un sistema se encuentran interrelacionados de tal modo que, el cambio en uno produce cambios en los demás componentes de la estructura. Por ello, es de gran importancia mantener flujos de comunicación y relaciones interpersonales que posibiliten el funcionamiento de toda la estructura de manera eficiente, ya que esto fortalece la cultura organizacional y a su vez permite enfrentar problemas de manera más rápida y oportuna.

Comunicación externa

Uno de los grandes escenarios de la comunicación organizacional se refiere a la manera como las organizaciones se comunican con los públicos externos, para esto se deben tener en cuenta dos factores: la parte comercial y el factor público.

Comunicación comercial

La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. De allí se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc. A su vez se establece una agenda estratégica para la difu-

sión de los mensajes en los diferentes formatos informativos o de entretenimiento en las parrillas y las diagramaciones de los medios de comunicación, de acuerdo con la sintonía y el rating de los mismos.

Comunicación pública

La comunicación pública en las organizaciones se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.

Las relaciones con los públicos denominados stakeholders, es decir los que de alguna forma se ven involucrados con la organización, pueden condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva. Es importante mantener mecanismos de comunicación con organizaciones no gubernamentales ya que se pueden establecer procesos de investigación y desarrollo con miras a la producción del conocimiento.

Considerar las relaciones empresariales dispuestas por las necesidades de diálogo con los directos competidores y con la finalidad de asociación para la constitución de proyectos, alianzas estratégicas, gremios, etc.

Por último se debe tener en cuenta el impacto en la comunidad, como directo beneficiario de las acciones del orden social de la organización y donde se establece el impacto de las acciones productivas de la misma.

Comunicación intermedia

La comunicación intermedia en la organización es aquella que se extiende a dos ámbitos ya mencionados; comunicación interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país.

La organización define quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué. Este principio corporativo es comunicado a sus empleados y a sus públicos externos. No basta con anunciar a los clientes quién se es, si los empleados no viven esta condición.

La imagen corporativa, como la visibilidad de los valores sociales que establece la organización, se da no sólo en los parámetros de calidad de los productos y servicios a sus clientes, sino en la coherencia de vida de los miembros de la organización con dichos valores.

Finalmente, la organización no sólo tiene la responsabilidad de contribuir al bien de la sociedad, sino de contribuir al crecimiento personal de sus empleados.

Identidad corporativa

La identidad corporativa es una pieza esencial e intangible de gran valor en las organizaciones (aunque en los últimos años se ha establecido la tesis de que pasa a ser parte tangible de la organización en vista de que con el tiempo se han desarrollado modelos para su evaluación), pues esta permite enfrentar una crisis o situación de riesgo con más solidez o gestionar cambios proyectándolos exitosamente. La comunicación juega entonces un papel fundamental

para la gestión de la identidad corporativa, es mediante ésta que se configura una personalidad diversificada y se da a conocer este carácter a todos los públicos de interés.

La identidad corporativa se ha convertido con los años en principio estratégico fundamental dentro de la gestión empresarial, de tal modo que se ha transformado en un proceso valioso, transversal y holístico dentro de una estructura organizacional consolidada y vista como un todo. Esto nos permite inferir que las empresas, como lo manifiesta Joan Costa, no se exteriorizan solamente desde lo que hacen como actividad económica, sino también desde el cómo lo hacen (know how cultural). En este punto se ven comprometidos, inicialmente el comportamiento, los valores, las creencias, todos los aspectos culturales y los atributos que tienden a definir el carácter de una organización, generando desde allí un valor diferenciador que permite distinguir una organización del resto.

La identidad visual

Es el conjunto icónico (logo, símbolo, colores), que elige una organización para identificarse, representarse y diferenciarse de las demás, para generar recordación dentro de sus públicos y principalmente, para que a través de este conjunto de elementos, se proyecte lo que la organización es.

Imagen corporativa

Gestionar los atributos de la organización y la comunicación en una organización, permite que una empresa logre ser identificada, diferenciada y preferida.

La imagen corporativa y por ende los atributos con los cuales es asociada por sus públicos, adquieren una importancia sustancial para la creación de valor. La existencia de una imagen correctamente gestionada alcanza el posicionamiento mental en los públicos y permite además que a partir de ello se tomen decisiones que favorezcan el crecimiento constante de una organización.

Los principales puntos por los que se debe gestionar la imagen interna de una organización son: porque se genera dentro de la organización una fidelización propia (la organización se vuelve parte fundamental de la vida del trabajador), el colaborador llega a percibir a la empresa como una organización que le apoya y además en donde él puede aportar. Mediante una buena gestión de imagen se pueden conseguir los mejores trabajadores del mercado.

2.4. Recursos de la Empresa

Tipos de recursos de una empresa

Cuando se tiene pensado crear una empresa o ya se tiene establecida una y se quiere asegurar la permanencia de la misma así como la mejora continua, es importante considerar los aspectos que benefician a la empresa y los que no para trabajar en ellos. Es ahí donde radica la importancia de los recursos de la empresa, ya que con base en eso, podremos determinar las herramientas que se tienen para poner en marcha planes de acción y optimización de recursos.

Optimización de los recursos en la empresa

Cuando hablamos de optimizar recursos en la empresa, no sólo hablamos de poder ahorrar o eliminar aspectos no deseables para la empresa, sino que se puede definir como una manera más eficiente o eficaz para llevar a cabo una actividad.

Esto nos lleva a definir la diferencia entre eficiencia y eficacia:

Eficiencia: La eficiencia es la relación que existe entre los recursos utilizados para la realización de una tarea y los logros alcanzados. Se dice que se es eficiente cuando se logra un objetivo con menos recursos de los planeados, es decir, se logra una optimización de recursos.

Eficacia: La eficacia es la capacidad para lograr un objetivo, es decir, aunque en el proceso no se haya logrado una mejor optimización de recursos, se puede decir que se fue eficiente si la meta fue lograda.

La optimización de todos los tipos de recursos de una empresa, ayuda a los emprendedores a establecer prioridades para que se trabaje más y mejor en las partes críticas de la empresa que impiden o frenan el crecimiento del negocio.

Hacer una optimización de los recursos de una empresa no significa sólo ahorrar capital o eliminar recursos que no necesita la empresa; se trata más bien de enfocar o definir correctamente las metas y objetivos de cada una de las partes que conforman el organigrama de trabajo.



Una empresa funciona mejor cuando sus metas y objetivos están bien definidos y además de todo se fijan plazos para cumplir dichos objetivos. Teniendo una estructura organizada de lo que se debe hacer y en qué lapso de tiempo deben cumplirse, facilita a la empresa conocer qué tipos de recursos se utilizan para llegar a la meta planeada.

Las personas encargadas de supervisar que se cumpla en tiempo y forma los objetivos y que además se aprovechen al máximo los recursos de la empresa deben tener muy claros los conceptos de eficacia y eficiencia que mencionamos previamente.

Importancia de los recursos humanos

Los recursos humanos son el pilar que sostendrá la rentabilidad de una empresa. Son todos aquellos activos que ofrecen las personas en una organización, son el motor de la actividad laboral. Las personas son las poseedoras del conocimiento y las destrezas necesarias para realizar la producción de nuestro bien o servicio.

Cualquier persona que integra una empresa es la representación de la compañía, por ello es importante permear en ella los valores de la organización, así como su cultura

empresarial.

Lo que distingue a una empresa son sus trabajadores, personas que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo a través de los recursos humanos es que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Los recursos humanos de una empresa se jerarquizan de la siguiente forma: dirección, gerencia y asesoría; y por último se encuentran los técnicos, empleados y obreros.

Todas las personas que conforman una empresa constituyen parte fundamental independientemente del rol que desempeñen dentro de la jerarquía.

Lo que hace único y fundamental este tipo de recurso empresarial es que cada persona es diferente y única, lo que aporta diferentes habilidades, conocimientos, actitudes y percepciones que ayudan a diversificar y enriquecer la estructura de una empresa o negocio.

Recursos materiales en la empresa

Los recursos materiales son todos aquellos bienes tangibles que permiten que las personas desarrollen su trabajo en la organización, como instalaciones, edificios, vehículos, maquinaria, etc. De la elección de estos materiales dependerá la calidad de nuestro trabajo.

En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinarias

- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

Este tipo de recursos son de vital importancia para una empresa, ya que son necesarios para ejecutar las operaciones necesarias para la producción de un bien o servicio.

Los recursos intelectuales en la empresa

Los recursos intelectuales son aquellos valores que, hasta hace relativamente poco tiempo, no eran considerados por las empresas. También son conocidos como capital intelectual, el cual se define como la sumatoria consecuyente del capital humano más el capital estructural más el capital de mercado. Este tipo de recurso lleva tiempo desarrollar, ya que se refieren al valor de la marca y la imagen.

A continuación te presentamos una breve descripción de los elementos que conforman el llamado capital intelectual:

El capital humano es fundamental dentro del capital intelectual y engloba el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de cada una de las personas que conforman el organigrama de la empresa.

Por otro lado, el capital estructural se refiere a los conocimientos de todas las organizaciones en donde se entregan los siguientes elementos: marcas registradas, fidelidad del cliente, base de datos de clientes; así como las actividades

que se realizaron para obtener los elementos anteriormente mencionados.

La capacidad de innovación también forma parte importante del capital intelectual ya que es la forma de mantener el éxito del negocio a través del desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios.

Los recursos financieros en la empresa

Los recursos financieros son esenciales, ya que los demás recursos subsisten de este pilar. El capital es necesario para mantener a las personas que laboran en la organización. De igual manera dan pie a la creación y mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.

Este es el más importante dentro de los tipos de recursos de una empresa y lo conforman: las entradas y salidas de la caja, financiamiento, créditos de disponibilidad inmediata o a mediano plazo para solventar los compromisos y gastos de la empresa. Aquí también se engloban las inversiones de terceros y cualquier tipo de efectivo que pase por tesorería o la caja de la empresa.

El estado financiero de una empresa siempre suele tomarse como el reflejo de lo bien o lo mal que le va a una empresa, es a través de este recurso que se mide el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.

Contar con el capital suficiente para sostener una empresa es clave, además las oportunidades de negocio pueden darse en cualquier momento. Es vital contar con los recursos financieros suficientes para invertir en la mejora de la

empresa.

Por ello es básico contar con aliados financieros que nos permitan aprovechar las circunstancias que se susciten en el mercado. Los recursos son claves para que una empresa se diferencie de sus competidores y pueda realmente ofrecer algo de valor al público consumidor.

Dónde conseguir financiamiento para una empresa

Existen diversas formas en las que una empresa puede buscar financiamiento, ya sea para superar una mala racha o para acelerar el crecimiento aprovechando un buen momento; sea cual sea la razón de buscar un capital extra para tu empresa, te recomendamos el empeño.

A diferencia de lo que se piensa de los empeños, son estos los que han ayudado a muchos empresarios a emprender y acelerar sus negocios, ya que en Prendanet puedes empeñar desde tu auto hasta la flotilla de tu empresa, sin necesidad de dejar los vehículos; obtén el dinero que necesitas sin perder uno de los recursos de tu empresa.

Déjanos un mensaje con tus datos, para que uno de nuestros asesores te contacte y pueda resolver todas tus dudas.

2.5. Aspectos económicos de la empresa y el comercio en general

2.5.1. Concepto de economía

La economía (del latín: oeconomía, y este del griego: οἰκονομία| oikonomía, de οἶκος oikos, «casa», y νόμος

nomos, «ley») es la ciencia social que estudia:

- La extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.
- La forma o medios de satisfacer las necesidades humanas mediante recursos limitados.
- Forma en la que las personas y sociedades sobreviven, prosperan y funcionan; en este sentido es nuestro modo de relación con la naturaleza.

Por consiguiente, la economía puede definirse como la ciencia que estudia «cómo se organiza una sociedad para producir sus medios de existencia que, distribuidos entre sus miembros y consumidos por ellos, permiten que la sociedad pueda producirlos de nuevo y así sucesivamente, proveyendo con ello, de una forma constantemente renovada, la base material para el conjunto de la reproducción de la sociedad en el tiempo».

Más allá del enfoque en los procesos económicos (extracción, transformación, producción, distribución y consumo) el análisis económico se ha aplicado a negocios, finanzas, cuidado de salud y gobierno. También se pueden aplicar a disciplinas tan diversas como el crimen, educación, la familia, el derecho, la elección pública, la religión, instituciones, guerra, la ciencia, y el medio ambiente. En el cambio al siglo XXI, el expansivo dominio de la economía en las ciencias sociales se ha descrito como el imperialismo de la economía.

El fin último de la economía es mejorar las condiciones de

la vida de las personas en su vida diaria.

Importancia de la economía

La economía es la ciencia que se encarga del estudio de los recursos escasos que la sociedad necesita para existir. Su producción, distribución y reutilización.

Estos recursos pueden ser bienes como; alimento, vestido, tecnología, vivienda, etc. Y entre los servicios podemos destacar; salud, educación, vivienda, agua potable, energía eléctrica y entretenimiento.

La economía es la ciencia que genera relaciones entre la sociedad y la administración pública y privada, gracias a la economía podemos medir la estabilidad de un país, su desarrollo y crecimiento para así generar políticas que tiendan a mejorar la situación general del bienestar social.

Puntos de importancia de la economía

- Permite conocer las bases de las necesidades humanas, su producción, distribución, reutilización y el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Establece las bases de intercambio de bienes y servicios entre las personas, organizaciones y hasta países.
- Genera sistemas, técnicas y políticas públicas que mejoren el bienestar social.
- Ayuda a fijar precios objetivos de los bienes y servicios.

- Permite ajustar desequilibrios políticos, financieros y hasta sociales.
- Otorga conocimientos y técnicas que previenen crisis y ayudan a salir de ellas.
- Utiliza técnicas econométricas para predecir situaciones económicas futuras que pudieran perjudicar o beneficiar determinadas situaciones en determinado lugar, así como la forma de maximizar los beneficios y mitigar los problemas.

Como se puede observar, la economía es una ciencia que nos engloba por completo.

2.5.2. Historia económica de Ecuador

La Independencia de Ecuador se hizo efectiva tras varios intentos por parte de los criollos europeos -son la clase dominante en Hispanoamérica- para conseguir el poder, debido a que recibían un trato discriminatorio en el comercio y en el acceso a los cargos coloniales. En la Independencia de Ecuador se pueden distinguir tres momentos significativos, el primero de 1808 a 1812, el segundo de 1812 a 1820 y el tercero de 1820 a 1822. Los criollos se aprovecharon de la debilidad de España a causa de la invasión napoleónica en la Península Ibérica, para tratar de sustituir a los Virreyes nombrando Juntas que gobernarían a nombre del “Monarca Legítimo”.

En 1808 se hizo un primer intento de este carácter, pero fracasó. Los conspiradores volvieron a integrar la Junta Soberana el 10 de agosto de 1809, conocida como Primer

Grito de la Independencia. En este día, nombraron como Presidente al Marqués de Selva Alegre; esta Junta también duró poco, el fracaso se debió al escaso apoyo popular que logró el movimiento.

En 1812 las fuerzas españolas tenían al país nuevamente controlado. De 1812 a 1820 en La Real Audiencia de Quito se vivió una tensa calma, durante estos años los impulsos independentistas fueron madurando, ahora se pretendía la total autonomía. A Guayaquil, ciudad habitada por comerciantes, llegaban noticias de los triunfos de Simón Bolívar y José de San Martín en el Cono Sur (el resto de países de América del Sur). Es así como Guayaquil proclamó su Independencia el 9 de octubre de 1820, José Joaquín de Olmedo fue la gran figura de este acontecimiento, los movimientos continuaron en el interior y el 3 de noviembre del mismo año 1820 Cuenca también proclamó su independencia.

Más tarde el ejército guayaquileño fue derrotado y recibió refuerzos de Simón Bolívar, delegando al general Antonio José de Sucre para que dirija las operaciones y se encargue de gestionar el ingreso de Guayaquil a Colombia, Sucre se dirigió a la Sierra hasta llegar a las faldas del Volcán Pichincha (cerca de Quito), y el 24 de mayo de 1822 se enfrentaron los dos ejércitos, siendo derrotados los realistas, la Batalla del Pichincha es la que culminó con el curso de la independencia ecuatoriana.

Los territorios de Quito y Guayaquil (Cuenca ya lo había hecho antes) pasaron a formar parte de la Gran Colombia con el nombre de Distrito del Sur. En 1830 con la disolución de la Gran Colombia, Ecuador pasó a ser un Estado

independiente, su primer mandatario fue el general Juan José Flores.

Ecuador, como todos los países de América Latina, se independizó porque quería tener poder político y libertad para desarrollar sus actividades económicas; los criollos consideraban injusto estar excluidos de la política y de las decisiones económicas. Pretendían conservar y mejorar su estatus.

Entre los costes de la independencia podemos destacar la pérdida de vidas humanas, es un país que nace empobrecido y endeudado. No hubo cambios en la estructura administrativa. Tampoco hubo cambios sociales para las llamadas castas: criollos, mestizos, mulatos, ni para los indígenas y esclavos negros, empobrecimiento de muchas regiones, no podían competir con las industrias de Europa. Como beneficios, desapareció el monopolio comercial, el proteccionismo, cambios políticos, acceso a los mercados internacionales de capital, control de las exportaciones e importaciones.

Convergencia en el largo plazo

Para analizar los Índices de Convergencia de Ecuador se han tomado los datos de MADDISON, A. (2008), *The World Economy year 0-2006*, Paris: OECD Development Centre Studies, se han comparado con los 8 países más influyentes de América Latina y se puede decir que hay una cierta convergencia, por tratarse de economías parecidas, la situación con Estados Unidos, es muy distinta ya que se trata de una economía totalmente industrializada que crece a unos niveles superiores y la divergencia es muy clara

desde 1980 en adelante, por el contrario, la industrialización en Ecuador es escasa, dirigida por el Estado.

Con respecto a España hay convergencia durante los años (1941 -1960), coincidiendo con el franquismo, ésta fue una etapa de muy bajo crecimiento para España, pero a partir de 1960 empieza la expansión económica del país mediterráneo y se puede observar que la divergencia es cada vez mayor, respecto al País Andino, el crecimiento de la economía española se ve acentuado en 1986 con la adhesión de España a la Comunidad Europea.

Las exportaciones de Ecuador son el primer motor

Las exportaciones de Ecuador son el primer motor de crecimiento de la economía desde finales del siglo XIX hasta la Gran Depresión, Ecuador, obtiene sus ingresos basados en la exportación de dos productos primarios cacao principalmente y café, esto perjudica a la industrialización porque no se plantean alternativas. Con datos de STATISTICAL ABSTRACT for the principal and other foreign countries, durante el periodo 1907-1918, crecen las relaciones comerciales con Francia, Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Las exportaciones con estos países ocupan entre el 70 y 80 % del total, siendo básicamente productos agrícolas: cacao 64,1 % y café 5,4 %, (Fuente: Libro de Thorp. Progreso, Pobreza y Exclusión), de este modo la economía creció, pero se volvió más dependiente del mercado internacional. El crecimiento fue extensivo, es decir, la economía crecía sencillamente al incorporar más tierra y mano de obra. El tamaño pequeño de Ecuador (en 1900 tenía un millón de habitantes) y la fragmentación de los mercados lo condenaron a perder muchos de

los beneficios que produjo el auge de la exportación. Las exportaciones a los Estados Unidos crecen enormemente a partir de 1916 y pierde comercio con los países europeos.

En 1913 el 64% de las exportaciones era de cacao, lo que le convertía a Ecuador en una economía monoexportadora, depende casi totalmente de la producción de cacao, ello supone un gran riesgo para los países que se especializan en la producción y exportación de productos primarios ya que se vuelven muy vulnerables a altibajos debido a que sus economías dependen de la demanda mundial.

Con la llegada de la Primera Guerra Mundial caen las exportaciones, a esto se suma el aumento de la producción de cacao en África, el descenso de la productividad a causa de la menor fertilidad de las tierras, plagas en las plantaciones de cacao. A finales de 1915 hasta 1916 las exportaciones vuelven a crecer notablemente debido al aumento del comercio con los Estados Unidos. En 1917 con la crisis cacaotera y la caída de precios a nivel mundial, las exportaciones vuelven a sufrir otro golpe y descienden nuevamente.

Los principales productos exportados por Ecuador durante el periodo de estudio eran el cacao con un 64% y el café con 5,4%. Esto nos muestra la reducida gama de productos de exportación que tenía Ecuador.

Los principales socios comerciales de los productos exportados por Ecuador eran Reino Unido, Francia y Estados Unidos. Podemos observar en el gráfico que al principio del siglo XX era Francia el país comprador por excelencia con un porcentaje del 35 %, seguido de otros países, Esta-

dos Unidos y en último lugar Reino Unido.

No obstante esto va a sufrir un cambio drástico en 1914 principalmente a consecuencia de la Primera Guerra Mundial, donde vemos cómo Francia baja notoriamente sus compras y así también las de otros países. Por otra parte llama nuestra atención el gran aumento que se produce en el total de las exportaciones, pero en este momento el gran socio comercial será Estados Unidos con unas exportaciones del 77%.

2.5.3. Sectores de la economía

Son la división de la actividad económica de un Estado o territorio en los sectores primario, secundario, terciario y cuaternario.

En el siglo XXI, se comienza a distinguir que de aquellos servicios inicialmente clasificados como terciarios algunos pueden ser distinguidos como parte de un nuevo sector; el cuaternario (por ejemplo actividades vinculadas a la investigación). En algunos trabajos sobre el tema se menciona un sector quinario, pero su definición varía entre considerarlo como servicios de los sectores más concentrados de la economía y la administración (gerenciamiento de alto nivel, por ejemplo) y, por otra parte, vincularlo a la economía doméstica y la reproducción de la fuerza de trabajo.

Así mismo, en los últimos años, y dado que por su actividad no sólo tiene incidencia política sino que también mueve un creciente volumen económico, está cobrando relevancia aquella parte del tercer sector formado por el

conjunto del tejido de entidades asociativas (organizaciones no gubernamentales).

== Sectores de ocupación == Daniel Ramírez

Los más estrictamente económicos se subdividen según distintos criterios: Los cuatro sectores de la producción también llamados *sectores de ocupación* que a su vez pueden subdividirse en sectores parciales por actividad:

- Sector primario: el que obtiene productos directamente de la naturaleza, materias primas, creaciones, etc.

- sector ganadero (agrícola);
- sector pesquero (del río o mar);
- sector minero (de las minas y complementos rocosos);
- sector forestal (del bosque).

- Sector secundario: el que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados.

- sector industrial;
- sector energético;
- sector minero (se considera también parte del sector secundario porque a partir de la minería se pueden crear distintos productos);
- sector de la construcción.

- Sector terciario es considerado como sector de servicios ya que no produce bienes, sino servicios.

- sector transportes;
- sector comunicaciones;

- sector comercial;
- sector turístico;
- sector sanitario;
- sector educativo;
- sector financiero;
- sector de la administración.

- Sector cuaternario, produce servicios altamente intelectuales tales como investigación, desarrollo, innovación e información.

Otras clasificaciones

- Los tres sectores que atienden a la propiedad de los medios de producción:

- sector privado (propiedad privada);
- sector público (propiedad pública);
- tercer sector conocido también como economía social y sector cooperativista;
- cuarto sector que se refiere a empresas que tienen objetivos de rentabilidad financiera y además, contribución a la sociedad incorporados en su ADN.

Subdivisiones

- Un sector se divide en subsectores.
- Un subsector se divide en ramas de actividad.
- En una rama de actividad hay varias actividades.
- EJEMPLO: carnicería:

- SECTOR: comercial.
- SUBSECTOR: comercio minorista.

- RAMA DE ACTIVIDAD: comercio minorista de productos perecederos.
- ACTIVIDAD: venta de productos de carnicería

CIU

A nivel internacional se utiliza la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (siglas: CIU) de Naciones Unidas.

Sobre ella se basan las adaptaciones, como es el caso de la Nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea (NACE).

Las correspondencias entre la clasificación por sectores y la de CIU:

TEORÍA	PRÁCTICA
SECTOR	SECCIÓN
SUBSECTOR	DIVISIÓN
RAMA DE ACTIVIDAD	GRUPO
ACTIVIDAD	CLASE

2.5.4. Clasificación del Comercio

Se puede clasificar según diversos criterios:

Se entiende por comercio mayorista (conocido también como “comercio al por mayor” o “comercio al mayor”) la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima

para su transformación en otra mercancía o producto. Se entiende por comercio minorista (conocido también como “comercio al por menor”, “comercio al menor”; “comercio detallista” o simplemente “al detal”) la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

Comercio Interior: es el que se realiza entre personas que se hallan presentes en el mismo país, sujetos a la misma jurisdicción; Comercio exterior es el que se efectúa entre personas de un país y las que viven en otro.

Comercio Terrestre y Comercio Marítimo: ambos hacen referencia al modo de transportar la mercancía y cada una es propia de una rama del derecho mercantil, que llevan el mismo nombre.

Comercio por cuenta propia y Comercio por comisión, éste último es el que se realiza a cuenta de otro sistema.

El mercantilismo

El mercantilismo es aquella teoría económica que dice que la riqueza de un país está basada únicamente con los suministros de oro y plata. De aquí se deriva que se tienen que potenciar las exportaciones mientras que se tienen que gravar fuertemente con aranceles las importaciones. Esta teoría caló intensamente en los estados europeos en los siglos XVII y XVIII, y es uno de los principales motivos que propiciaron el colonialismo. Los países tenían que ser lo más independientes posibles con el fin de no importar mucho recursos de otros países. Por este motivo los países

Europeos crearon una densa red de colonias que suministraban a la metrópoli todos aquellos bienes necesarios.

La idea de que la riqueza mundial era fija y que el único medio para conseguir más riqueza era absorbiendo otro país, motivó las grandes guerras europeas de los siglos XVII y XVIII, como por ejemplo todas las guerras Anglo-Holandesas. Gracias a las teorías económicas de Adam Smith y la teoría económica liberal, se fue dejando de lado el mercantilismo. De esta manera, se empezaron a concebir ideas como que las dos partes de una transacción comercial pueden salir beneficiadas, ya que los bienes intercambiados son más valiosos para los nuevos propietarios, o que el oro es simplemente un mineral amarillo y que es valioso porque hay poco.

Colonialismo y neocolonialismo

El colonialismo es un sistema en el cual un estado clama soberanía sobre otro territorio fuera de sus límites, y la gente que lo habita. Es a menudo, para facilitar la dominación de la economía, los recursos, la fuerza laboral o incluso sus mercados. En cambio, el neocolonialismo, aunque tiene los mismos objetivos: dominación económica, comercial, etc. Utiliza otros medios de presión indirectos, como estrategias financieras, económicas o comerciales.

Frecuentemente, el estado colonizador crea monopolios estatales, aunque a veces son privados, para explotar los recursos de la colonia. Un claro ejemplo de este monopolio es el British East India Company, que fue una de las mayores y más potentes organizaciones de su época, al tener prácticamente todo el monopolio de exportación de

recursos de la India. Otro monopolio comercial importante en la Edad Media fue la Liga Hanseática. En la actualidad, y como consecuencia del neocolonialismo, las empresas petrolíferas poseen grandes monopolios de extracción en países de África, Asia o América del Sur.

Capitalismo

El capitalismo es el sistema económico que se instituyó en Europa entre los siglos XVIII y XIX. El fundamento del capitalismo es el establecimiento de compañías especializadas en la compra, producción y venta de bienes y servicios, en un mercado libre del control del Estado. La única regla que rige en un sistema capitalista puro es la ley de la oferta y la demanda. Esta regla fija los precios en función del grado de necesidad de las mercancías por parte del comprador, en relación con el grado de necesidad de capital del vendedor (también relacionado con la cantidad de mercancías almacenadas por el vendedor).

Este sistema económico generó una situación de libre competencia en un mercado auto-regulado, la cual supuso un nuevo cambio en el comercio mundial.

Durante la revolución industrial, cuando el ser humano empezó a ser tratado como una mercancía con un precio regulado por la ley de la oferta y la demanda, aparecieron diferentes reacciones contra el capitalismo, como el sindicalismo, el comunismo o el anarquismo.

Algunos críticos del capitalismo como los mutualistas sostienen que una economía capitalista solo puede sostenerse a base de monopolios salvaguardados por el Estado y es

por lo tanto un sistema económico incompatible con un mercado genuinamente libre.

Proteccionismo y áreas de libre comercio

El proteccionismo es una política económica que trata de promocionar las industrias domésticas mediante la imposición de tasas y otras regulaciones para desanimar las importaciones. En la actualidad los países desarrollados tratan de eliminar estas barreras haciendo áreas de libre comercio, donde el comercio dentro de esta área no tiene ningún tipo de tasas ni regulaciones.

A pesar de eso, todavía existen algunos proteccionismos en el Primer Mundo, como la agricultura en EE.UU. y Europa. En cuanto a las áreas de libre comercio, una de las más importantes en la actualidad es la Unión Europea (UE), que empezó siendo simplemente una zona de libre comercio (Comunidad Económica Europea).

Desde 1950, cuando Robert Schuman lanza la idea que lleva a la creación de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), lo que constituye el inicio de la actual UE, esta organización ha implementado distintas formas de libre comercio entre sus miembros mediante las zonas francas.

Organización Mundial del Comercio

Establecida en 1995, la OMC administra los acuerdos comerciales negociados por sus miembros, en concreto el Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT en inglés), el Acuerdo General sobre el Comercio de Servi-

cios (GATS en inglés) y el Acuerdo sobre Comercio de Propiedad Intelectual (TRIPs en inglés).

Además de esta función principal, la OMC es un foro de negociaciones comerciales multilaterales; administra los procedimientos de solución de diferencias comerciales (disputas entre países); supervisa las políticas comerciales y coopera con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional con el objetivo de lograr una mayor coherencia entre la política económica y comercial a escala mundial.

A pesar de que teóricamente el libre comercio no figura entre sus objetivos, en la práctica, la OMC es un foro donde los Estados miembros buscan acuerdos para la reducción de aranceles, y por tanto para la liberalización del comercio, y donde se resuelve cualquier disputa comercial que pudiera surgir entre sus miembros con respecto a los acuerdos alcanzados.

2.6. Cultura organizacional en las empresas

Se entiende que estamos hablando de un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son

capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes. Debemos tener presente que este término hoy en día es uno de los más tenidos en cuenta y aplicados, en hospitales o administraciones públicas está siendo muy seguido, por lo que tendremos que darle la atención que se merece.

En los primeros párrafos decíamos que la cultura organizacional estaba formada en parte por una serie de normas que se debían de seguir, pero **¿Qué son estas normas?** Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

¿Qué es un hábito? Es el concepto que viene después de las normas. Éstos no están escritos ni tienen que estar necesariamente aprobados, simplemente son pequeñas recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas. Para poner un ejemplo, en muchas oficinas públicas hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a no fumadores, por lo que nadie fumaba. A esto se le llama característica de la cultura organizacional de la empresa.

¿Qué es un valor? En este punto nos acercamos más a la individualidad de las personas que forman la organización. Pues aquí entran en juego multitud de cualidades

como energía, simpatía, honradez o puntualidad.

Por otra parte, los valores también pueden ser negativos, de hecho, muchas empresas cuentan en sus filas con empleados que poseen estos valores negativos como la informalidad o el pasotismo. A esto se le denomina antivalores.

La importancia de la cultura organizacional dentro de una empresa radica en que es útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Además, tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

2.6.1. Clasificación de la cultura organizacional

Existen varios modelos, nosotros en este caso incluiremos una tabla en la que se recogerán dos polos opuestos: la cultura organizacional débil, la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización:

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
AUTONOMIA	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
PREMIO	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

CONFLICTOS	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
RIESGOS	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

CAPITULO III

RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

3.1. Recursos humanos y el análisis de viabilidad del personal

En cuanto al área de recursos humanos, es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla. Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo.

El plan de organización y de recursos humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

Organigrama

El objetivo de este apartado es organizar el personal de la empresa con independencia del tamaño de la misma,

comience con tres o cincuenta trabajadores, se debe crear un organigrama, con el objeto de organizar el personal de la empresa de áreas, asignando a cada puesto funciones, tareas y responsabilidades.

Dicho organigrama se estructurará por funciones, áreas o departamentos (administración, comercial, técnica, producción, etc.), con el objetivo de ubicar cada puesto de trabajo. Además, si fuese necesario cada función a su vez puede dividirse en subáreas. El organigrama determina, por tanto, la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

Áreas / Departamentos / Categorías profesionales

Funciones, tareas y responsabilidades

Se ha de detallar para cada puesto de trabajo la función, área o departamento al que pertenece, las actividades (se trata de un conjunto de acciones o tareas; facturar, cobrar a clientes, vender, almacenar, gestiones con la asesoría, etc.), las tareas (se trata de una acción concreta; preparar presupuestos, emitir informes, presentar modelos trimestrales de retenciones e ingresos a cuenta, etc.), así como las responsabilidades.

Nivel de conocimientos técnicos

Para cada puesto de trabajo es preciso definir el nivel de formación y de conocimientos técnicos requeridos, así como la experiencia profesional o la capacitación necesaria.

Importancia de las actividades

No todas las actividades que se realizan en la empresa tendrán la misma importancia. Cada puesto de trabajo tendrá actividades básicas propias y otras complementarias de menor importancia. Se priorizan las actividades con el objetivo de determinar la productividad del puesto de trabajo.

Dimensión y estructura de la plantilla

Por último, se cuantificará el número de trabajadores necesarios para cubrir los puestos de trabajo definidos en el organigrama, así como la estructura de la plantilla.

Equipo directivo

En gran medida el éxito de todo proyecto empresarial depende de su equipo directivo. Por tanto, se detallará para cada puesto directivo la formación académica, de gestión y técnica, la experiencia profesional, las habilidades directivas, éxitos profesionales o empresariales, así como la función a realizar, actividades, tareas y responsabilidades. El secreto del éxito está, como en la vida real, en conocer perfectamente el funcionamiento de la empresa y en tomar las decisiones de los distintos departamentos de forma coordinada, ya que el programa interrelaciona todas las variables y será necesaria la coherencia en la dirección para la buena marcha de la empresa.

Además, será, muy importante la capacidad de trabajo en equipo, el empeño en el análisis de los resultados de cada decisión, el planteamiento de estrategias, la toma de deci-

siones y, por supuesto, las ganas de aprender.

Habilidades Directivas

El conocimiento de técnicas y habilidades directivas facilita al emprendedor las competencias y capacidades básicas para mejorar la interacción con otras personas, sea su propio equipo de trabajo, clientes, proveedores, agentes sociales; conocer estrategias y técnicas de hablar en público, liderazgo y motivación, etc. En este sentido, podemos relacionar las siguientes habilidades directivas:

Dirigir

El empresario debe coordinar las acciones del personal para lograr objetivos concretos, conseguir que el personal haga las tareas encomendadas, optimizar el aprovechamiento de los recursos (escasos) disponibles, ser responsable de las acciones del personal, hacer el trabajo encomendado respondiendo ante el superior de los resultados obtenidos, colaborar e implicar a colaboradores en el logro de los objetivos previamente establecidos, detectar e implantar mejoras en la empresa, así como tener en cuenta a las personas tal y como son, con sus conocimientos (lo que saben), sus capacidades (lo que pueden) y sus voluntades (lo que quieren) con el fin de transformarlas incrementando sus conocimientos, mejorando sus capacidades, corrigiendo sus hábitos y modificando sus comportamientos.

Toma de decisiones

En primer lugar, debemos enunciar la decisión a tomar, definiendo el problema objeto de la toma de decisión.

Además, identificar los criterios para la evaluación tales como restricciones y otras pautas en cuanto al empleo de recursos (humanos, financieros, físicos, etc.), principios, políticas y otras reglas que deban cumplirse, atributos o estándares que tiene que satisfacer el producto objeto de la decisión. A continuación, enumeramos los cursos de acción posibles, los evaluamos y elegimos el curso de acción a seguir. Por último, definimos del problema o problemas a resolver, resolución de cuestiones específicas, (cómo se va a llevar a cabo, quién o quiénes serán los responsables, con qué recursos, cuánto se pretende en el alcance de los resultados a lograr y de los insumos correspondientes, cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedios y dónde se va a actuar), comunicación de la decisión y demás información pertinente, apoyo del cambio en el comportamiento humano y medidas de control.

Gestión del tiempo

¿Por qué hay directivos que triunfan y desarrollan una gran cantidad de actividades, y otros no llegan a nada? ¿Qué les diferencia? ¿Qué es necesario realizar para no caer en la angustia de la escasez del tiempo? Las personas eficaces son capaces de llevar a cabo sus actividades aunque les resulten duras y complejas. Han adquirido ciertos hábitos y desarrollado unas habilidades que les permiten optimizar la gestión de su tiempo. Lo primero que debemos tener presente es que el principal problema del tiempo no es la escasez, sino el uso. La solución es recordar que siempre hay tiempo para hacer lo que realmente queremos o debemos hacer: para las actividades importantes, para aquellas que mayor valor añadido nos aportan.

Delegación

Delegar es la labor que realiza el empresario al asignar funciones, atribuir autoridad a los demás y otorgar responsabilidades adicionales por los resultados. Implica en sí misma la reducción de una serie de actividades que nos llevan tiempo y que, estimamos, pueden ser realizadas por nuestros colaboradores, pero no nos libera nunca de su responsabilidad final. El hecho de haber delegado una tarea a un colaborador, con las consiguientes atribuciones para su ejecución, no exime en ningún caso al delegante de su “responsabilidad” sobre la misma. Se delega autoridad, nunca responsabilidad. Conviene saber diferenciar entre delegación y participación. La diferencia es clara. Mientras en la delegación se “decide”, en la participación se “colabora”. También es necesario, igualmente, diferenciar entre delegación y abdicación. Delegar no es abandonar al delegado en su nueva actividad, eso es abdicar. Muchos directivos más que delegar lo que hacen es abdicar, y eso lleva al fracaso de la delegación. La delegación no debe suponer, en ningún caso, la pérdida del control de la tarea.

Liderazgo

El Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo, con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores, que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo. El Líder es la persona con capacidad de efectuar y dirigir el cambio, que marca un camino y asume la incertidumbre. Los líderes nacen, pero sobre todo se hacen.

Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo de personas organizadas que trabajan para alcanzar un fin común (Equipo = Personas + Organización + Fin común). Un conjunto de individuos no es un equipo si no están organizados y no tienen un fin común. Cada miembro del equipo tiene una misión o tarea asignada. Todo equipo tiene un líder, Jefe o director que coordina al resto de miembros del grupo. Los equipos crean sinergia.

Reuniones productivas

Las reuniones son el encuentro de varias personas predisuestas a colaborar en el logro de uno o varios objetivos en un clima de intercambio integral de contenidos, y relajado en las formas. Para que una reunión sea productiva es preciso la preparación previa de la reunión por parte del responsable de la misma o de los participantes, definiendo un objetivo concreto a lograr. Es importante la no dispersión, no cambiar de tema o el salirse del mismo, manteniendo el orden del día. Entre los asistentes debe existir un interés por el asunto a tratar, confianza y participación, así como liderazgo o habilidad de quien dirige la reunión para que no existan participantes que hablen demasiado “protagonistas” y no dejen hablar a los demás. Las reuniones se deben convocar a una hora apropiada y no deben ser demasiado largas. Los participantes deben estar bien elegidos y no ser demasiados. Además, no deben existir enfrentamientos con tensiones personales. Es importante que no existan interrupciones externas constantes. Cuando no se comprende o no se conoce suficientemente el tema a tratar. La falta de acuerdos y conclusiones al final de

la reunión. Causa muy habitual. Se habla mucho y no se concreta al final “qué” hay que hacer, “quién” lo tiene que hacer y para “cuándo” hay que hacerlo. La toma de decisiones confusas o contradictorias.

El aspecto humano de la empresa

Vivimos tan centrados en nuestra tarea profesional, en la resolución de problemas o en el desarrollo de oportunidades, que con frecuencia “olvidamos” principios básicos de comportamiento personal tanto con respecto a nosotros mismos como con los demás. En este sentido, debemos mantener unos principios respecto a:

- Uno mismo. Tratar de hacer lo mejor posible nuestro trabajo, disfrutar mientras realizamos el trabajo y ser útiles a los demás.
- A los empleados y colaboradores. Dar sentido al trabajo, crear un clima satisfactorio de trabajo potenciando el trabajo en equipo, valorando las ideas que se presenten, señalar áreas que puedan representar “retos o desafíos” profesionales para los mismos y mostrar disposición a ayudar en el desarrollo del desempeño. Infundir un sentido de lealtad hacia la empresa.
- A los socios. Respeto y lealtad, honestidad y naturalidad, complementariedad y actitud positiva en las discrepancias.
- A otros empresarios. Cooperar, aprender y crear redes de contactos.
- A los clientes. Orientación al cliente pensando en él des-

de el momento del diseño, su producción, distribución y venta, ofreciendo un producto de la máxima calidad posible, respondiendo a las expectativas y deseos que los clientes. Cumplir y respetar los compromisos contraídos en la realización de nuestra oferta así como realizar una publicidad sincera y verdadera que no lleve al engaño ni a la confusión.

- A proveedores.
- A la sociedad en general. Contribuir a hacer una sociedad mejor de la que hemos recibido.

Interrelaciones y conflictos

Una de las actividades más habituales de todo directivo es la de “interrelacionarse” con sus colaboradores para establecer objetivos y pautas de actuación, con otros directivos de la misma empresa para coordinar esfuerzos y resolver conflictos y con personas de otras empresas (clientes, proveedores, instituciones públicas) para lograr acuerdos de mutuo interés. Pues bien, en este proceso de interrelación, muchas veces complejo, surgen con facilidad conflictos y tensiones que son precisos resolver a través de la negociación. Tener la suficiente habilidad de gestión de conflictos y de negociación es clave para el logro de nuestros objetivos. De hacerlo bien a hacerlo mal hay todo un abismo. La forma en que se plantea y se lleva a cabo una negociación es clave para los resultados de la misma.

Motivación

Es la habilidad del empresario para motivar cuando dice

o hace cosas que tienen la propiedad de lograr que el empleado a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace. La motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo. Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo. En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto en el proceso. Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y recursos.

Comunicación

La comunicación eficaz con los demás nos ayuda a vencer, persuadir, motivar, corregir para que alcancen los objetivos de la empresa. Pero la comunicación no es neutra, está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos, etc. Por ello, es preciso conocer las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollar las habilidades comunicativas tales como la capacidad de elaborar adecuadamente ideas y planes de acción mental, el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar, preguntar, practicar el silencio, tratar las objeciones, etc.

Perfiles / Puestos Requeridos

Se ha de definir los perfiles profesionales que precisa la

empresa, por ejemplo, comerciales, operarios de fábrica, contable, etc. El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, etc.) que la empresa necesita.

Una vez definidos los perfiles de profesionales debemos agruparlos en categorías, por ejemplo, directivos, técnicos, administrativos, etc. Y cuantificar el número de puestos de trabajo requeridos al comienzo de la actividad, así como durante el periodo de planificación del plan de empresa.

Política de Retribución

La política de sueldos y salarios tiene como objetivo retribuir a los empleados por el trabajo realizado para la empresa. En este sentido, dicha política deberá ser equitativa y justa internamente en la empresa estableciéndose los criterios y elementos de remuneración, así como competitiva externamente, respecto del salario medio del sector.

Para establecer la política de sueldos y salarios utilizaremos el criterio de categoría profesional, puesto de trabajo, antigüedad, nivel de responsabilidad, por potencial, grado de desempeño de sus tareas, así como por los resultados del grupo o del individuo.

La remuneración que la empresa realiza a sus trabajadores puede incluir tres conceptos salariales: retribución fija, variable y retribución en especie o prestaciones indirectas.

- **Retribución fija:** Es la remuneración económica mínima que la empresa garantiza a un trabajador por el desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.

- **Retribución variable:** Es la remuneración económica asociada a la consecución de determinados resultados, entre los que podemos destacar los incentivos, las primas o comisiones por unidades vendidas o fabricadas, captación de nuevos clientes, o por resultados extraordinarios de la empresa.

- **Retribución en especie o prestaciones:** Es la remuneración no económica, entre los que podemos destacar el uso de un coche de empresa, vivienda, viajes, préstamos o créditos, seguros o planes de jubilación, formación de hijos, etc.

Los trabajadores que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados a cotizar a la Seguridad Social. Además, el empresario está obligado a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realizar contratación personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores.

Retribuciones al personal, cualquiera que sea la forma o el concepto por el que se satisfacen; cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa y los demás gastos de carácter social.

- **Sueldos y salarios:** remuneraciones, fijas y eventuales, al personal de la empresa.

- **Indemnizaciones:** cantidades que se entregan al personal de la empresa para resarcirle de un daño o perjuicio. Se incluyen específicamente en esta cuenta las indemnizaciones por despido y jubilaciones anticipadas.

- **Seguridad Social a cargo de la empresa:** cuotas de la empresa a favor de los organismos de la Seguridad Social por las diversas prestaciones que éstos realizan aportaciones a sistemas complementarios de pensiones. Importe de las aportaciones devengadas a planes de pensiones u otro sistema análogo de cobertura de situaciones de jubilación, invalidez o muerte, en relación con el personal de la empresa.

- **Otros gastos sociales:** gastos de naturaleza social realizados en cumplimiento de una disposición legal o voluntariamente por la empresa. Se citan, a título indicativo, las subvenciones a economatos y comedores; sostenimiento de escuelas e instituciones de formación profesional; becas para estudio; primas por contratos de seguros sobre la vida, accidentes, enfermedad, etc., excepto las cuotas de la Seguridad Social.

Políticas de RRHH

Este apartado tiene como objetivo resumir las políticas de la empresa en materia de contratación, selección, motivación, formación, externalización de funciones, seguridad y prevención de riesgos laborales.

Plan de Contratación

Uno de los costes más importantes en la empresa es el

laboral. Por ello, se debe realizar un Plan para planificar el tipo de contratación de los trabajadores dependiendo del puesto e importancia para la empresa, así como de la valía personal y profesional del empleado.

El contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste último se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de remuneración.

Cuando el contrato de trabajo es celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empresarios, se denomina contrato colectivo de trabajo o convenio colectivo de trabajo (CCT). También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y el empresario. Este tipo de contrato de trabajo se aplica a todos los trabajadores del ámbito (empresa o actividad) alcanzado, aunque no estén afiliados al sindicato firmante. Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo.

1. Contratos indefinidos.
2. Contratos indefinidos bonificados.
3. Contratos indefinidos o temporales bonificados.
4. Contratos formativos.

5. Contratos de duración determinada.
6. Contratos de relevo.
7. Contratos para personas con discapacidad.
8. Contratos para la investigación.
9. Contratos de sustitución por jubilación anticipada.
10. Otros contratos de trabajo.

Políticas de selección

Se establecerán las políticas de selección del personal definiéndose los canales o medios de captación de candidatos, el procedimiento y criterios de selección.

Existen diferentes mecanismos para la captación de candidatos que dependerán de las características del puesto, del tipo de actividad y tamaño de la empresa. Podemos recurrir a bolsas de empleo (cámaras oficiales, de comercio, industria y navegación, servicio canario de empleo, fundaciones universitarias, formación profesional, asociaciones empresariales, colegios profesionales, agencias de desarrollo local, portales de empleo en internet, asociaciones juveniles, etc.), empresas de selección de personal, empresas de trabajo temporal, red de contactos (familiares, amigos, contactos profesionales y académicos), curriculum vitae recibidos, anuncios (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, internet), así como captar trabajadores.

Además, debemos definir el proceso, las pruebas y los criterios de selección. En este sentido, la entrevistas de selección es la técnica más utilizada, no obstante, existen otras tales como las pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, proyectivos), las pruebas específicas (para evaluar habilidades concretas), dinámi-

cas de grupo para determinar comportamientos en trabajo en equipo (grupo de discusión, situaciones de role play), juego de negocios o simuladores empresariales, pruebas grafológicas, etc.

Políticas de motivación

Para que los trabajadores sean productivos deben estar motivados. Para ello, debemos establecer diferentes métodos de motivación. El mecanismo más importante es la retribución pero existen otros tales como las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, el reconocimiento de su labor, la promoción interna, la comunicación de sus tareas, responsabilidades y de la estrategia de la empresa, así como su participación en aspectos relacionados con su puesto o en general con la empresa.

Políticas de formación

El objetivo del plan de formación es planificar, evaluar y mejorar las competencias de los trabajadores. Para ello, se establecerá un plan de formación específico para cada perfil profesional en la empresa.

Plan de externalización de funciones

Existen ciertas funciones o actividades que la empresa puede decidir subcontratar por falta de especialización o por ahorro en costes. Las principales actividades que se suele subcontratar son las derivadas de aspectos comerciales, legales, contables, técnicos, etc.

Es importante realizar un plan de externalización de

Funciones que planifique qué actividades se subcontratarán, qué criterios deben cumplir las empresas a subcontratar o de outsourcing, así como los mecanismos de evaluación, seguimiento y control.

Seguridad e higiene laboral

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales exige a la empresa a verla por la seguridad y la salud de los empleados. En este sentido, debemos elaborar un plan con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a dichos riesgos laborales. Además, debemos analizar e identificar cuáles son los principales riesgos laborales a los que estarán expuestos nuestros trabajadores y las medidas correctoras que adoptaremos.

3.2. Gestión de recursos humanos, la motivación

Motivación

Es la habilidad del empresario para motivar cuando dice o hace cosas que tienen la propiedad de lograr que el empleado a quien dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida en lo que hace. la motivación es una fuerza que tiene su origen tanto en uno mismo como en causas externas que llevan a que una persona se mueva en una dirección para lograr un determinado objetivo. Es bien conocido que las personas actúan cuando se combinan adecuadamente tres requisitos principales: la persona sabe cómo actuar, tiene la posibilidad (puede) y quiere realmente hacerlo. En la empresa, los dos primeros (saber y poder) dependen de la estrategia, de la organización, de los recursos y de la implicación del sujeto

en el proceso. Sin embargo, el tercero de los requisitos, el que la persona quiera actuar, es el más difícil de alcanzar y en el que los directivos gastan más tiempo y recursos.

El principal reto en una organización es alcanzar los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, costes reducidos y la motivación laboral es el pilar por excelencia para alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.

La motivación, puede ser definida como estado abstracto pero con reflejos concretos que genera efectos en el individuo tanto en su comportamiento y como consecuencia a las metas u objetivos que tenga como dirección. La motivación es pocas palabras también puede ser definida como el empuje que nos dirige a ser tal o cual cosa y al mismo tiempo diseña el cómo hacerlas.

Maslow, diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

En la práctica las administraciones modernas señalan a la motivación como factor clave que los Directivos incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en las personas, para que contribuyan a los objetivos de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en

lo que los individuos se sientan comprometidos hacia el logro de objetivos comunes.

En ese sentido, la motivación es el motor que maneja nuestra forma de actuar ante una situación que debemos ejecutar. Ahora bien, en el contexto laboral representa para la organización un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance las metas definidas.

La Teoría de los dos factores es una teoría formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management. Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones dis-

tintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las teorías “X” y “Y”, McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cinco décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó “teoría X” y “teoría Y”. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

3.3. Organización y administración del tiempo

Diferencia entre administración y organización

Administración es un proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleve a cabo eficientemente y eficazmente con todas las personas que trabajan dentro de una organización. Para Fayol, la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada ya que se refiere a la estructura y la forma.

La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo del hombre a través de las organizaciones. La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. “Se asemeja a la organización puesto que busca la eficacia y la eficiencia organización

es una agrupación deliberada de personas para el logro de propósitos específicos.

Para Fayol, la organización se refiere solamente al establecimiento de la estructura y de la forma es estática y limitado, en eso se diferencia de la administración la cual es el todo.

La organización se caracteriza por tener una jerarquía o cadena escalar la que se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportar solo a un superior el concepto de organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, gente que trabaja junta en relaciones de interdependencia.

Tiempo

El tiempo es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos, sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación; esto es, el período que transcurre entre el estado del sistema cuando este presentaba un estado X y el instante en el que X registra una variación perceptible para un observador (o aparato de medida).

El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro. En mecánica clásica esta tercera clase se llama “presente” y está formada por eventos simultáneos a uno dado.

En mecánica relativista el concepto de tiempo es más complejo: los hechos simultáneos (“presente”) son relativos al

observador, salvo que se produzcan en el mismo lugar del espacio; por ejemplo, un choque entre dos partículas.

Su unidad básica en el Sistema Internacional es el segundo, cuyo símbolo es $\{ \displaystyle s \}$ (debido a que es un símbolo y no una abreviatura, no se debe escribir con mayúscula, ni como “seg”, ni agregando un punto posterior). Seguidamente vamos a compartir 5 estrategias que podrían ayudarte a mejorar tu administración del tiempo.

Estrategias sobre como administrar el tiempo

1. Antes de iniciar el día, determina cuáles son las cuestiones fundamentales (“tareas clave”) que deben quedar resueltas antes del final del día.

Iniciar el día con un listado de “tareas claves” que deben ser realizadas te ayuda a enfocarte en esas cuestiones importantes. Cuando no existe planificación, tiendes a realizar cualquier tarea, sea o no importante. La cuestión no es hacer muchas cosas, sino identificar las cosas importantes, y acabar haciéndolas.

En muchos casos, esas tareas importantes pueden implicar un cierto grado de complejidad. Por ello, si no existe un compromiso firme desde el principio del día para concluir las, podrás tener la tentación de aplazarlas, y acabar realizando muchas otras cosas de menor importancia, que nada tienen que ver con lo que verdaderamente deberías hacer.

Identificar las tareas importantes, y concentrarte en ellas es una clave de la administración del tiempo.

2. Asigna un determinado tiempo a cada tarea.

Cuando trabajas sin fijar una hora de inicio, ni una hora de fin parece que dispones de todo el tiempo para hacer algo. Así, si finalmente empleas un tiempo u otro, parece que da igual, y no es así. Antes de iniciar una tarea clave, plantéate cuánto tiempo asignas para la resolución de la misma. El hecho de que trabajes con un tiempo limitado hará que tú mismo trates de incrementar tu productividad para cumplir con la estimación.

3. No inicies nunca una tarea antes de tener todos los materiales o informaciones que necesites para su realización. En muchas ocasiones, inicias una tarea, y entonces, te das cuenta que te faltan ciertas cosas. La búsqueda de esas cuestiones reducirá tu productividad. Por ello, es importante determinar antes del inicio qué es lo que vas a necesitar. Si cuando inicias la tarea, cuentas con todo lo necesario a tu alcance, podrás avanzar más rápidamente, conseguir el resultado en menos tiempo, y con mejor calidad.

4. No permitas interrupciones durante el desempeño de tareas clave.

Cuando estés realizando una tarea clave, cualquier interrupción podrá hacer que pierdas la concentración. Cada interrupción supone que cuando retomas el asunto que estabas realizando, necesites unos cuantos segundos para volver a concentrar tu atención en esa cuestión. Por ello, haz saber a tu entorno que durante esos espacios de tiempo deben tratar evitar interrumpirte. Por tu parte, trata de aislarte de todo el entorno digital, apagando el móvil, desactivando alertas,... que puedan perturbar tu acción.

5. Concentración absoluta en la tarea que tienes delante. Piensa que el “hombre orquesta” no es productivo. Los sistemas informáticos actuales fomentan la multitarea, pudiendo tener múltiples ventanas, documentos, programas,... abiertos al mismo tiempo. Esto, que en el entorno informático es de utilidad, puede suponer una reducción en tu productividad. Así, es imprescindible que realices y te concentres en una única tarea de forma simultánea. Debes enfocar el 100% de tus sentidos y recursos en la tarea que tienes delante.

Recuerda que como indicábamos al principio, la gestión del tiempo no pretende trabajar más, sino obtener más resultados.

CAPITULO IV

ETICA Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Liderazgo ético vigente en las organizaciones de hoy

Para Yarce (2006) en las organizaciones de hoy día existen muchos líderes sin valores que con valores. Para el citado autor, lo primero es más fácil y más al uso de la terminología corriente. Basta desarrollar un tipo de habilidades físicas, emocionales, cognoscitivas, de imagen y carisma para lanzarse tras el poder y la influencia y poderse llamar “líder” más por la popularidad que se consigue que por los resultados mismos en bien de los demás y de la sociedad. En ese sentido muchos famosos del deporte o del espectáculo, por citar sólo dos campos, se autoproclaman o los proclama el público como líderes.

El líder busca resultados, y si no los obtiene su condición se pone en duda. Pero esos resultados se manifiestan en un bien para los demás, o en que se acrecienta el bien común de un grupo, empresa, familia o sociedad. El líder con valores obtiene resultados y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente o dominados por el área de una persona. Su liderazgo surge desde dentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no en lo que tiene.

En este mismo orden de ideas, Covey (2002), plantea que el liderazgo basado en valores y principios tendrá como

consecuencia un buen trabajo en equipo, éste líder puede enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles de tomar pero lo sacarán adelante siempre sus valores. Actualmente, tenemos en nuestro país un sin número de actores políticos, educacionales y religiosos que hablan de liderazgo llevando a su gente a la búsqueda de fines partidistas o propios, sin buscar el bien común.

Sin embargo, Silíceo (2006) afirma que cada día es más fácil observar que la sociedad pasa por una crisis de valores o mejor dicho por una inversión de la escala de valores. Es fácil observar que hoy se da más importancia a los valores científico-técnicos, económicos, pragmáticos, y utilitaristas, sobre valores como la democracia, la libertad, el bien común, y otros de igual o mayor rango como son aquellos relacionados con la dignidad humana y la espiritualidad, es decir derivados de la esencia misma de la naturaleza humana. Se puede resumir este cambio, como una revaloración del hombre y la sociedad donde prima lo material, los sentimientos egoístas frente a lo auténticamente humano, como lo espiritual, lo social, el bien común.

En este sentido se puede decir que se vive en una sociedad de masas donde el enfoque de consumo, científico, tecnócrata, han creado diversos factores alienantes, donde el hombre vive desplazado y estandarizado. Desde esta perspectiva, se concibe el desarrollo, no como un desarrollo integral sino parcial, y se entiende por desarrollo el tecnológico, el científico, el económico, el urbano, entre otros. Son pocos los que consideran el desarrollo integral en el que las prioridades las constituyen los valores humano-sociales a los que deben servir la ciencia, la tecnología, la economía, la administración y en general las ciencias

aplicadas.

De allí que es a través del liderazgo que se puede aplicar estos valores humano-sociales a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. Covey (2002), sugiere centrar la vida y el liderazgo en valores que perduren en el tiempo. En este sentido, el liderazgo basado en valores tendrá como consecuencia un buen trabajo en equipo, éste líder puede enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles de tomar pero lo sacará adelante siempre sus valores. Actualmente, se tiene en Venezuela un número de actores políticos, educacionales y religiosos que hablan de liderazgo llevando a su gente a la búsqueda de fines partidistas o propios, sin buscar el bien común.

De lo anteriormente, se desprende que, el verdadero líder no enfrenta a su equipo de trabajo con otro, no cabe en él la imprudencia, antepone la razón sobre las cosas. Da ejemplo de su rectitud y su congruencia con su pensar. El verdadero líder busca el desarrollo de su grupo y a partir de ahí se lanzan a la conquista de sus objetivos, siempre como grupo, sin afectar los derechos humanos y civiles de los otros grupos.

En este sentido, sin lugar a dudas que las creencias y valores originan actitudes; es decir, que las actitudes de una persona son el resultado de sus creencias; entre ellas: sus valores. Las creencias son hechos o verdades aceptados sobre una persona, una cosa o un fenómeno, que se han producido por una experiencia directa o de una fuente secundaria. Mientras que los valores son escalas de importancia que una persona y/o una organización otorga a

los factores propios y/o del entorno, que determinan las formas de ver la vida y son influenciados por los padres o los reemplazos físicos de estos líderes, por grupos de personas y de amigos, entre otros. Los valores tienden a guiar las acciones y los juicios de la gente en los diferentes escenarios en donde actúan. De acuerdo con estas ideas, los valores del mundo laboral de quien se desempeña allí se definen como los conceptos, principios, personas, objetos o actividades que él o ella consideran importantes. En el trabajo, factores como: la remuneración, el reconocimiento y el estatus, a menudo se clasifican como valores comunes.

De lo anteriormente planteado, algunos estudiosos del liderazgo basado en valores afirman que esos líderes fomentan las virtudes morales cuando buscan cambiar las actitudes y conducta de sus más cercanos colaboradores. También, el líder carismático tiene un complemento ético. Los líderes inmorales se inclinan a aprovechar su “carisma” para acentuar el poder sobre sus seguidores y dirigirlos hacia sus fines egoístas y despóticos. Se asume que los líderes morales deben poner su carisma al servicio de la sociedad y de los demás y no al contrario.

En este sentido, para los líderes que fundamentan su estilo basándose en valores, conciben a éstos con convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia en lo personal, socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Sin lugar a dudas que contienen un elemento de juicio por cuanto incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atribu-

to de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes. El atributo de intensidad específica qué tan importante es.

Por todas las ideas antes expuestas los presentes investigadores llegan a la conclusión de que el liderazgo no es ajeno a los valores. Por lo tanto, antes de juzgar que un líder es eficaz, se deben considerar los medios de que se valió para alcanzar sus metas y el contenido moral de éstos. Conclusión que tiene como soporte lo planteado por Handy (2005), quien plantea que el liderazgo exige tener presente algunos valores tales como:

- Creer en uno mismo: es la única cosa que le da a un individuo la confianza en sí mismo para entrar en lo desconocido y persuadir a otros para que vayan donde nadie ha ido antes. Las empresas de hoy en día necesitan innovar y arriesgarse pues estamos en un ambiente de alta competencia y en la que todos estamos luchando por ser los primeros. Por tal motivo esas empresas que estén lideradas por este tipo de personas serán las que se destaquen y se impongan como las auténticas.
- La pasión por el trabajo: proporciona la energía y el enfoque que impulsa a la organización y que sirve de ejemplo para otros; pero esto también tiene que combinarse con lo opuesto, con la conciencia de que existen otros mundos y otras creencias. En las organizaciones de hoy en día deben existir líderes apasionados y exploradores, liberales y con deseos de experimentar y conocer otros ideales.
- Es así, como los líderes hacen cambiar de opinión a las personas y las impulsan desde las preocupaciones egoístas

hacia el servicio al bien común, esto requiere la aptitud para orientar a las personas. Los líderes pueden cambiar el enfoque de la energía de las personas con intervenciones directas o hacerlo de manera indirecta ajustándose a los sistemas de manera que las personas cambien de manera natural hacia la dirección necesaria. De tal manera, que existen ciertos métodos de liderazgo directos que incluyen las órdenes, las decisiones acerca de los recursos y ascensos y la orientación personal de los individuos y los equipos. Cuando las organizaciones se hacen más grandes y más complejas, las intervenciones directas por los líderes de categoría superior pueden tener una menor influencia.

4.1. La ética en la administración

La ética (del lat. *ethicus*, y este del griego ἠθικός *ēthikós*; la forma f., el lat. tardío *ethica*, y este del gr. ἠθική *ēthikḗ*) es la rama de la filosofía que estudia lo correcto o equivocado del comportamiento humano.² Además, tiene como centro de atención las acciones humanas y aquellos aspectos de las mismas que se relacionan con el bien, la virtud, el deber, la felicidad y la vida realizada. El estudio de la ética se remonta a los orígenes mismos de la filosofía en la Antigua Grecia, y su desarrollo histórico ha sido amplio y variado.

La ética estudia qué es un acto moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, es decir busca las razones que justifican la adopción de un sistema moral u otro.

Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios determinados. Una sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales como “bueno”, “malo”, “correcto”, “incorrecto”, “obligatorio”, “permitido”, etc., referidos a una acción, a una decisión o incluso contendrá a las intenciones de quien actúa o decide algo. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, o acciones. Se establecen juicios morales cuando, por ejemplo, se dice: “Ese hombre es malo”, “no se debe matar”, etc. En estas declaraciones aparecen los términos “malo”, “no se debe”, etc., que implican valoraciones de tipo moral.

Muchas veces, en el intento de vincular la ética dentro del contexto de la administración, observamos en la práctica éstos dos conceptos muy difíciles de unir, puesto que lo que uno implica puede ser utilizado en contraposición a la aplicación del otro. Desafortunadamente gran cantidad de administradores, manejan una ideología tan lineal en su visión y el ejercicio de su profesión, que no permiten involucrarse más allá en lo tocante a las funciones que le son adjudicadas.

La ética, implica el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás, es decir, es tratada en un plano subjetivo. La moral, que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, va más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social, y que son apprehendidos por el individuo, quien actúa y juzga a partir de éstos.

Teniendo ya diferenciado el concepto de la ética, podre-

mos analizar que cientos de veces, los criterios que maneja un administrador, tales como la eficiencia, la eficacia, la productividad, y la rentabilidad, se quedan muy cortos en cuanto a la comprensión de este término, puesto que en la mayoría de los casos, solo propenden por desarrollar el pequeño núcleo o negocio en el cual participan, sin tener en cuenta un contexto mucho más amplio en el que se hallan inmersos.

Ya existe bastante literatura sobre la importancia de actuar bajo la filosofía del pensamiento sistémico. Para entenderla es indispensable conocer que dentro de un movimiento circular, funcionan cientos de pasos como componentes de un método particular, los cuales llegan a establecer ciertos procesos. Estos a su vez forman un sistema. En él, todos los elementos tienen una interrelación, interdependencia y secuencia entre sí.

Pese a la gran teorización que existe sobre el tema, y la difusión que ya se está dando sobre el mismo, son muy pocas las personas que han involucrado esta nueva concepción del mundo, no solo a nivel de la gestión dentro de un cargo determinado, sino en su vida misma. Cuando se habla de la ética, comprendida dentro de una ideología sistémica, se entiende por ejemplo la importancia de preservar la ecología, cuestión muchas veces entendida en función inversa a la de la rentabilidad. Pero cuando se mira desde otra perspectiva, se llega a deducir que un daño al ecosistema no solo se transmite en el pago de una multa, bajo la premisa según la cual “el que contamina, paga”, sino que a la larga va a revertirse en costos más altos para la empresa, ya que a menos riquezas naturales, mayor costo generará su futura obtención, si para ese momento aún

resulta factible lograrla.

De otro lado, los criterios bajo los cuales prospera una organización, deben estar en función del desarrollo personal de cada uno de los individuos que están involucrados en ella. Y esto no se logra creyendo por ejemplo, que la motivación de un empleado está determinada exclusivamente por la relación con su jefe o su trabajo.

Ella se encuentra definida por un conjunto mucho más amplio, en el cual también inciden aspectos como la cultura y subcultura a la que pertenece este trabajador, su círculo familiar, sus objetivos personales y la compatibilidad o incompatibilidad con los de la compañía, la estructura organizacional (su rigidez o flexibilidad), su relación con los clientes, los proveedores y con el sistema en general. Dentro del mismo, tiene un impacto importante la acción colectiva o individual, que repercute en la forma como evolucione cada empresa.

De esta manera también se entiende que el desarrollo, no solo implica la preocupación por el crecimiento a nivel interno, pues éste además incluye la forma en que se proyecta la participación de los proveedores dentro del sistema, la forma como piensan y viven los consumidores a niveles intermedios y finales, el impacto sobre la sociedad en general, sobre el medio ambiente, y por qué no, sobre el mundo; pues día a día los procesos de globalización, no solo se refieren a un intercambio a nivel comercial. Implican además un intercambio de culturas, de ideas, de recursos naturales, tecnológicos, educativos y humanos, en fin, una integración de la especie humana que interactúa constantemente bajo diferentes clases de sistemas, donde

el objetivo primordial es la sostenibilidad.

Por esta razón, cuando hablamos de ética, no solo podemos limitarnos a crecer económicamente, sin hacerle daño al reducido espacio donde creemos habitar; se deben considerar todos los factores mencionados, y muchos otros que surgirán bajo la perspectiva de cada lector, comprendiendo que en la medida en que se afecte positivamente al sistema, es decir, con “ética”, el sistema responderá a nuestro favor, y del mismo modo, cuando lo afectemos negativamente, ese impacto retornará, muy posiblemente perjudicando a la organización.

Así, cuando hablemos de productividad debemos tener presente que no solo se debe proyectar en función de unos pocos recursos pertenecientes a nuestro negocio, sino que ésta se incrementará en consonancia con los demás recursos del sistema. Del mismo modo, sucederá con el logro de objetivos medidos por la eficacia o el mejoramiento del desempeño denotado por la eficiencia.

Es pues la intención de esta editorial, no solo fomentar una reflexión sobre la importancia de entender la actitud ética como vía para el estudio de la sostenibilidad, sino sembrar una espinita que nos mueva a aplicarla a nivel de nuestro rol como estudiantes, como profesionales, como gerentes, pero sobre todo, como personas pertenecientes a una sociedad que necesita de entes constructores de un espacio más humano y rico en posibilidades de progreso.

4.2. Liderazgo en la administración

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso

por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Características del liderazgo empresarial

- Buena capacidad de comunicación
- Buena capacidad de motivación del equipo
- Carisma
- Entusiasmo
- Capacidad de resolución
- Organización y capacidad para gestionar los recursos
- Visión de futuro
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Disciplina
- Escucha activa
- Honestidad
- Estrategia
- Capacidad para tomar decisiones
- Buena imagen

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque

aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es

decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

Beneficios de un buen liderazgo empresarial

- Mejora el rendimiento empresarial
- Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo
- Mantiene a los empleados contentos y motivados
- Se favorece el trabajo en equipo
- Aumentan las ventas de la empresa
- Incrementan los beneficios de la empresa
- Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar
- Mejora el clima empresarial
- Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior
- Mejora la competitividad de la empresa

Hay muchos que tienen la capacidad de liderazgo de las personas, de organizaciones, en entidades deportivas, en la educación, en la familia o de diferentes otras cosas, pero el liderazgo empresarial está basado en las empresas para conseguir el éxito de los negocios a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

Idalberto Chiavenato. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN; Editorial Mc Graw Hill, México 1985, Séptima Edición 2006.

Reyes Ponce Agustin. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial Limusa México, D. F. 1992

Rodríguez Valencia Joaquín. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS; Editorial Ecasa. México 1990.

Claude S. George. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; Editorial Prentice Hall, México 1992.

Vega Sosa Alicia. ADMINISTRACIÓN; Editorial Universidad Tecnológica de México, México 1999

Motta Fernando C (1951). TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.

Much Galindo y García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. (5a. ed.). México: Editorial Trillas, S.A.

Sergio Hernández y Rodríguez (2005). ADMINISTRACION. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. McGraw Hill. Segunda Edición.

Alegre, Luis; Berné Manero, Carmen; Galve Górriz, Carmen. Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional, Editorial Ariel, 2000.

Fernández Arena, José Antonio. El Proceso administrativo, Editorial DIANA, 1991

Finch Stoner, James Arthur; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración, Pearson Educación, 1996.
Hurtado, Darío. Principios de Administración, ITM, 2008, p.47

Robbins, Stephen P. Administración, Pearson Educación, 2005.

Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009.

Zapata Domínguez, Alvaro; Murillo Vargas, Guillermo y Martínez Crespo, Jenny. Organización y Management, Universidad del Valle, 2006, p.64

Otto Villaprado Chávez y Melvin López Franco (2015): “La influencia de la tecnología en la administración”, Revista Contribuciones a la Economía (mayo 2015). En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/tecnologia.html>

Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.

Sabino A. 1995. La Empresa, Editorial Panamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Elis D.H de Contabilidad Financiera Colon, Rep. De Panamá 2003.

Sindy Novoa, Camilo Triana, Gabriel Felipe Grosso, Emprendedor, Crear su propia empresa. Jorge Enrique Duarte, Afaomega Colombia S.A Bogotá D.C 2008.

Antonio Goxens y M. Ángeles Goxens 2005. Enciclopedia Practica de la Contabilidad. Edic. Ramón Sort

Paulino A. 2008 “Contabilidad Básica” 2da edic. Asunción-Paraguay

Flor R. Organización y Procesos Empresariales, 4ta. Edic.2000, Asunción, Paraguay.

Lardent, Alberto R, Sistema de información para la gestión empresarial (Procedimientos y Auditoria) 1ra. Edic. 2001, Buenos Aires, Argentina.

Lardent, Alberto R, Sistema de información para la gestión empresarial (planeamiento, tecnología y calidad) Prentice Hall, 1ra. Edic.2001, Buenos Aires, Argentina.

Cortagenera B, Alicia, Freijedo, Claudio F, Administración y Gestión de las organizaciones, Ediciones Machi. Edic. 1999, Buenos Aires, Argentina.

Flowler N. Contabilidad Básica, 1994, Ediciones Machi, Buenos Aires, Argentina.

Zoltan Kenessey. «The Primary, Secondary, and Quaternary Sectors of the Economy». The Review of Income and. Archivado desde el original el 23 de noviembre de 2015. Consultado el 20 de abril de 2012.

Matt Rosenberg (14 de enero de 2007). «Sectors of the Economy». About.com. Consultado el 20 de abril de 2012. <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/11/08-fase-2-sector-y-competencia.pdf>
Administración. Definición de Administración. Disponible en: <http://definicion.de/administracion/>.

Administración. Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
Definición de Administración. Promonegocios.net. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#notas>.

Farabollini, G. Gobierno electrónico: una oportunidad para el cambio en la administración pública. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/rusailh/Unidad%203/Farabollini.pdf>.

Fernando Fernández en su libro Dirección y Organización de Empresas. Fernando M. Fernández Escalante Ediciones Macchi, 1973 - 789 páginas.

Influencia de la tecnología en la empresa. Disponible en: <http://s3a2.me/2013/04/15/influencia-de-la-tecnologia-en-las-empresas/>.

Qué es la tecnología. www.quees.info. Disponible en: <http://www.quees.info/que-es-la-tecnologia.html>

Significado de Tecnología. Significados. Disponible en: <http://www.significados.com/tecnologia/>.

Tipos de Administración. Académica. Disponible en: <http://www.academica.mx/blogs/tipos-administraci%C3%B3n>.

Tipos de Tecnología. Tiposde.org. Disponible en: <http://www.tiposde.org/informatica/103-tipos-de-tecnologia/#ixzz3aPs17roB>.