UNIVERSIDAD NACONAL DE SALTA

GUIA DE CLASES DE GESTIÓN DE EMPRESAS

Plan y Programa 2.019

Recopilación de bibliografía y material de estudios realizada por integrantes de la cátedra Gestión de Empresas:

Prof. TEJERINA, Alberto Eduardo
Prof. TILIÁN, Claudia Elizabeth
Prof. JAREMKO, Olga Adriana
Prof. PARTY, María Graciela

Señores Alumnos:

La elaboración de esta Guía de Clases de Gestión de Empresas se realizó pensando en poner –al alcance de Uds.- una síntesis del material que utiliza el cuerpo docente para el dictado de la Cátedra. Tratando de cubrir algunos de los baches que produce la escasez de material bibliográfico. Sin embargo, es pertinente aclararles que, bajo ningún aspecto, se pretende reemplazar la bibliografía que se indica, como parte, en el programa respectivo.

Aunque pueda resultarles tedioso, es conveniente reiterarles que, los siguientes comentarios y transcripciones, simplemente se les proveen como una guía de estudios. Como material, puede servirles de apoyo, pero en ningún caso, observarán el tratamiento de cualquier tema que supla la bibliografía que se recomienda. En algunos temas se encontrarán, más allá de lo sostenido por algunos respetables tratadistas, con la opinión de los responsables de la cátedra. En modo alguno se pretende imponerles el criterio que sostiene cada uno de los integrantes de la asignatura. En realidad, solo es una toma de posición que puede (y debería) ser –responsablemente- puesta en tela de juicio; única manera que permitirá acercarnos al real conocimiento, a la búsqueda de la verdad y contribuir a la formación del futuro graduado.

Al decir del Profesor Gustavo Enrique Wierna, para ser docente y no únicamente un transmisor de información, hay que reunir no solo una serie de cualidades sino, serena y responsablemente, asumir la tarea de ayudar al hombre a formarse en plenitud. Objetivo que compartimos absolutamente y que esperamos aportar en Uds.

Si a través de algún comportamiento o actitud, notan o perciben que –por medio de la actividad de los docentes de esta cátedra- se ha contribuido en su formación como personas íntegras, nos sentiremos con el deber cumplido.

Cátedra Gestión de Empresas
Fac.Ciencias Económicas, Jurs. y Socs.

U.N.Sa.

UNIDAD DIDÁCTICA 1:

La empresa como institución económica

1. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.
2. *Caracterización de las organizaciones*: Clasificación de las empresas.
3. Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa.
4. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
5. *Responsabilidad social* empresarial. Cuidado del ambiente
6. *Teoría general de los sistemas*: De unidad maximizadora de beneficios a sistema adaptable.

UNIDAD DIDÁCTICA 2:

La empresa y los sistemas empresarios

1. Gestión de Gobierno Corporativo de Empresas. Concepto. Objetivos.
2. *Teoría general de los sistemas*: La empresa como subsistema cooperativo de empresas
3. División del trabajo entre empresas. Acuerdos cooperativos de empresas
4. *Teoría general de los sistemas*: Sistemas y redes de empresas. Tipologías.
5. Parques y distritos industriales.
6. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.

UNIDAD DIDÁCTICA 3:

Entorno de la empresa

1. Naturaleza del entorno de la empresa. Influencia del entorno.
2. Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis.
3. Análisis P.E.S.T.E.L.
4. *Los procesos de política, planificación y gestión*: Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.

UNIDAD DIDÁCTICA 4:

Los sistemas de la empresa

1. *Teoría general de los sistemas*: La empresa como sistema complejo.
2. *Teoría general de los sistemas*: Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa.
3. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.
4. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización.
5. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema humano. La gestión de las personas. El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.
6. *Teoría general de los sistemas, Administración Financiera, Decisiones Financieras básicas de las organizaciones, Mercado de capitales*: Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.

UNIDAD DIDÁCTICA 5:

Sistema de gestión de empresas

1. *Teoría general de los sistemas*: Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas.
2. *Los procesos de control*: Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad.
3. *Los procesos de control*: Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño. Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades.
4. *Los procesos de política, planificación y gestión*: Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
5. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicación.
6. Nuevos modelos de gestión.

UNIDAD DIDÁCTICA 6:

Gestión de la información

1. *Teoría general de los sistemas*: Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas.
2. *Teoría general de los sistemas, Los procesos de política, planificación y gestión*: El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.
3. *Los procesos de política, planificación y gestión*: La información contable y su valor estratégico.
4. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.
5. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas.
6. Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica.

BIBLIOGRAFÍA:

- AUTORES VARIOS: Colección Libros de Gestión de Empresas. Osmar D.Buyatti Librería Editorial. Buenos Aires. 2015.
- BIASCA, RODOLFO: "¿Somos Competitivos? Análisis estratégico para crear valor". Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2004.
- BIASCA, RODOLFO: "Resultados. LA ACCIÓN De las ideas a los hechos concretos". Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2004.
- CHIAVENATO, IDALBERTO: "Comportamiento Organizacional – La dinámica del éxito en las organizaciones". Thomson.. México. 2004.
- DEMMER, KARL HANS y otros: "Nuevas Técnicas de Dirección". Editorial Hispano Europea. Barcelona. 1980.
- DE ZUANI, ELIO RAFAEL: "Introducción a la administración de organizaciones". Valleta Ediciones. Florida (Buenos Aires). 2005.
- DE ZUANI, ELIO RAFAEL y LABORDA CASTILLO, LEOPOLDO: "Fundamentos de Gestión Empresarial – Teoría Práctica desde un enfoque sistémico". Valleta Ediciones. Florida (Buenos Aires). 2004.
- DOLAN, SIMÓN y otros: "La gestión de los Recursos Humanos". Libros Mc Graw –Hill Interamericana de España. Madrid. España. 1999.
- DRUCKER, PETER F.: " El management del futuro". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 2002.
- DRUCKER, PETER F.: "Ejecutivos. Empresarios. Dirigentes". Ediciones Economía y Empresa/Prolam S.R.L.. Buenos Aires. 2000.
- ENA VENTURA, BELÉN; DELGADO GONZÁLEZ, SUSANA y ENA VENTURA, TERESA: " Gestión Administrativa de Personal". Tomson – Paraninfo. Madrid. 2002.
- GARCIA DEL JUNCO, JULIO y otros: "Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica". Ediciones Piramide. Madrid. 1999.
- GROUARD, BENOIT y MESTON, FRANCIS: "Reingeniería del cambio". Marcombo S.A. Barcelona (España).1995.
- JAREMKO, ADRIANA OLGA: "Guías de Clases y Apuntes de Cátedra".
- LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W.: "La Empresa y su Entorno". Plaza & Janes Editores S.A. España. 1987
- OVELAR FERNÁNDEZ, WALTER DANIEL: "Sistemas de Información Gerencial". Strategyka Editora. Asunción. Paraguay. 2008.
- PARTY, MARÍA GRACIELA: "Guías de Clases y Apuntes de Cátedra".
- TEJERINA, ALBERTO EDUARDO: "Guías de Clases y Apuntes de Cátedra".
- TILIAN, CLAUDIA ELIZABETH: "Guías de Clases y Apuntes de Cátedra".
- ZIMMERMANN, ARTHUR: "Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y herramientas". 2ª Edición. Ediciones Abya-Yala. Quito. Ecuador. 2000.

UNIDAD DIDÁCTICA 1

La empresa como institución económica

1. La empresa. Naturaleza social y económica. Evolución histórica.
2. *Caracterización de las organizaciones*: Clasificación de las empresas.
3. Leyes de equilibrio interno y externo de la empresa.
4. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
5. *Responsabilidad social* empresarial. Cuidado del ambiente
6. *Teoría general de los sistemas*: De unidad maximizadora de beneficios a sistema adaptable.

1. LA EMPRESA. NATURALEZA SOCIAL Y ECONÓMICA. EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Las empresas son organizaciones sociales y, por lo tanto, las interacciones entre sus diferentes miembros componentes son la esencia de su diaria gestión.

Proviene del latín *prehendere: "emprender una cosa que implica trabajo o presenta dificultades".*

Del vocablo latino se derivan: *emprendedor* (empresario) y su acepción francesa *entrepreuneur* y el inglés *entrepreuneurship* (función del que tiene iniciativa o decisión para acometer empresas, esto es, una acción ardua y dificultosa)

Según el diccionario de la Real Academia Española: *"Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad"*

Las empresas son organizaciones sociales y, por tanto, las interacciones entre sus diferentes miembros componentes son la esencia de su diaria gestión.

Es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Las teorías españolas patrimoniales conciben a ésta como un conjunto de derechos y obligaciones sometido a tratamiento jurídico unitario.

Consecuentemente, consideramos que empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad.

Según otras definiciones empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. Las teorías españolas patrimoniales conciben a ésta como un conjunto de derechos y obligaciones sometido a tratamiento jurídico unitario.

EXPLOTACIÓN, unidad técnica de producción o conjunto de procesos tecnológicos que se aplican a unos factores para obtener otros productos. Concepto elemental. Una empresa puede estar formada por varias

explotaciones. Señala la dimensión técnica y productiva de una empresa. No es la única dimensión, no solo hay procesos, hay más cosas.

SOCIEDAD, unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que producen el patrimonio del que son titulares dos o más personas. Concepto más restringido que empresa ya que es de dimensión jurídica. Una misma empresa puede estar formada por varias sociedades, donde hay una matriz y varias sociedades filiales.

NEGOCIO, actividad relacionada con la compra y venta de cosas con las que se persiguen una ganancia. Una empresa puede dedicarse a uno o más negocios no se limitan a un único negocio.

PLANTA O ESTABLECIMIENTO INDUSTRIAL, unidad física. Lugar en el que se localiza y desarrolla la actividad económica de un negocio o una explotación. Puede tener una o más plantas.

Naturaleza social y económica de la empresa

Se considera a mercado y a las empresas como mecanismos de coordinación de la actividad económica cuando las sociedades modernas se hacen complejas y los agentes económicos se especializan. La razón de que existan ambos es porque ninguno, por sí mismo, elimina los costes de transacción o costes propios del mecanismo. Ninguno es perfecto. Esta consideración nos lleva a estudiar en principio a la empresa como mecanismo de coordinación de la actividad económica.

En la antigüedad no existían mecanismos para coordinar las actividades económicas. Cuando las sociedades se modernizan, las exigencias de una mayor productividad se solucionan con la división del trabajo y trae la especialización, que permite que se aprovechen al máximo las habilidades del trabajador, que su aprendizaje sea más rápido, que no pierda tiempo en pasar de una tarea a otra y que su trabajo se pueda normalizar. Pero aparecen los primeros problemas de coordinación.

Una fórmula de coordinación son los mercados, en los que la coordinación entre los que ofrecen productos o servicios y los que los necesitan se consigue por los sistemas de precios. Pero como el uso de estos sistemas es costoso (por los costes de transacción asociados a este mecanismo), se recurre a otro mecanismo, que son las organizaciones.

La cuestión que se plantea al escoger un mecanismo es que se hagan al menor coste posible. Cuando las transacciones se someten a este mecanismo de coordinación se dicen que se internalizan (en vez de ser coordinadas por el mercado, que es algo externo y, por así decirlo, de todos).

Un segundo enfoque es concebir la empresa como (un conjunto de contratos) no sólo con los empleados, sino también con suministradores, clientes, aliados comerciales o acreedores. La relación contractual se denomina relación de agencia. La resolución de los conflictos de intereses que surgen de esta relación conlleva unos costes de agencia, los cuales son: de negociación, de vigilancia o control, de garantía y de oportunidad.

Se dice que la actividad empresarial genera valor, y que este se puede contabilizar por el valor añadido por la empresa. El valor añadido es la diferencia entre el valor monetario de lo que produce la empresa y el valor monetario de los

bienes y servicios que necesita adquirir a otras empresas para producir esos productos o servicios.

La empresa es, desde un tercer punto de vista, un ente que transforma (añadiendo valor) unas determinadas materias primas o productos semielaborados en otros bienes más aptos para cubrir unas determinadas necesidades del mercado. La cadena de valor estará formada por las mencionadas operaciones (investigación, producción, marketing, ventas, posventa) que serán las fundamentales, estratégicas o clave. Estas operaciones serán las de más valor para sus clientes. Realizará otras actividades, como las de reclutamiento de personas o las de planificación o control de resultados, que no serán de valor para el cliente, pero sí para la organización. Serán de soporte y de gestión. Cuando la empresa interacciona con otras empresas, une su cadena de valor a la de ellas y forman una red de valor. La empresa puede ser considerada como un conjunto de elementos (subsistemas) interrelacionados (que influyen unos en otros) que transforma y/o utiliza distintos recursos (materias primas, el trabajo de las personas, equipos de producción, etc.) en productos y servicios que necesita el mercado. Esto es a lo que se llama un sistema.

El sistema “empresa” es abierto y finalista y está compuesto por una serie de subsistemas. Una posible subdivisión es la de subsistema de operaciones (o sistema real), subsistema financiero y subsistema de dirección. Pero se pueden establecer otras.

Esta visión ayuda a comprender la estructuración de la empresa en funciones. Este modelo de empresa se llama organización vertical o piramidal. De la visión sistémica se puede evolucionar hacia una visión de procesos o visión horizontal de la empresa.

Según esta visión los sistemas y subsistemas son equivalentes a procesos y subprocesos; y los procesos son las operaciones de la empresa. Está más orientada al cliente, que es el beneficiario de los procesos

Departamentos y actividades de cada uno de ellos de las empresas:

FUNCIÓN	DEPARTA-MENTOS	ACTIVIDADES
Dirección	Dirección y Control	• Planificar objetivos y definir estrategias • Organizar y gestionar recursos y tareas • Control de resultados, asumir responsabilidades

Comercial	Compras	• Conocimiento del mercado, selección de proveedores. • Selección de mercancías. • Tramitar compras.	
		Almacén	• Organización de artículos. • Gestión de Stocks. • Logística, entradas y salidas de mercancía.
		Ventas	• Venta de productos o servicios. • Atención al cliente. • Ejecutar plan de marketing.
		Marketing	• Investigación de mercados. • Plan de marketing, diseñar estrategias para lanzamiento de nuevos productos. • Publicidad y propaganda.
	Técnica o de Producción	Fabricación	• Planificar y fijar objetivos de la producción. • Transformar las materias primas en productos terminados.
		Control de calidad	• Control de productos. • Evaluación de producción.

	Investiga-ción y desarrollo	• Investigación de nuevas tecnologías. • Desarrollo de nuevos productos.	
Administra-ción y Finanzas.	Financiero	• Obtención de recursos financieros. • Control de cobros y pagos, cajas, bancos. • Préstamos y créditos. • Inversiones.	
	Contable		• Registro contable de las operaciones. • Confección de balance y de las cuentas de resultados. • Suministrar datos a la dirección.
Recursos Humanos	Personal	• Selección de personal. • Técnicas y programas de introducción del personal. • Contratación Laboral. • Calificación de méritos, cambios de status, registros y estadísticas del personal de promociones.	
	Nóminas	• Confección de nóminas. • Confección de altas y bajas. Pagos a los organismos públicos, EJ. SS. • Control de ausencias y retrasos.	

		• Registros y archivos de datos.	
		Seguridad e Higiene	• Normas de seguridad e higiene. • Inspección del equipo y materiales en relación a las normas. • Investigación e informes sobre accidentes laborales. • Educación sobre higiene y seguridad.
		Médico	• Exámenes médicos. • Tratamiento y atención médica, servicio de enfermería. • Eliminación de riesgos de salud investigación de causas de ausencias.

Evolución Histórica

Nace la empresa como institución económica de mercado, sistema económico capitalista, nace con el capitalismo y se desarrolla con el origen de la empresa primitiva hasta la actualidad como empresa como sociedad.

Los elementos necesarios para la perduración de una empresa son:

a) La empresa necesita una organización humana concebida para operar en conjunto y capaz de perpetuarse a sí misma;
b) La empresa vive en la sociedad y en la economía;
c) La razón de existencia de una empresa es proveer artículos y servicios económicos;
d) Otro fin característico es que todo sucede en una economía y en una técnica cambiante;
e) Por último, el requisito absoluto de perduración es la lucratividad.

Como elementos adicionales de toda organización, son:

a) Acondicionamiento de las operaciones ya existentes y de su control;
b) Creación constante de operaciones nuevas;
c) Estudio y medida del trabajo humano;
d) Cálculos de precios de costo y de rentabilidad;
e) Racionalización de procesos, de documentación, etc.;
f) Integración de sus sistemas internos;
g) integración con los sistemas mayores de los cuales forma parte.

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Etapas en su evolución histórica de la empresa

Se distinguen 3 etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas:

1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías,
2) El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adiciono con la existencia del dinero,
3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

1.- El concepto de Capital restringido a objetos y mercancías: se caracterizó por limitar el concepto de capital a la inclusión solo de objetos y mercancías, la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etc.).

El método empleado para estas transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacia el cambio.

2.- Aparición del Dinero. El desarrollo económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones y a la vez encontraran grandes ventajas al valuar todas sus mercancías por dinero, llevar sus cuentas por unidades de dinero, pagar sus contribuciones por las mismas unidades y calcular por el mismo sistema sus ganancias y pérdidas.

Pueden distinguirse dos periodos dentro del concepto de capital, en términos de dinero, estos son:

* Cuando el dinero se utiliza simplemente como un denominador del valor de las mercancías.
* Cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

3.- Aparición de los valores fiduciarios. En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

El termino general de valores significa una clase de papel comercial empleado en gran número de unidades, por lo general de igual denominación y clase, que son libremente intercambiables y transferibles, a las cuales se enlaza el derecho a una parte determinada del capital que representan y a una participación en las ganancias de una empresa.

Elementos para que una empresa perdure:

1. La empresa necesita una organización humana concebida para operar en conjunto y capaz de perpetuarse a sí misma;
2. La empresa vive en la sociedad y en la economía;
3. La razón de existencia de una empresa es proveer artículos y servicios económicos;
4. Otro fin característico es que todo sucede en una economía y en una técnica cambiantes;
5. El requisito absoluto de perduración es la lucratividad.
6. Acondicionamiento de las operaciones ya existentes y de su control;
7. Creación constante de operaciones nuevas;
8. Estudio y medida del trabajo humano;
9. Cálculos de precios, de costo y de rentabilidad;
10. Racionalización de procesos, de documentación, etc.;
11. Integración de sus sistemas internos;
12. Integración con los sistemas mayores de los cuales forma parte.

Orígenes del Concepto Empresa

El fundamento legal que constituye a una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto se desarrolla a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República romana.

En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios. Desde entonces, las leyes llamadas mercantiles o comerciales, en que se funda la organización jurídica de todo tipo de empresas en el mundo, y el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él, puede asegurarse, se apoya todo tipo de estructuras de empresas (industriales, comerciales y de servicio).

Empresas bajo el poder de los colonizadores

La vida económica de América latina se encontraba totalmente sometida a los intereses de la metrópoli. Esta consideraba a las colonias como fuentes para proveerse de metales preciosos y productos agrícolas.

La política económica de las potencias coloniales determinaba también el desarrollo de la agricultura en las colonias.

Política monopolística.

El comercio con los estados extranjeros estaba prohibido.

Política fiscal injusta.

La metrópoli a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año de 1543 impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos desde América.

Las anteriores políticas limitaron mucho el desarrollo económico de las colonias ya que limitaron el crecimiento económico.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

a. **Según su actividad:**

· Agropecuarias:

Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades. Son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, explotación de bosques, etc.

Ejemplos: granjas avícolas, porcícolas, invernaderos, haciendas de producción agrícola, ganadería intensiva de bovinos, entre otras.

· Mineras:

Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del suelo.

Ejemplos: empresas de petróleos, auríferas, de piedras preciosas, y de otros minerales. En nuestra región encontramos la mina de mármol.

· Industriales:

Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados. Se dedican a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima a través de los procesos de fabricación.

Ejemplos: fábricas de telas, fábricas de camisas, fábricas de muebles, fábricas de calzado, fábrica de pulpas, mermeladas y encurtidos.

· Comerciales:

Son Empresas que se dedican a la compra y venta de productos terminados, tales como almacenes, librerías, farmacias, supermercados.

· De servicios:

Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Ejemplos: Servicios en salud, en educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros, y otros servicios.

Una empresa dedicada a la aviación, un centro de salud, una universidad, una funeraria, una odontología, entre otras.

b. Según la propiedad:

· Privadas:

Son las empresas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de personas particulares.

Ejemplos: un centro educativo, un supermercado propiedad de una familia, un taller de carros, una fábrica de ropa, una empresa de lácteos.

· Oficiales o Públicas:

Son las empresas que para su funcionamiento reciben aportes del Estado. Ejemplos: Hospitales Departamentales, Colegios Nacionales.

· De economía mixta:

Son las empresas que reciben aportes de los particulares y del Estado. Ejemplos: Una Universidad Semi Oficial.

c. Según su tamaño:

· Microempresa:

Posee menos de 10 trabajadores.

· Pequeña empresa:

Es la que maneja escaso capital. Su contabilidad es sencilla, cuenta con menos de 50 empleados trabando en la empresa y cubre una parte del mercado local o regional.

· Mediana empresa:

En este tipo de empresa puede observase una mayor especialización de la producción o trabajo, en consecuencia, el número de empleados es mayor que el anterior, tiene de 50 a 250 empleados laborando, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables, su información contable es amplia y su producto solamente llega al ámbito nacional.

· Gran empresa:

Es la de mayor organización, posee personal técnico, profesional y especializado para cada actividad, las inversiones y rendimientos son de mayor cuantía. Tiene más de 250 empleados, y su producto abarca el mercado internacional.

Ejemplos: Coca Cola, Microsoft.

d. De acuerdo con el número de propietarios.

· Individuales:

Se denominan también empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a

más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.

· Unipersonales:

Es la persona natural o jurídica*, que, reuniendo las calidades jurídicas para ejercer el comercio, destina parte de sus activos para una o varias actividades de carácter mercantil. La empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica.

*Persona Jurídica es una persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones por medio de un representante legal.

· Sociedades:

Son las empresas de propiedad de dos o más personas llanadas socios. Las personas se agrupan por medio de un contrato de sociedad, y se denominan socios, los cuales hacen un aporte en dinero, en trabajo o en bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

1. Sociedades de personas:

· Sociedad Colectiva:

Está constituida por dos o más personas; los socios pueden aportar dinero o bienes, y su responsabilidad es ilimitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre o apellidos de uno o varios socios seguido de la expresión & Compañía.

Ejemplos:

Hermanos e Hijos & Compañía.

Cruz, Díaz & Compañía.

Sociedad en comandita simple:

Se forma por dos o más personas, de las que por lo menos una tiene responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cía. S. en C.

Ejemplo:

Torres & Cía. S. en C.

Sociedades de capital:

Sociedad Anónima:

Se forma con mínimo de cinco socios. El capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa, seguido de la expresión S.A.

Ejemplo: Galletas Tostaditas S.A.

Sociedad en comandita por acciones:

Se constituye por uno o más socios con responsabilidad ilimitada y cinco o más socios con responsabilidad limitada. El capital está representado en títulos

de igual valor. Se distingue porque la razón social va acompañada de las iniciales S. C. A. (Sociedad en Comandita por Acciones).

Ejemplo: Computadores y Equipos S. C. A.

3. Sociedades mixtas:

El prototipo de esta sociedad es:

Sociedad de responsabilidad limitada: los socios pueden ser mínimo dos, máximo veinticinco. El capital está dividido en cuotas de igual valor. La razón social está seguida de la palabra Limitada o de su abreviatura Ltda.

Ejemplo: Almacén El Estudiante, Ltda.

4. Sociedad sin ánimo de lucro:

Son entidades que persiguen exclusivamente fines sociales, culturales, deportivos y de servicios, sin ánimo de lucro.

Ejemplo: Agro victoria, de propiedad de varios agricultores y productores pecuarios del municipio de Victoria, los cuales persiguen el bien común de comercialización de sus productos.

3. LEYES DE EQUILIBRIO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.

La tesis mayoritaria heredada de los trabajos pioneros en la economía de la empresa establece como objeto formal genérico la determinación de las leyes de equilibrio de la empresa, en sentido amplio hace referencia a dos equilibrios básicos:

- El equilibrio externo (eficacia del sistema): que busca la adaptación de la organización al medio empresarial.
- El equilibrio interno (eficiencia interna): en lo referente a los procesos internos de la empresa.

La compleja estructura de la empresa en cuyos subsistemas operan elementos de distintas naturalezas (factores físicos, financieros, humanos, de información, tangibles e intangibles, etc.) implica la búsqueda de equilibrios parciales referidos a cada subsistema que lograra en el equilibrio del sistema en términos de eficacia (equilibrio externo) y eficiencia (equilibrio interno).

Dada la naturaleza compleja del hecho empresarial y de los fenómenos asociados, el equilibrio general no se presenta en su totalidad, por lo que llegar a situaciones de optimización global es difícil, aspectos que llevan a otros planteamientos del equilibrio, como son los de sub-optimización o de satisfacción.

Objetivos de la empresa: en la línea de la búsqueda del equilibrio externo e interno de la empresa, además de la responsabilidad social, puede considerarse valido definir como objetivos intermedios de una empresa a los siguientes:

a) Beneficio económico;
b) Equilibrio financiero;
c) Eficiencia ecológica;
d) Calidad de productos y servicios;
e) Responsabilidad social.

4.- MISIÓN, VISIÓN , OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y VALORES, EN LA EMPRESA

Si quieres definir, redefinir o ratificar, la misión, visión y valores de tu empresa, este es tu post. Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como con empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad. Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

Para qué sirve la definición de valores:

a) Orientan el comportamiento y las acciones de las personas.
b) Homogenizan la visión de lo que se quiere lograr
c) Inspira a las personas a brindar aportes a un proyecto compartido.
d) Ayuda a alinear los valores de la organización con los propios valores individuales.
e) Estimula un compromiso más firme a una entrega sostenida

Sin embargo, por si sola, la enunciación de los valores no asegura:

a) Una respuesta operativa consistente = Efecto

b) El desarrollo de las habilidades específicas

necesarias para la consecución de esos valores= Factores Claves

c) Los recursos Personales a poner en juego = Motivación

d) Sistematización de acciones concretas = Plan

e) El seguimiento y control del grado de desarrollo personal necesario para el proyecto = Control

Ejemplos de Misión, Visión y Valores:

NESTLE

Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

Visión

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Valores

Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener continuamente resultados sólidos para nuestros accionistas.

Creación de Valor Compartido como la forma fundamental de hacer negocios. Para crear valor de largo plazo para los accionistas debemos crear valor para la sociedad.

Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles que protejan a las generaciones futuras.

Marcar la diferencia en todo lo que hacemos gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas respecto de nuestros competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.

Entender qué aporta valor para nuestros consumidores y focalizarnos en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos.

Servir a nuestros consumidores retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en nuestros productos y nunca poniendo en peligro los estándares de seguridad alimentaria.

Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.

Visión más contextual que dogmática del negocio, lo cual implica que las decisiones son pragmáticas y basadas en hechos.

Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones. Nestlé se esfuerza por integrarse en las culturas y tradiciones de cada país en el que está

presente, al tiempo que mantiene su fidelidad hacia los valores y principios de la Empresa.

Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Esto supone el compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera.

Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé.

SANCOR:

Misión:

Agregar valor a la leche para beneficio de los asociados.

Visión:

Ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.

Valores:

Principios y valores cooperativos
Trabajo en equipo
Capacitación permanente
Flexibilización y adaptación al cambio
Innovación permanente en procesos y productos
Compromiso con la calidad y la nutrición
Orientación hacia el cliente en productos y servicios
Sustentabilidad ambiental
Responsabilidad Social Empresaria

VW

Misión

Somos una empresa automotriz moderna y flexible, fabricante y vendedora de vehículos, transmisiones, componentes y repuestos, que brinda la mejor oferta de productos y servicios integrales para cada segmento y mercado en los que elegimos participar, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes basándonos en nuestros valores y los principios de procesos robustos, productos maduros y excelencia en atención.

Visión

Ser una compañía automotriz integral, perteneciente al Grupo VW, rentable y sustentable ante escenarios cambiantes, basada en nuestros valores.

Ser el representante del grupo VW en el mercado de habla hispana de Sudamérica, produciendo y vendiendo productos y servicios tecnológicamente avanzados y confiables, excediendo las expectativas del cliente, liderando el mercado nacional e incrementando las exportaciones.

Ser el mejor equipo humano en el sector automotriz, asegurando el crecimiento y desarrollo de la gente.

Valores
Cercanía al cliente
Alto Desempeño
Crear valor
Respeto
Capacidad de renovación
Responsabilidad
Desarrollo sustentable

Objetivos Estratégicos:

Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

1.- Función
2.- Características
3.- Etapas en la formulación

1.- Función

Los objetivos estratégicos considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de una organización. El autor Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograran. Según Thompson y Strickland:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio Francés:

Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.3

2.- Características

Los objetivos deben ser alcanzables; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa.1 En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables.
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.
- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

3.-Etapas en la formulación

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos:

Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.

Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.

Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.

Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

El término responsabilidad social de las empresas (RSE) o "responsabilidad empresarial", significa garantizar el éxito de una empresa integrando consideraciones sociales y medioambientales en las actividades de

la empresa. En otras palabras, satisfacer la demanda de los clientes y gestionar, al mismo tiempo, las expectativas de otras partes interesadas: los trabajadores, provee- dores y la comunidad de su entorno. Contribuir de forma positiva a la sociedad gestionando el impacto medioambiental de la empresa. La RSE puede aportar beneficios directos y garantizar la competitividad a largo plazo de la empresa.

En este contexto, en los últimos años han surgido otros motivos para que a las empresas les resulte ventajoso ser responsables socialmente como: la presión de los clientes, de las comunidades locales, de bancos, de inversores y por parte de las aseguradoras.

Las Empresas Socialmente Responsables tienen una amplia variedad de acciones en materia de RSE, dentro del marco de los tres grandes campos que la teoría del desarrollo sostenible ha elaborado el "Esquema de la Responsabilidad Social Empresarial" que contempla los siguientes aspectos:

Entorno Social

Dentro del entorno social, el primer campo en el que puede influir la de RSE, es en el ámbito laboral, en donde la empresa debe contemplar el bienestar y satisfacción de sus empleados; procurar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; ofrecer un marco de flexibilidad laboral; brindar condiciones que no afecten la salud y seguridad de los trabajadores; fomentar la formación y el desarrollo profesional; otorgar programas de apoyo con prestaciones y considerar procesos de consulta y participación de todo el personal involucrado en el desarrollo de la empresa.

Con respecto a la comunidad en la que la empresa se encuentra localizada; el desempeño de la responsabilidad social trata de responder a las necesidades que la comunidad demanda con programas de buena vecindad, apoyo a la educación local, voluntariado y donaciones.

Entorno Económico

El entorno económico se refiere al mercado al que la empresa dirige sus acciones, esto es, el marco general en el que desarrolla su actividad. Las acciones de Responsabilidad Social deberán tener en cuenta los derechos de los consumidores, establecer precios justos, otorgar información transparente de su actividad, y la implicación responsable de sus proveedores.

Entorno Medioambiental

La empresa puede influir en el cuidado del medio ambiente, con responsabilidad social sí va más allá del cumplimiento de la legislación vigente, además, debe tener presente aspectos relativos a la gestión de residuos, a las características de los envases y embalajes, al reciclaje de todos sus desechos, al transporte de mercancías y al consumo responsable de energía.

Por último, integra el concepto de Gobernanza, término que la Comisión Europea define como "…normas, procesos y comportamientos que influyen en el ejercicio de los poderes a nivel europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia".3 Ésta se contempla como una categoría transversal que involucra los distintos

ámbitos referidos anteriormente —social, económico y medioambiental— y aspectos como la dirección transparente (en todas las áreas de la empresa), los valores y códigos de conducta de las organizaciones, y la inversión socialmente responsable, es decir, aquélla que tiene en cuenta a las empresas que cumplen los requisitos de responsabilidad social en las distintas áreas de su actividad.

Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

En el contexto en el que se mueven las empresas del siglo XXI, la responsabilidad social empresarial es una necesidad derivada del cambio de valores en la ciudadanía, que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activista en los consumidores, que exigen mucho más que localidad en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes empresas exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementar los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE

Los cambios descritos inciden en la consolidación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que, para la unión europea, la RSE sea un factos clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros. Por tanto, ser socialmente responsable genera beneficios a nivel de negocio.

En definitiva, la RSE es una apuesta irrenunciable para toda Pyme que aspire a ser innovadora, a generar beneficio y a mantener un negocio prospero a los largo de muchos años

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es claro que aún existen innumerables asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus portes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permite aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

La única forma de ataca a la pobreza es generando riqueza. La pobreza es asunto de todos. Las empresas no podrán ser prosperas en un país que no crece y no genera empleos.

Beneficios para las empresas:

- Mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad.
- Aumentos de contratos a largo plazo.
- Establecimiento de relaciones estables y fluidas con proveedores.
- Mejora del proceso de producción, y por tanto, mejora en la gestión interna de las empresas.

- Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas.
  - Impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa.
- Reducción de costes de producción mediante la asociación con proveedores que intervienen en la cadena de suministros.
- Incremento de la capacidad de innovación como resultados de una mayor cooperación con los proveedores.
- Incrementa el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.
- Aumenta la posibilidad de generar más acuerdos de colaboración, que redundan en la calidad del servicio o producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados.
- Mayor capacidad de respuestas ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial, al poder acudir a una empresa competidora para que nos ayude a resolverla.
- Incremento de los flujos de información, conocimiento, y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.
- Prioridad en el acceso a ayudas publicas
- Reducción en las primas de seguros.
- Mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a proveedores que tengan un comportamiento ambiental responsable.
- Acceso a beneficios fiscales que favorecen la protección del medioambiente.
- Mayor capacidad de atracción y retención del talento, pues las personas prefieren trabajar en empresas socialmente responsables.

Temas de importancia de la RSC

La RSC toca varias áreas de gestión de la empresa. A continuación, se presenta un resumen de los temas que la empresa que aspire para ser socialmente responsable debe considerar cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social.

Ética, valores y principios de los negocios

La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), "el espectro de la ética empresarial se ha expandido no solo para incluir la manera como una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas". Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma como establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

Derechos humanos, trabajo y empleo

Esta es quizás la dimensión más desarrollada de la RSC debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados. Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas se consideran la base. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son:

· El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
· La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
· La abolición efectiva del trabajo infantil.
· La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

Gobernabilidad corporativa

El tema de la gobernabilidad corporativa ha adquirido particular relevancia a partir de la rotura de la burbuja financiera y los desastres de Enron y World Com, que han reforzado la preocupación pública por el creciente poder de las empresas. Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas (junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados), así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones

Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la redición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados

Impactos sobre el medio ambiente

El tema ambiental es un componente intrínseco de la RSC. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos.

Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales (por los cuales son inmediata y directamente responsables), y que reconozcan como dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los Asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSC motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

Relaciones con proveedores

La RSC motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y sistemas de monitoreo para sus proveedores.

Este tema ha sido especialmente crítico en el sector de textiles. Luego de ser objeto de grandes críticas por hacer uso de maquiladoras en Asia, Nike estableció una división interna para verificar que se apliquen estándares laborales aceptables en toda su cadena de producción, y contrato a una firma independiente para que verifique el cumplimiento de sus estándares en materia de RSC (olivero 2000)

Filantropía e inversión social

Muchas compañías han descubierto que una política filantrópica paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones de dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas e materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan resultados sostenibles. La RSC motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. Asimismo se sugiere sustituir las donaciones en dinero por aportes en especie o e servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad. La consulta a los públicos interesados juega un importante papel, y es entre estos y las empresas quienes deben identificar la mejor forma de colaborar con la comunidad.

Transparencia y rendición de cuentas

La RSC insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa (desde los empleados hasta la junta directiva) adopten los valores y principios establecidos y se responsabilice de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSC y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial

En este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

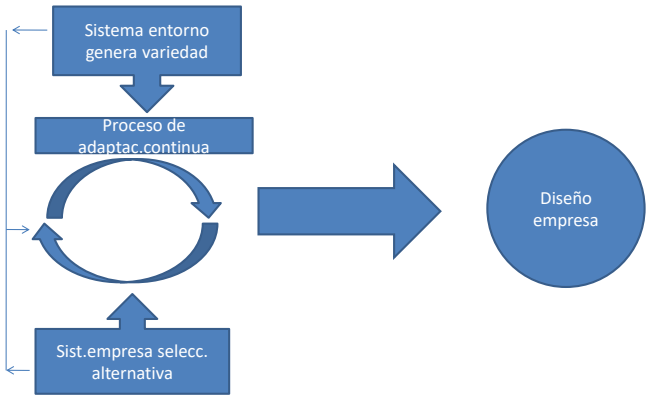
- Alcance social y de desarrollo: Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- Alcance solidario e igualitario: En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.

- Alcance de auto referencia: Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que haya responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
- Alcance ético sistémico: Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stake holders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- Alcance ético y de valores: ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

6. DE UNIDAD MAXIMIZADORA DE BENEFICIOS A SISTEMA ADAPTABLE.

Frente al nuevo entorno el tercer milenio las empresas tienen como reto la adaptación permanente, y deben cambiar la concepción misma de la empresa.

Ya no puede ser vista solamente como una unidad maximizadora de beneficios, sino debe ser observada como un sistema de permanente adaptación al medio, cumpliendo mejor su función social como generadora de empleo y riqueza aquella europea que sea capaz de adaptarse y reinventarse permanentemente, debiendo ser flexible y adaptable para tener éxito ante un entorno poco predecible y complejo.



Desafíos de estos tiempos

- El entorno empresario –en constante transformación- genera un estado de permanente incertidumbre en la toma de decisiones (clientes, personal, proveedores, competidores, etc.) lleva a adecuar su funcionamiento a estas circunstancias.
- No podrá permanecer en este ambiente competitivo aquella que solo piense en aumentar sus utilidades; aunque tal vez lo alcance por unos años, tarde o temprano correrá el riesgo de desaparecer, al no haber generado procesos de adaptación a las nuevas exigencias.
- La adaptación continua tiene un enorme impacto en el diseño de la empresa como manera de obtener nuevas divisiones del trabajo.
- La forma clásica (conseguir mayores beneficios) dio lugar al agrupamiento de empresas en redes en torno a los e-bussiness

UNIDAD DIDÁCTICA 2:

La empresa y los sistemas empresarios

La empresa y los sistemas empresarios

1. Gestión de Gobierno Corporativo de Empresas. Concepto. Objetivos.
2. *Teoría general de los sistemas*: La empresa como subsistema cooperativo de empresas
3. División del trabajo entre empresas. Acuerdos cooperativos de empresas
4. *Teoría general de los sistemas*: Sistemas y redes de empresas. Tipologías.
5. Parques y distritos industriales.
6. El distrito industrial como sistema de empresa. Otras configuraciones.

1. GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS. CONCEPTO. OBJETIVOS.

¿Qué es el gobierno corporativo y cómo funciona su esquema?

Los esquemas de Gobierno Corporativo son un conjunto de reglas que determinan el comportamiento de los 'órganos de gobierno' de una organización, es decir, los directivos encargados de dirigirla, quiénes toman las decisiones a través del consejo de administración y los comités que lo apoyan.

Este conjunto de reglas se integra a las mejores prácticas corporativas y están plasmadas en documentos con distinto nombre para cada región, sin embargo, aunque son diferentes, contienen una serie de estándares en común.

Un esquema de gobierno corporativo permite generar valor al negocio, en consecuencia, debe adaptarse al ecosistema único de cada empresa, sin estorbar su operación, ni entorpeciendo su administración.

Objetivo del gobierno corporativo

El objetivo primordial de los sistemas de gobierno corporativo es centrar las decisiones de la empresa en las responsabilidades, derechos y obligaciones de la misma, de no hacerlo, la administración empresarial corre el riesgo de basarse en intereses personales que descuidan los objetivos de negocio.

Las reglas básicas de los esquemas de gobierno corporativo son las siguientes:

- Asegurar la equidad entre todos los accionistas
- Promover la cooperación activa y proactiva de cada uno de los accionistas
- Asegurar la transparencia en todos los asuntos relevantes de la empresa
- Asegurar a cada accionista el acceso a la información pública de la empresa
- Establecer mecanismos de control y comportamiento para los accionistas
- Crear mecanismos que vigilen el cumplimiento de las disposiciones de la junta

"Institucionalizar el gobierno corporativo en las empresas resulta clave para fortalecerlas mediante la transparencia y la gestión profesional. El proceso demanda la asesoría de expertos para construir una reputación de alto valor

agregado, apuntalar la confianza, y acceder a mercados y financiamiento en condiciones óptimas para lograr los objetivos del negocio".
Así, este esquema se convierte en la mejor herramienta para asegurar la permanencia de una empresa en el mercado, pues con esto se prioriza siempre la eficiencia y supervivencia de la misma, por encima de los intereses personales.

Buenas prácticas en la gestión del gobierno corporativo

El buen manejo de esta herramienta resulta de gran importancia en las relaciones empresariales. Un buen gobierno fortalece las capacidades estratégicas, el control y la administración de una organización.

La gestión del gobierno corporativo podría definirse como aquel conjunto de prácticas que se centra en el control y la administración de diversos elementos en una compañía. Entre ellos están las normas, políticas y procesos que caracterizan a una empresa exitosa.

Las regulaciones que implican este tipo de gobiernos deben difundirse adecuadamente y de manera asertiva en todos los canales de comunicación de la organización. Estas prácticas requieren que todos los agentes involucrados conozcan las normas por las cuáles regirse y a los líderes que puedan solventar sus dudas.

Para la especialista, "las buenas prácticas de gobierno corporativo son muy amplias. Sin embargo, para que puedan llevarse a cabo, debe existir una efectiva comunicación interna y externa". Un buen gobierno debe enfocarse en establecer y comunicar adecuadamente los derechos y obligaciones a todas las personas involucradas en una compañía. Esto es: a propietarios, directores, administradores, asesores, accionistas y empleados. Así, se trabaja con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Las buenas prácticas buscan el fortalecimiento de la capacidad estratégica de la empresa. Es decir, hacer cuantificables los objetivos del negocio (ventas, rentabilidad), mejorar la praxis operativa y generar continuidad en aquellos procesos que funcionan adecuadamente. Para ello es necesario incorporar personal cuyo compromiso sea la creación de riqueza, económica y social, para todos los participantes de la organización.

En ese sentido, Giovanna Cárdenas hace énfasis en los siguientes ejemplos de buenas prácticas de gestión del gobierno corporativo:

Capacitaciones in house. Ante un nuevo proceso o práctica, existe un equipo que puede enseñar a los demás a adaptar estas nuevas formas para mejorar el rendimiento corporativo. Las capacitaciones presenciales demuestran equidad en el trato a los empleados, preocupación por el crecimiento profesional y optimización de procesos. Estas deben ser llamativas y tener un objetivo conciso que sea fácil de transmitir a los participantes y que busque, a través de su implementación, la consolidación de una cultura organizativa.

Networking. La creación de redes de trabajo garantiza la expansión de conocimientos multidisciplinarios, así como la solución más efectiva a diversos

problemas o el desarrollo adecuado de proyectos. Realizar estas prácticas, sobre todo a nivel presencial, implica la creación de confianza entre el equipo y desarrolla la red de contactos. Ello le permite a la compañía contar con información transparente, íntegra y oportuna. Esta construcción de relaciones beneficiosas promueva la sinergia y la productividad.

Identificación de líderes. Ante una crisis corporativa, es imprescindible saber cuáles son las personas clave para dirigirse al equipo y comunicar adecuadamente la situación. Estos líderes suelen ser ejemplo de la identidad corporativa e impulsan la obtención de los objetivos empresariales. Como indica la experta, "un buen gobierno corporativo requiere refrescarse constantemente y validar sus prácticas, para ello debe identificar a las personas que sean referentes en la organización". Este reconocimiento facilita temas como la sucesión y la respuesta del equipo ante situaciones críticas.

Cabe destacar que la buena gestión del gobierno corporativo, si bien tiene como objetivo el éxito económico, también debe partir de una concepción social de la compañía. Para ello, debe contar con principios de ética empresarial, definición de su valor agregado y una cultura organizacional que destaque la vocación de servicio y el beneficio para todas las partes involucradas. Las buenas prácticas de gestión corporativa llevan a la empresa a posicionarse tanto en su audiencia interna como externa, lo que trae mayor rentabilidad y compromiso por parte del equipo.

2. LA EMPRESA COMO SUBSISTEMA COOPERATIVO DE EMPRESAS

De acuerdo con Fernández, la cooperación se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas”

La cooperación se sitúa entre el mercado y la propia empresa como forma de organización de la asignación de recursos y ésta última puede dejarse al mercado que, con el mecanismo de precios, realizará tal asignación a través de las transacciones comerciales que en él se realizan. Esta sería la situación de no integración, ni crecimiento externo.

Pero esa asignación de recursos puede llevarse también a cabo en la empresa mediante la sustitución de las transacciones comerciales por la organización interna, que sería lo contrario a lo antes formulado.

En la cooperación se presentan características del mercado, mediante las transacciones entre las empresas que cooperan, y de la propia empresa, siempre manteniendo un determinado modo de organización.

Para determinadas actividades de la cadena de valor, una empresa puede ser menos eficiente que otra o demasiado grande, sin embargo, podría ser en comparación pequeña para otras. Pueden existir otras razones que determinen que la empresa sea más o menos eficiente en la realización de algunas de las actividades de su cadena de valor.

En este último caso, la empresa podría externalizar esas actividades de la cadena de valor hacia otras que sean más eficientes. Sin embargo, esta externalización buscando mayor eficiencia no aseguraría por sí misma que el

costo total del producto fuera menor. Esto sólo ocurriría si los costos externos más los de las transacciones fueran menores que los internos.

Esta es la condición para que la cooperación sea eficiente, es decir, que los costos de las empresas que cooperan operando por separado sean inferiores a los de una integrada. Esto sólo ocurrirá, si los costos externos más los de las transacciones son inferiores a los internos.

De esta forma, se explica la cooperación a partir de los costos de transacción y se justifica por qué la cooperación es una vía intermedia entre el mercado y la organización interna para la asignación de recursos. La cooperación supone un compromiso entre flexibilidad y eficiencia.

De los motivos que inducen a las empresas a establecer estrategias de cooperación se pueden deducir con relativa facilidad las principales ventajas que las mismas conllevan. Quizás, se podría decir que la combinación de la eficiencia operativa, a través de las múltiples posibilidades antes citadas, con la flexibilidad propia de un mero acuerdo entre partes, es una de las más significativas.

Ello constituye una fuente importante de ventajas competitivas al simultanear la eficiencia operativa con la posibilidad de la simple disolución del contrato en el caso de que la cooperación no funcione adecuadamente.

Para que la cooperación sea eficiente, es preciso que esté basada en la reciprocidad mutua entre los socios, de forma que todos consigan los beneficios que esperaban obtener del propio proceso cooperativo y de una forma equilibrada. Para que la cooperación sea estable y se mantenga en el tiempo es preciso extrapolar la anterior idea hacia las expectativas de beneficios que se esperan obtener en el futuro.

La “cooperación entre empresas” es un concepto definido en el “horizonte” de relevancias-problemas. En este “horizonte”, se diferencian distintas formas de colaboración o trabajo conjunto entre distintas empresas jurídicamente independientes, que se establecen con la finalidad de mejorar (a través de una cierta coordinación de tareas) el cumplimiento de sus objetivos (Rotering 1990, Scharader 1993).

Entre las ventajas abiertas en una “cooperación entre empresas” se suelen considerar: mejoras en la dimensión “tiempo” (time-to-market; acortamiento de “lead-times”; mayor velocidad de reacción a demanda; etc.), en la dimensión “conocimientos” (transferencias de “know-how”, posibilidad de concentrarse en “core competences”, etc.), economía de escala, reducción de riesgos, acceso y entrada en nuevos mercados (Bronder 1993, Vizjak 1990, Porter/Fuller 1989, Rupprecht-Däullary 1994, Picot/Reichwald/Wigand 1996)

La cooperación de la industria se reduce a la instauración de nexos duraderos de producción entre sectores, empresas y unidades ocupadas en la producción conjunta de ciertos productos. Se distingue por la duración y estabilidad de los nexos y la regularidad de los suministros y reclama que se tengan en cuenta los encargos técnico-productivos del consumidor.

Las empresas que establecen nexos de cooperación mantienen su autonomía económica. En el proceso de cooperación, las empresas conexas se suministran mutuamente los productos terminados o semi-manufacturados que se montan directamente en el producto terminado o se somete a tratamiento suplementario en la empresa piloto o a operaciones consecutivas en varias fábricas especializadas, así como los diferentes servicios que aportan.

La cooperación en la industria se efectúa en dos formas fundamentales. En primer lugar, mediante la instauración de estrechos vínculos entre las empresas (ramas) que, por el carácter de su especialización, dependen en el aspecto productivo la una de la otra. El significado económico de este tipo de cooperación consiste en que, unido a la especialización, contribuye al acortamiento de los plazos de puesta en el mercado de complejos y nuevos tipos de productos, asegura la total y regular utilización de los equipos especiales de alto rendimiento, mejora el empleo de las capacidades de producción y contribuye a la amplia aplicación de métodos avanzados de organización de la producción.

En segundo lugar, mediante la instauración de nexos entre las empresas especializadas, que no dependen directamente de la otra en cuanto a la producción, sino que la organizan con el fin de utilizar más eficazmente las capacidades de producción disponibles de una de ellas. Semejante cooperación tiene además la ventaja de contribuir a la utilización más integral de los potenciales de las empresas, aunque en varios casos puede disminuir los índices del nivel de especialización debido a la ampliación de la nomenclatura de producción.

Integración Vertical

Por integración vertical se entiende, "un sistema está verticalmente integrado cuando los procesos administrativos, entendiéndose por ello la producción, transporte o distribución y venta de un determinado producto, se realizan por una misma empresa. La integración de dos empresas puede darse indistintamente hacia adelante, incorporando funciones de distribución y venta del producto o bien hacia atrás, desarrollando métodos de producción al interior de la industria".

El grado de dominio que una empresa elija ejercer sobre las actividades que comprenden un sector o sectores relacionados determinará la amplitud y la extensión de su integración vertical. Para decidir esta organización, la empresa debe analizar los beneficios económicos, administrativos y estratégicos frente a los costos de una eventual integración vertical. El decidir una integración vertical, no pasa solo por el análisis económico de los beneficios versus costos, sino que también incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

Según Porter, "La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa. …."

Por otra parte, Menguzzato considera que la integración vertical es realmente la forma más antigua de organización económica de una sociedad, puesto que es el principio fundamental de una economía de supervivencia. Una empresa totalmente integrada verticalmente es una empresa que realiza todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la hilera de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto acabado en manos del consumidor.

Cuando los economistas estudian la integración vertical, parten lógicamente de las estructuras industriales proporcionadas por la revolución industrial y la producción en masa, donde la mecanización y la especialización provocaron precisamente una desintegración vertical de los procesos

económicos. La integración de los procesos de producción y distribución en gran escala, dentro de una empresa, va configurando la empresa industrial moderna; la mano visible de la dirección sustituyendo a la mano invisible de las fuerzas de mercado en la coordinación del flujo de bienes, desde los proveedores de materias primas y productos semi-acabados hasta el minorista y el consumidor final.

Los motivos clásicos de la integración vertical se encuentran en la búsqueda de ventajas en costos, que debieran llevar a las empresas integradas a incrementar su rentabilidad y/o en ventajas estratégicas que deberían permitir a la empresa mejorar su posición frente a los consumidores.

La diversificación o integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás o aguas arribas. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es hacia adelante o aguas abajo.

Aunque la estrategia de integración vertical tiene connotaciones muy particulares y específicas, puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada, ya que la empresa entra en negocios o actividades diferentes de los habituales, aunque estén relacionados con éstos por razón del proceso completo de producción. Ello requiere, el desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevos por parte de la empresa.

Es preciso hacer notar que la integración vertical existe siempre en cualquier empresa. Toda empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior a los proveedores. Del mismo modo, toda empresa comercializa o vende en algún grado, sus productos o servicios.

En resumen, se puede decir que la integración vertical, es el eslabonamiento de pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas a través del desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales. Es una forma de organización empresarial que consiste en que varias fases sucesivas de un proceso productivo son realizadas por una misma empresa o varias empresas estrechamente relacionadas.

Características de la integración vertical

Para poder medir el grado en que una empresa se encuentra integrada verticalmente, se utilizan cuatro indicadores:

1. La integración vertical posee una dirección de integración, la cual puede ser hacia atrás o hacia adelante. Dada las características de una empresa, una integración vertical hacia atrás consiste en acercarse, una empresa, hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Una integración hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo, la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.
2. Existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos:

a. Integración plena.
b. Cuasi – integración.
c. Integración parcial.
d. No integración.

El grado de integración hacia atrás se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular del que la empresa asegura su abastecimiento de manera interna. Del mismo modo, el grado de integración hacia delante para un producto específico puede medirse a través del porcentaje del mismo que es realizado en una unidad propia de la empresa.

3. La amplitud de una integración indica el grado en que una empresa depende de sus propios recursos internos para satisfacer sus necesidades de insumos o para comercializar sus productos. Esta amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para una unidad de la empresa.
4. La extensión de la integración vertical se refiere a la longitud de la cadena de valor que posee una empresa. Esta cadena puede estar constituida sólo de unas pocas etapas o cubrir totalmente el proceso productivo. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa.

Las características de poder de mercado permiten ver cómo estrategias corporativas podrían ser atentatorias a la libre competencia en un mercado.

No obstante, las empresas también enfrentan costos al momento de decidir integrarse verticalmente, como los de asumir una organización más compleja. Las barreras de salidas son más altas y el manejo de los incentivos a los trabajadores se hace difícil.

En la actualidad, resulta un fenómeno cada vez más frecuente el desarrollo de las empresas, centrándose en sus negocios básicos (especialización) o en la reestructuración de su cartera de negocio para mejorar su rentabilidad mediante la creación de valor.

Horizontal

Porter en su libro “Ventajas Competitivas”, dedica uno de sus capítulos a explicar elementos fundamentales relacionados con la estrategia horizontal. Al decir de Porter, “La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar, con base en las interrelaciones con los grupos existentes”. La estrategia horizontal puede y debe existir en el nivel de grupo, sector o corporación. Sin embargo, algunas empresas no tienen otra cosa que una estrategia horizontal muy informal, sin importar que tan profundamente formulen sus estrategias para las unidades de negocios individuales.

“Las interrelaciones tangibles constituyen, por tanto, una fuente potencial principal de la ventaja competitiva. Una estrategia horizontal explícita debe estar en el centro de la estrategia de grupo, sector o corporación”. Por tanto, acerca

de la necesidad de una estrategia horizontal explícita, Porter critica que la mayoría de las organizaciones trabajan en contra de lograr interrelaciones.

Sin embargo, los impedimentos organizacionales no sólo explican el por qué las unidades de negocios relacionadas que proceden independientemente, rara vez optimizarán la posición competitiva de la empresa como un todo.

La transferencia de conocimiento entre unidades de negocios genéricamente similares no ocurrirá: “La transferencia de conocimiento que sostiene las interrelaciones intangibles no ocurren en forma natural. Las unidades de negocios querrán desarrollar sus estrategias propias y creen que conocen como el mejor sus sectores industriales, rara vez se espera que busquen el conocimiento en otra parte de la empresa”.

Como una de las formas de estrategia horizontal que pueden aplicar las organizaciones se tiene la integración horizontal, esta es una forma de organización empresarial que consiste en que varias empresas de una misma propiedad o estrechamente relacionadas se dedican a las mismas actividades del proceso productivo que pudiera ser compras, comercialización, inversión y/o producción conjunta.

El diseño de estructuras organizativas facilitadoras de ambientes creativos y adaptables a los requerimientos del cambio constituyen sistemas de relaciones y de formas flexibles de organización promotoras de la cooperación y potenciadoras de la integración mediante obligaciones y beneficios bien definidos para sus diferentes componentes, los que favorecen la motivación y el compromiso con el incremento de la competitividad.

Estos elementos deben ser considerados a la hora de la toma de decisiones ya que en la actualidad no compiten empresas aisladas sino redes empresariales de las cuales algunas solo son la “cabeza visible”. En la organización en red las debilidades de algunas empresas se aminoran notablemente al desarrollarse las ventajas competitivas de cada una de ellas, especializándose en lo que mejor sabe hacer de manera de potenciar las fortalezas de cada una de ellas y, por tanto, desarrollar sinergias que potencian las fortalezas del conjunto.

3. DIVISIÓN DEL TRABAJO ENTRE EMPRESAS. ACUERDOS COOPERATIVOS DE EMPRESAS

El valor de la cooperación y el valor confianza son pilares de sostenimiento y desarrollo de una red; donde varias empresas que trabajan juntas para alcanzar diversos objetivos, y que en una visión macro, pueden calificarse de “comunes”.

Establecer acuerdos de cooperación resulto ser una estrategia real de negocios importante para las unidades que integran una constelación red. Pero la cooperación no dará todos sus frutos sino está impregnada del valor confianza.

Los acuerdos de cooperación que sustentan una red, configuran una estrategia que ayuda a las empresas a desenvolverse y competir con mayor efectividad, permitiéndoles acceder a nuevos mercados y a incrementar su eficiencia.

Los acuerdos de cooperación pueden ser de dos tipos: de acuerdos formales y acuerdos informales.

División del Trabajo

Adam Smith, en 1776 creó la obra fundamental del pensamiento liberal de la economía de mercado, “La riqueza de las naciones”, y en su primer capítulo, refleja los fundamentos de su concepción, además de desarrollar una amplia exposición de la división del trabajo.

“El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen consecuencia de la división del trabajo”

Adam Smith basa los cambios del sistema económico en el desarrollo de las fuerzas productivas desde el modo de producción feudal hacia el modo de producción capitalista, y ello fundamentado en la división del trabajo, y en concreto en la división técnica del trabajo.

Dividir significa separar en el tiempo, si se puede separar en el tiempo, ello posibilita poder separar en el espacio. Es decir, la condición necesaria para poder manipular el espacio-territorio será poder disgregar en el tiempo. En cuanto se consiga descomponer un proceso, en lo que implica de fraccionamiento temporal, se abre la posibilidad de separar estas etapas. Desde el punto de vista geográfico la idea de división tiene un alcance muy importante, en la medida en que va a ser un mecanismo espacial manipulable, el cual será ampliamente aprovechado.

Como señala Smith: “La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geométricamente. Luego, la división del trabajo no es más que: La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.”

¿Por qué la división del trabajo aumenta en tal medida la productividad?, la respuesta es que ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, ni aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. En contraste, la división del trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además, crea una variedad de trabajos, que permite escoger o ser asignados a posiciones que concuerden con los talentos e intereses de las personas.

Lo anterior, que resulta válido para el sistema fabril, constituye una condición para la era de los servicios ya que lo que resulta válido para el operario en la etapa actual lo es para cada organización, ya que resulta un especialista en lo que sabe hacer bien y requiere del concurso de otras organizaciones para poder desarrollar una oferta integral que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes.

Especialización

La especialización, es un resultado objetivo de la división del trabajo y se expresa en la formación de nuevas ramas, industrias, servicios, e incluso en la interrelación entre ellos que provoca nuevas actividades. En la economía se

profundiza sin cesar la especialización sectorial y empresarial, que se expresa en la adaptación de un sector, organización o división a la prestación duradera de un producto o servicio que se repite establemente, con un destino económico determinado para satisfacer demandas sociales y organizacionales.

La especialización consiste en la limitación del campo de actividad de una organización y puede definirse del lado de la oferta, teniendo en cuenta el proceso o procesos tecnológicos que resultan del dominio de la empresa (por recursos, Know How y de los productos que se obtienen) y del lado de la demanda, por las funciones servidas y los grupos de clientes a los que se satisface.

La visión más tradicional de la especialización se basa fundamentalmente en el conjunto de productos o procesos que la organización desarrolla, mientras que un planteamiento más amplio y de mercado, define el campo de actividad a partir de tres dimensiones: las funciones servidas, los grupos de clientes a los que se sirve, y las tecnologías utilizadas para hacerlo. La primera definición puede ser incluida en la última si se considera que los productos pueden ser descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen a partir de las funciones satisfechas y los clientes atendidos.

Independientemente de las diferentes concepciones, la realidad determina que, a mayor profundidad en el nivel de especialización, mayor necesidad de la creación de un tejido industrial de interrelaciones entre empresas que permita satisfacer necesidades complejas. Y en la práctica, desde la década de los ochenta, se ha puesto de moda el outsourcing, "…..la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía", como resultado de la profundización del proceso de especialización donde las empresas se concentran en las actividades, procesos y productos, en las cuales tienen un desempeño superior y, por tanto, en el mercado tienen ventajas competitivas y contratan a otras empresas los elementos necesarios para su quehacer, siempre y cuando sean competitivas sus ofertas.

Para White y James, Outsourcing es "…una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa"

Cuando se profundiza en la especialización productiva se amplía la cooperación y las organizaciones se complementan mutuamente en un mismo proceso de organización de la producción industrial.

Redes suaves y fuertes:

La cooperación puede generar configuraciones de redes "lucrativas" y "no lucrativas". Las "no lucrativas" pueden estar formadas por unidades sin fines de lucro que aborden temas de tIpo social, pero también por empresas con fines de lucro, que aborden temas generales de políticas, formación, tecnología, etc., de un sector de actividad y que pueden tener como unidades participantes de la constelación al estado y a otras organizaciones de la sociedad. Este tipo de redes se identifican como "suaves", mientras que las redes que se denominan "fuertes" están enfocadas a la generación rentable de negocios adiciones o nuevas formas de ellos; en este marco se pueden situar las "alianzas estratégicas".

La “red de empresas” y el aprendizaje interactivo:

“Cuando las empresas se enfrentan a una serie de nuevos retos, como la aceleración del cambio tecnológico, mercados más globalizados, competencia de alta calidad y reglamentos ambientales exigentes, no es sorprendente que ciertos teóricos comiencen a argüir que el conocimiento sea el recurso más relevante y el aprendizaje el proceso más importante (OCDE, 1999)

Lundvall (1992) afirma que “el aprendizaje es un proceso predominantemente interactivo y, por tanto, socialmente arraigado que no puede ser entendido sin considerar su contexto institucional y cultural”.

Está surgiendo la “economía de la evolución” como crítica de la economía neoclásica. Desde este punto de visto, los supuestos de la teoría neoclásica son inútiles y peligrosos, pues se caerían en estos errores:

a. Suponer que las empresas poseen información casi perfecta y oportuna.
b. Pensar que las empresas son objetivamente racionales y que optimizan beneficios.

Estos supuestos significan que la teoría neoclásica tomó como resueltos algunos temas de mayor importancia y envergadura del desarrollo económico:

* ¿Cómo las empresas llegan a saber lo que saben?
* ¿Cómo aprenden las empresas?

El mérito del enfoque evolucionista es que parte de supuestos realistas sobre cómo las empresas se comportan realmente, aceptando que “el mundo económico es demasiado complejo para que una empresa lo comprenda en su totalidad”.

El enfoque evolucionista pone la cuestión del aprendizaje como el centro de su campo de investigación, de allí que sea una teoría dinámica que reconoce la diversidad de conductas empresariales y que tales conductas se forman a partir de factores económicos y no económicos.

El enfoque evolucionista reconoce la posición privilegiada de la empresa como principal depositaria del conocimiento del proceso de desarrollo económico, también reconoce que otros participantes como el estado, las instituciones financieras, de educación, la tecnología y asociaciones comerciales desempeñan un papel importante en dicho proceso.

A partir del enfoque evolucionista las empresas operan en un entorno más incierto de lo que se reconoce en la teoría neoclásica, y que su capacidad de aprendizaje es un camino de prueba y error.

Para resistir a un mundo incierto, las empresas desarrollan rutinas, proceso o modalidades de hacer las cosas que guían su accionar. El reto reside en cómo alcanzar un equilibrio entre los patrones de conducta establecidos y la necesidad de las empresas de ser creadoras, lo que significa estar vivas ante nuevas oportunidades de aprender.

El aprendizaje mediante la interaccione es la fuerza clave de manifestaciones de cooperación de empresas japoneses. Es aquí donde cobra importancia la configuración de “red de empresas", como un camino sólido para el intercambio y aprendizaje continuo y permanente de las empresas.

El E- Business como herramienta de diseño de empresa:

Uno de los hechos más llamativos que Internet está provocando, es el cambio en la forma de realizar negocios que se entendía con anterioridad.

En sí, la definición de e- business no es fácil por la amplitud de dicho término. Podemos decir que consiste en el uso de las tecnologías de la comunicación para facilitar la realización de operaciones económicas e informativas a través de una red pública como, por ejemplo, Internet.

El e- business supuso una revolución en la manera de operar en el mercado de las empresas y la relación entre las mismas.

Entre las relaciones más destacadas, podemos mencionar:

B2C (Business to consumer): se encarga de las relaciones entre las empresa y el cliente final.

B2B (Business to business): se encarga de las relaciones producidas en Internet entre las empresas.

B2P (Business to partner): se encarga de las relaciones entre los socios de las empresa y la sincronización en sus procesos de trabajo.

B2E (Business to employee): se encarga de las relaciones entre las empresa y sus empleados.

B2G (Business to governement): se encarga de las relaciones entre las empresa con la

Administración Pública.

C2C (Consumer to consumer): se encarga de las relaciones entre consumidores.

4. SISTEMAS Y REDES DE EMPRESAS. TIPOLOGÍAS.

Sistemas de empresas y configuración empresarial en red

Una red de empresa puede definirse como un acuerdo cooperativo entre dos o más unidades empresariales.

La acepción de “red de empresa” o “empresa-red” encuentra fundamento en la idea de sistema.

La red de empresas es un sistema caracterizado de una precisa finalidad económica –productiva y de un consecuente intercambio con el mercado.

Como sistema, la red de empresas está constituida de unidades separadas jurídicas, geográfica y culturalmente. Las unidades que componen la red están en continua relación entre ellas y funcionan según un orden variable en el tiempo, es decir, en forma dependiente de las mutaciones de las condiciones del mercado y de los cambios del contexto (efecto feed-back).

Las redes no constituyen un fenómeno nuevo, mientras que su actual crecimiento sí lo es.

Empresa virtual, empresa en red (networks). Sistema de empresas, empresa como sistema de gestión del conocimiento

Unidad de gestión del conocimiento

Un factor importante de crecimiento de las redes está constituido por el progresivo proceso de extensión e integración de los mercados. La tendencia a la integración de la oferta con una gama complementaria de servicios, se corresponde con las nuevas exigencias expresadas por los consumidores.

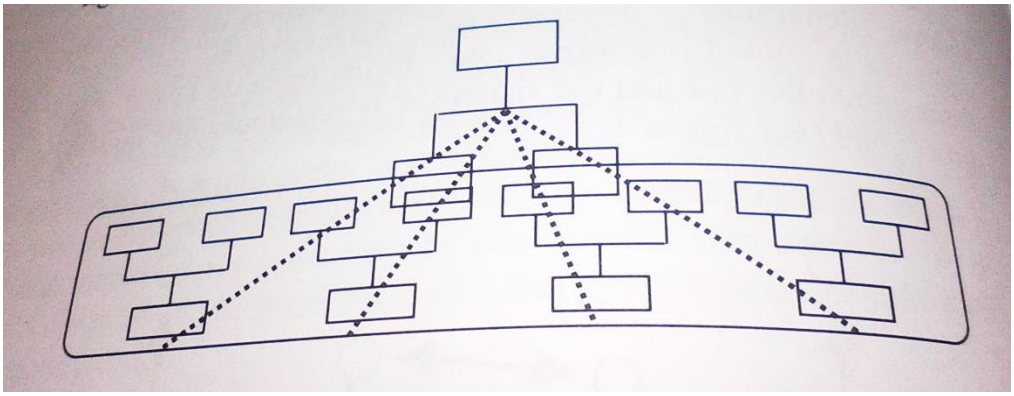
La articulación de “red” de la macroempresa coincide con la desaparición tendencial del modelo fordista de producción. Este proceso de fragmentación es, al mismo tiempo, de rearticulación del tejido de algunos sectores industriales, realizándose según un orden de relaciones entre empresas diferentes respecto de la forma anterior que subsistían en los años sesenta a setenta entre macroempresa y la pequeña y mediana empresa satélite.

Se evidencia ahora la existencia de formaciones “policéntricas”, caracterizadas por una fuerte autonomía de la unidad o empresa que forma parte de la red y que están vinculadas entre ellas por una red sistemática de relaciones que no son del tipo monodireccional.

Tipología de la empresa-red:

El autor F. Butera (1990) propone cuatro tipos de redes de empresas:

1° La red que tiene como cabeza a un “main contractor”: represente el modelo tradicional de organización de trabajos de ingeniería. Una empresa coordina el proyecto y crea el marco y la articulación de las relaciones, y múltiples empresas aportan a la red su contribución especializada. Es una formación temporal que se disuelve cuando finaliza la construcción o la obra que originó la formación de la red.

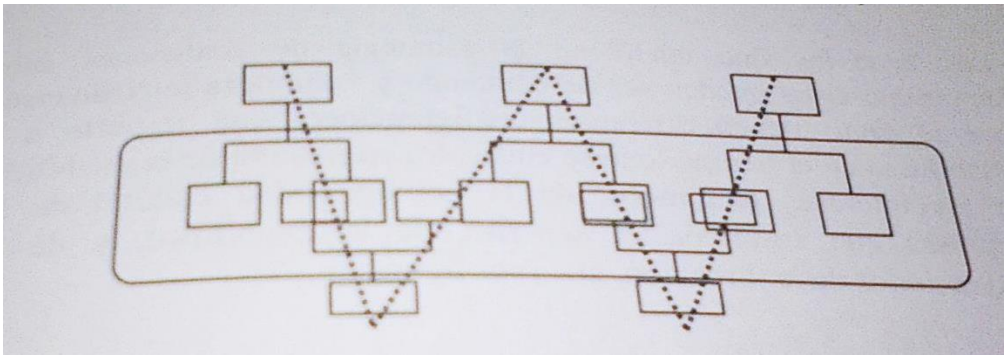


2° La red de “con-productores”: el resultado de la producción es fruto del ensamblaje de varios componentes constituidos por diversas empresas que conforman la red, bajo un elevado grado de especialización. Un ejemplo puede ser la industria del automotor.

Típica de las ***“assembly industries”.***

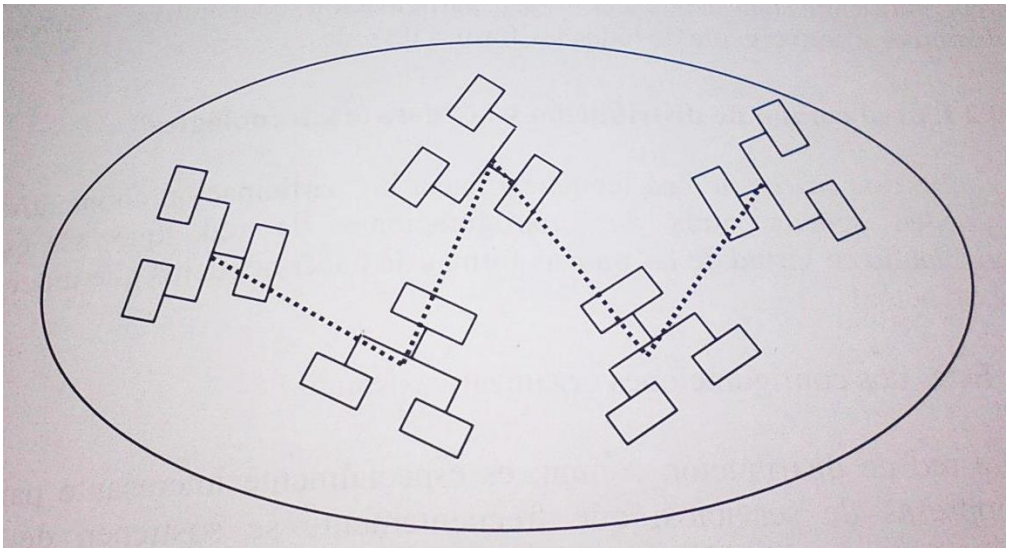
Éxito del proceso de producción = ensamblaje de diversos componentes elaborados por empresas especializadas que componen la red.

También existe una ***empresa-guía.*** Se diferencia del tipo anterior en que es más estable temporalmente. Provee servicios y productos para mejorar la estandarización.

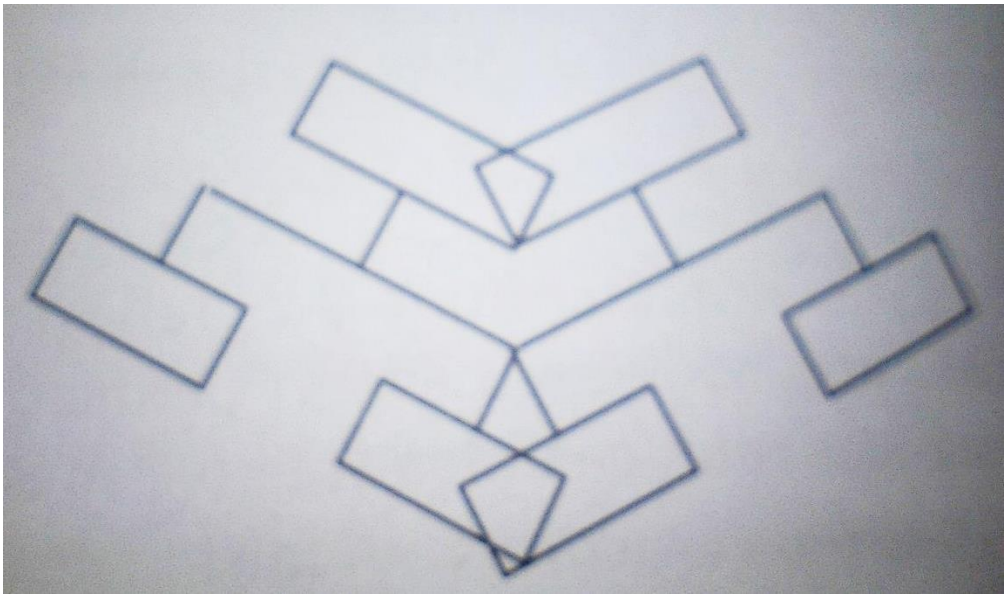


3° Los distritos industriales: están constituidos por conjuntos de empresas dispuestas en un territorio geográficamente definido y que operan según una especialización productiva.

Tradición y cultura profesional y empresarial homogénea representan las fortalezas de los distritos industriales mientras que la fragilidad respecto del as veloces fluctuaciones de la demanda y una cierta resistencia al cambio, parecen ser debilidades y resistencia al cambio.



4° De acuerdo que cualifican la estrategia de coaliciones entre empresas, estos pueden ser de contenido y naturaleza muy diversos, por lo tanto tienen diferentes configuraciones con respecto a la estabilidad en el tiempo, que se encuentra en función de la estabilidad de los intereses recíprocos, de la homogeneidad cultural de las empresas que suscriben el acuerdo, de la estabilidad y de las motivaciones de la dirección.



La configuración organizativa de la red de empresa se ha transformado de “monocéntrica” a “policéntrica”, priorizando los procesos divisionales más allá de aquellos operativos. El proveedor no puede seguir siendo visto como un agente subordinado, sino como una unidad integrante de la red.

De la nueva forma organizativa de la red surgen los principios de participación y cooperación, en reemplazo del antiguo vínculo de subordinación jerárquica; surgiendo una tendencia a la "participación cooperativa”, carácter distintivo y convergente de todas las formas de redes.

5. PARQUES INDUSTRIALES Y DISTRITOS INDUSTRIALES

Se entiende por Aglomerado Industrial a todo agrupamiento físico de empresas en un espacio determinado. Según las características, funciones u objetivos existen diferentes tipos de aglomerados. Entre los más conocidos se encuentran los complejos, polos, parques, zonas y áreas industriales.

Cabe destacar que no hay coincidencia entre las distintas bibliografías y legislaciones sobre el contenido de estos conceptos. Los criterios usualmente utilizados son:

Zona Industrial: no es más que un simple espacio reservado para la Industria. Suele ser creado por ordenanza municipal motivado por criterios urbanísticos. Sus beneficios generalmente se vinculan con su situación respecto al transporte y del precio del terreno dentro de esta zona.

Área Industrial: es un terreno mejorado, dividido en parcelas con miras a la instalación de industrias y que se ofrece a la venta o alquiler. Sus beneficios, además de los anteriores, se vinculan a la posibilidad de aprovechamiento de economías de escala en la formación de infraestructura.

Parque industrial: *es un terreno urbanizado y subdividido en parcelas, conforme a un plan general, dotado de infraestructura -carreteras, medios de transporte- y servicios públicos, que cuente o no con fábricas construidas (por adelantado) y con servicios e instalaciones comunes necesarios para el establecimiento de plantas industriales.*

El "plan general" se refiere no sólo a la planificación material del parque, sino también a su ambiente económico y social inmediato, así como a la función que se le ha asignado en el plan de desarrollo económico.

Las "instalaciones, o servicios, comunes" pueden estar relacionados con la mejora de la productividad de las empresas ocupantes, con el suministro de servicios técnicos y sociales o con el mejoramiento de la infraestructura. El concepto de parque industrial no implica complementariedad de industrias, ésta puede surgir y una vez puesto en marcha el parque es probable que se produzca, pero no necesariamente.

En general los objetivos propuestos para los parques industriales tanto en Argentina como en otros países que han adoptado esta herramienta han sido básicamente dos:

a- Como medio de desarrollo económico; o más específicamente, de mejora o aumento del nivel de actividad industrial y empleo; y/o

b- Como elemento de ordenamiento urbanístico (planificación del desarrollo regional y urbano).

Incentivos: casi todos los países ofrecen algún incentivo, de uno u otro tipo, a los empresarios para atraer a las empresas a los parques. Suelen ser uno o más de los siguientes:

Subvenciones de capital

- Sistemas de crédito a largo y corto plazo y planes de locación-compra
- Exoneración de impuestos y derechos
- Fábricas construidas de antemano
- Terrenos baratos,
- Tarifas de agua y electricidad subvencionadas
- Subvención de fletes
- Pago de los gastos de traslado
- Simplificación de procedimientos
- Uso de instalaciones y servicios de producción comunes
- Suministro garantizado de materias primas y materiales intermedios
- Viviendas para los trabajadores.

***Tipos de parques industriales*:**

Pueden clasificarse según su ubicación (urbano, semi-urbano o rural); según el patrocinador (privado, privado con asistencia estatal, mixto o estatal -en sus tres niveles: nacional, provincial o municipal- o cualquier combinatoria posible), según la motivación (de desarrollo, urbanístico o ambos) y según el tipo de actividad industrial (especializados, compuestos o auxiliares).

Cabe describir un parque industrial como:

Compuesto: aquel que contiene diversas industrias no relacionadas entre sí;

Auxiliar: aquel que contiene empresas, generalmente pequeñas, en diversas actividades, pero que sirven todas a un gran establecimiento y que, con frecuencia están supervisadas por la empresa matriz.

Especializado o funcional: aquel que contiene establecimientos dedicados a la misma actividad (por ej: trabajo de la madera, autopartistas), o producen la misma clase de artículos.

Complejo Industrial: es un conjunto de plantas industriales relacionadas tecnológicamente entre sí, implica complementariedad, en algunos casos para cubrir necesidades de ciertas empresas, en otros, para lograr un aprovechamiento integral de la materia prima. Se distingue del parque industrial auxiliar en que la relación tecnológica puede no darse.

Polo Productivo o Industrial: este concepto está relacionado al de parque o complejo industrial pero que a diferencia de aquellos que son planificados, éste surge espontáneamente.

Distrito industrial

Partizánske en Eslovaquia – es un ejemplo de una ciudad industrial prevista típica fundada en 1938 junto con una fábrica de manufactura de calzado en la que prácticamente todos habitantes adultos de la ciudad estuvieron empleados.

El término **distrito industrial** era inicialmente utilizado para describir una área donde trabajadores de la industria pesada (navieras, minas de carbón, acero, cerámica, etc.) vivían. La distancia entre las fábricas y las viviendas podía ser recorrida a pie.

En Inglaterra, tales áreas eran normalmente caracterizadas por calles de bloque de viviendas adosadas de estilo victoriano, a menudo con gigantescas estructuras industriales sobre las casas. En Inglaterra quedan muy pocos los distritos industriales en la actualidad, sobreviviendo algunos en sitios como Stoke-on-Trent y unas cuantas ciudades mineras donde las fosas han evadido las clausuras del 1980s. Muchos de esos distritos eran notables por poseer una fuerte cultura de niños criados en la calle.

Distrito industrial de Perm

El plazo estuvo utilizado por Alfred Marshall en sus *Principios de Economía* (1890, 1922). Marshall comenta sobre un.... "*distrito industrial densamente poblado*".

El término era también utilizado en lucha política. El 1917 en un manual del rubro, se establece:

> "Con el propósito de que cada distrito industrial tenga una completa solidaridad industrial entre los trabajadores en todas las industrias, así como entre los trabajadores de cada uno, es formado un CONSEJO DEL DISTRITO INDUSTRIAL..."

El término también aparece en literatura inglesa. Por ejemplo, en un cuento de 1920 escrito por D. H. Lawrence, *Usted me tocó* (seudónimo 'Hadrian'):-

> "Matilda y Emmie eran ya sirvientas viejas. En un distrito industrial minucioso, no es fácil para las chicas quiénes tienen expectativas por encima del común es encontrar maridos. La fea ciudad industrial estaba

llena de hombres, hombres jóvenes listos para casarse. Pero eran todos mineros o tenían manos toscas, meros obreros."

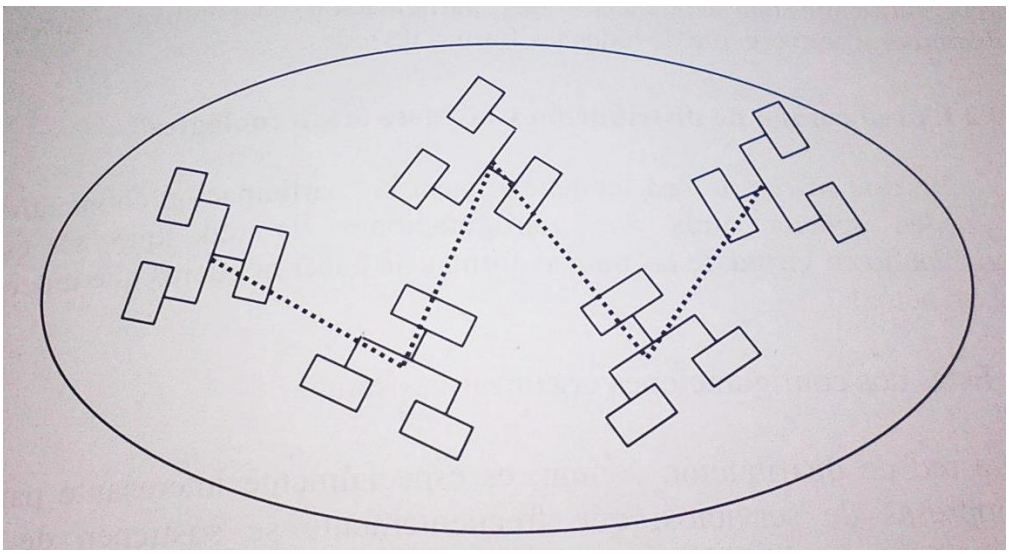
Evolución reciente del uso del término

Dentro del estudio de economía, el término ha evolucionado y ahora implica las maneras en que la especialización económica surge a través de economías de aglomeración en una industria particular de la zona urbana. Desde los 1980s, el término ha tomado connotación como un elemento importante de desarrollo industrial dinámico en Italia Central y Nororiental, donde después de la Segunda Guerra Mundial economías de aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas (pymes) experimentaran un crecimiento fuerte. Los distritos industriales en Italia Central y Nororiental tienen una ubicación coherente y un perfil de especialización estrecho, p. ej. Prato en tejido de lana, Sassuolo en azulejos cerámicos o Brenta en calzado para damas.

El éxito de los distritos italianos basados en pymes era uno de los muchos factores que motivó la creación de organizaciones mundiales de desarrollo económico a que promovieran la creación de economías de aglomeración como una opción para estimular el crecimiento y la creación de empleo. Más recientemente, los distritos industriales italianos han sido vinculados al pobre desempeño del crecimiento económico

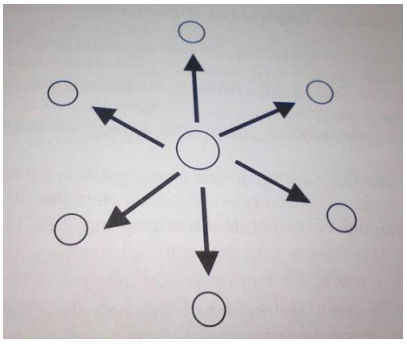
6. EL DISTRITO INDUSTRIAL COMO SISTEMA DE EMPRESA. OTRAS CONFIGURACIONES.

Las aglomeraciones territoriales de PyME del mismo sector o de sectores ligados verticalmente conforman una situación estructural en la cual en un espacio geográfico, relativamente reducido y con límites netamente definidos, conviven una multiplicidad de agentes económicos privados y públicos involucrados en una red de negociación de alta densidad contractual y de acuerdos formales e informales para la coordinación de complementariedades productivas, ya vistas anteriormente:

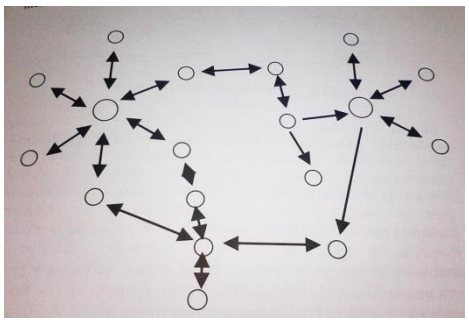


Otras configuraciones:

- Monocéntricas: Sentido en una sola dirección de todos los procesos. Emana de la subordinación jerárquica.



- Policéntricas: Se priorizan los procesos decisionales más allá de los operativos. Surge de los principios de participación y corresponsabilidad.



Red de distribución común

Aparece particularmente interesante para empresas de servicios que, con frecuencia, se sostienen de redes comunes, p.e. de intermediarios.

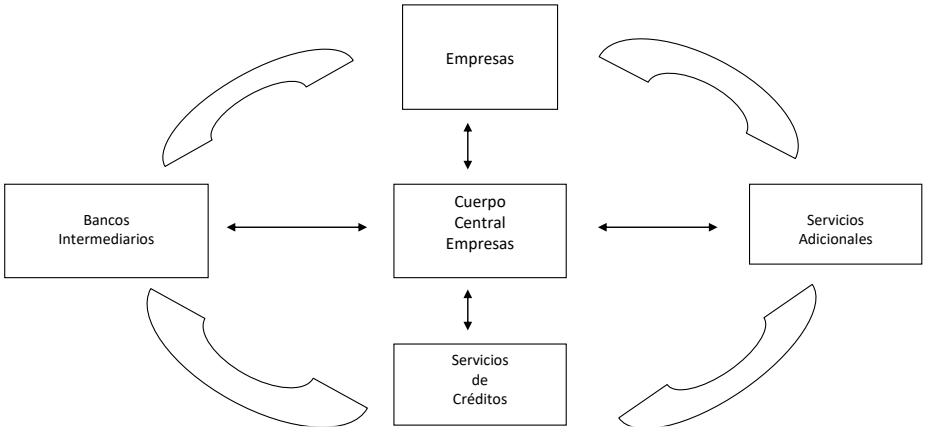
La red como distribución y la "network tecnológica":

En el marco de la "participación cooperativa", se pueden señalar dos configuraciones:

1° La red de distribución común: que aparece interesante para las empresas de servicios que frecuentemente se sostienen de redes comunes, por ejemplo: de intermediarios.

2° La "network tecnológica": surge de la evolución de la "tecnología de la información y de las comunicaciones". Servicios de aseguraciones, financieros y bancarios (cajeros electrónicos) son manifestaciones de este tipo de red.

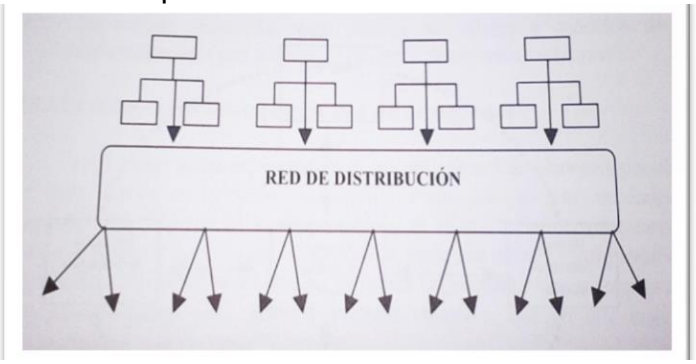
En resumen, la velocidad del procesamiento y la transmisión de datos que posibilitan las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, permite el nacimiento de redes de empresas que ofrecen productos y servicios complementarios a una misma clientela.



Las variables organizativas de la gestión de la empresa – red:

Según Georgio Petroni (1994) las variables o dimensiones organizativas a tener presente son:

1° La leadership, es decir las razones de legitimación y mecanismos de gestión del poder de gobierno de tales estructuras relacionadas.
2° La calidad del managment, es decir las características profesionales y el estilo de ejercicio del poder de dirección y de coordinación.
3° El sistema de comunicación, es decir el sistema de interacción y de aprendizaje que caracteriza la dinámica en el tiempo de las unidades que integran la red.
4° El sistema de información, identificado con un diseño completo, global de la red, con la tecnología de soporte y sus mecanismos prácticos de funcionamiento.
5° La cultura, entendida como sistema de valores y modelos de comportamiento que orientan la dinámica del recurso humano.



UNIDAD DIDÁCTICA 3

Entorno de la empresa

1. Naturaleza del entorno de la empresa. Influencia del entorno.
2. Tipos de entornos. Entorno global, general y sectorial. Modelos de análisis.
3. Análisis P.E.S.T.E.L.
4. *Los procesos de política, planificación y gestión*: Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.

1. NATURALEZA DEL ENTORNO

No se puede decir que la preocupación por el entorno/ contexto sea atributo exclusivo del enfoque sistémico, pero sí que es un elemento preponderante del mismo. En este sentido el pensamiento sistémico ha aportado una metodología que ha clarificado y enriquecido la cuestión.

La ha clarificado al concebir los sistemas, particularmente los sistemas abiertos, como provistos de “piel”: límite poroso y con aberturas, que de ninguna manera aísla, pero sí provee identidad a lo que está “adentro”. La interacción con “afuera” se vuelve así el principal foco estratégico de las organizaciones, hasta el punto de hacer borrosa la distinción entre “adentro” y “afuera”.

La ha enriquecido al concebir el contexto como "conjunto de los sistemas que están fuera del sistema en cuestión”, y en intensa interacción con éste y entre sí. Provee así una base conceptual para entender cabalmente el fenómeno de la organización, de la regionalización en grandes bloques y simultáneamente el de la fragmentación de países en unidades menores. Brinda también un marco de análisis y acción en materia de alianzas estratégicas, Joint ventures, uniones transitorias y el riquísimo concepto de redes.

Influencia del Entorno:

10 Reglas de oro de las sociedades competitivas

- Crear un entorno legislativo estable y previsible
- Trabajar sobre una estructura versátil y flexible
- Invertir en infraestructura tecnológica y tradicional
- Promover el ahorro privado y las inversiones internas
- Desarrollar la agresividad en los mercados internacionales (exportaciones, etc.), así como la atracción de industrias extranjeras de valor agregado-
- Concentrar la atención en la calidad y la velocidad de la conducción de la administración y las reformas.
- Mantener una relación entre los niveles de los salarios, la productividad y las cargas fiscales.

- Preservar el tejido social reduciendo la disparidad en los salarios y fortaleciendo la clase media
- Invertir grandes sumas en educación, especialmente en el nivel secundario, en el entrenamiento permanente y vitalicio, y en el perfeccionamiento de la fuerza de trabajo.
- Equilibrar la economía de globalización y la economía de proximidad, a fin de asegurar la creación de riquezas, mantener la cohesión social y preservar el sistema de valores que los ciudadanos desean

2.TIPOS DE ENTORNOS ENTORNO GLOBAL, GENERAL Y SECTORIAL. MODELO DE ANÁLISIS

A) Macroentorno (Global o general)
B) Microentorno (sectorial)
C) Entorno empresarial

Entorno Global o General: Macroentorno

Entre estos factores, no podemos olvidar que existen:

- Factores económicos: son todos los que tienen que ver con la economía y desarrollo de la empresa
- Factores socioculturales: son las diversas formas de interactuar con la sociedad
- Factores político-legales: son todas las leyes que se deben regir para que todo vaya de acuerdo al plan
- Factores tecnológicos: se refiere a un entorno donde todo lo que lo rodea es tecnología
- Factores medioambientales: en el último la empresa vela por un buen cumplimiento de los estándares de seguridad para conservar el ambiente.

Entorno Específico o Sectorial: Microentorno:

Micro Ambiente Interno Empresarial:

- Proveedores: son todas aquellas personas y/o empresas que les venden algo a nuestra empresa. Pueden ser materias primas, insumos, aparatos tecnológicos, alquileres de inmueble, etc.
- Intermediario: son los encargados de retribuir diferentes productos y servicios.
- Minoristas: son los que venden por unidad.
- Mayoristas: son los que venden bultos cerrados.
- Clientes: son los que compran o consumen algún producto o servicio que ofrece nuestra empresa.

- Competencia: son aquellas empresas y/o negocios que ofrecen algún producto o servicio similar y/o igual al que vendemos nosotros.

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Entorno empresarial

El entorno empresarial hace referencia a los factores externos a la empresa que influye en esta y condicionan su actividad. Entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo, y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico ya que no son completamente iguales:

Entorno general: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

Entorno específico: se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

Modelos de Análisis

Hay tres maneras de analizar el entorno del negocio:

- Análisis ad-hoc. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).
- Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

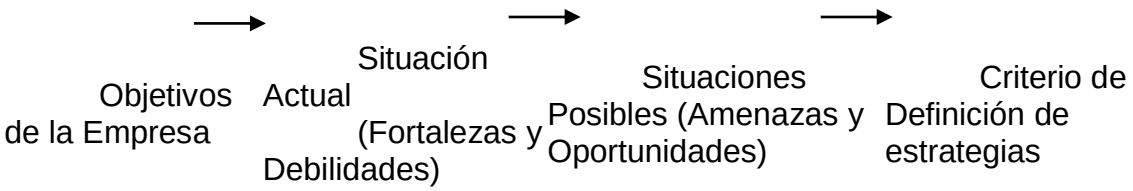
La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

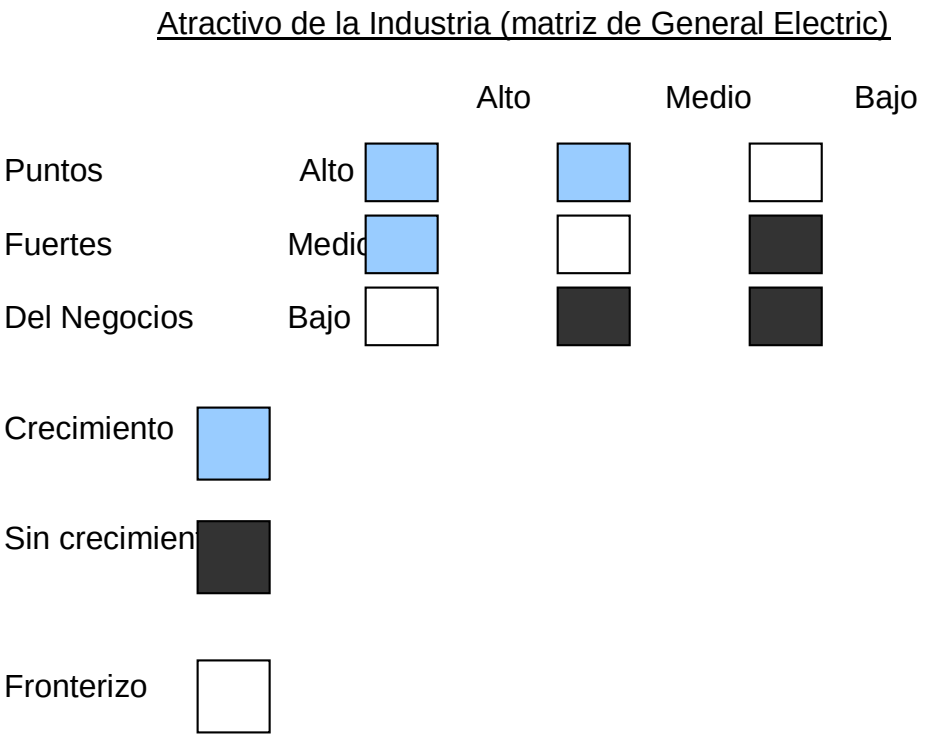
Una vez que la información se ha obtenido se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todos los niveles. Hay una

resistencia natural a este planteamiento porque muchos empresarios piensan que el conocimiento es poder y que compartirlo reduce el valor de una compañía. Todo lo contrario. Todo el mundo en la compañía debería compartir la tarea de realizar el análisis. Cuando todos los empleados analizan parte del entorno y toda la información así obtenida se distribuye a toda la organización a dicha sociedad se le llama organización del aprendizaje...

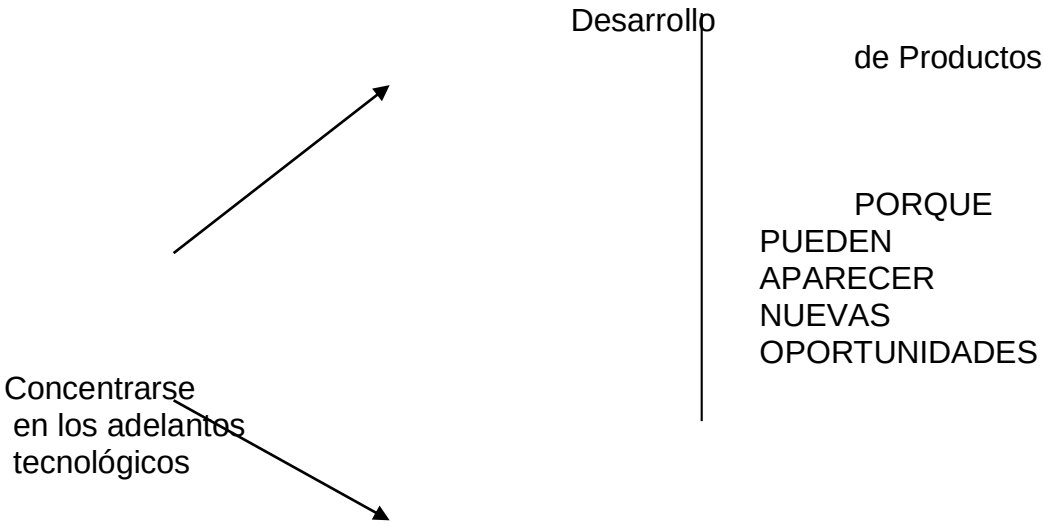
La importancia de los objetivos estratégicos frente al análisis del entorno

En momentos en que los mercados son cada vez más competitivos una buena planificación estratégica se necesita simplemente para sobrevivir.





Planificación Estratégica Innovadora



Detectar mercados insatisfechos: Como fue desarrollado por los japoneses al fabricar relojes de precisión, pero de bajo costo.

Diversificación: Transformarse de mayorista a minorista, de minorista a mayorista o relocalizarse.

En todos los casos se deben atender las necesidades de los posibles usuarios.

Las explicaciones pueden llegar a cambiar según se trate de nuevos emprendimientos o de empresas que ya están funcionando. En consecuencia, veamos los principales aspectos a considerar en ambos casos, en el cuadro A

Cuadro A

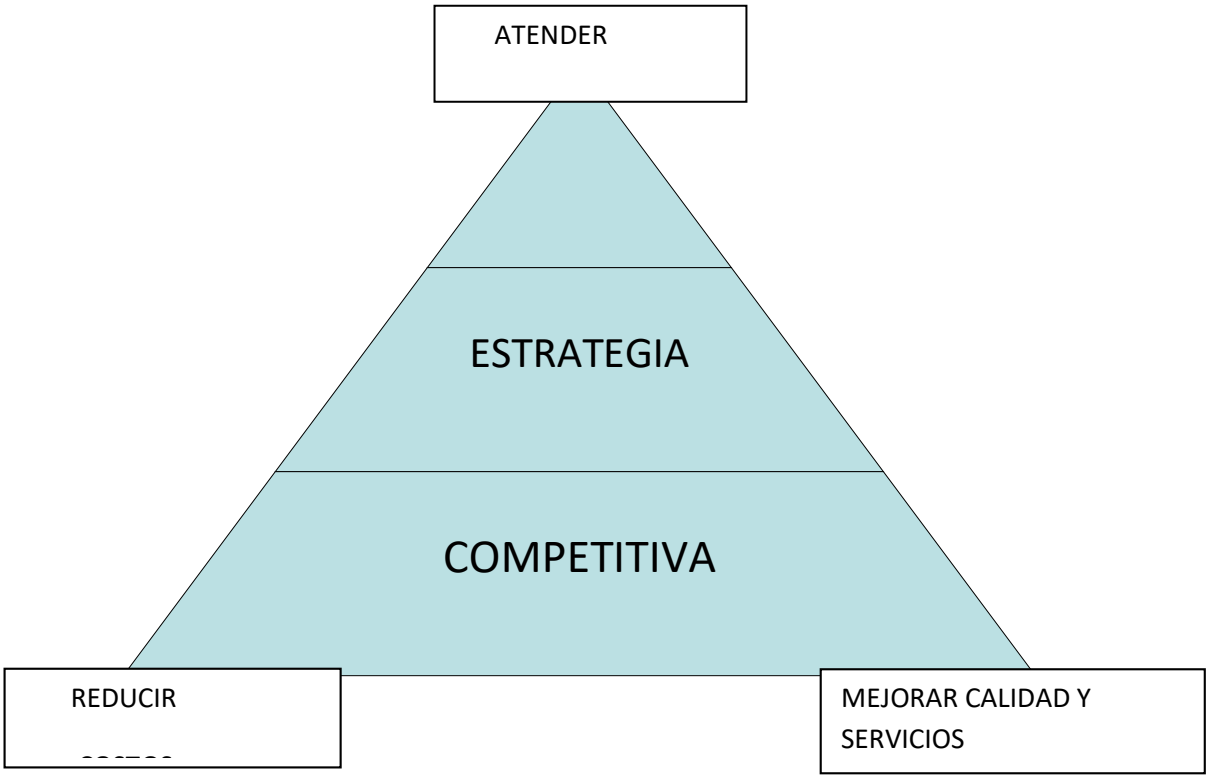
Para Empresas Nuevas	• Objetivos de la empresa que satisfagan necesidades de los clientes • Organizar el negocio para que perdure • Lograr rentabilidad
Para Empresas en Funcionamiento	• Trabajar todos en pos de los mismos objetivos • La gerencia debe liderar la idea de alto desempeño y satisfacción al cliente

Para diseñar estrategias competitivas eficaces George S. Yip señala que los principales aspectos para el diseño de una estrategia global son, ver cuadro B

Cuadro B

Estrategias Globales	1. Identificar mercados 2. Identificar competidores 3. Potencial del sector 4. Evaluar situación actual de la compañía 5. Desarrollar el plan estratégico

Finalmente, para definir estrategias en forma ventajosa, debemos integrar una suma de conceptos enunciados por Deming, Juran y Porter. (Ver cuadro C).



Cuadro C

4.- <u>ANÁLISIS P.E.S.T.E.L.</u>

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno:

Políticos
Económicos
Sociales
Tecnológicos
Ecológicos
Legales

Permite hacer un inventario de la estructura de la empresa, definiendo proveedores, competidores, compradores, tipos de elasticidades, precio, materias primas y segmentos de mercado.

El mapa estratégico agrupa tu empresa con otras empresas en un mismo sector de acuerdo a características comunes como la estrategia que utilizan en precio, segmentos a los que atienden y canales en los que participan. Gracias a esta información es más fácil reconocer a los competidores directos.

Este es el gran hito de muchos de los principios del pensamiento estratégico militar: “condiciones climáticas y conocer a tu enemigo”. No basta con saber por ejemplo si el territorio que vas a conquistar tiene un clima frío y que tu ejército sea de clima cálido, sino la forma como vas a prepararte para poder sobrevivir a esas nuevas condiciones adversas.

En el lenguaje comercial se aplica este principio porque para poder definir cursos de acción es necesario tener claro de los cuatro factores del entorno: político, económico, tecnológico y social, así como el impacto que los mismos tienen en la organización.

Los factores que se analizan en el análisis PEST son:

Factores Políticos: El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen.

Factores Económicos: Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

Factores Sociales: Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

Factores Tecnológicos: El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada.

Factores Ecológicos. analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global.

Factores Legales. se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados.

MATRICES DE ANÁLISIS: P.E.S.T.E.L.

Factor	Notas	I.P.	Implicancia e importancia				O	A	p(x)	Impacto empresa
	Cómo se comporta actualmente el factor		t	T	I	Ir				
POLITICOS:										
Aplicac.derecho internac.humanitario										
Respeto derechos civiles										
Normas protec.ambiental										
Respeto derechos constituc.										
Protecc.inversiones										
Protecc.propiedad intelectual e industr.										
Legislac.laboral										
Legislac.tributaria										
Forma de gobierno										
Sist.de organizac.política										
Estabilidad social										
Gobernabilidad										
Alianzas políticas internac.										
Conflictos internos o ext.										

Factor	Notas	I.P.	Implicancia e				O	A	p(x)	Impacto empresa
	Cómo se comporta actualmente el factor		t	T	I	Ir				
ECONÓMICOS:										
Tasas Impositivas										
Tasas de interés										
Inflación										
P.I.B. actual y potencial										
Niveles de deuda y ahorro										
Confianza del consumidor										
Riesgo país										
Recursos energéticos										
Restricciones cambiarias										
Indices de precios										
Política monetaria										
Tasa de cambio										
Tasa de empleo										
Tratados comerc.internac.vigentes										

Factor	Notas	I.P.	Implicancia e				O	A	p(x)	Impacto empresa
	Cómo se comporta actualmente el factor		t	T	I	Ir				
SOCIALES:										
Demográficos										
Salud, educac.y movilidad soc.										
Estilos de vida										
Distribuc.del ingreso										
Condiciones de vida de la poblac.										
TECNOLOGICOS:										
Impacto de nuevas tecnologías										
Tamaño de inversiones en I.D.										
Tasa de obsolescencia tecnol.										
Automatizac.procesos product.										
Incentivos modernizac.tecnol.										
Impacto tecnol.de informac.										
Transfer.tecnol.										

Referencias:

IP=Impacto Potencial, 0: Desconocido, 1=Bajo, 2=Medio, 3=Alto
t=Marco temporal
T=tipo, +Positivo, -Negativo, 0 Desconocido
I=Impacto, > Mayor, =sin cambios, <Disminuyendo

Ir=Importancia Relativa, 0: desconocido, 1: sin importancia, 2: medianamente importante, 3: importante, 4: crítico
O=Oportunidad
A=Amenaza
p(x)=probabilidad de ocurrencia, si se acerca a 0 baja probabilidad, si se acerca a 1, alta probabilidad
Impacto para la empresa= [(IP+ Ir)/2]*p(x)

5. EXPLORACIÓN Y VIGILANCIA DEL ENTORNO. INTELIGENCIA

El entorno general se caracteriza por un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en que las empresas se van a tener que desenvolver.

Analizar estas variables del entorno para buscar amenazas y oportunidades requiere que cada epígrafe sea puntuado en dos dimensiones. En primer lugar, debe ser puntuado según su impacto potencial en la compañía y, en segundo, también la posibilidad de que dicho impacto ocurra. Multiplicando el parámetro del impacto potencial por el valor de la posibilidad de que ocurra nos dará una buena indicación de su importancia para la empresa.

El microentorno, es el entorno inmediato a la Empresa, que se encuentra en los alrededores de la empresa, es decir en la misma donde se encuentra ubicada. Al realizar un plan de marketing, debemos tomar en cuenta todas las áreas de la organización, ya que depende de cada una el logro de los objetivos.

El responsable de marketing para estudiar a la competencia deberá preguntarse:

- ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
- ¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?
- ¿Cómo afectan las decisiones competitivas en las decisiones comerciales?
- ¿Cómo logran y mantienen las empresas las ventajas competitivas?

INTELIGENCIA COMPETITIVA

Definición

Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno (Gibbons y Prescott)

Incluye:

- Captura de informaciones
- Tratamiento y análisis de las mismas
- Traslado de los resultados a la dirección

A diferencia encontramos la vigilancia tradicional se da, por ejemplo, mediante la concurrencia a Ferias de muestras, conocimiento de los productos

de los competidores, la lectura de revistas especializadas, el análisis de clientes y proveedores.

Áreas de Vigilancia

Vigilancia Competitiva Competidor actual y potencia	**Vigilancia Comercial** Clientes, mercados, proveedores
Vigilancia tecnológica Tecnologías disponibles y/o emergentes	**Vigilancia del entorno** Sociología, política, reglamentaciones, medio ambiente…

Por ejemplo, la vigilancia tecnológica consiste en la observación y el análisis del entorno científico, tecnológico y de los impactos económicos presentes y futuros, para identificar las amenazas y las oportunidades (Jakobiak)

La vigilancia tiene un papel de detección.

Para el análisis de la vigilancia tecnológica podemos preguntarnos:

- ¿Cuáles son las principales líneas de investigación?
- ¿Qué tecnologías emergentes están apareciendo?
- ¿Qué hacen los competidores?
- ¿Quiénes son los líderes? (Centros de investigación, equipos, personas…)

La palabra INTELIGENCIA tiende a sustituir a la palabra Vigilancia debido a que:

- Se le atribuye un carácter más activo.
- Presenta una información más elaborada y mejor preparada para la toma de decisiones.
- Integra los resultados de la Vigilancia en diferentes ámbitos (tecnológico, financiero, competitivo …)

La inteligencia competitiva tiene por misión el posicionamiento estratégico de la empresa en su entorno (Cohen)

La inteligencia no es sólo observación sino una práctica ofensiva y defensiva de la información. Es una herramienta que conecta el saber de la empresa con la acción (Baumard).

Gestión del Conocimiento versus Inteligencia Competitiva

Gestión del Conocimiento	Inteligencia Competitiva
- Dentro de la empresa	- En el exterior de la empresa
- Mira al pasado	- Carácter anticipativo: Orientación al futuro
- Busca que los conocimientos se compartan	- Busca detectar oportunidades y amenazas

La novedad de estos últimos años es que la inteligencia competitiva surge ahora como una nueva disciplina gracias a la disponibilidad de más información, la facilidad de acceso a ésta y a la existencia de herramientas de análisis para darnos más conocimiento sobre nuestra realidad.

Así es que la inteligencia competitiva se convierte en un proceso sistematizado para tomar de decisiones, quedando atrás la intuición o reforzándola en la mayoría de los casos para la mejor dirección de un equipo u organización.

Contar con un proceso sistematizado de recolección de información externa con alertas y señales sobre indicadores clave del entorno económico, competitivo y tecnológico, permite reducir la exposición a los siguientes riesgos:

- Riesgo sistémico (crisis económicas)
- Riesgo no sistémico (sector, nuevo competidor)
- Riesgo de obsolescencia (producto, tecnología obsoleta)
- Riesgo de compra (depreciación del valor de activos)
- Riesgo legislativo (cambio de leyes, política fiscal y monetaria)
- Riesgo geopolítico (guerras comerciales, guerras físicas, terrorismo, etc.,)

Es evidente que una de las ventajas de apoyarse en la inteligencia competitiva es que facilita la toma de mejores decisiones. Esta es la finalidad o el objetivo principal de esta disciplina.

Como dice Alain Julliet:

“La inteligencia competitiva se define como la gestión del ciclo de la información, apoyada en técnicas de inteligencia con el objetivo de proveer al gestor de las mejores posibilidades de decisión para ganar a la competencia y al mismo tiempo protegernos de las amenazas del entorno.”

La inteligencia competitiva está orientada a lograr grandes aumentos de rendimientos a través del rediseño de los procesos de negocios.

Mejoras continuas: Las prácticas de mejoras continuas implican más una cultura que un proyecto.

Una de las bases fundamentales de los Directivos de la Calidad Total consiste en la cultura de las mejoras continuas, porque su finalidad es mejorar

continuamente. Es un proceso sin fin, ya que a un proyecto le sigue otro y, a este, otro. Esta cultura se basa en el postulado de que los trabajadores son los expertos porque cuentan con el conocimiento en detalle del modo en que se realiza el trabajo. De esta forma son los más indicados para mejorar los procesos. El rol de los supervisores y gerentes se modifica: se convierten los entrenadores del equipo, quienes se aseguran de que los equipos cuenten con los recursos necesarios para cumplir con su misión.

Para implementar este cambio cultural una empresa debe capacitar a sus trabajadores para equiparse con las herramientas necesarias para mejorar los procesos. Lo más común es que la capacitación incluya técnicas tales como:

- Un trabajo en equipo eficaz
- Tormenta de ideas
- Identificación de los problemas, y diagramas, de causa-efecto
- Resolución de problemas
- Análisis de procesos
- Administración de proyectos
- Herramientas estadísticas, etc.

Una vez que se capacitó al personal en el uso de las herramientas, los equipos comienzan a generar ideas para introducir mejoras, y a implementar estas ideas. Con este espíritu los errores se consideran oportunidades para mejorar. La finalidad es obtener mejoras en forma continua. Los equipos analizan los procesos, los documentan, y generan, ideas para obtener mejoras.

El equipo es responsable de la implementación y se lo habilita para realiza experimentos y cambios. Una vez que se completó la implementación, las ganancias obtenidas se publicas dentro de la empresa, y el proceso de mejoras continuas comienza de nuevo.

Las ventajas de las mejoras continuas residen en que liberan un potencial enorme al mismo tiempo que motivan a los trabajadores, y en que, los beneficios, aunque sean pequeños en lo inmediato, son muy importantes si se consideran los acumulados a través del tiempo.

Muchas empresas han cancelado sus programas de mejoras continuas, debido a que no se reflejaban en la línea de ganancias. Es decir que esperaban obtener ganancias rápidamente, mientras que la realidad demuestra que los cambios culturales llevan años hasta que se materializan.

Benchmarking: Examina y compara con rigurosidad las prácticas comerciales con otras empresas e industrias de otro ramo, consideradas las mejores en su tipo

UNIDAD DIDÁCTICA 4:

Los sistemas de la empresa

1. *Teoría general de los sistemas*: La empresa como sistema complejo.
2. *Teoría general de los sistemas*: Visión sistémica de la empresa. Los subsistemas del sistema empresa.
3. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema de operación. Objetivos. Subsistemas.
4. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema físico. Los subsistemas de creación, producción y comercialización.
5. *Teoría general de los sistemas, Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales*: Sistema humano. La gestión de las personas. El comportamiento humano en la empresa. Planificación, control y sistemas de información de las personas.
6. *Teoría general de los sistemas, Administración Financiera, Decisiones Financieras básicas de las organizaciones, Mercado de capitales*: Sistema financiero. La función del sistema financiero. Subsistemas.

1. LA EMPRESA COMO SISTEMA COMPLEJO

Se trata de concebir a la empresa como un conjunto de elementos (humanos, técnicos, financieros, etc.), interrelacionados entre sí y con el entorno del que forma parte, que tiene unos determinados objetivos. Cada uno de los elementos sólo tiene sentido en la medida en que contribuye a conseguir los objetivos del sistema empresa.

Las características más importantes de la empresa como sistema son las siguientes:

- Es un sistema abierto a su entorno (sistema económico, social, etc.), en el que influye y del que recibe influencias.
- Es una organización en la que el funcionamiento del conjunto es superior a la suma del funcionamiento de las partes (el todo es superior a la suma de las partes). A este fenómeno se le llama sinergia.
- Es un sistema global en el que cualquier influencia sobre uno de sus elementos repercute sobre los demás y sobre el conjunto del sistema.
- Es un sistema auto-regulable. Si la empresa se desvía de sus objetivos, se inicia un proceso de retroalimentación para adaptarse y mantener un equilibrio dinámico con su entorno.
- Al igual que la empresa es un sistema que forma parte de otro más amplio (el sistema económico, y éste a su vez a otro más amplio, la sociedad), dentro de ella pueden distinguirse distintos subsistemas como se ven en el gráfico: subsistema directivo, real y financiero.

El entorno es todo lo que rodea a la empresa. Se caracteriza por ser complejo, dinámico y por que puede ser tanto beneficioso como hostil para la empresa. Habitualmente se diferencian dos tipos de entorno: el general y el específico.

Entorno general. Afecta por igual a todas las empresas de una determinada sociedad a través de factores económicos, demográficos, políticos, etc. Su influencia en los resultados empresariales no suele ser tan importante como la del entorno específico, aunque en algunos casos es decisiva. Los factores más importantes del mismo son:

- **Factores económicos**. La situación general de la economía, los tipos de interés, el desempleo existente, etc., hacen que una empresa venda más o menos, obtenga una financiación más cara o más barata, etc.
- **Factores demográficos**: factores como el número de habitantes, la distribución por edad, sexo, etc., han de ser muy tenidos en cuenta por las empresas que operan en una zona determinada. Por ejemplo, a un fabricante de juguetes le interesa conocer las características de la población infantil de su área de influencia.
- **Factores político-legales**. Las políticas económicas del gobierno y las distintas leyes que regulan la actividad económica deben ser conocidas por los gestores de la empresa. Así, por ejemplo, la legislación medioambiental hace que las compañías agrícolas e industriales tengan que modificar sus procesos productivos y asumir nuevos costes para ser menos contaminantes. En este entorno cobra especial importancia el denominado marco jurídico, construido por normas de todo tipo emitidas por las distintas administraciones públicas: el Estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos. Estas disposiciones legales afectan a la empresa desde su nacimiento: la solicitud de licencia de apertura para el inicio de las actividades, los trámites para la constitución de la empresa, los distintos impuestos que hay que pagar y normas de todo tipo, como las de prevención de riesgos laborales, Seguridad Social, legislación mercantil, normas contables, las ya citadas leyes de protección de medio ambiente, etc.

- **Factores socioculturales**. Se refiere a factores como el nivel educativo, los estilos de vida, los hábitos de consumo, etc.
- **Factores tecnológicos**. Los sucesivos cambios tecnológicos suponen un reto para la empresa porque la obligan a una continua adaptación, lo que repercute directamente en sus costes y condiciona su supervivencia.

La Empresa y su entorno refiere al entorno más cercano. Afecta a cada empresa de una manera concreta (es específica de cada empresa). Sus principales componentes son:

- **Clientes.** El número y las características de los clientes de una empresa condicionan en gran medida su actuación. En primer lugar, no es lo mismo ofrecer el producto directamente a los consumidores que hacerlo a otras empresas, ya que éstas últimas toman las decisiones de modo mucho más racional. También hay diferencia en que los clientes sean pocos y de gran tamaño o muchos y pequeños. En el primer caso pueden negociar e incluso imponer sus condiciones, como sucede con las grandes superficies comerciales.

- **Proveedores.** Al igual que en el caso de los clientes, el tamaño de los proveedores y el grado de cumplimiento de sus compromisos determinan en parte los resultados que obtiene la empresa. Por ejemplo, es el proveedor de madera de una carpintería se retrasa en la entrega de un pedido, puede suceder que haya que detener la producción por falta de materiales.

- **Competidores**. En el mundo empresarial actual, la competencia es cada vez mayor en número y en agresividad. Muchas veces los competidores condicionan el comportamiento de una empresa. Por ejemplo, es muy común fijarse en el líder del mercado a la hora de fijar los precios.

- **Intermediarios**. En muchos casos, las empresas dependen de intermediarios para hacer llegar el producto a los consumidores finales. Éstos pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes, etc. En algunos sectores estos intermediarios tienen gran poder, lo que influye enormemente en los ingresos que obtienen las empresas. Así sucede en las empresas agrícolas, que reciben un precio por su producción hasta diez veces inferior al precio de sus productos en el mercado.

- **Otros** como las relaciones con los sindicatos, el control del gobierno sobre el sector, etc.

2. VISIÓN SISTÉMICA DE LA EMPRESA. LOS SUBSISTEMAS DEL SISTEMA EMPRESA.

Una visión sistémica es un enfoque administrativo en donde se ve el todo como un conjunto de partes que están estrictamente relacionadas; una no funciona sin la otra y una no sería nada sin las otras. La mayoría de las organizaciones tienen una visión sistémica ya que existen diferentes departamentos dentro de una empresa (Recursos humanos, mercadotecnia, producción, etc.) pero ninguno de ellos realmente funciona sin las otras partes.

En las culturas de alto contexto utilizan la visión sistémica porque no es el individuo quien trabaja sino trabaja representando a la empresa. El individuo se ve como parte de la empresa. Por otro lado, en culturas de bajo contexto (ejemplo EUA) utilizan una visión individualista que es YO trabajo individualmente para sobresalir YO y no están realmente unidos a la empresa por la que trabajan.

Debemos recordar que nosotros, es decir, el ser humano, es un sistema. Las empresas son sistemas. El mundo es un sistema, que está lleno de otros sistemas por lo que vivimos como un sistema. Por eso, necesitamos comprender el manejo de sistemas. Hoy en día el mundo está interconectado y lo que sucede en otras partes nos afectan.

A menudo ante la complejidad el mundo nos sentimos impotentes sin saber cómo actuar ni qué camino tomar. Incluso sabemos descomponer las partes de las cosas para después volverlas a unir, pero esto no funciona en los sistemas. El manejar un sistema es algo más complejo y no funciona la lógica lineal simple.

El pensamiento sistémico nos ayuda a guiarnos a nosotros mismos y dirigir a otros con eficacia. A nivel empresarial nos ayuda a comprender la complejidad de los procesos y descubrir la forma para mejorarlos; a su vez crear y dirigir equipos, que al fin y al cabo funcionan como sistemas.

El pensamiento sistémico es la actividad que realiza la mente para comprender cómo funciona un sistema y así resolver los problemas que surjan. Este pensamiento incluye el todo y sus partes y las relaciones entre estas. Además, es una manera para reconocer las relaciones que hay entre los sucesos y las partes, ayudándonos a comprenderlos y así poder interactuar con ellos.

El enfoque de Peter Senge se basa en “La Quinta Disciplina”, concepto que da título a su libro de 1990 (“La empresa de mayor éxito será algo llamado organización inteligente, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.)

Una organización en aprendizaje

Es una empresa que de manera continua y sistemática aprovecha sus experiencias aprendiendo de ellas.

Las empresas tradicionales no confían en la capacidad, su compromiso con la empresa y responsabilidad de los empleados, por lo que diseña un control jerárquico, formando una pirámide en la cual la cima es la toma de decisiones.

Una organización en aprendizaje aprende a ver la realidad con nuevos ojos. Todos los elementos de la organización son valiosos; se comprometen con

la visión de la empresa y asumiendo responsabilidad. Por lo tanto pueden trabajar en equipo y tomar decisiones.

La Organización en Aprendizaje quiere que el personal este aprendiendo constantemente y desarrollando toda su capacidad.

Las leyes que fundamentan la quinta disciplina – pensamiento sistémico

1. Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” del ayer.
2. Cuanto más se presiona, más presiona el sistema. Este proceso se conoce como “realimentación compensadora”.
3. La conducta mejora antes de empeorar.
4. El camino fácil lleva al mismo lugar.
5. La cura puede ser peor que la enfermedad.
6. Lo más rápido es lo más lento. Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima.
7. La causa y el efecto no están próximo en el espacio y el tiempo.
8. Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.
9. Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.
10. Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.
11. No hay culpa.

Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo

Desarrollo Personal

Se refiere el aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y de los demás (comprende tanto las competencias como las destrezas). Así, podremos identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones, y crecer junto con la organización. Es decir, saber verdaderamente que es importante para nosotros; ver la realidad con mayor claridad y unir la visión que nosotros deseamos con la visión de la realidad (donde estamos realmente) para buscar resolución.

Las personas con alto nivel de dominio personal tienes ciertas características: para ellos la visión es una vocación; la realidad para ellos es un aliado y enfrentan los cambios y trabajan con ellos; quiere una realidad con precisión creciente; están conectadas con las demás personas, pero sin olvidar su singularidad.

Modelos Mentales

Las formas de pensar que tenemos (paradigmas), a veces ciegan nuestra visión del mundo y nuestro actuar. Para descubrirlos se usan los Modelos Mentales que son ideas e imágenes de los que tenemos poco conocimiento, por eso debemos mirar hacia nuestro interior ver lo que nos mueve por dentro.

Conocer y manejar nuestros modelos nos ayudara a comunicarnos de manera clara y efectiva con la empresa.

Construcción de una Visión Compartida

Es que todos los elementos de la organización descubran dentro de sí el poder crear una visión personal que apoye la visión de la empresa.

La Visión Compartida debe generar elevación personal para modificar la relación de la gente con la compañía: entendiendo que no es la empresa de ellos sino la nuestra y generar una identidad común.

Fomentar el Trabajo en Equipo

Los equipos de trabajo se crean y fortalecen a través del dialogo. Dentro del grupo de trabajo hay infinidad de relaciones con mecanismos como sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacencia, etc. los cuales debemos aprender a reconocer y manejar para así establecer los obstáculos que nos permitirán aplicar la inteligencia del grupo.

Generar Pensamiento Sistémico

La importancia de esta disciplina es en generar un cambio de perspectiva de las situaciones que se nos presentan e identificar interrelaciones.

Es decir, los sistemas se dividen en subsistemas y supra-sistema. Estos sistemas tienen fronteras definidas y todos los elementos que lo conforman funcionan para alcanzar el mismo objetivo. También los sistemas tienen sinergia entre sus partes.

Existirá un elemento regulador dentro de los procesos del sistema para mantener el equilibrio, la llamada retroalimentación de equilibrio. Además, el sistema tiene un mecanismo de demora, que es un lapso de tiempo entre la causa y efecto.

Tenemos que reconocer que todos los aspectos de la empresa afectan de una manera directa o indirecta a la empresa como un todo. Es decir, cada parte es importante con relación al todo y las cuales interactúan entre sí para formar un sistema.

También nos ayudará para la toma de decisiones y la ejecución del día con día, donde se tomarán distintos puntos de vista.

Por lo que tener una visión sistémica nos ayudara a tomar en cuenta las relaciones entre las diversas áreas del sistema. Por eso las empresas deben entender la importancia de tener una visión sistémica para implementar comportamientos que estén conscientes de la importancia de la interacción de las partes.

La empresa como sistema complejo

La interacción de la empresa con el ambiente permite destacar una de las perspectivas más importantes bajo la que se ha estudiado la empresa como organización, y que es conocida como el enfoque de sistema, a partir del cual la empresa es considerada como un sistema abierto regido por unos principios que presenta unas características que la configuran como un sistema complejo.

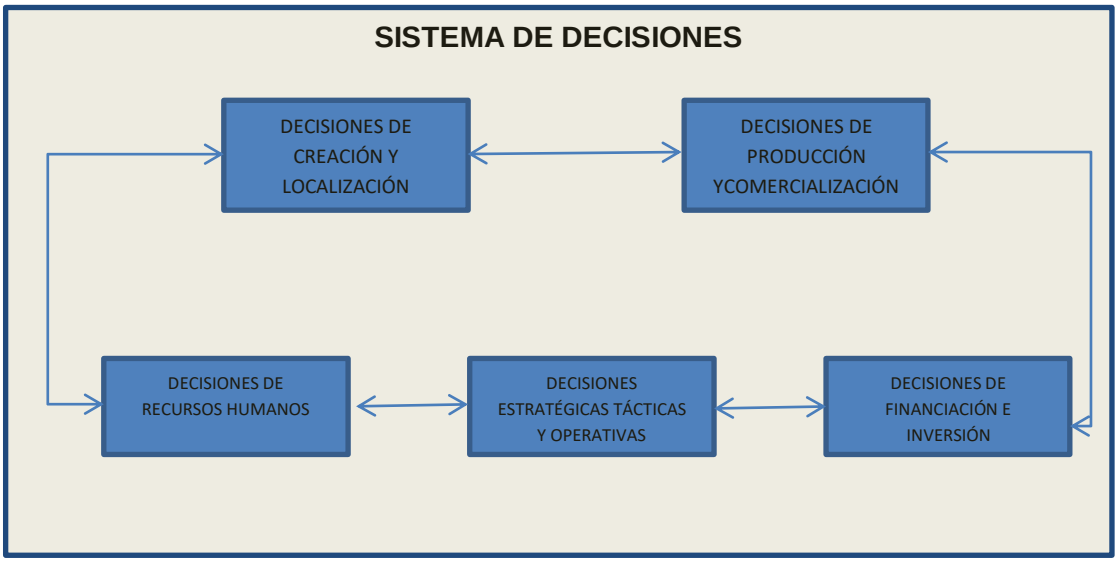
El enfoque de sistemas puede ser considerado una teoría totalizante, puesto que los sistemas no se pueden entender plenamente sino solo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de las partes, pero sin perder la visión del todo mayor al que pertenecen.

El concepto de sistema se acerca a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Si bien la palabra **sistema** puede tener muchas connotaciones todas ellas bien pueden acercarse a la idea de un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado será mayor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran en forma independiente.

Se puede definir a la empresa como un conjunto organizado que representa un todo armónico, en donde cada una de sus entidades o partes componentes están unidas y ordenadas de un modo lógico que encadena su accionar hacia un objetivo determinado. De esta definición se advierte que el concepto de empresa expresa también la idea de plan, método, orden, y globalidad reafirmando la idea que la empresa debe constituirse en un todo armonice donde cada elemento componente está relacionado directamente o indirectamente con todos los demás.

Los subsistemas del sistema empresa

Una visión sistémica de la empresa se expresa en la siguiente figura, se procede a tomar como observado el sistema de decisiones y luego en la gráfica siguiente se presentan sus elementos componentes o subsistemas.



Los puntos de vista que la sociedad tiene sobre el comportamiento de las empresas tiene cada vez mayor influencia. La gente normalmente espera que asuman tres tipos de responsabilidades:

Hacia adentro: el suministro de bienes y servicios de adecuada calidad es la obligación más elemental de una empresa. También se espera que genere y sostenga puestos de trabajo. Un adecuado manejo de las variables económicas de la empresa debería sustentar el crecimiento de la empresa y de los demás actores vinculados.

Hacia los clientes: el alcance de la ética se mide por el daño que nuestras acciones causan a los demás, entonces:

• Conservación ambiental
• Relaciones con el personal
• Información al consumidor
• Protección contra daños

Hacia la sociedad: se espera que las empresas ayuden a resolver males de la humanidad desempleo, inflación, pobreza, discriminación, etc. Parece advertirse que los empresarios de hoy tienen que colaborar en las soluciones de problemas que antes incumbían únicamente al estado.

Finalmente, el objetivo más valioso a alcanzar para cualquier empresa, cuando se asumen responsabilidades sociales y conductas éticas claras es el de: "incrementar la calidad de vida".

Podemos definir la empresa como un sistema abierto, caracterizado por:

• Ser un sistema complejo compuesto por subsistemas
• Tener interdependencia entre las partes
• Presentar homeostasis o búsqueda del equilibrio
• Presentar morfogénesis o capacidad de adaptación
• Tener un comportamiento probabilística o no determinista.

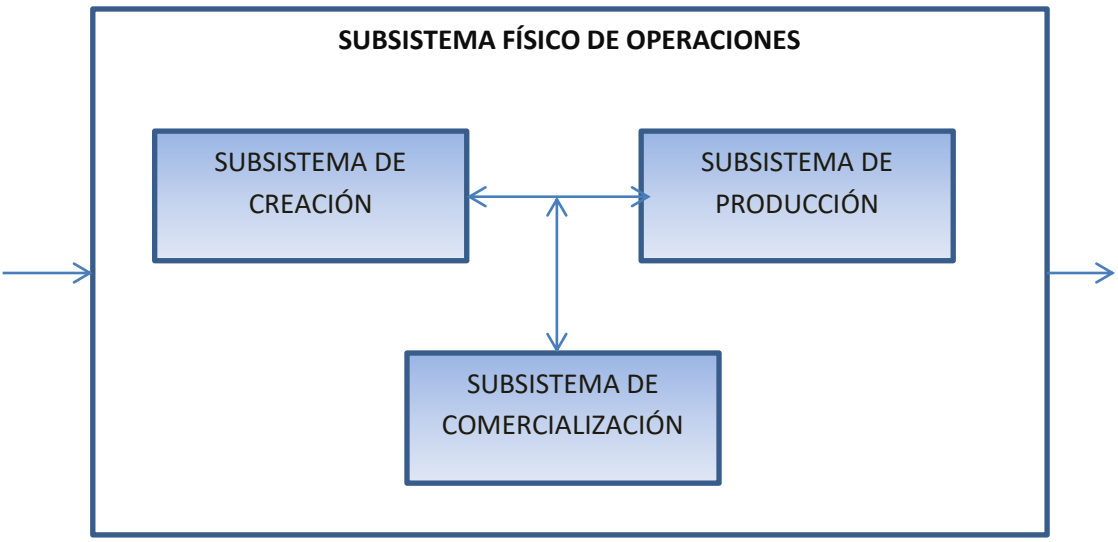
A partir de esta concepción se presenta una visión de la empresa como un sistema global o meta-sistema, formado por dos niveles jerárquicos:

Nivel operativo o sistema de operación. Este sistema puede descomponerse en tres niveles o subsistemas:

- Subsistema físico
- Subsistema financiero
- Subsistema humano

Un nivel rector o sistema de decisión, envolvente del sistema de operaciones, y en el cual opera el cuarto factor de producción, el factor dispositivo o decisional.

3.- EL SISTEMA FÍSICO DE OPERACIONES



La función de aprovisionamiento consiste en adecuar un flujo de entradas de productos a un flujo de utilización, de empleo o salida de los mismos. La función de aprovisionamiento se encarga de planificar, organizar, ejecutar y

controlar todas las actividades relativas a la incorporación de ciertos bienes o servicios a la empresa, para llevar a cabo sus operaciones y mantener ciertas cantidades de elementos físicos almacenados. Esta función integra gestión de compras, de inventarios y de logística.

La Gestión de compras: consiste en la administración del ciclo de compras, es decir de una serie de actividades o etapas relacionadas que se inician con la expresión de una demanda interna y culmina con la satisfacción de la misma y el pago del proveedor.

La Gestión de Inventarios: el objetivo es mantener los stocks de productos y materias primas necesarios para la actividad de la empresa a unos niveles óptimos que permitan disponer de ellos en la cuantía adecuada, en la calidad conveniente y en el momento oportuno todo esto con mínimo costo.

La Gestión de la Logística: corresponde a la organización del desplazamiento y de manutención de los materiales, materias primas, y productos ya sea en el interior o exterior de la empresa.

La producción en la empresa

Es el proceso de transformación de factores en productos mediante el que se adiciona valor a los elementos incorporados al proceso.

En este contexto se denominan factores de producción a los elementos que se incorporan para su transformación al proceso productivo. Aunque existen diversas tipologías de factores la más frecuente es la que los clasifica según su variabilidad distinguiendo entre:

- Factores fijos; aquellos cuyas cantidades no pueden hacerse variar a corto plazo
- Factores variables; aquellos cuya cantidad puede modificarse en corto plazo.

Un concepto esencial es el de tecnología que genera el conjunto de técnicas empleadas para producir en forma más eficiente en un menor tiempo y con disminución de costos.

Eficiencia en la actividad productiva: se refiere a la capacidad de lograr los resultados con el menor empleo posible de recursos, con el máximo rendimiento y con el mínimo costo.

Las salidas del sistema de producción están constituidas por los outputs o productos, esto es los bienes y servicios que obtiene la empresa como resultado de la actividad productiva y que habrán de ser capaces de satisfacer ciertas necesidades del mercado. Los productos son situados en el mercado mediante la logística externa (que comprende el almacenamiento, manipulación, mantenimiento, transporte y distribución física de los mismos al punto de venta) y finalmente la actividad comercial será la responsable de su promoción y venta.

Eficiencia de la actividad productiva: se refiere a la capacidad de lograr los resultados con el menor empleo de recursos esto es, con el máximo rendimiento y el mínimo costo. Conseguir este objetivo implica entender previamente dos conceptos básicos

- Productividad: definida como la producción obtenida con los insumos necesarios, es un indicador útil pata analizar la eficiencia técnica de la empresa.
- Costo: se define como la expresión monetaria de los consumos de factores realizados para la obtención de un determinado volumen de producción y permite analizar la eficiencia económica de la empresa.

Gestión de la producción: seis áreas principales:

- Productos, procesos y tecnologías.
- Capacidad, tamaño, localización e integración de procesos.
- Organización del trabajo e integración del factor humanos.
- Costo y calidad de procesos y productos
- Gestión y control de inventarios.
- Mantenimiento y renovación de productos

El proceso productivo: una vez concretados los tipos de productos que se van a lanzar, así como la cantidad que va a ofrecerse en el mercado, se procederá a la selección y diseño de los procesos productivos. Existen diversos tipos de procesos productivos:

- Según la forma en que se desarrolla en relación al tiempo: Continuo y/o intermitente.
- Según la gama de productos obtenidos: Producción simple y/o producción múltiple.
- Según la demanda sobre la que se basa la producción: Producción para el mercado y/o producción por encargo
- Según la configuración técnica: Diseño por producto o en cadena, y/o diseño por proyecto o deposición fija, y/o diseño por talleres o por función.
- Según la secuencia de actividades: Procesos mono-etápicos y/o procesos bi-etápicos y/o procesos multi-etápicos.
- Según el grado de integración: Procesos de producción centralizada y/o procesos de producción descentralizada.

La comercialización en la empresa

La actividad comercial es la encargada de identificar las necesidades de los consumidores y transformarlas en deseos, sirviendo y estimulando la demanda.

Desarrollo de la actividad comercial: Supone un proceso entre los que se destacan:

- Análisis del sistema comercial: el mercado y el entorno, la demanda, la segmentación del mercado, el comportamiento del consumidor y la investigación comercial.
- Diseño de estrategias de marketing: decisiones sobre productos, precios, distribución y promoción.

- Dirección del proceso de marketing: que incluye programa comercial y situaciones especiales (marketing industrial, de servicios, internacional, no empresarial, entre otros).

Condicionantes de la actividad comercial:

La función comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa en el mercado. El desarrollo de la función comercial supone un proceso secuencial que se inicia con la búsqueda de información, continua con la planificación y puesta en práctica de la misma, y finaliza con el control de todo el proceso en el cual es esencial el análisis de las oportunidades del sistema comercial, es decir, del:

- El entorno.
- El mercado.
- El consumidor (El comportamiento del consumidor es el conjunto de actividades llevadas a cabo por los consumidores, desde que seleccionan, compran, usan y disponen de los productos, ideas o servicios).

Identificándose en la actualidad a esta función comercial con el concepto de marketing como actividad, cuyo objeto de estudio es la relación de intercambio, concebida partiendo de las necesidades del consumidor que son las que orientan la producción de bienes y/o servicios.

4. SISTEMA FÍSICO. LOS SUBSISTEMAS DE CREACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

El sistema físico de operaciones constituye la dimensión sustantiva o real de la actividad empresarial, e implica reconocer en su observación la existencia de tres componentes o subsistemas.

- Subsistema de creación: diseño y aprovisionamiento o capacitación de entradas
- Subsistema de producción. Transformación de entradas en salidas.
- Subsistema de comercialización: distribución o colocación de salidas

Una adecuada gestión de los subsistemas precedentes incide en una mejora de la calidad que culmina en mayor satisfacción del cliente, ya que este recibe un producto cuya utilidad compensa el precio pagado por el mismo.

La calidad de un producto depende de muchos aspectos que corresponden a las distintas fases de su proceso de creación, producción y comercialización como son:

- El diseño, subsistema de creación. Siendo necesario que se proyecten productos ajustados a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Las adquisiciones, consiguiendo las materias primas y componentes más adecuados mediante un seguimiento eficaz de los proveedores y sub contratistas (subsistema de creación)

- La fabricación procurando que la producción se ejecute conforme a lo establecido (subsistema de producción)
- La logística interna y externa para que, el almacenamiento, manipulación, transporte y distribución de los materiales y productos no alteren su calidad original (subsistema de producción)
- La comercialización y el servicio post venta, procurando suministrar al cliente información veraz y suficiente sobre las características del producto, su vida útil, su mantenimiento y asistirlo en lo que necesite (subsistema de comercialización)

5.- SISTEMA HUMANO. LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA. PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS.

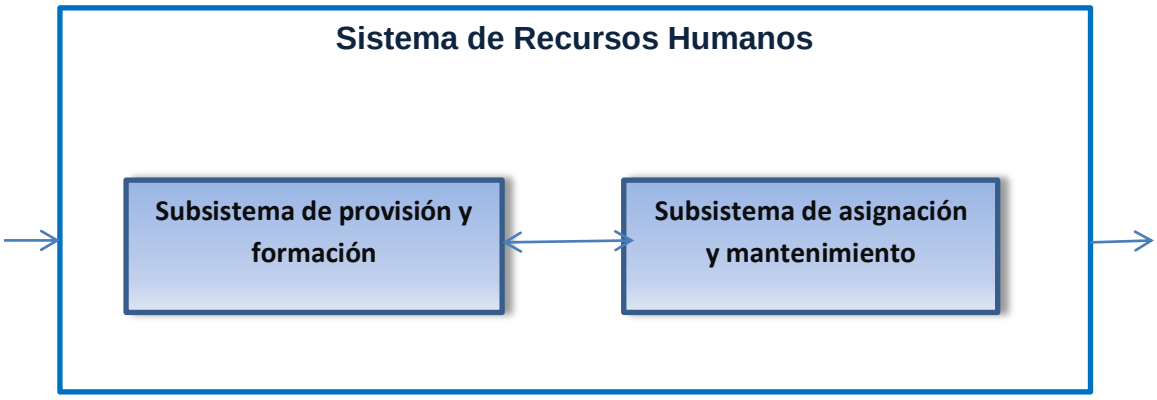
Sistema humano: El factor humano es el elemento activo y principal recurso de la empresa por su carácter estratégico determinante de su éxito. La principal característica del factor humano como recurso organizacional es su complejidad. Profundizando en esta idea pueden identificarse tres dimensiones en su naturaleza:

- Dimensión económica.
- Dimensión individual.
- Dimensión social.

El sistema de recursos humanos está constituido por dos subsistemas básicos:

Subsistema de provisión y formación: Gestiona las decisiones relativas al reclutamiento, selección, formación y desarrollo de los recursos humanos.

Subsistema de asignación y mantenimiento: Implica la gestión de decisiones relativas a la adscripción de trabajadores a puestos de trabajo y a asegurar la continuidad y calidad de prestación de servicios que realiza el empleado.



Puede definirse como un complejo conjunto de actividades individuales que se aplican sobre el colectivo humano de una organización, con la finalidad de conseguir del mismo la prestación de los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales.

Puede conceptualizarse como un proceso de naturaleza sistémica en el cual se contemplan actividades interdependientes que se afectan mutuamente. Los elementos definitorios de este sistema son:

- Unos inputs básicos constituidos por la información y el factor humano.
- Una operación del sistema o proceso de transformación a través de una serie de actividades.
- Un output que se refleja en un colectivo humano y unos comportamientos que faciliten el logro de los objetivos y la mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

El Comportamiento Humano en la Empresa

El modelo básico para analizar el comportamiento humano en la empresa agrupa tres variables independientes en tres grandes áreas:

Nivel individual	✓ Las características biográficas ✓ Los rasgos de la personalidad ✓ Los valores y actitudes ✓ Las habilidades y destrezas ✓ Las capacidades de percepción ✓ El nivel de motivación ✓ El grado de aprendizaje
Nivel grupal	✓ La toma de decisiones en grupo ✓ La comunicación ✓ El liderazgo ✓ El poder y la política de empresa ✓ La dinámica de grupos ✓ El conflicto
Nivel organizacional	✓ Modelo de funcionamiento ✓ Cultura empresarial ✓ El cambio y desarrollo organizacional ✓ El diseño del trabajo y el ambiente físico ✓ Las políticas y prácticas de recursos humanos

Los objetivos de la gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos generales de la empresa. El objetivo primordial y genérico de la dirección de personal, en cualquier organización, es facilitar al rendimiento de la mejora de la contribución del factor humano a la productividad, en orden a hacer las organizaciones más eficientes.

Los objetivos de la gestión de recursos humanos pueden clasificarse en tres categorías:

- **Objetivos Explícitos**: Atraer, retener, motivar y desarrollar al personal
- **Objetivos implícitos**: mejorar la productividad la calidad, de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.
- **Objetivos a largo plazo o finales**: supervivencia, competitividad, rentabilidad y adaptabilidad.

El sistema de recursos humanos de una empresa, representa un área de actividades interdependientes abierto al entorno compuesto por dos niveles:

El Nivel de Gerencia o Decisional. A con la planificación de arranca con la planificación de recursos humanos, a través del cual y en coordinación con los planes generales de la empresa, se prevén las necesidades de personal y la forma de satisfacerlos. Comprende la función configuradora directiva y estratégica de la dirección de recursos humanos, mediante la cual se diseña el modelo del capital humano.

El Nivel operativo Funciona. Tiene un carácter técnico y queda supeditado a las estrategias y políticas establecidas por el nivel gerencial en la planificación de recursos humanos se traduce en actividades que inciden directamente, en la conformación del capital humano como ser:

a) La provisión o captación de recursos humanos. Que se encarga del reclutamiento y selección de las personas necesarias
b) La capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Que comprende el entrenamiento la formación y el desarrollo del personal.
c) La aplicación de los recursos humanos. Que consiste en la asignación del personal a los puestos de la organización.
d) El mantenimiento de los recursos humanos. Cuya finalidad es satisfacer las necesidades del personal mediante la compensación económica y social.

Concluido el ciclo operativo, el proceso de gestión de recursos humanos retorna al nivel gerencial a través del control de recursos humanos, mediante el cual se realiza el seguimiento de los resultados obtenidos contrastándolos con los objetivos marcados para aplicar las correcciones si es necesario. Este control abarca aspectos tanto económicos (productividad – costos) como sociales (clima social – satisfacción).

La planificación y el control se basan en la existencia de un adecuado sistema de información de recursos humanos, capaz de promover los datos necesarios en forma oportuna y económica.

El sistema de recursos humanos en su nivel gerencial está vinculado al sistema de gestión general de la empresa, a través de la planificación, el sistema de información y del control de gestión.

La perspectiva de género en la empresa: discriminación e Inserción laboral. Violencia laboral. Protocolos. Planes de igualdad.

Discriminación laboral

Hostigamiento por parte de gerentes, compañeros de trabajo u otras personas de tu lugar de trabajo por tu raza, color, religión, sexo (incluyendo el embarazo, identidad de género y orientación sexual), origen nacional, discapacidad o edad (40 años o más).
A grandes rasgos, la discriminación en el trabajo puede comprenderse como un trato distinto y desfavorable a una persona en particular, por parte otros colaboradores, superiores, directivos o los dueños de la empresa, provocando que esta se sienta inferior y perjudicada.
Según declara el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), en el ámbito laboral es donde el lugar donde más se discrimina, estimándose que cerca del 50% de las denuncias que han recibido en los últimos años, ocurrieron allí.
Esto evidencia que el desafío de eliminar la discriminación en el trabajo es crucial. Entonces, aprender a identificar sus diferentes variantes es parte de los esfuerzos más importantes para erradicarla.

Consecuencias de la discriminación laboral

La discriminación se produce en todos los países y sectores laborales del mundo. Niega oportunidades a las personas, impide que se aproveche el talento humano y merma el progreso económico. Por otro lado, aumenta la tensión social y agrava la desigualdad.

Tipos de discriminación laboral

Dicho eso, ¿qué tipos de discriminación laboral suelen acontecer y cómo se vuelven un detrimento hacia las empresas?

- **Discapacidad**. Se considera como la primera causa de discriminación. Ocurre cuando una empresa no contrata a personas con impedimentos visuales, motores o de habla, a pesar de que estén cualificados para el puesto; al tratarlos con desdén, o cuando no se hace el esfuerzo en adaptar instalaciones físicas a las necesidades de colaboradores con alguna discapacidad.
- **Condición de salud**. Si alguien tiene una enfermedad crónica o debe cuidar a otra persona, o si enferma durante su periodo activo laboral y se le trata con desprecio, se le amenaza con despido o cambiarle a un puesto peor remunerado, entonces sufre de discriminación en el trabajo.
- **Sexo**. La creencia de que las mujeres no tienen las mismas capacidades que los hombres o sus cualificaciones no son tan válidas resulta en menos vacantes o ascensos disponibles. Como resultado, la alta rotación del personal femenino y su menor presencia en la economía remunerada -puesto que la discriminación las desplaza de los puestos de trabajo-, deteriora el desarrollo del país.

- **Apariencia física**. Sucede cuando una persona no obtiene oportunidades laborales equitativas o se impide su crecimiento en la empresa debido al color de piel, etnicidad o características físicas que son discriminadas en el lugar de trabajo.
- **Embarazo**. Relacionado con qué es la igualdad de género, el embarazo influye en la decisión de no contratar o despedir al personal. En ocasiones se considera que la gestación de un bebé y la maternidad impedirá las capacidades o reducirá el compromiso laboral de la mujer, pero este tipo de discriminación casi no sucede cuando un hombre se convertirá en padre.
- **Orientación sexual**. Son muchas las quejas que corresponden a actos relacionados con homofobia, lesbofobia y transfobia, evidenciadas en la carencia de un trato digno o despidos injustificados para personas que son parte de la comunidad LGBT+.
- **Religión o credo**. Cuando se señala u hostiga a personas por tener una religión o, al contrario, por no compartir la misma fe que otros colaboradores, también es un tipo de discriminación.

Todos estos actos discriminatorios impiden la creación de una sana cultura empresarial, y pueden afectar la comodidad y salud de los colaboradores.
Ya sabiendo identificar los variados tipos de discriminación laboral, se debe analizar cómo contribuir en su erradicación, teniendo presente que todas las pequeñas acciones cuentan y son de ayuda.

4 consejos para evitar la discriminación

El cambio comienza contigo, cuando actúas así:

1. **Investiga qué es la igualdad de género**. Quizá no lo consideres un problema serio, pero tras leer acerca de las brechas salariales, el número reducido de mujeres líderes y en puestos directivos de las empresas y las desventajas que todavía presentan en contraste a los hombres en el ámbito laboral, darás un primer paso para detener la discriminación.
2. **No apliques a vacantes discriminatorias**. Si te piden un test de embarazo o hacen preguntas personales poco relevantes para la vacante disponible, no envíes tu solicitud, o interrumpe la entrevista e indica que es una violación de tus derechos.
3. **Señala ideas o conductas desfavorables y cámbialas**. Antes de corregir a otros, piensa en los prejuicios e ideas preconcebidas que tienes sobre ciertos grupos o personas con determinada apariencia, religión u orientación sexual. Si de pronto te das cuenta de que los juzgas sin base alguna o los has tratado de forma poco cortés, haz conciencia sobre tus acciones y detenlas.
4. **Denuncia actos discriminatorios**. Si has presenciado o sido víctima de discriminación, comunícalo al departamento de Recursos Humanos y, en

todo caso, presenta tu queja en el portal de la CONAPRED, pues es tu derecho como persona el defender tu dignidad en todo momento.

Inserción laboral
La inserción laboral es el proceso en el que una persona encuentra un trabajo adecuado, permitiéndole integrarse en el mercado laboral y ganarse la vida de manera digna. Este proceso implica la búsqueda de empleo, la firma del contrato laboral y la adaptación a las responsabilidades y condiciones del trabajo.

Violencia laboral.

La violencia en el lugar de trabajo, la violencia en el lugar de trabajo o la violencia ocupacional se refiere a la violencia, generalmente en forma de abuso físico o amenaza, que crea un riesgo para la salud y la seguridad de un empleado o varios empleados.

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o acoso o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales

Las formas de violencia laboral son:

- Agresión física: Toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el o la trabajador o trabajadora.
- Acoso sexual: Toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quién la recibe.
- Acoso psicológico: Situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre un trabajador o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa.

Consecuencias de la violencia laboral:

- En el trabajador o trabajadora: afecta su salud psico-física y puede producir consecuencias negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular.
- En la organización: produce malestar entre los trabajadores/as, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas, desprestigio social.

- En la sociedad: consolida la discriminación, favorece el descreimiento en las instituciones y en la justicia.

Protocolos.

Un protocolo empresarial es una descripción de normas internas que deben seguirse en una empresa. Estas sirven para marcar pautas de comportamiento y los procedimientos para realizar operaciones diarias o acciones en una situación determinada

En su acepción común, el protocolo refiere a cualquier actividad regulada por una manera específica de efectuarla. La idea de implementar ciertos parámetros y reglas para delimitar una actividad en particular es casi tan antigua como las sociedades más primitivas

Tipos de protocolos

- El protocolo social.
- El protocolo laboral
- El protocolo oficial o institucional.
- El protocolo internacional.
- El protocolo diplomático.
- El protocolo empresarial.

¿Cómo se elabora un protocolo de trabajo?

Tener un enfoque claro y bien definidos tus objetivos.

1. Una declaración escrita del resultado al que quieres llegar en un tiempo determinado.
2. Con los pasos que tienes que dar.
3. Las acciones que tienes que realizar.
4. Las tareas que requieren cada acción.
5. Y el perfil de profesional al que se las podrías delegar.

Planes de igualdad.

Los planes de igualdad de las empresas son un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendientes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

La igualdad es un concepto fundamental en las estrategias de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB). El concepto de igualdad estaría integrado en el de justicia social y complementa el de equidad como ya veíamos

en otro post. El principio de igualdad tiene como fin crear sistemas de normas que regulen las condiciones y el trato para el desarrollo y la participación de todas las personas. Es la base de la justicia social, complementándose con la equidad, que responde de manera más amplia a la diversidad y a las necesidades de cada persona.
Actualmente la igualdad en el ámbito empresarial tiene su máxima expresión en los Planes de Igualdad o en el cumplimiento de la Ley General de Discapacidad, que surgen como respuesta a la situación de desventaja y discriminación a la que se enfrentan las mujeres (Plan de igualdad) o las personas con discapacidad (LGD) en el mercado laboral, en las condiciones laborales, en la remuneración, en la formación, el desarrollo y la promoción.

¿Qué es el Plan de Igualdad?
Es un conjunto de medidas que tienen como misión garantizar la igualdad de trato y oportunidades de las mujeres y hombres en la empresa, así como, la eliminación de situaciones discriminatorias por razón de sexo. El Plan de Igualdad es una iniciativa que debe ser promovida por la empresa y aprobado después de realizar un análisis y diagnóstico que se tiene que elaborar mediante una Comisión Negociadora junto a la representación legal de las personas trabajadoras.

¿Cuál es el contenido mínimo que debe contemplar un Plan de Igualdad?

- Partes implicadas en la negociación del Plan de Igualdad
- Ámbito de actuación personal, territorial y temporal (A qué personas aplica, dónde y cuándo)
- Informe de diagnóstico de situación
- Resultados de la auditoría retributiva
- Objetivos cuantitativos y cualitativos de igualdad que le empresa debe alcanzar
- Las medidas o estrategias que vaya a implementar la empresa para alcanzar los objetivos marcados.
- Los sistemas de seguimiento y evaluación.
- Los recursos y medios disponibles para alcanzar los objetivos marcados.
- Planificación y calendario.
- Definición de la Comisión de seguimiento para evaluar la consecución
- Sistema y proceso para abordar las discrepancias que puedan surgir durante la aplicación del Plan de Igualdad.

5 medidas para promover la equidad

1. Usar la perspectiva de género para reclutar personal. ...
2. Fomentar una cultura inclusiva. ...
3. Impulsar equipos de trabajo igualitarios. ...
4. Celebrar públicamente sus logros. ...
5. Escucharlas de forma continua.

Planificación, Control y Sistemas De Información de las Personas

El contenido de la planificación de recursos humanos se puede reducir a dos grandes interrogantes: ¿Qué personas necesitaremos? , y ¿Cómo daremos satisfacción a esas necesidades?, para dar respuesta a estos interrogantes necesitamos:

- ✓ Realizar un análisis una anticipación racional del futuro, pues a través de un análisis de las disponibilidades y necesidades de personal se elabora un pronóstico de las necesidades futuras. La previsión de necesidades de personal comprende dos grandes aspectos:

a) Análisis de las cualificaciones requeridas del personal para cada puesto. Esta determinación de las necesidades cualitativas se realiza a partir de una descripción y análisis de los puestos de trabajo considerando la tecnología empleada y las exigencias y destrezas y competencias necesarias para el mismo.

b) Cuantificación de personas necesarias dentro de cada calificación. Hay que determinar las necesidades cuantitativas en cada tipo de puesto, área o unidad organizativa.

- ✓ Realizar una definición de las estrategias y políticas de actuación requeridas por el área de personal para dar satisfacción a las necesidades.

Ello implica diseñar:

- ✓ La provisión de recursos humanos, planificación del reclutamiento y de la selección.
- ✓ La capacitación del factor humano
- ✓ El mantenimiento del factor humano y satisfacción de sus necesidades (planificación de carrera, rediseño del trabajo, planes de mejora retributiva, planes de incentivos, beneficios, etc.)
- ✓ Las desvinculaciones del factor humano (planes de reestructuración o reducción de planteles).

El control de recursos humanos busca mantener a la empresa orientada hacia sus objetivos, asegurando tanto el equilibrio interno como la adaptación al medio, el proceso de control se ejercerá con dos vertientes:

- ✓ **A nivel operacional**: el control del factor humano se centra en el desempeño laboral de éste. En relación a los objetivos de eficiencia económica y social. La eficiencia económica se mide a través de los indicadores de productividad y economicidad; la eficiencia social se mide a través del análisis de la satisfacción del individuo.
- ✓ **A nivel gerencial**: se controla la propia dirección de recursos humanos a través de auditorías de recursos humanos

Para poder llevar a cabo todas estas funciones, la dirección de recursos humanos necesita disponer de un adecuado sistema de información que suministre los datos necesarios para la toma de decisiones relativas al personal, ya que el proceso de cambio es continuo, y existe una necesidad urgente para mejorar la productividad de manera que tenga un impacto rápido y positivo en la gestión empresarial global.

En este contexto, el sistema de información de recursos humanos se define como el conjunto de medios, procedimientos, personas y datos para la captación ordenada, el almacenamiento, la transformación y la transmisión de las informaciones significativas para la gestión de factor humano de una organización. Los datos que deben manejarse hacen referencia:

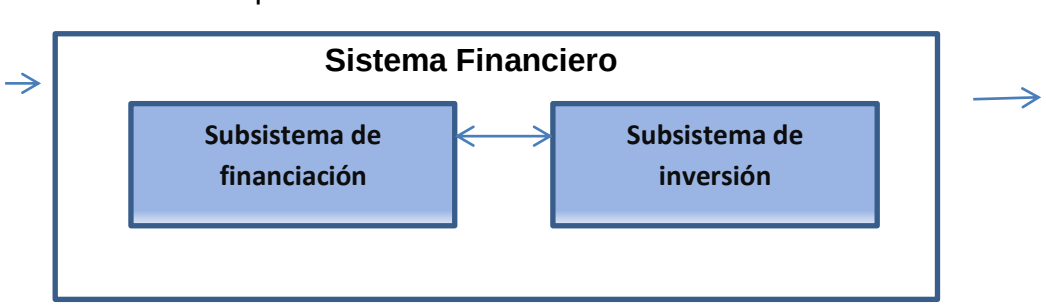
- Al entorno de la organización y particularmente al mercado de trabajo en sus distintos segmentos.
- A los trabajadores de la organización mediante los expedientes de personal
- A los puestos de trabajo de la organización

6. SISTEMA FINANCIERO. LA FUNCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO. SUBSISTEMAS.

El sistema financiero de la empresa se ocupa de todas las decisiones relativas a la obtención y administración de los fondos necesarios para la actividad.

Comprende dos grandes áreas de decisiones o subsistemas:

- ✓ La captación de recursos financieros o subsistema de financiación.
- ✓ La aplicación de fondos o subsistema de inversión.



El ciclo financiero comienza con la captación de recursos financieros (financiación) que se aplican a la compra y pago de bienes de activo fijo (inversión) los cuales se van liquidando progresivamente a través del proceso de amortización técnico económica mediante el cual se va incorporando al costo de producción el valor de la parte de activos fijos consumida en cada ciclo productivo y que será recuperada con el cobro de las ventas quedando reflejada en la amortización acumulada, destacando que suelen ser necesarios bastantes ciclos de explotación para completar un ciclo de capital.

Los objetivos financieros de una empresa pueden cifrarse en:

- Estimación del volumen de recursos financieros totales para dimensionar adecuadamente la empresa, así como permitir su crecimiento.
- El análisis y determinación de las clases de activos productivos o inversiones que debe realizar los efectos d estas decisiones sobre

costos precios riesgos y resultados tanto a corto como a largo plazo.

- La composición del pasivo o estructura financiera de la empresa.

La forma de operar en el área financiera para conseguir los anteriores objetivos requiere el cumplimiento de tres condiciones previas:

- La determinación del objetivo financiero explicito que pasa por la maximización del valor de mercado de la empresa. Este objetivo genérico se apoya en otros más específicos como son:

a) Minimizar los costos financieros
b) Minimizar el riesgo que comporta la inversión
c) Mantener equilibrio patrimonial financiero

- Un criterio sistemático para la asignación de recursos financieros en la empresa. Un criterio de optimización de las decisiones de inversión.
- Un método de análisis que permita la elección de la combinación optima de medios y composición de una estructura financiera adecuada.

La función financiera implica un proceso en virtud del cual los recursos financieros son captados, aplicados y recuperados en forma líquida.

El subsistema financiero surge porque no coinciden en el tiempo los pagos y los cobros que se realizan en el circuito real. De esta manera, el factor tiempo constituye en financiación una variable fundamental.

El subsistema de inversión supone el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte. Así los elementos que caracterizan a una inversión son:

a) Un sujeto que invierte.
b) Un objeto en el que se invierte.
c) Un costo derivado de la renuncia a una satisfacción inmediata.
d) Una esperanza o expectativa de recompensa en el futuro.

El Entorno financiero de la empresa

Es la parte del sistema económico en el que confluyen las economías excedentarias de recursos financieros, que son quienes ahorran y las deficitarias son las demandantes; y donde se producen las transacciones que permiten el traspaso de fondos de unas a otras.

Este entorno está constituido por tres tipos de elementos:

- Activos financieros: son instrumentos expresivos de una aceptación de fondos que el emisor ha recibido del tomador de títulos y pueden representar una deuda o un derecho de propiedad constituyendo un activo para quien lo posee y un activo para quien los emite. Poseen tres características fundamentales:
  Liquidez: facilidad para ser transmitidos.
  Riesgo: grado de incertidumbre respecto a la conversión en dinero al vencimiento del plazo.

Rentabilidad: capacidad del activo de producir rendimientos en forma de intereses plusvalía u otro tipo de derechos.

- Mercados financieros: mecanismos en virtud del cual se intercambian activos financieros. Su objetivo es realizar una asignación eficiente de los ahorros de la economía.

- Intermediarios financieros: se define como el conjunto de instituciones especializadas en la mediación entre los prestamistas y los prestatarios últimos de la economía.

Tipos de financiación a los que puede recurrir la empresa

Financiación externa: proviene del mundo exterior a la empresa, es decir del entorno financiero. De las fuentes de financiación externas pueden obtenerse recursos propios y ajenos:

Financiación Externa Propia; Capital Social, Subvenciones, Primas de emisión

Financiación Externa ajena; a corto plazo (financiación espontanea, créditos y préstamos descuento comercial y factoring. A largo plazo títulos de renta fija, leasing, créditos y préstamos.

Financiación Interna o Autofinanciación: proviene de los excedentes financieros que se generan como consecuencia de las actividades de la empresa y que generan como consecuencia de la actividad de la empresa y que permanecen en la misma, incorporándose a su patrimonio o bien quedando como beneficios de ejercicio. Existen dos modalidades de autofinanciación:

Autofinanciación de mantenimiento; su objetivo es mantener la capacidad productiva de la empresa y se recoge en las cuentas de; amortizaciones y provisiones.

Autofinanciación de Expansión; tiene como finalidad lograr la ampliación y crecimiento de la empresa quedando reflejada en las cuentas de Reservas y Remanentes.

UNIDAD DIDÁCTICA 5

Sistema de gestión de empresas

1. *Teoría general de los sistemas*: Enfoque sistémico de la gestión. Subsistemas.
2. *Los procesos de control*: Indicadores de gestión. Concepto. Objetivos y utilidad.
3. *Los procesos de control*: Clases de indicadores: de rendimiento, de productividad, de calidad, de desempeño. Otros. Criterios para establecerlos. Dificultades.
4. *Los procesos de política, planificación y gestión*: Decisiones estratégicas, de creación y localización de la empresa. Decisiones de recursos humanos. Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
5. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: Mejora continua de la gestión. Instrumentos de aplicación.
6. Nuevos modelos de gestión.

1. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA GESTIÓN. SUBSISTEMAS

La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente.

Entonces podemos concebir a la gestión común proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas cíclicamente en una secuencia lógica integrada por:

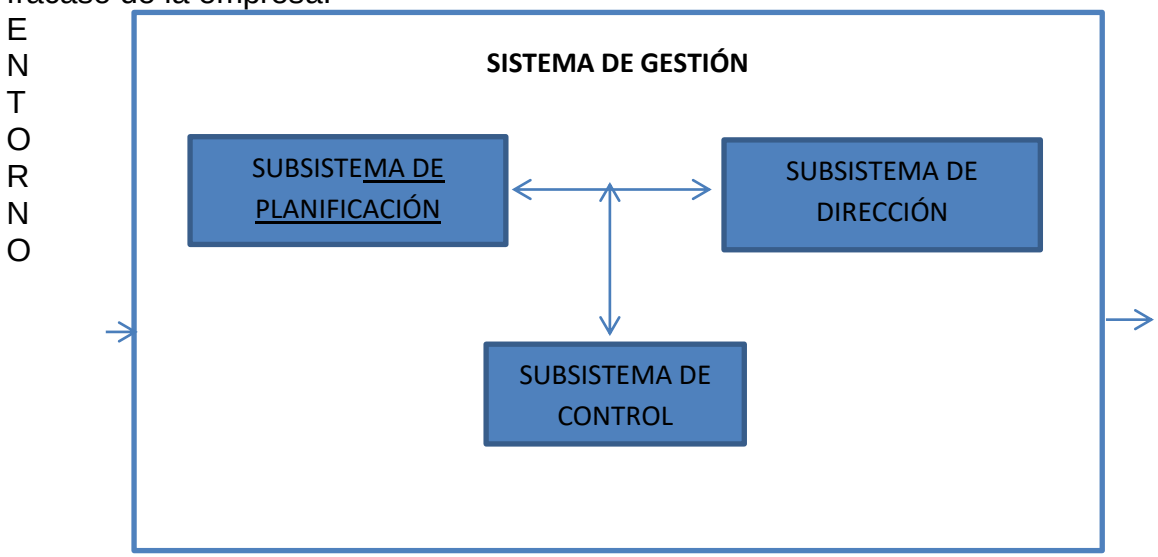
Planificación: consiste en decir con antelación que se desea conseguir y como va a lograrse, para lo cual se formulan previsiones, se fijan objetivos y se determinan las estrategias para alcanzarlos teniendo en cuenta las variables internas y externas.

Dirección: constituye el conjunto de pautas de pautas de actuación, el proceso de influencias para gestionar acciones formales y no formales de trabajo condicionas a nivel organizacional, social e individual para lograr los objetivos propuestos.

Control: es la función de regulación que corrige las desviaciones detectadas respecto a los objetivos, tomando como referencia la planificación.

La complejidad de la labor de gestión supone estar continuamente afrontando problemas por resolver, por lo que el directivo está recibiendo, interpretando y evaluando información y tomando decisiones en un contexto de

incertidumbre bajo presiones internas y externas. Tiene en sus manos el éxito o fracaso de la empresa.



2. INDICADORES DE GESTIÓN. CONCEPTO. OBJETIVOS Y UTILIDAD.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que las gestiones reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos.
- Permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.

- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Objetivos de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes objetivos:

- **Medible:** El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se

puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

3. CLASES DE INDICADORES: DE RENDIMIENTO, DE PRODUCTIVIDAD, DE CALIDAD, DE DESEMPEÑO. OTROS. CRITERIOS PARA ESTABLECERLOS. DIFICULTADES.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar **los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.
- ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadírsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales.

2. ¿Qué se hace? A continuación, debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades.
3. ¿Qué se desea medir? Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.
4. ¿Quién utilizará la información? Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.
5. ¿Cada cuánto tiempo?
6. ¿Con qué o quién se compara? Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. También podemos medir los indicadores conforme a:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Dificultades

La razón de ser de un sistema de medición es: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto (asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entiende lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los

de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable. .¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

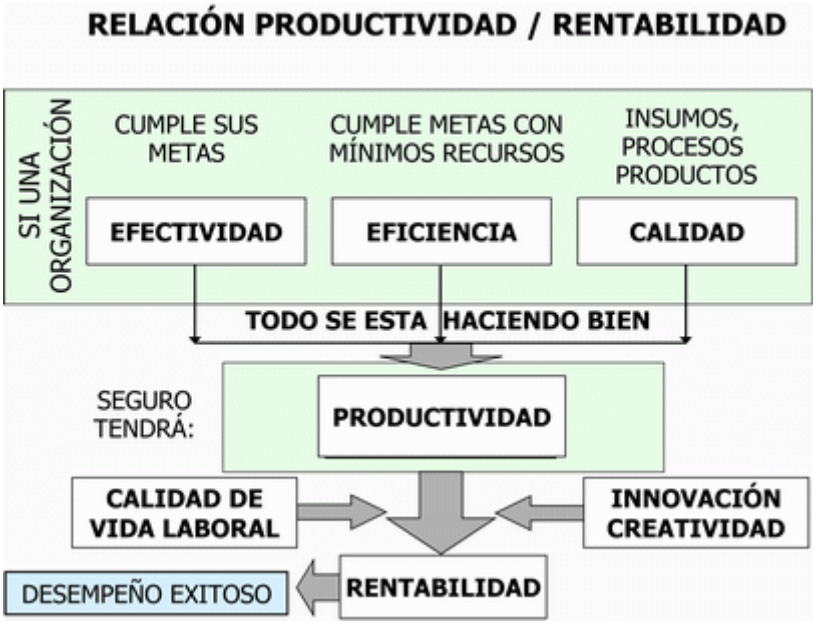
La productividad y los indicadores de gestión

La palabra productividad, se tiene conocimiento que se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés Francois Quesnay, para explicar los resultados de producción en la agricultura. En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad.

En 1950, en París, la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico) cociente entre la producción y uno de los factores para obtenerla.

El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

$$P = \frac{PF}{FP}$$



Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos / servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados.

¿Qué le falta a esta definición?: incluir, cómo se logró, qué se hizo para obtener el resultado, qué precio se pagó y qué premio se recibió.

¿Cómo medir integralmente la productividad de una empresa?

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

¿Por qué medir la productividad?

- Porque se fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
- Porque permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Porque se obtienen bases sólidas para la planeación estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Porque es necesario establecer una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación o construcción colectiva.
- Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.

¿Cómo se eleva la productividad?

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.
- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores compras – mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores ventas – mejores mercados – mejores clientes – mejores desarrollos -.
- Mejorando y aprovechando la tecnología, equipos, herramientas, infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.
- Dando lectura y buena comprensión a los indicadores emitidos por los estados financieros, las razones financieras; utilidad y rentabilidad, velocidad a la que ingresa el dinero Vs velocidad a la que sale el dinero.
- Aprendiendo a innovar hacia las preferencias del cliente y las mejores formas de producción.

La competitividad

La competitividad son las características de un país, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado.

Los elementos que pueden significar signos de competitividad o características para lograr un objetivo, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras, se mencionan a continuación:

Un País

- Infraestructura moderna.
- Recursos humanos preparados.
- Políticas coherentes de estímulo a la empresa privada, al comercio exterior, a las inversiones extranjeras, etc.

Una Empresa

- Alta calidad de los productos y servicios.
- Alta productividad.
- Eficiencia.
- Buena gerencia.
- Recursos humanos preparados.
- Insumos de primera calidad.
- Presentación inmejorable de sus productos.
- Excelentes mecanismos de comercialización.

Una Persona

- Eficiente.
- Actualizado.
- Que agregue valor.
- Productivo en la unidad donde se desempeña.

¿Cómo se eleva la competitividad?

- Productividad es en esencia competitividad y competitividad es consecuencia de productividad.
- Siendo competitivos se elevan los ingresos y el empleo sostenible.
- Las ventajas competitivas se concretan en ventas crecientes y con ello se aumenta el empleo de los recursos productivos y las remuneraciones a tales factores.

Indicadores individuales e indicadores globales

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización (INDICADORES GLOBALES) o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona (INDICADORES INDIVIDUALES), cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

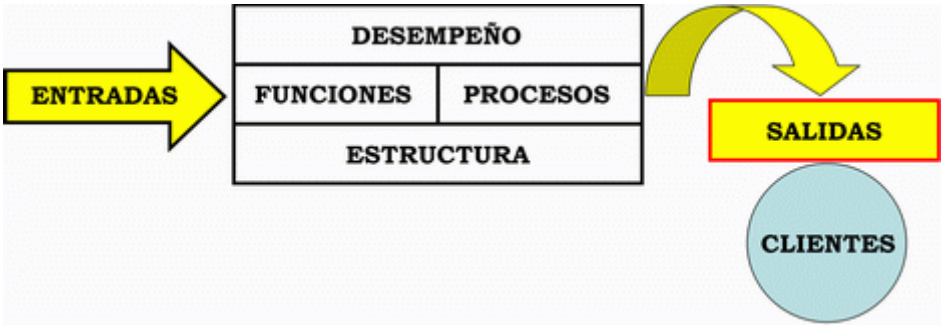
El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Diseño y construcción de Indicadores

Génesis de los indicadores de gestión en la organización

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- FUNCIONES: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- PROCESOS: muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- ESTRUCTURA: más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- DESEMPEÑO: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- CLIENTES: Las salidas o productos del área, buen sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadírsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable

A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "hacer lo correcto correctamente".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "ser eficientes".

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma.

Lo incorrecto correctamente quiere decir que, aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Lo correcto incorrectamente nos sitúe en una posición de eficacia, pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

A- contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

Indicadores básicos de una empresa

Alcance del sistema de indicadores

El sistema de gestión, estaría conformado por dos aspectos claves:

Los indicadores: Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

El sistema de gestión: compuesto por los puntos de información y control, que permitirán en forma visible, identificar donde están las desviaciones,

concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

La definición de un conjunto de indicadores clave, siempre debe hacerse con base en las características de la empresa, la visión, la misión y las estrategias de esta, que apoyado en un sistema mecanizado, permita a la directiva y a los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa (Operaciones, Administración y Finanzas, Comercialización y Ventas, Personal, etc.), conocer en tiempo real la situación de la gestión, de forma tal que les permita tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño, y de esta manera contribuir al logro de las metas de la empresa.

Tal como se mencionó inicialmente un indicador de Gestión, es una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una o varias variables, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación igual, por encima (normalmente positiva) o por debajo (normalmente negativa). Cuando la desviación es igual o por encima (normalmente positiva) se debe analizar para establecer que parámetros tuvieron un comportamiento aceptable que permitió el valor del indicador, cuando la desviación está por debajo (normalmente negativa), se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

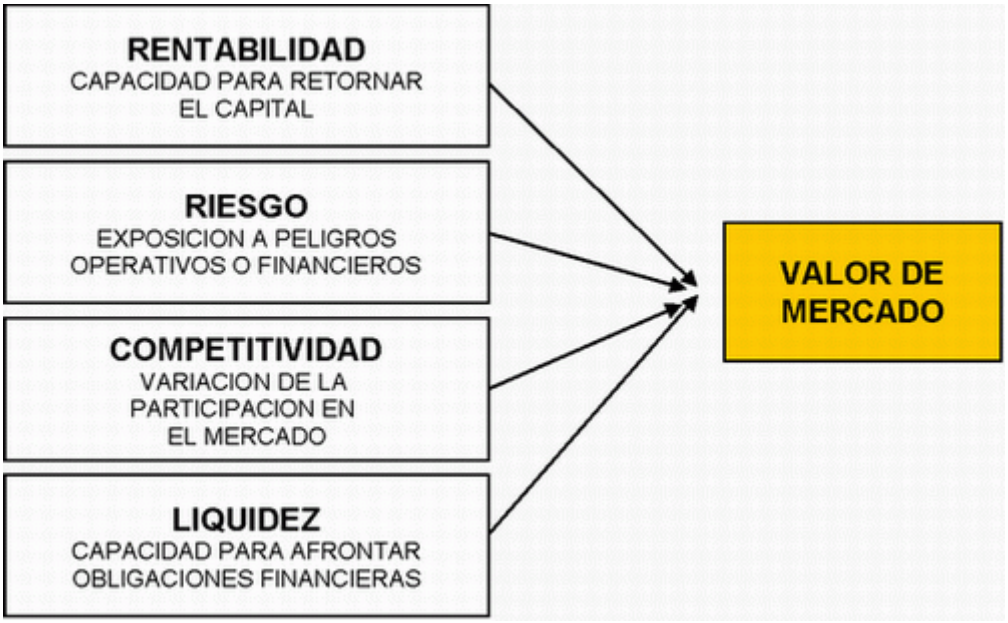
Indicadores del negocio, con base en el esquema de valor de mercado

Lo ideal es que los indicadores sean desarrollados por el nivel superior, en conjunto con el nivel funcional y operativo, definiendo los indicadores claves e importantes en cada una de ellas. Posteriormente, se analizarán las limitaciones que tiene la organización para obtener la información y como consecuencia, se deben desarrollar proyectos para mejorar la confiabilidad y la exactitud de la información que requiere el sistema de indicadores.

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como de las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, clave y operativos.

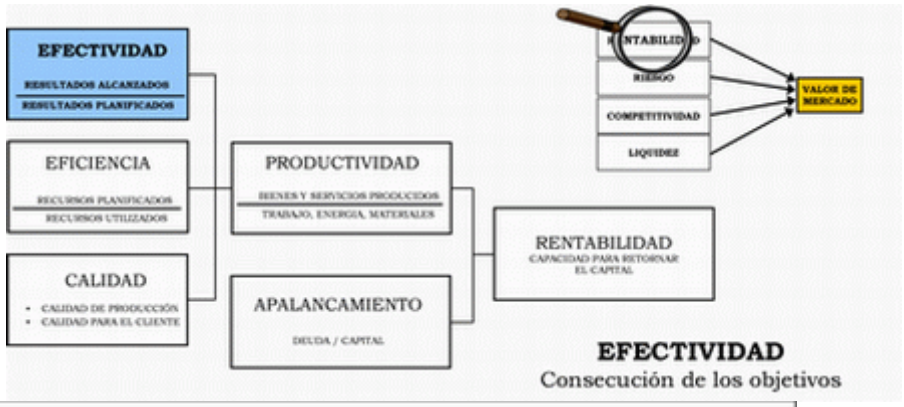
El esquema de valor de mercado de una empresa está soportado por cuatro (4) grandes macro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos, excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor.

Esquema de Valor de Mercado



Indicadores de efectividad

La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". Los indicadores de eficacia o efectividad, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados. En este sentido se pueden diseñar los siguientes indicadores de efectividad (no son únicos):



EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES = $\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}} \times 100$

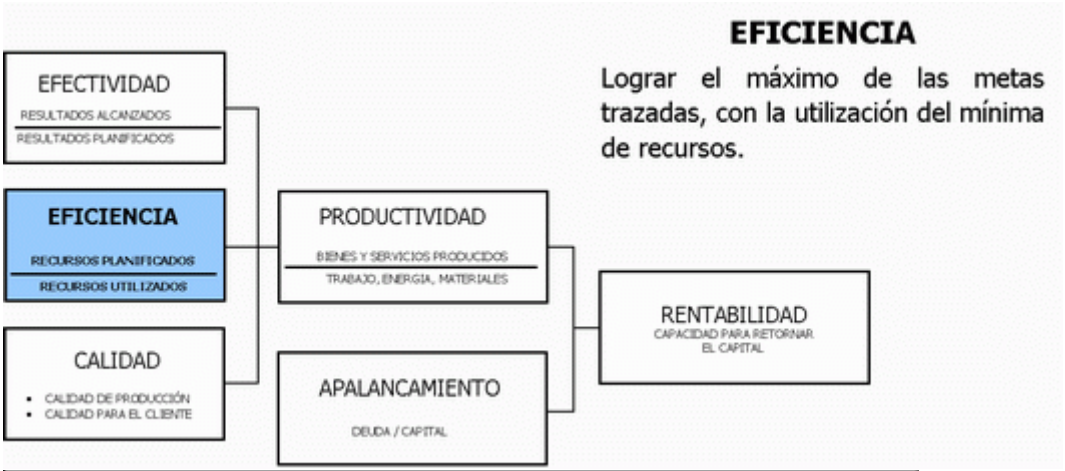
EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS = $\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} \times 100$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
EFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES	• Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia de los equipos.

Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%).	• Efectividad en la logística y el transporte.
EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%).	• Efectividad en el uso de las instalaciones. • Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.

Indicadores de eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre los indicadores de eficiencia se pueden mencionarlos siguientes:



$$\text{USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCIÓN}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}} \times 100$$

$$\text{NIVEL DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (Bs.)}}{\text{VENTAS NETAS (Bs.)}} \times 100$$

Descripción del Indicador	Variables Fundamentales
USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El	• Disponibilidad de las instalaciones. • Eficiencia en el mantenimiento. • Efectividad en el transporte.

indicador es medido porcentualmente (%).	• Capacidad de las instalaciones.
NIVEL DE INVENTARIOS Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).	• Eficiencia en el uso de los insumos • Determinación optima de los niveles de reposición. • Efectividad en el pago a proveedores. • Eficiencia en el tiempo de compras.

4. DECISIONES ESTRATÉGICAS, DE CREACIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA. DECISIONES DE RECURSOS HUMANOS. TÉCNICAS DE DISEÑO ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO.

Una vez que se decide poner en marcha una empresa es necesario adoptar tres decisiones preliminares:

- Decisiones relativas a la constitución de la empresa lo cual exige por un lado realizar una serie de trámites para materializar dicha constitución, y por otro, adoptar la personalidad jurídica más apropiada para ese negocio.
- Decisiones relativas a la localización de la actividad empresarial. Implica analizar los factores que determinan dicha localización a través de distintos métodos de evaluación.
- Decisiones relativas a la dimensión de la empresa. Requiere distinguir entre tamaño de la empresa. Requiere distinguir entre el tamaño de la empresa y su capacidad productiva a fin de analizar sus efectos sobre el beneficio.

La correcta elección de la forma jurídica para una empresa es una decisión esencial que requiere un detallado análisis de las ventajas e inconvenientes que presentan las distintas figuras. Una vez seleccionada la más adecuada, es necesario cumplir una serie de trámites legales para la constitución y habilitación de la empresa ante organismos nacionales, provinciales y municipales.

La localización es el lugar que elige el empresario para ubicar físicamente la actividad productiva, no debe confundirse con el domicilio fiscal o social de la empresa pues no siempre coinciden.

Las preferencias de localización obedecen a un amplio y variado conjunto de factores que son los elementos que ejercen alguna influencia en la localización espacial de la actividad industrial, y que se consideran necesarios para un adecuado funcionamiento y desarrollo de la actividad.

La clasificación de los factores de localización puede obedecer a:

- Fuentes de abastecimiento: por razones de costo, para asegurar la calidad de entradas y fiabilidad de entrega.

- Recursos humanos: el costo de la mano de obra, el grado de calificación, el grado de asociacionismo (Tendencia a formar asociaciones para defender intereses comunes)
- Logística y transporte: como factor de costo, como tiempo empleado, existencia de medios de transporte.
- Otros factores de costo: suelo y construcciones
- Factores jurídicos y políticos sociales: legislación laboral, fiscal, medioambiental o urbanística, estabilidad social, ayuda oficial a empresas.
- Economías de aglomeración: economías de localización y de urbanización
- Mercado de consumo: accesibilidad fiscal (física y legal), rapidez de entrega, proximidad de empresas importantes.
- Otros factores de localización: Clima, relieve, geografía, calidad de vida, lengua, cultura.

Entre las decisiones de dimensión, es importante distinguir entre el tamaño y ocupación. De esta manera, mientras el tamaño representa una condición de carácter estructural indicativa de la capacidad productiva, el grado de ocupación hace referencia a la media en que dicha capacidad está siendo utilizada en un momento determinado.

Decisiones de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos está integrada por diferentes funciones que corresponden a un nivel gerencial y a un nivel operativo.

El nivel operativo incluye los procesos de:

- Provisión, que trata mediante la selección de personal, de dotar a las empresas de los empleados idóneos para los puestos de trabajo definidos.
- La formación, entendida como el proceso a través del cual incrementar el conocimiento teórico y práctico de los empleados.
- El de asignación, definido como el proceso de vinculación de los trabajadores a sus puestos de trabajo de la forma más adecuada
- El mantenimiento que se entiende como el conjunto de actividades necesarias para asegurar la continuidad y calidad de la prestación de servicios del trabajador a la empresa.

La capacidad de las empresas para crear, difundir y utilizar sus experiencias y técnicas, dentro de la organización y fuera de ella, es en la actualidad lo que las ayuda a distinguirse de sus competidores generándoles ventajas competitivas.

5. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN. INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN.

La gestión de la empresa se materializa en la toma de decisiones, que consiste en seleccionar de entre varias alternativas o líneas de actuación, potencialmente conducentes a objetivos.

La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente.

Esta gran labor de gestión puede ser concebida como un proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas en una secuencia lógica integrada por:

- **Planificación:** Consiste en decidir con antelación que se desea conseguir y como va a lograrse, para lo cual se formulan previsiones se fijan objetivos y se determinan las estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta las variables internas y externas consideradas tanto en su situación actual como futura mediante el diseño previo de un modelo de funcionamiento que consiste en establecer el diseño orgánico formal de la empresa repartiendo la autoridad y el trabajo entre los miembros de la empresa de forma más adecuada para lograr la coordinación de esfuerzos.
- **La dirección:** constituye el conjunto de pautas de actuación, el proceso de influencia para gestionar acciones formales y no formales de trabajo condicionadas a nivel organizacional, social e individual, para lograr los objetivos propuestos.
- **El control:** es la función de regulación que corrige las desviaciones detectadas respecto a los objetivos, tomando como referencia la planificación.

La planeación se puede expresar como; decidir por anticipado futuras acciones, es decir que es una toma de decisiones en forma anticipada que guía las acciones a desarrollar en un escenario futuro, lo que implica seleccionar entre diversos cursos de acción a futuro.

La planificación debe seguir un proceso lógico que está integrado por una serie de etapas.

- Observación del problema necesidad de planificación
- Establecimiento de objetivos
- Análisis de contingencias premisas
- Definición de líneas alternativas
- Evaluación de alternativas
- Selección de mejor alternativa
- Formulación de planes derivados
- Presupuesto

Los elementos fundamentales que orientan, y posibilitan guiar el diseño de un modelo de funcionamiento permitiendo la definición adecuada y sus relaciones son los siguientes:

División de trabajo: implica reconocer que la actividad global de una organización debe subdividirse en tareas menores. De modo de asignarlos a partes o unidades organizativas y a personas diferentes, para su realización.

Integración de tareas: se trata de destacar la necesidad de unir actividades de modo de diseñar modelos de funcionamiento mediante la definición de partes o unidades que cierren procesos o subprocesos.

Unidad de mando: el objetivo evidente de este principio es evitar que surjan tanto en el interior de las unidades organizativas como en todo el modelo de funcionamiento, conflictos de competencias, normas contradictorias, dificultades de coordinación, o duplicidad de órdenes.

Nivel Jerárquico: la necesidad de definir niveles jerárquicos de autoridad implica un principio que no puedan dejarse de lado, la estructura de delegación de la autoridad será la que relaciona los diferentes niveles.

Tramo de control: el número de personas que reportan directamente a un jefe o superior, se denomina tramo de control o alcance de dirección.

Delegación: la delegación significa la asignación de la autoridad y la consiguiente responsabilidad para la toma de decisiones a un colaborador de nivel jerárquico inferior.

Las organizaciones triunfan o fracasan no solamente por diseñar buenos o malos planes, sino también por lograr que los mismos se hagan o no realidad y la etapa de dirección es responsable de ellos.

El sistema de control de una empresa para ser efectivo debe responder a determinados principios mínimos como; armonizar con los planes, ser oportuno, generar costos inferiores a sus beneficios, ser comprensible y aceptable, ser preciso, orientarse a puntos críticos o estratégicos de control, ser objetivos y ser consistente con la cultura de la organización.

6. NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN

La Gestión de la empresa se materializa en la toma de decisiones, que consiste en seleccionar entre varias alternativas o líneas de actuación, potencialmente conducentes a unos objetivos, la más adecuada.

Uno de los subsistemas del sistema de gestión de la empresa es la planificación que implica considerar aspectos relativos al diseño estratégico, organizativo y de la acción (los otros dos hacen referencia a la dirección y control).

Las decisiones que se derivan de los anteriores subsistemas son de gran trascendencia para la empresa y cuentan con una serie de técnicas que pueden agruparse respectivamente en:

- Técnicas de diseño estratégico y organizativo.
- Técnicas de modificación de conductas.
- Herramientas de control de la acción.

Herramientas de diseño estratégico: Las matrices portafolio son herramientas utilizadas para el análisis estratégico de las unidades estratégicas del negocio. Entre las matrices más utilizadas se destaca la DAFO.

El **análisis DAFO**, también conocido como **análisis FODA o DOFA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de la sigla en inglés SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* y *Threats*).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales
   - Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
   - Forma de pago de impuestos.
   - Impuestos sobre utilidades.
2. Legislación
   - Laboral.
   - Mantenimiento del entorno.
   - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
3. Económicas
   - Deuda pública.
   - Nivel de salarios.
   - Nivel de precios.
   - Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
¿Existe una coyuntura en la economía del país?
¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
¿Qué están haciendo los competidores?
¿Se tienen problemas de recursos de capital?
¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

- Locales amplios y cómodos
- Variedad de productos.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención (de lunes a domingo).

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son

problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?
¿Que se debería mejorar?
¿Qué desventajas hay en la empresa?
¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
¿Qué factores reducen las ventas?
¿Qué haces mal?

Matriz FODA

	Fortalezas	**Debilidades**
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitarán objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las organizaciones

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar

una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución". Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

De la combinación de estas variables se puede plantear una matriz con cuatro posibles grupos de estrategias:

a) Estrategias de supervivencia (DA). Estas estrategias tienen como objetivo minimizar tanto las debilidades de carácter interno a la organización, como las amenazas que del entorno se derivan.
b) Estrategias de reorientación (DO). Con este tipo de estrategias se busca minimizar las debilidades endógenas, aprovechar y maximizar aquellas oportunidades que el entorno ofrece.
c) Estrategias defensivas (FA). La formulación de estas estrategias se diseñan con el objetivo de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas que el entorno plantea.
d) Estrategias ofensivas (FO). Este tipo de estrategias se formulan con el objetivo de utilizar al máximo las fortalezas y maximizar las oportunidades que plantea el entorno.

Matriz DAFO

Factores Externos / **Factores Internos**	**Amenazas (A)**	**Oportunidades (O)**
Debilidades (D)	**Estrategia DA** Minimizar D	**Estrategia DO** Minimizar D

	Minimizar A	Maximizar O
Fortalezas (F)	**Estrategia FA** Maximizar F Minimizar A	**Estrategia FO** Maximizar F Maximizar O

Herramientas de diseño organizativo: El diseño organizativo constituye una dimensión formal que representa un conjunto de relaciones laborales previamente planificadas y escritas. Esta dimensión se materializa mediante los modelos de funcionamiento basados en distintos medios de expresión como los organigramas o los manuales de funcionamiento.

Organigramas: Es la representación gráfica del modelo de funcionamiento de una organización, de aspecto estático. Su diseño gráfico ofrece una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo de una organización, o de un sector de ella según se trate de un organigrama de tipo general o parcial.

Los elementos gráficos utilizados en los organigramas SON:

A) Figuras, (generalmente rectángulos): Con denominación de la unidad organizativa, puestos responsables, nombre de las personas, cantidad o dotación de personal, presupuesto asignado, remuneraciones al personal, otro tipo de gastos, etc.
B) Líneas que brindan la información acerca de cómo se vinculan las unidades organizativas, es decir los tipos de relaciones existentes. (de línea, asesora, funcional.)
C) Determinación gráfica del nivel jerárquico. Se debe identificar la cantidad de niveles jerárquicos que contiene el modelo de funcionamiento que se quiere graficar.

Se puede afirmar que, sustancialmente, las razones que justifican la utilidad en el empleo de los organigramas se pueden clasificar en dos tipos:

- Como medio de información: Muestra una visión macro del funcionamiento. Como son las relaciones, unidades organizativas existentes, orientan a los ingresantes, permite trabajar sobre cuadros de reemplazos y promociones, etc.
- Como instrumento de análisis: Permite sacar a la luz, entre otras: las imperfecciones, desequilibrios, defectos de funcionamiento. Permite explicar fallas de control interno. Muestra una visión macro o global con diferentes tipos de información (presupuesto, dotación, remuneraciones, etc.)

Requisitos de un organigrama

A) Claridad en la información y diseño
B) Uniformidad gráfica para evitar interpretaciones diversas.
C) Actualidad, considerando la dinámica y la velocidad de los cambios, por tal motivo resulta imprescindible que el organigrama lleve impresa su fecha de elaboración.

Manuales de funcionamiento: Los manuales representan los medios más importantes a través de los cuales es posible explicar la "dinámica" del modelo de funcionamiento adoptado por una organización.

Los manuales pueden ser definidos como la expresión formal escrita de las informaciones, normas e instrucciones necesarias para operar en cada una de las partes, unidades o sectores del modelo de funcionamiento adoptado. Representan verdaderas guías escritas que tienden a encaminar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la dirección adecuada y de la forma establecida por la organización.

Ventajas de su utilización:

- Constituyen instrumento de comunicación y control.
- Son guías para el desarrollo del trabajo en cada parte.
- Son útiles para la formación y perfeccionamiento del personal
- Permite tener claridad en los objetivos de cada unidad organizativa, de lo que se debe hacer, de lo que se espera del responsable y de su unidad
- Ofrecen una guía para orientar sistemas de retribuciones más justos, etc.

Limitaciones de su utilización:

- Puede destruir la iniciativa personal
- La redacción, revisión, difusión y actualización representan un costo
- La falta de actualización puede darle una validez transitoria.

Requisitos de un manual:

- Simplicidad: (de fácil comprensión para sus destinatarios)
- Equilibrio: Se refiere a la necesidad de mesura, sensatez, objetividad y ecuanimidad.
- Uniformidad: Se refiere al mantenimiento de un mismo estilo en su estructura y en su redacción.
- Flexibilidad: Se refiere a la necesidad de generar un diseño que responda a la dinámica que hoy tienen las organizaciones. Es recomendable diseñarlos con un sistema de numeración abierta o flexible y con una estructura de hojas cambiables, de modo que se facilite su actualización.
- Actualidad: Si se respeta el requisito de la flexibilidad y se utilizan adecuadamente los nuevos medios informáticos y de comunicación, las actualizaciones pueden realizarse con un coste relativamente limitado, y sobre todo con oportunidad.

UNIDAD DIDÁCTICA 6

Gestión de Información

1. *Teoría general de los sistemas*: Objetivos del sistema de información para la gestión. Subsistemas.
2. *Teoría general de los sistemas, Los procesos de política, planificación y gestión*: El sistema de información contable como subsistema de gestión. Usuarios.
3. *Los procesos de política, planificación y gestión*: La información contable y su valor estratégico.
4. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: El cambio en la gestión organizacional. Comportamiento de la dirección ante el cambio. Cambio versus estabilidad. Aspectos visibles y no visibles. Dificultades.
5. *La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio*: Proceso del cambio. Modelos y técnicas utilizadas.
6. Cultura innovadora en la gestión. Decisiones de innovación tecnológica.

El cambio, producto de las reingenierías y cambios estructurales en las empresas, constituye un nuevo desafío para los profesionales que procuran tanto reinsertarse en el mercado laboral como mantenerse dentro de él con éxito.

Los cambios originados en la estructura organizativa de las empresas por los distintos programas de reestructuración y reingeniería han provocado la salida de un gran número de profesionales, que deben necesariamente, operar un cambio cultural para lograr reinsertarse en el mercado laboral activo.

Asimismo, los recursos activos deben también operar el mismo cambio para mantenerse en sus organizaciones.

Este cambio se conforma, por un lado, por un cambio de percepción sobre la realidad laboral y, por otro, por un cambio de actitud.

El cambio perceptivo se basa, principalmente, en el conocimiento y entendimiento de las nuevas líneas de negocio que se van desarrollando en el marco de la tendencia hacia la globalización y de las nuevas modalidades de gestión que se adoptan, como consecuencia de los procesos de transformación.

El cambio de actitud implica el logro de una alta motivación y un nivel de flexibilidad acorde a las nuevas exigencias para lograr el éxito.

1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN, SUBSISTEMAS.

Los sistemas definen la manera como circulan los flujos en la estructura: flujo de información, flujos de materias primas, flujo de productos acabados, flujos de dinero, flujos de recursos humanos, etc.

Las reacciones de la empresa, en particular su rapidez, dependen de los sistemas: los cuales influyen directamente sobre la toma de decisiones, sobre su fluidez y sobre su capacidad de movilización. Los sistemas están muy presentes en el ejercicio de la actividad. Su funcionamiento moviliza una gran parte de la

energía de la empresa y desempeñan un papel importante en su nivel de resultados.

Los sistemas ligados a la circulación de **la información** y a la toma de decisión son particularmente determinantes. La capacidad de una empresa para aprovechar una oportunidad y para reaccionar a los ataques depende mucho de sus sistemas y de su cultura.

Como es natural, los sistemas de una empresa no se limitan exclusivamente a los aspectos formales. Los aspectos informales e implícitos son también importantes si es que no lo son más. Los sistemas informales de comunicación son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. La comunicación y las informaciones que no circulan por los circuitos jerárquicos o que se intercambian entre individuos "que no tienen que hablarse" forman parte integrante del sistema de comunicación y de información. Las disfunciones son a veces detectadas y resueltas por intercambios imprevistos e informales. Se sabe que las empresas japonesas otorgan mucha importancia a estos sistemas informales de comunicación, que forman parte de la empresa con idéntica categoría que los sistemas formales.

En las empresas occidentales, esos sistemas informales, mucho menos valorados, no están, sin embargo, menos presentes y tenerlos en cuenta es útil para el buen funcionamiento-

Algunos investigadores, como Henry Mintzberg por ejemplo, estiman que "la organización puede ser considerada como un conjunto de constelaciones de trabajos, que tienen mucho de camarillas casi independientes de individuos que trabajan sobre cuestiones que son de la incumbencia al nivel de la jerarquía en la cual se encuentran".

Los sistemas están en el centro de todo cambio, bien porque el cambio concierne directamente a un sistema (**sistema de control de gestión**, de producción, de promoción, etc.), o bien porque el cambio implica actuar sobre los sistemas.

La multiplicidad de los sistemas, su diversidad y las interacciones que existen entre ellos hacen que su cambio sea complejo, a pesar de su relativa flexibilidad y capacidad de adaptación. Nuestro método integra esas características de los sistemas, formales e informales y concede mucha importancia a su transformación. Los sistemas juegan en efecto un rol determinante en el alineamiento de las tareas, que constituye uno de los pilares de la materialización del cambio en nuestro método.

2. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE COMO SUBSISTEMA DE GESTIÓN. USUARIO.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE COMO SUBSISTEMA DE GESTIÓN. USUARIOS

El propósito básico del sistema de información contable de una organización es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios tales como accionistas, acreedores, inversionistas, administradores o las mismas autoridades gubernamentales. En consecuencia de que el sistema de información contable

de una empresa sirve a un conjunto de diversos usuarios, se originan diferentes ramas o subsistemas.

- El subsistema de información financiera: contabilidad financiera.
- El subsistema de información fiscal: contabilidad fiscal.
- El subsistema de información administrativa: contabilidad administrativa.

Subsistema de información financiera-. Está conformado por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización y formas de representación de información de usuarios externos. A este tipo de sistema de información se le conoce debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad así como ciertos acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y confiable a los diferentes usuarios externos para su toma de decisiones.

Los usuarios de la contabilidad financiera-. La información financiera es útil para los accionistas, acreedores, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista, los organismos reguladores y para todos aquellos usuarios externos de la información contable de una organización económica.

Subsistema de información fiscal-. Está diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de usuario específico: el fisco. A las autoridades gubernamentales les interesa contar con la información de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que haya obtenido de acuerdo con las leyes fiscales en vigor como producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad del impuesto que le corresponde a pagar.

Los usuarios de la contabilidad fiscal-. La información generada por el subsistema de información fiscal es útil para las autoridades gubernamentales.

Subsistema de información administrativa: -. La contabilidad administrativa es un sistema de información l servicio de las necesidades internas de la administración orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la toma d decisiones. Entre las aplicaciones se encuentran la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas optativas de la organización, así como el desempeño de los diferentes ejecutivos de la misma.

Los usuarios de la contabilidad administrativa-. La información generada por este subsistema, es útil solo para los usuarios internos de la organización representados por los directivitos de la misma, especialmente por los directores generales, gerentes de área, jefes de departamento, entre otros.

3. LA INFORMACIÓN CONTABLE Y SU VALOR ESTRATÉGICO.

El nuevo ambiente de los negocios genera desafíos y oportunidades para todo tipo de organizaciones, la competencia ilimitada presentada en los mercados abiertos está transformando la gestión empresarial.

En un ambiente de globalización, los sistemas de información contable (SIC) son un concepto fundamental dentro de los procesos de competitividad empresarial, por ello cada vez nacen más estudios teóricos y empíricos que profundizan sus características.

La gerencia de las organizaciones, sean grandes o pequeñas, debe recurrir al uso o creación de herramientas que le permitan administrar de manera eficiente y eficaz los limitados recursos empresariales.

El propósito básico del sistema de información contable de una organización es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios tales como accionistas, acreedores, inversionistas, administradores o las mismas autoridades gubernamentales

Los SIC como fuente de datos y reportes, deben cumplir con características de calidad, oportunidad y confiabilidad, su importancia radica en su conocimiento que impacta la organización por considerarse fundamental en la toma de decisiones, para minimizar los costos y riesgos de las reacciones inmediatas. La generación de información de gestión debe convertirse en un insumo de vital importancia para sistemas de inteligencia de información.

Para dar respuesta a esta necesidad, indiscutiblemente el Sistemas de Información Contable (SIC) se incorpora a la estrategia empresarial como un factor clave para agregar valor.

Un sistema de información debe adecuarse a las necesidades propias de una organización, para que cada uno de los subsistemas brinde los insumos que desde lo operacional hasta lo estratégico, alimenten y logren estos propósitos que fortalecerán su estructura interna y le permitirán desarrollarse en un entorno competitivo

Se debe señalar que una buena administración utilizará los recursos organizacionales de manera efectiva, con el fin de alcanzar los objetivos 38 Castillo y Villarreal.

Los Sistemas de Información Contable y el Balanced Scorecard... y metas que satisfagan a los distintos grupos de interés por una parte, el posicionamiento económico y, por otra, el progreso de las personas vinculadas en la empresa.

El Balanced Scorecard es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas y estrategias a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías

Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y,aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Los SIC son sin duda un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, por medio del mismo la organización hace control, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos

La innovación en el proceso administrativo, permite interrelacionar las diferentes etapas que lo componen, representadas por planeación, organización, dirección y control.

La planificación periódica de la organización debe ser una constante en el direccionamiento y monitoreo de las actividades. Las decisiones se soportan en gran parte de la información contable desde dos (2) perspectivas; la histórica (memoria informativa de la organización) y una segunda perspectiva se refiere a la proyección de datos y de las alternativas de decisión. De esta manera, la

información contable debe ser no sólo de fácil consulta sino también de fácil manejo, para la manipulación de datos en la proyección de nuevas decisiones.
Es muy importante implementar una estrategia visionaria junto a excelentes procesos operacionales, mejorar la calidad, reducir costos y tiempos del proceso.
Mientras la innovación operativa gira alrededor de los procesos del negocio (compra, producción, comercialización, despacho de pedidos, servicio al cliente, etc.), la innovación administrativa va dirigida a los procesos de gestión de la empresa.
Los planteamientos relacionados con la gestión empresarial, deben ser tenidos en cuenta en todo tipo de organizaciones.
Los propietarios y/o directivos deben innovar sus estilos administrativos, sistemas y procesos organizativos, para así propiciar cambios, que al ser incorporados apropiadamente generarán valor empresarial.
Estudios recientes realizados a nivel global intentan demostrar porque los ejecutivos de las organizaciones brindan prioridad a la gestión de la estrategia más que a sus operaciones.
Contar con un sistema formal para el diseño y ejecución de la estrategia, debe permitir alcanzar con mayor probabilidad las metas propuestas.
El control debe dejar de ser visto únicamente como proceso de detección del error y la identificación de culpables, para ser visto mejor como oportunidad de reacción y anticipación. Las prácticas de control permiten que el negocio oriente sus esfuerzos hacia guías estratégicas y pueda ajustar sus esfuerzos conforme se producen cambios en las variables incluidas en la planificación.
Tanto las estrategias como las operaciones deben estar alineadas acertadamente, este hecho, no fácil de llevar a la práctica, es esencial para alcanzar mejores resultados.
La teoría financiera señala que el propósito primordial de las compañías consiste en maximizar el valor empresarial, esto obliga a tomar mejores decisiones, vinculadas a la inversión, la financiación y las políticas de administración del efectivo.
La alineación entre lo administrativo y lo contable se hace imprescindible; el primero enfocado a la estrategia y el segundo como sistema de información cuantitativo y cualitativo para medir, representar y analizar los resultados alcanzados. Esta integración será el sustento de la ventaja competitiva.
El análisis de información contable es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa. El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía.
Últimamente se ha insistido en la importancia de la gestión empresarial unida a conceptos como la gestión del conocimiento, la innovación, la renovación de métodos administrativos y los sistemas de información; se ha señalado la importancia de incorporarlos a todo tipo y tamaño de empresas para alcanzar procesos de mejoramiento continuo, y con esto su adaptación a los cambios permanentes de una sociedad que opera en red. Por ello, una actividad importante al interior de las organizaciones consiste en identificar y gestionar el SIC como factor relevante en la competitividad empresarial.
La estructura de la información contable y su cultura de uso serán un factor diferenciador, generador de competitividad que facilitará alcanzar mediante la

alineación, la visión, misión, estrategia y objetivos que la empresa se plantea en el corto, mediano y largo plazo. Se requiere la sincronización efectiva de los esfuerzos de las unidades de negocio, este enfoque no debe ser visto como una meta sino como un proceso continuo constante, oportunidad en el re-enfoque y el re-alineamiento, lo que garantizará excelencia organizacional.

Este concepto de alineación estratégica es fundamental ya que le permite a los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la organización la capacidad de sincronizar los esfuerzos, eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización, orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados, proveedores y comunidad, mejorar continuamente el desempeño de las unidades, etc.

En este sentido el SIC generará valor en la medida que se alinee con el direccionamiento estratégico de la organización.

El SIC no debe ser visto como la acumulación de datos únicamente, sino que debe ser visto también para la proyección de la organización.

En la medida que el SIC permita proyectar los niveles de incertidumbre en diferentes escenarios, se podrán proyectar los planes de contingencia que conduzcan a minimizar resultados adversos y, en consecuencia, a maximizar la competitividad.

4. EL CAMBIO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El cambio es generalmente impuesto por el entorno, cuando sería mucho mejor anticiparse y decidir desde el interior, en el seno de la empresa. La empresa del mañana se transformará constantemente, así como el cambio permanente deberá convertirse en regla, la empresa se convertirá en una empresa en movimiento.

Los sistemas están en el centro de todo cambio. Bien porque el cambio concierne directamente a un sistema (sistema de control de gestión, de producción, de promoción, etc.) o bien porque el cambio implica actuar sobre los sistemas. La multiplicidad de los sistemas, su diversidad y las interacciones que existen entre ellos hacen que su cambio sea complejo, a pesar de su relativa flexibilidad y capacidad de adaptación. Los sistemas juegan un rol determinante en el alineamiento de las tareas que constituye uno de los pilares de la materialización del cambio.

El modo de dirección, es decir el sistema de Management de los directivos y la manera como gestionan la empresa, es uno de los componentes importantes que animan a la empresa.

El modo de dirección, contrariamente a la cultura, está ligado a la personalidad de los responsables de la empresa. Estos últimos son, en efecto aquellos, por los que el cambio se impone en la empresa. Sus preocupaciones y la manera de afrontarlas tienen una fuerte incidencia sobre la actividad de la empresa y su evolución.

Aquellos responsables que dan su prioridad a los aspectos financieros y a las relaciones con los accionistas actuarán y orientarán a la empresa de una manera diferente a la de aquellos responsables que privilegian los aspectos comerciales y los clientes. Los efectos de esa sensibilidad y orientación diferentes se harán sentir en toda la empresa.

EL COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN ANTE EL CAMBIO

Una empresa puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita un cambio.

La dirección general define las grandes orientaciones estratégicas y el marco de evolución de la empresa. Desempeña este primer papel en el marco de la definición de la visión. La dirección es “el guardián” último de la coherencia del proceso de cambio con la visión definida. De esa se garantiza que las condiciones necesarias para el éxito del proceso de cambio se cumplan y sean llevadas a buen término. Más allá de la especificación de la visión, el papel de la dirección general consiste en:

- Montar la estructura y la organización necesaria para el proceso de cambio;
- Asignar los recursos humanos de calidad al proceso de cambio (equipo del cambio, equipos de competencias, equipos de apoyo, etc.)
- Validar las líneas directrices del proceso de cambio (grandes etapas, organización, calendario);
- Validar permanentemente las opciones de evolución de la empresa, vigilando su coherencia con la visión;
- Eliminar las barreras puestas al cambio cuando éstas requieren de una intervención al más alto nivel;
- Controlar el balance económico a lo largo de la operación;
- Garantizar una comunicación apropiada y dirigida a todo el personal de la empresa;
- Garantizar la formación necesaria.

Por otra parte, una participación activa y visible de la dirección general, ya sea a través del comité ejecutivo del cambio, es la señal más clara dirigida al resto de la organización respecto a su compromiso.

CAMBIO VERSUS ESTABILIDAD

Las empresas líderes de los años 80 ganaron las batallas de la calidad y la productividad, la empresa ganadora de estos tiempos será la empresa en movimiento, es decir aquella empresa capaz de anticipar, de adaptarse y de transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para reforzar cada vez más su posición competitiva.

En efecto, las condiciones del mercado se modifican, aparecen productos sustitutos y se imponen nuevos competidores más rápido, mejor armados y mejor adaptados. Los factores que aseguraban el éxito ayer ya no garantizan el éxito de mañana. Desde ahora ninguna situación se adquiere de manera definitiva, tal como lo demuestra la evolución competitiva de las empresas citadas por Tom Peters y Paul Waerman en su conocido libro “En busca de la excelencia”.

Por lo cual ninguna empresa podrá esquivar profundas y frecuentes transformaciones si lo que quiere es sobrevivir. Sin embargo, la Gestión del cambio es “un arte difícil”. Los responsables se enfrentan a fenómenos

extremadamente complejos, es necesario inventar constantemente ya que gestionar el cambio se ha convertido en algo indispensable para conservar una posición de excelencia.

El cambio en sí mismo ha cambiado de estatuto. Hasta hace poco era percibido como extraño a la empresa, como si fuera un paréntesis, era el medio de pasar de un estado a otro y al cual se quería llegar. Era un mal necesario, una situación provisoria que se trataba de reducir al máximo posible. Ahora el cambio forma parte de la vida de la empresa y está integrado en su funcionamiento; y a la búsqueda de la estabilidad le ha seguido el movimiento-

ASPECTOS VISIBLES Y NO VISIBLES

El cambio exige actuar conjuntamente sobre los componentes que hacen posible la empresa y sobre aquellos que la animan.

Querer cambiar la empresa, o una de sus partes, exige actuar sobre aquellos que la materializan, el cuerpo, su estrategia, su estructura, sus productos, etc. Y sobre aquellos que la animan, el alma, sus valores compartidos, sus competencias, sus reglas, etc. Y exige considerar la influencia mutua y la interpretación de esos dos tipos de componentes, los cuales están íntimamente ligados entre sí.

Será poco eficaz pretender transformar una empresa centrada en sus productos en una empresa orientada a sus clientes, actuando solamente sobre su estructura y sus sistemas, o sobre su cultura y su modo de gestión

LOS ASPECTOS NO VISIBLES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Todo cambio produce una resistencia imposible de salvar, aunque posible de minimizar.

Ya hemos hablado en otros post sobre la importancia del cambio en las organizaciones y la gestión de todo el proceso para obtener los resultados que esperamos.

Hoy día saber manejar y controlar los cambios necesarios que requiere una empresa o negocio es indispensable para cualquier organización. Y además hacerlo con la rapidez y flexibilidad que demanda el mercado, se ha convertido en todo un reto en el que no podemos dejar de trabajar.

Cambiar es difícil. Tendemos a mantenernos estables en una zona cómoda, conocida y tranquila. La resistencia al cambio es algo casi natural en la mayoría de los seres humanos. Por eso mismo no podemos resolver esa resistencia, sin resolver los problemas más "humanos**"** de la misma.

Por mucho que intentemos explicar la necesidad del cambio de una forma lógica y racional, no será suficiente para que las personas se adhieran al 100% al proyecto. Necesitamos también contar con su parte emocional, incluida la que no se ve a simple vista.

Las dimensiones del cambio

Robert J. Marshak habla de las dimensiones ocultas del cambio como *"aquellas dinámicas encubiertas o inconscientes que de forma rutinaria afectan a las interacciones humanas y que pueden bloquear cualquier esfuerzo e intento de cambio"*.

Y aquí se incluyen todas aquellas creencias, suposiciones y modelos mentales no expresados, que subyacen en el comportamiento de las personas y sus grupos, incluso aquellos que son totalmente inconscientes para ellos.
De todas las dimensiones del cambio, sólo una de ellas es totalmente visible y conocida ya que es el argumento oficial: las razones del cambio. Esa parte que defiende de forma lógica y racional la necesidad de cambiar. Es lo que hay que hacer y esperamos que todos lo realicen. Cuando esto no sucede (y suele ser con bastante frecuencia), decimos que nos encontramos con una "resistencia irracional al cambio".
Las otras dimensiones, de las que nos olvidamos con tanta facilidad, aun siendo la parte más importante de todo proceso de cambio, son las que se encuentran normalmente ocultas**,** o al menos, no son tan claras de ver. Pero que no se vean no significa que no estén ahí, y son las que de verdad pueden frenar o impulsar el cambio.
Por ello, es importante atender, hacerles frente y solucionar todo lo relativo a:

- Intereses individuales y de grupo que tendrán un impacto real o potencial con el cambio
- Las aspiraciones visionarias basadas en los valores de los miembros que pueden apoyar u obstaculizar los esfuerzos. Sus deseos, anhelos y metas.
- Los sentimientos de las personas respecto a los cambios. ¿Cómo se sienten al respecto?
- Creencias y supuestos implícitos que conforman la manera de pensar de las personas y por ende de su forma de actuar en consecuencia.
- Defensas y reacciones inconscientes basadas en la ansiedad o el estrés provocado por el cambio.

Estas son las cosas que les importan a las personas, las que pueden hacerlas sufrir y provocar una resistencia dura al cambio.
Si somos capaces de minimizarles, solucionarles o evitarles esas preocupaciones que para ellos van asociadas al cambio, su miedo desaparecerá, y su adhesión al proyecto será mayor.
No hay cambio organizacional sin personas que lo realicen. Y para ello es necesario su total implicación y creer que el cambio, de alguna forma le reportará un beneficio compatible o en consonancia con sus aspiraciones personales.
Sólo si podemos caminar juntos en la misma dirección es posible el avance.
¿Tenemos controlados los procesos ocultos del cambio que pueden estar afectando a su ejecución?

4. PROCESO DE CAMBIO, MODELOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS.

La capacidad de cambio es esencial para las empresas y lo será cada vez más en un universo donde los movimientos estratégicos de los competidores son progresivamente más numerosos y rápidos. Las empresas que ganan hoy y ganarán mañana están y estarán cada vez más en cambio permanente; la gestión del cambio formará parte de la empresa con el mismo carácter que la gestión de los clientes, la gestión de los flujos financieros o la gestión de los recursos. Siendo, como hemos visto, este cambio muy complejo de llevar a la práctica, su gestión debe apoyarse en métodos, técnicas y herramientas.

El método que proponemos es modesto y ambicioso. Es modesto porque la modestia es necesaria ante el cambio, el cual es un fenómeno caótico y, por lo tanto, difícil de comprender y de dominar.

Ante el cambio, es necesario renunciar a todo poder y es fundamental estar dispuesto a escuchar, a observar, a cuestionarse y a adaptarse; el pragmatismo es una condición requerida para el cambio. El método es ambicioso porque su objetivo es lograr el cambio. Describe las condiciones necesarias para alcanzar tal objetivo, los medios a los cuales recurrir y la forma de hacerlo.

Nuestro método está constituido por las diez claves- las claves del cambio- que surgen de 4 (cuatros) grandes principios fundamentales que son:

- Principio de globalidad
- Principio de ruptura
- Principio de universalidad
- Principio de indeterminación

Principio de globalidad:

El cambio exige actuar conjuntamente sobre los componentes que hacen posible la empresa y sobre aquellos que la animan.

Querer cambiar la empresa – o una de sus partes- exige actuar sobre aquellos que la materializa -el cuerpo- (su estrategia, su estructura, sus productos, etc.,) y sobre aquellos que la animan -el alma- (sus valores compartidos, sus competencias, sus reglas, etc.,) y exige considerar la influencia mutua y la interpretación de esos dos tipos de componentes, los cuales están íntimamente ligados entre sí.

Parece entonces evidente que será poco eficaz pretender transformar una empresa centrada en sus productos en una empresa orientada a sus clientes actuando solamente sobre su estructura y sus sistemas, o sobre su cultura y su modo de gestión. En suma, nuestro método se interesa tanto por el cambio de los componentes que plasman la empresa como por el de aquellos que la animan.

Principio de ruptura:

El cambio exige desequilibrar la situación existente y mantener la inestabilidad durante todo el proceso.

Este principio que puede parecer muy evidente a un físico, tiene consecuencias importantes en materia de gestión del cambio, el cual exige una ruptura en cuanto a la situación presente.

En algunos casos la ruptura consiste en una simple adaptación bien aceptada, mientras que, en otros casos, provoca un verdadero traumatismo.

Principio de universalidad

El cambio requiere la participación de todo el personal de la empresa.

Es necesario que la totalidad del personal participe y se implique para que el cambio sea un éxito efectivo y duradero. La universalidad exige que cada uno proponga, decida, actúe y sea responsable, en función de su posición en la empresa.

Un sistema de información y decisión que funcione de arriba abajo y de abajo arriba es necesario para hacer posible esta universalidad.

Principio de indeterminación

Todo cambio representa un salto hacia lo desconocido. El cambio es, en efecto, un fenómeno caótico, que no respeta la ley de los efectos y de las causas. La complejidad y la imposibilidad de un perfecto dominio del mismo deben ser aceptadas y asumidas. El cambio no es un fenómeno indomable, tal como lo muestra la experiencia, sino que es parcialmente controlable. Se trata entonces de guiar el cambio, de conducirlo. El método utilizado debe permitir la agilidad y la flexibilidad y asegurar simultáneamente un seguimiento y una conducción precisa.

El método que desarrollamos comprende 10 (diez) claves indispensables para maximizar las posibilidades del éxito.

Estas 10 (diez) claves poseen, cada una, cuatro características:

- La necesidad
- La permanencia
- La flexibilidad
- La interdependencia

La necesidad:

Todas las claves son necesarias para el buen desarrollo del cambio en términos de eficacia y rapidez. Todos cumplen funciones diferentes que son indispensables para la transformación de la empresa.

Si la dirección de la empresa, antes de emprender un cambio, estima que no podrá poner en marcha el conjunto de claves, es preferible que lo retrase hasta que se den las condiciones para poder utilizar las diez claves simultáneamente.

La permanencia:

Las diez claves son utilizadas conjunta y permanentemente durante todo el proceso de cambio. Algunas claves son particularmente activas durante

ciertas fases, pero ninguna limita su acción a una sola de esas secuencias. La clave “definir la visión” precede naturalmente a las demás claves en su puesta en marcha, aunque permanece muy activa durante todo el proceso.

La flexibilidad:

Las diez claves representan un conjunto de acciones necesarias para el éxito del cambio. Los responsables deben adaptarlas en función de las especificidades de sus empresas y del cambio a realizar. Cada cambio es único y sería tan absurdo como peligroso pretender aplicar sistemáticamente una gestión totalmente idéntica en cada caso. La intensidad de su utilización, variará, para responder a las necesidades de la situación.

La interdependencia:

Las diez claves forman un conjunto homogéneo y coherente. La interdependencia de las claves es muy elevada, ya que se refuerzan las unas con las otras. La clave pierde su efectividad si es considerada y utilizada aisladamente: el método es indivisible. Su eficacia proviene de la acción combinada de las diez claves

Las diez claves del Proceso de cambio

Clave 1 **Definir la visión:**

La elaboración de la visión debe ser considerada como la primera fase del proceso de cambio. Fijar el objetivo del cambio y las grandes líneas de los medios a poner en marcha.

La visión es la que provoca y justifica el cambio. Será ella la que guiará continuamente y servirá de referencia durante toda la puesta en marcha. Si bien no entra en el detalle del cambio, aborda todos sus aspectos origen del cambio, objetivos buscados y las grandes líneas de las acciones a ser emprendidas. La definición de la visión debe descansar sobre un conocimiento profundo de la empresa y de su entorno, así como sobre una percepción global de los retos del cambio. La visión es el punto de referencia que los responsables del cambio utilizarán para conducir el proceso y asegurarse de su buena marcha. Por tanto, la visión establece cuál es el ámbito del cambio y suministra una primera respuesta a la exigencia de globalidad. Además, identifica los grandes retos del cambio y anticipa sus posibles dificultades.

Clave 2 **Movilizar:**

Crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir los principales ejes de mejora asociados.

Esta clave inicia el proceso de cambio propiamente dicho haciendo a la empresa móvil una vez que la visión ha sido definida. Es decir, crea una dinámica de cambio. La ruptura necesaria

(principio de ruptura) es creada a partir del análisis de la situación existente y de la puesta en evidencia de las desviaciones respecto a la visión. Estas desviaciones son explícitamente identificables como la prueba de la falta de capacidad de adaptación que caracteriza a la situación actual: organización, formas de pensar, comportamientos, procedimientos, etc.

La clave “movilizar” permite alcanzar tres objetivos principales:

a) La sensibilización del personal respecto a la necesidad de cambiar ahora;
b) La validación de los retos identificados durante la definición de la visión;
c) La elección de los ejes de mejora.

El esfuerzo de movilización continúa durante todo el cambio, aunque en menor intensidad.

Conforme a la teoría de la inercia, es necesario aplicar una fuerza importante, al principio, para crear el movimiento y luego una fuerza menor para conservarla a pesar de las resistencias

Clave 3 **Catalizar:**

Definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.

La clave “catalizar” trata de la organización que deberá montarse para animar y gestionar el cambio. Como todo proyecto el cambio debe ser gestionado, pero sus especificidades suponen la disponibilidad de recursos importantes. Llevar a cabo un cambio exige constantemente vencer resistencias, luchar contra la inercia y el inmovilismo, suscitar la adhesión, asegurarse lo justo de las transformaciones, etc. Además, la utilización de las competencias y de los conocimientos de la totalidad del personal supone identificarlos, canalizarlos y estructurarlos, lo cual exige una organización particular.

La clave “Catalizar” describe la organización necesaria para conducir el cambio y su funcionamiento. Determina los estamentos de la empresa que deben implicarse (dirección general, comité ejecutivo del cambio, equipo del cambio, equipos de competencias y equipos de apoyo), el papel de cada uno de ellos y su modo de funcionamiento, así como las relaciones entre los mismos.

Clave 4 **Conducir:**

Definir y conducir el conjunto de las acciones que permitirán guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.

La complejidad del proceso de cambio crea riesgos importantes de dispersión respecto a los objetivos (principio de indeterminación), ya sea en términos de contenido o de plazos o de costes. La clave cuatro representa el sistema de conducción que permite asegurar que el cambio toma el camino deseado, prever las disfunciones y las desviaciones y orientar eficazmente los esfuerzos. La conducción del proceso es asegurada por el denominado equipo o unidad del cambio, siendo esta finalidad una de sus responsabilidades esenciales.

La clave "conducir" define las actividades de la conducción del proceso:

a) Construir la lógica del proceso de cambio;
b) Asegurar la planificación de ese proceso;
c) Vigilar el buen desarrollo día a día;
d) Facilitar el cambio y su aceleración;
e) Ser una fuente imparcial de ideas y opiniones;
f) Efectuar el seguimiento de la posición de los protagonistas clave de la empresa ante el cambio;
g) Identificar y suministrar al personal los métodos e instrumentos requeridos;
h) Iniciar y conducir la instrucción (coaching);
i) Supervisar la utilización armoniosa de las otras nueve claves.

Clave 5 **Materializar:**

Poner en marcha el cambio, es decir, materializar la visión en la realidad operativa diaria; en otros términos, cambiar las estructuras, la manera de actuar, las actitudes, la cultura y generar los resultados económicos y cualitativos esperados.

La clave "materializar" se ocupa de la realización del cambio, es decir, del paso efectivo de la situación actual a la deseada: la materialización de la visión. Esta materialización descansa sobre un proceso que refuerza la movilización y que permite a cada uno comprender cómo puede participar concretamente en el cambio y actuar de tal manera que asegure la perennidad del cambio realizado.

Este proceso comprende cinco etapas principales:

- Análisis detallado de la situación existente según cada eje de mejora y la identificación completa de las oportunidades ofrecidas;
- El diseño detallado del programa de mejoras para cada eje y la definición precisa del resultado a alcanzar por cada uno de ellos para materializar la visión;

- La realización de un test;
- La generalización del cambio a partir de las enseñanzas del test;
- El montaje de sistemas que garanticen la perennidad del cambio.

Clave 6 **Hacer participar:**

Lograr y garantizar la participación de todos los empleados afectados a fin de enriquecer la visión y facilitar su puesta en marcha.

La participación de todo el personal es indispensable para la materialización del cambio (principio de universalidad). Se trata de un reto importante dado que la participación hace posible la explotación de la riqueza contenida en la diversidad del personal, ayuda a vencer las resistencias gracias a la participación directa del mismo.

La clave “hacer participar” muestra:

- Cómo crear y mantener la participación del personal;
- Cómo tratar los diversos niveles de participación, que son inevitables.

Clave 7 **Gestionar los aspectos emocionales:**

Eliminar las resistencias y los bloqueos provocados por el cambio para permitir su realización definitiva.

El cambio crea en los individuos numerosas reacciones emocionales provocadas por el miedo o, por el contrario, por la atracción de la novedad, o por una adhesión a las formas de actuar existentes o por la esperanza de un trabajo más enriquecedor, o por el sentimiento de un cuestionamiento personal o por el miedo al fracaso, etc. Estas reacciones pueden ser positivas y – lo que es más frecuente, desgraciadamente – negativas. No obstante, en ambos casos deben ser gestionadas con una gran atención ya que pueden perturbar fuertemente al cambio, llegando incluso a bloquearlo en situaciones extremas.

Esta clave trata de aportar una respuesta a nivel emocional, a la aparente contradicción entre la resistencia al cambio y los bloqueos mentales de los individuos, por una parte, y la necesidad de su participación activa para asegurar el éxito del cambio, por otra. Por lo tanto, aborda:

- La identificación de los aspectos emocionales ligados al cambio;

- Las dificultades provocadas por las resistencias y los bloqueos mentales en la puesta en marcha del proceso de cambio;
- La gestión de los aspectos emocionales

Clave 8 **Gestionar las relaciones de poder:**

Reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.

El cambio provoca frecuentemente una modificación en la distribución de poder en la empresa, lo que puede conducir a un cierto número de individuos a resistirse o a querer desviar el cambio en un sentido más favorable para sus intereses. Poder y cambio son a menudo antagonistas, pero el éxito del cambio exige que el reparto del poder en la empresa evolucione para ser coherente con el objetivo buscado

Clave 9 **Formar e instruir:**

Aportar una formación tanto técnica como al nivel de las relaciones interpersonales, con el fin de preparar a los empleados para que colaboren en las mejores condiciones posibles en el proceso de cambio.

El cambio requiere la adquisición y la integración de competencias nuevas, pero también de comportamientos y de modos de pensar nuevos. La formación y la instrucción (coaching), es decir, el apoyo aportado a cada uno para ayudarle a cambiar efectivamente y a mejorar permanentemente, ocupan un lugar importante en el proceso de cambio, el cual, de este modo, desemboca en una dinámica de autoaprendizaje.

Esta clave aborda sucesivamente:

- La determinación y la evaluación de las necesidades de formación y de instrucción;
- La formación, distinguiendo especialmente entre las necesidades técnicas que son específicas a la evolución de los puestos y de las responsabilidades, y las necesidades vinculadas al “saber hacer” específico del proceso de cambio, es decir, a las capacidades y/o habilidades para desarrollar y apoyar el propio proceso de cambio;
- La instrucción, definiendo el procedimiento de utilización de esta técnica;
- La dinámica de autoaprendizaje que se debe crear para sustentar eficazmente el cambio y extraer el máximo rendimiento.

Clave 10 **Comunicar intensamente:**

Crear una comunicación abundante y organizada que favorezca la participación y la implicación de todos.

Durante todo el proceso de cambio, la comunicación debe ser extremadamente intensa en toda la empresa. Se trata de uno de los elementos que asegura la coherencia y la homogeneidad del proceso reforzando su dinámica. La comunicación permite a la vez informar sobre el desarrollo del proceso – asegurarlo y motivarlo – y generar una fusión de ideas que lo enriquece y lo acelera

La clave "comunicar intensamente" define:

- Los actores de la comunicación y sus respectivos papeles;
- El contenido de la comunicación en función del nivel de avance del proceso;
- Los medios que pueden ser utilizados para apoyar la comunicación.

Modelos de imposición del cambio

Alta

Asegurar la Consolidación	Gestionar la ruptura
Evitar el abandono por pérdida de interés	Evitar el hundimiento

Rapidez Del cambio

Baja

Superficial En profundidad

Profundidad del cambio

Impuesto

Modo de		
	Ganar la adhesión	Evitar el rechazo y los conflictos extremos para ganar la adhesión
	Optimizar los Beneficios	Mantener los objetivos buscados

Imposición
Del cambio

consensuado

Superficial en profundidad

Profundidad de Cambio

Impuesto

Modo de Imposición		
	Obtener la participación activa	Evitar los bloqueos para obtener la participación activa
	Mantener la Implicación	Reforzar la adhesión

consensuado

Alta Baja

Rapidez del cambio

---

5. CULTURA INNOVADORA EN LA GESTIÓN.

Es importante la continuidad del cambio cultural porque las empresas han pasado y pasarán cada vez más, por procesos de reingeniería y reestructuración

Promoviendo el cambio

Es así muy importante que la organización opere el cambio cultural como un proceso continuo que abarque a todo el personal (inclusive las nuevas incorporaciones), tanto para garantizar la motivación y la flexibilización de sus recursos activos.

Para mantener a sus recursos motivados y para contribuir a la adopción de una mayor flexibilidad como actitud frente al trabajo, la organización cuenta con varadas herramientas, por ejemplo,

- La implementación de un adecuado plan de comunicaciones.
- Nuevos conceptos en evaluaciones de desempeño y potencial
- Nuevos métodos de compensaciones
- Remuneraciones por aptitudes

La continuidad del proceso de cambio cultural es un factor muy importante, debido al hecho de que, aunque el cambio logre asentarse más o menos rápidamente, comenzarán nuevos procesos de cambio necesarios para adaptarse a nuevas realidades del mercado.

La generación del cambio cultural a la que nos hemos referido tiene que ser proactivo, continuo y abarcativo de todo el personal. Eso beneficia a la organización, así como a los individuos que ella desplaza como consecuencia de la búsqueda del éxito empresario

DECISIONES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación tecnológica es una causa de cambio cuya importancia aumenta cada vez más (se trata naturalmente de una causa interna en el caso de la empresa que efectuó la innovación). Las innovaciones son siempre más numerosas y rápidas. Si bien es cierto que son raras las innovaciones de la importancia de la invención de la máquina de vapor, de la electricidad o del transistor, hacen igualmente posible la fabricación de productos y de modos de funcionamiento que no existían anteriormente.

Las innovaciones permiten mejoras que hacen obsoletos a los productos y a los métodos precedentes.

Estas innovaciones sean pequeñas o grandes, fuerzan a las empresas a cambiar.

Estos cambios afectan directamente el corazón del oficio de la empresa, como en los casos de fabricantes de instrumentos de medición que pasaron de una tecnología basada en la mecánica a una tecnología basada en la electrónica o en el funcionamiento de la empresa en su aspecto estratégico. Los progresos de la robótica llevan de este modo a modificar constantemente las herramientas y los métodos de producción en numerosas industrias, provocando cambios profundos en la organización y en los métodos de trabajo. Asimismo, el desarrollo de los microordenadores ha desembocado en la conmoción del trabajo de oficina