

PARTE I: INTRODUCCIÓN

TEMA 1: LA EMPRESA COMO REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL 10/10/2005

1.1. Concepto de empresa

Una empresa es una organización dirigida a la transformación de bienes tangibles o intangibles con determinados objetivos.

Los **elementos de una empresa** pueden dividirse en: humanos, materiales e inmateriales:

- **Elementos humanos:** capital humano, plantilla de la empresa.
- **Elementos materiales:** todo aquello que forma parte del patrimonio de la empresa. Pueden dividirse en:
 - ◆ **Bienes duraderos:** su duración es superior al ciclo económico, normalmente año contable (mobiliario, maquinaria, herramientas).
 - ◆ **Bienes no duraderos:** su duración es efímera (materias primas, material de oficina...
- **Elementos inmateriales:** todo aquello propio de la empresa que no se puede tocar, pero que existe: gestión, objetivos y metas, marcas, imagen de la empresa, calidad, servicio, organización, valores, cultura organizativa

1.3. Clases de empresas:

Las empresas pueden clasificarse según diferentes criterios:

a) Según la **naturaleza de su actividad:**

- **Sector primario:** basadas en la explotación de recursos naturales sin proceso de transformación (agricultura, ganadería y pesca)
- **Sector secundario:** se dedican a procesos de transformación (industria, minería).
- **Sector terciario (servicios):** Trabajan con bienes inmateriales. Personas que ofrecen servicios a otras personas. No suelen tener como resultado un producto físico (sector servicios).

b) Según **el tamaño:**

- ◆ **Grandes** empresas
- ◆ **Medianas** empresas
- ◆ **Pequeñas** empresas

c) Según la **forma jurídica:**

- **Individuales:** formadas por una sola persona. No hay separación entre la propiedad privada y el patrimonio de la empresa. En este caso, se responde con todo el patrimonio personal de las obligaciones adquiridas.
- **Societarias:** existe una marcada separación entre el patrimonio personal y el de la empresa. División en:
 - ◆ Sociedades **comanditarias:** socio en comandita socio capitalista.
 - ◆ Sociedades **colectivas:** socios aportan capital y trabajo.

♦ Sociedades de **responsabilidad limitada**:

Sociedad Anónima (S.A.): se responde sólo con la cantidad aportada. Mayor capital, dividido en acciones negociables.

Sociedad Limitada (S.L.): división en participaciones no negociables.

d) Según la **titularidad del capital**:

- **Privadas:** la propiedad y el control de la empresa están en manos de particulares.
- **Públicas:** la propiedad y control de la empresa los tiene el Estado (Administraciones Públicas, como Correos, EMT, EMAYA)

e) Según su **ámbito de actuación**:

- Locales (operan en un barrio, en una ciudad...)
- Regionales (operan en una región)
- Nacionales (operan en un país)
- Internacionales y Multinacionales (operan en distintos países).

1.4. La empresa turística: características y aspectos diferenciales

La industria, a grandes rasgos, es el conjunto de empresas que realizan una actividad similar, y que por tanto, entran en competencia las unas con las otras.

La industria turística tiene, como **característica**, que existe **codependencia** entre las empresas, es decir, las unas necesitan de otras; llevando a la colaboración más que a la competencia. Por ejemplo, Iberia y Sol Meliá.

Sectores de la empresa turística:

- **Alojamiento:** hoteles, turismo rural, camping, tiempo compartido...
- **Restauración:** cafeterías, restaurantes, catering
- **Transporte:** compañías aéreas, marítimas y terrestres (alquiler coches, bus...)
- **Ocio-cultura:** parques temáticos, museos, casinos, campos golf, puertos deportivos
- **Intermediación:** agencias viajes, tour-operadores, brokers, centrales reserva
- **Empresas en el punto de destino:** Normalmente públicas oficinas turismo, asociaciones empresariales

Aspectos diferenciales de la empresa turística respecto a otras empresas:

1.– Dominio de la intangibilidad:

Todo producto tiene sus componentes tangibles e intangibles (por ej. un coche, que es tangible, tiene una garantía, que es intangible) aunque domina lo tangible. En los servicios domina el componente intangible y esto da lugar a determinadas complicaciones porque lo tangible es fácilmente medible, evaluable y estandarizable y lo intangible, no.

El objetivo de una empresa es reducir al máximo la variabilidad, provocando la homogeneidad. En el sector servicios domina la intangibilidad, que es más difícil de estandarizar, lo que provoca un problema: el cliente

aumenta el riesgo percibido.

2.- Inseparabilidad entre producción y consumo:

En las empresas habituales se sigue el ciclo de producción venta consumo. En este caso, se puede alterar la producción.

Por su parte, en la empresa turística (servicios) la producción y el consumo van ligados, se llevan a cabo a la vez.

Consecuencias:

- No existe la posibilidad de prueba previa.
- El control de calidad no existe con anterioridad (siendo difícil de introducir); el cliente detecta los fallos antes que el empleado.

3.- Heterogeneidad (no estandarización):

El servicio dependerá de quién preste el servicio y de quién lo reciba. También influyen los demás clientes y sus relaciones entre sí. No existe estandarización del servicio, ello depende del cliente y del personal de la empresa. Existe interacción entre ambos. Además, influyen los otros clientes relación entre clientes.

4.- No almacenabilidad:

No se pueden guardar los servicios que no ofrece la empresa turística, lo que provoca una gran presión sobre las ventas.(por ej. no se pueden guardar los asientos que no se han vendido en un vuelo de PMI a MAD)

Así, $CT = CF + CV$

Es decir, el coste total es la suma de los costes fijos y los costes variables.

Los costes fijos no dependen de la producción (alquiler local, gastos personal). Los costes variables sí dependen del volumen de producción (materias primas, recibos a pagar de agua, luz, teléfono)

Las empresas turísticas tienen unos elevados gastos fijos, los costes variables deben ser cubiertos por los ingresos.

5.- Propiedad:

No hay transferencia de propiedad, sólo el derecho de uso, por parte del cliente, de ese determinado servicio ofrecido por la empresa, que mantiene la propiedad y consiente su uso (uso instalaciones hotel, comida restaurante)

Estos hechos provocan una serie de ventajas:

- Las ventas (ingresos) son previas a la producción-consumo
- Rentabilización del servicio.

6.- Relación prolongada con el cliente:

No necesaria investigación de mercado. Aprendizaje sobre las necesidades del cliente por largas estancias.

1.5. La empresa como sistema: los subsistemas empresariales

17/10/2005

La empresa es una realidad compleja, que funciona como un sistema que tiene una serie de componentes. Es un conjunto de INPUTS combinados que dan lugar a unos OUTPUTS (resultados).

Los **inputs** son los elementos que conforman la empresa: capital, trabajo, maquinaria, objetivos, elementos inmateriales, materias primas. Tanto los proveedores, como las instituciones financieras, como los propios clientes y los competidores surten de inputs a las empresas, surtiéndola de información. Los **outputs** son los resultados de la actividad empresarial, es decir, los bienes o servicios que se producen. La empresa combina los inputs, y a través de un proceso de transformación, los convierte en outputs. Este proceso de transformación, debe provocar la creación o incremento de valor al cliente, que se encuentra fuera del sistema, que es la empresa.

Inputs =====> transformación ==> Outputs

Proveedores Aumento de valor Clientes

Competidores(nos aportan info.)

Clientes (nos aportan info.)

El sistema empresarial es un sistema abierto, (los sistemas cerrados se pueden estudiar sin tener en cuenta lo que pasa fuera de ellos), y por eso, necesitamos información del exterior de la empresa.

Los subsistemas empresariales permiten tener una visión global, general, integral de lo que se hace dentro de la empresa. Los más importantes son:

1. Subsistema de producción:

Transforma los inputs en outputs, añadiendo valor, y es muy específico dentro de la empresa y del sector. (por ej. no es lo mismo la empresa hotelera que la de aviación). Los principales objetivos son:

- ◆ **Productividad:** cantidad de bien o servicio que la empresa produce, es decir, el rendimiento de la actividad empresarial.
- ◆ **Costes:** relacionado con los inputs, cómo conseguir una misma productividad con menos costes.
- ◆ **Calidad:** cómo conseguir la máxima productividad con el mínimo coste, sin cometer errores y **satisfacer al cliente**, que es el **máximo objetivo**.

2. Subsistema financiero:

Es el subsistema que se encarga de manejar **el capital** para los inputs pero también teniendo en cuenta los outputs. Está relacionado con los inputs (capital para costear la producción) y con los outputs (objetivo comercial). Se subdivide en:

- **Financiación:** trata del cómo conseguir el capital–dinero necesario para financiar determinada actividad (abastecimiento de inputs necesarios para la actividad empresarial). Las fuentes de financiación pueden ser: propias o ajenas (créditos, subvenciones, préstamos, socios capitalistas)
- **Inversión:** redistribución del capital conseguido con los bienes o servicios producidos (reinversión en la empresa, redistribución entre los socios o accionistas)

3. Subsistema de comercialización ó marketing:

Se encarga de interactuar con el mercado, con los clientes reales y potenciales. Su objetivo es **dar a conocer el producto** o servicio al mercado, distribuirlo, venderlo.

Se inicia recopilando información del cliente, del mercado y tomando decisiones en función de esos datos.

Cada mercado se divide en segmentos, que son grupos homogéneos de personas con determinadas características comunes. Esto sirve para definir quiénes quiere la empresa que sean sus clientes y ofrecerles un producto que les satisfaga totalmente. Los criterios de segmentación pueden ser muy diversos: geográfico, poder económico, por franjas de edad, sexo, gustos

El **mercado objetivo** es el tramo de mercado en el que una empresa decide centrarse. Puede ser más de uno, normalmente, se combinan diferentes segmentos de mercado. Se centran en determinados segmentos y se desechan otros (bien porque no te interesa, bien porque no puedes ofrecer lo que quieren). El mercado objetivo **condiciona el diseño del producto**.

¿Cómo decidir los criterios de segmentación?

Se pueden decidir en función de:

- los gustos personales del empresario,
- la competencia existente, (ofrecer un producto que otros no ofrezcan, que es lo que se conoce como NICHOS DE MERCADO)
- la potencialidad de ganar dinero, (con qué segmento hay más posibilidad de ganar dinero)
- número de personas a las que se quiere llegar, potenciales clientes
- poder adquisitivo de esas personas
- capacidad de fidelizar al cliente (intensidad de uso del producto)

La estrategia de nicho de mercado se basa en centrarse en un mercado minoritario.

El segmento de mercado escogido, condiciona el producto de la empresa. Con la información sobre los posibles clientes, se realiza el proyecto empresarial y ahí entran las 4 P del marketing.

(Ley de las 4 P): (producto, precio, promoción y punto de venta)

- **Producto:** diseñar el producto en función de la información de los clientes (segmento de mercado)
- **Precio:** decidir el precio de venta en función de la competencia y de los costes. También depende del nivel de beneficio que se desea obtener. Así,

$PV (\text{precio venta}) = PC (\text{precio coste}) + MC (\text{margen comercial})$

El límite inferior sería el precio de coste y el límite superior, el precio de la competencia, aunque esto es simplificar mucho, y también deberíamos suponer que estamos en igualdad de condiciones con la competencia.

Además, existe gran variedad de estrategias de penetración en el mercado (skinning). El Dumping, consiste en vender el producto por debajo del precio de coste, para desbancar a la competencia, pero esta práctica es ilegal, al igual que pactar los precios de venta (oligopolio). Otras estrategias de mercado son:

- Estrategia de penetración (Skinning): bajar precios al principio, para dar a conocer el producto.

- Del producto de lujo: subir el precio para marcar gran diferencia de calidad con los competidores o equiparar lo caro a lo mejor.
- Estrategia de costes: ofrecer los mejores precios por el mismo producto.
- Estrategia de diferenciación: marcar el precio porque nadie más ofrece ese producto.
- **Promoción:** es cómo dar a conocer el producto:
 - ♦ **publicidad** (prensa, radio, televisión, vallas publicitarias),
 - ♦ **promoción de ventas** (descuentos, 2X1, etc)
 - ♦ **patrocinio**, mecenazgo, sponsorship
 - ♦ **propaganda** (que no es lo mismo que publicidad) líderes de opinión que hablan positivamente de una empresa de forma gratuita, opinión favorable de alguien con criterio, el boca a boca, es decir, que alguien no vinculado a la empresa, hable positivamente de ella. La propaganda va ligada a las **relaciones públicas** (que se encarga de las relaciones con los medios, generar noticias sobre la empresa), **relaciones comerciales**, (venta personal, tratar de vender tu producto o servicio). Cabe distinguir entre la publicidad (pagada) y la propaganda (gratuita).
 - ♦ El **merchandising** es la creación de productos relacionados con la empresa (aunque no los que produce la empresa, como bolígrafos, camisetas...) con espíritu promocional, y en principio, con carácter gratuito. También es merchandising la publicidad en el propio punto de venta.
- **Place Point (punto de venta):** trata sobre cómo poner el bien o servicio, en manos del cliente, cómo hacérselo llegar. Existen varias estrategias de **distribución**:
 - ♦ **Estrategia Directa:** la relación cliente-empresa es directa, sin intermediarios. Por ej. buscar los servicios el cliente mismo.
 - ♦ **Estrategia Indirecta:** hacer uso de intermediarios, que cobran por conectar al cliente con la empresa. Se pierde parte del conocimiento del cliente, aunque permite un menor esfuerzo promocional y el consecuente ahorro.

La **localización** de la empresa (dónde se vende el producto o ofrecer el servicio, no es lo mismo un hotel en el centro de la ciudad que uno situado en un lugar especial como el hotel Formentor) es parte de la estrategia de distribución, un elemento diferenciador. También lo es el número de establecimientos (proliferación o no de establecimientos, franquicias) que se sitúan en una zona o en otra. Por ej. Starbucks Caffè tiene muchos establecimientos y abre más de los que necesita con el fin de desbancar a la competencia. Una vez conseguido, cierran los establecimientos que les sobran.

4. Subsistema de administración (meta subsistema)

Es un subsistema que está en los otros subsistemas. Tiene una función general y, a la vez, función específica dentro de los otros.

Es la **dirección integral de la empresa**, la visión global de todo y controla el resto de subsistemas, aunque cada subsistema tiene su propia administración (control, planificación, gestión, explotación)

TEMA 2: EL EMPRESARIO

El **empresario** es la persona que **crea la empresa** pero no tiene por qué ser quien la lleve. En pequeñas empresas, se dará que el empresario es también el propietario. En empresas más grandes, estas figuras se separan. Con la evolución de las empresas y del sistema capitalista, empresario y propietario ya no tienen que ser la misma persona, por lo que el empresario deja la empresa en manos de otras personas, (directivos, profesionales), para dirigir la empresa. Lo que define al empresario es que **asume el riesgo empresarial**, ya que empeña un dinero en un proyecto empresarial determinado.

El riesgo que asume el empresario es de diferentes tipos:

- **Riesgo económico:** hace una inversión de capital con resultado incierto.
- **Riesgo estratégico:** se marca unos objetivos que pueden cumplirse o no, lo que puede hacer que tenga que cambiar los planes.
- **Riesgo moral:** asume obligaciones y compromisos con determinadas personas (personal, clientes, proveedores), con la competencia y con la sociedad en general.

TEMA 3: CULTURA EMPRESARIAL Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3.1. Objetivos generales de la empresa

La empresa tiene una serie de planes y objetivos. En general, **el fin último de la empresa es maximizar el beneficio**. Pero no todas las empresas tienen este fin, como por ej. las fundaciones, ONG, etc., otros lo hacen por realización personal (prefieren ganar menos y disfrutar más). Buscar el beneficio no es malo, pero está claro que tampoco se puede maximizar a cualquier precio. Por ej., se puede maximizar el beneficio a corto plazo, engañando a los clientes, pero esto supone que, a largo plazo, deje de existir el beneficio, porque los clientes se darán cuenta del engaño. O sea, **maximizar el beneficio a corto plazo, no implica que éste se maximice también a largo plazo**. Por lo tanto, se debe buscar la maximización del beneficio a largo plazo. **No deben confundirse fines y objetivos finales** ya que, el fin se consigue a través del logro de pequeños objetivos. La maximización del beneficio es un objetivo de la empresa, pero ésta también tiene otros objetivos. Según D3D, la empresa tiene 3 dimensiones fundamentales:

– Dimensión científica (tecno–económica):

Diseño de teorías, métodos, sistemas para maximizar los beneficios (o la eficiencia en empresas no lucrativas) teniendo en cuenta las limitaciones que cada uno le ponga.

– Dimensión artística (estético–emocional):

Son los valores como la emoción, la diversión y la belleza y se rige por otras reglas. Lo que distingue a las empresas es la capacidad creativa y de intuición.. Objetivo: **desarrollo de las personas y la realización personal**.

– **Dimensión moral (ética):** es la dimensión que marca los límites (hasta dónde vas a llegar para maximizar los beneficios). Esta dimensión aspira a lograr el bien común..

DIMENSIÓN ETICA

DIMENSIÓN DIMENSIÓN

CIENTÍFICA ARTÍSTICA

Estas 3 dimensiones, darían lugar a una cuarta, que sería el espíritu corporativo.

3.2. El conflicto entre objetivos

24/10/2005

Los objetivos a largo plazo son de mayor jerarquía, que los de corto plazo, que suelen ser de origen operativo

o instrumental. El problema se plantea cuando el conflicto está entre objetivos del mismo rango.

Por ej. puede darse el caso de que dos departamentos de una empresa, en su afán de cumplir sus objetivos, entren en conflicto entre sí, aunque el fin último de ambos, sea el bien de la empresa. No hay una regla estándar para solucionar estos conflictos, y llegado el caso, dependerá de la gestión de empresa y tomar las decisiones adecuadas evitando susceptibilidades. Este tipo de conflicto también puede darse en el caso de objetivos de varias personas, aun dentro del mismo departamento.

3.3. La jerarquía de objetivos

LARGO PLAZO MISIÓN

VISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CORTO PLAZO OBJETIVOS OPERATIVOS

Básicamente los objetivos son 4 y están jerarquizados por tiempo y por importancia.. El nivel superior indica los objetivos a mayor largo plazo y a medida que se bajan niveles, el plazo se va acortando. Siempre prevalecen los objetivos de nivel superior sobre los de menor.

Distintos niveles por tiempo, importancia y ámbito de aplicación de los objetivos. Los años vista son relativos, dependiendo del sector al que pertenezca la empresa.

– La Misión:

Refleja el objetivo último de la empresa y en principio puede ser eterna. Es la razón de ser de la empresa(¿Quiénes somos y qué buscamos?) y no tiene por qué cambiar.

– La Visión:

Es hacia dónde se dirige la empresa y tiene una duración temporal limitada (+/- 10 años). Es un objetivo a largo plazo que marca la dirección a seguir.

–Objetivos estratégicos:

Objetivo a largo plazo pero con una duración más corta (de 3 a 5 años vista)pero es variable en cada sector empresarial (por ej., los intervalos temporales en el sector de la informática son muy distintos a los del sector turístico) y además la velocidad de cambio es cada vez más rápida (ahora cambia en 10 años, lo que antes cambiaba en 100).

–Objetivos Operativos:

Objetivos muy a corto plazo, máximo 1 año. Son de carácter instrumental y están subordinados a los objetivos de índole superior.

Los objetivos operativos que van contra la misión deben eliminarse; y siempre hay que dar prioridad al objetivo que te lleve más a la misión de la empresa o por lo menos, el que más se acerque.

Cuanto más arriba nos situemos en la pirámide, mayor será el **ámbito de aplicación**:

El ámbito de aplicación de la **misión** y el de la **visión** será el de **toda la empresa**.

El ámbito de aplicación de los **objetivos estratégicos** será **más pequeño**, aun con visión global, pero ya **por departamentos**.

El ámbito de los **objetivos operativos** queda limitado a **lo más inmediato** y cada departamento puede tener varios.

3.4. Espíritu corporativo y cultura empresarial

El espíritu corporativo es la quintaesencia de la empresa. Es el conjunto de creencias, valores, formas de actuar, en definitiva, la filosofía de la empresa.

Tiene tres aspectos fundamentales: Misión, visión y cultura de la empresa

– **La Misión: es el propósito y razón de ser de la empresa. Es el objetivo primario que ha de regir todos los planes e iniciativas de la empresa. Suele articularse en la declaración de misión, que hace la empresa y va dirigida a los miembros que la forman, a los clientes y a la sociedad en general. En algunas ocasiones se hacen públicas, usadas como herramientas de comunicación con el exterior. Las empresas pequeñas no siempre lo tienen, pero las grandes lo tienen y consta por escrito. (para el profesor esto es BASICO y FUNDAMENTAL cuando se funda una empresa o un plan de negocio)**

¿Para qué sirve la declaración de misión?

- Da un propósito a la empresa.
- Da un sentido de identidad a la empresa a todos los miembros de la organización.
- Otorga consistencia a la toma de decisiones.
- Integra los objetivos a corto y largo plazo.

El slogan de una empresa suele indicar la misión (o parte de ella). Marca el camino y pone límites.

Por ejemplo, la empresa de aviación, Southern Airlines, creada en los años 70 y pionera de las aerolíneas de bajo coste plasma su espíritu corporativo, progresismo, innovación en su declaración de misión. Atiende a la calidad al cliente, entusiasmo, amistad, orgullo individual. Dirigido a sus empleados, ofrece un entorno estable, apostando por la creatividad de su personal, la innovación, efectividad y diversión al realizar sus funciones.

Otro ejemplo, la cadena hotelera de lujo Ritz-Carlton establece en su declaración de misión el nivel de servicio que ofrece Damas y caballeros al servicio de damas y caballeros.

Las declaraciones de misión también son enfocadas contra la competencia. (Por ej. el slogan de AVIS era we try harder o sea, nosotros nos esforzamos más)

La misión tiene dos componentes fundamentales:

- **Económico:** La mayoría de las misiones buscan la maximización del beneficio. Rentabilidad de la empresa y ganancia de dinero.
- **Social:** Se incluyen los aspectos científico, artístico y ético. Contribución al fin común (entretenimiento, transportar)

¿Cómo debe ser una misión?

El componente menos importante es el económico ya que se da por supuesto que la búsqueda del máximo beneficio es el objetivo principal. Se da por supuesto que la empresa está para ganar dinero, por lo que es una información que se puede obviar. Además no motiva ni al cliente ni al empleado, por lo que es mejor centrarse en otros aspectos.

Es importante que la declaración de misión sea fácil de recordar. Las largas misiones dejan menor lugar a recordar. Por ej. la misión de Disney es hacer feliz a la gente, no da mucha información ni menciona a qué sector pertenece, pero es fácil de recordar.

La misión también pone límites a la empresa, para no salirse de los planes originales. Hay empresas que disponen de una versión extensa y otra más reducida.

– La Visión: es la aspiración de la organización en un intervalo determinado de tiempo. Tiene una intencionalidad y es a nivel interno. Por norma general, no se publicita, e incluso se oculta y se mantiene en secreto. Sirve para marcar una dirección y al ser interna, debe tener como elemento fundamental que sea motivadora. La visión suele ser transmitida por los líderes, normalmente.

La visión está dedicada a empleados y directivos. No suelen publicarse ni comunicarse al cliente, incluso suelen mantenerse en secreto.

La visión que es motivadora tiene un extraordinario poder movilizador; contribuye a dar sentido a lo que se está haciendo, y a aunar esfuerzos para conseguir esa meta.

Víctor Frankl, psicólogo y psiquiatra austriaco, Premio Nobel. En su libro El Hombre busca el sentido relata su experiencia como prisionero en un campo de concentración nazi y relata que la visión del hombre es sobrevivir, ayudar a los otros a través de los propios conocimientos y aprender de la experiencia.

Así, se puede resumir que la visión da la dirección a seguir, el sentido, fuerza a todos los trabajadores.
Características:

- Que sea **realizable** en un período de tiempo relativamente corto.
- Que sea **alcanzable**. Se debe encontrar un punto de equilibrio entre la ambición de conseguirlo y la posibilidad de que sea realizable, ya que tanto lo que es demasiado fácil como lo que es irrealizable, desmotiva.
- Debe tener un **punto de referencia**, algo en función con lo que medirse y compararse. Un objetivo cuantitativo, fácilmente medible, con respecto a la competencia o a otra empresa de referencia aunque no sea del mismo sector (por ejemplo, conseguir determinada cuota de mercado). Cuanto más evaluable sea, mejor será la visión (ejemplos de **referencia en la competencia**: la visión de Nike es aplastar a Adidas, la de Komatsu, matar a la oruga (Catterpillar, que significa oruga en inglés, Fujitsu quería batir a IBM, aunque no lo consiguieron).(ejemplos de referencia de otra empresa no competidora: Giro que fabrica material ciclista se planteó ser la Nike del ciclismo. En EEUU las grandes universidades están en la costa oeste y Stanford, que está en el este, se propuso ser el Harvard de la costa este.

Todas las visiones deben ser motivadores, medibles, alcanzables y deben mantenerse vivas a través de los objetivos estratégicos y los operativos. Las visiones suelen ser transmitidas por los líderes de la organización para motivar a los empleados y convencer a los clientes.

3.4. El espíritu corporativo y la cultura empresarial

El espíritu corporativo se puede ver desde dos puntos de vista:

- La dirección de empresas tiene **tres dimensiones (ética, ciencia y arte) que deben estar equilibradas**. Este equilibrio da lugar a una cuarta dimensión, el espíritu corporativo.
- Desde otro punto de vista, el espíritu corporativo es **lo que da sentido a la organización**. Lo que hace que una organización actúe de una forma determinada, y se rija por unas determinadas normas o principios

El espíritu corporativo es la quintaesencia de la organización, la filosofía, la manera de hacer las cosas de la empresa y **se articula en tres elementos principales**:

- **Misión** (propósito y razón de ser de la empresa)
- **Visión** (proyección futura de la organización, dirección hacia donde se dirige la organización)
- **Cultura de la empresa**: compuesta por los significados y valores compartidos por la empresa así como los comportamientos y resultados tangibles.

La empresa es un conjunto de personas donde cada una tiene sus propias creencias, valores, modo de actuar y comportarse. La suma de todas estas personas, da lugar a una sociedad en la que se crean relaciones de cooperación, colaboración o poder y la confluencia de todo ello dará lugar a una cultura de empresa. La **cultura empresarial** es el conjunto complejo de valores, creencias, presunciones y símbolos que definen la forma en que la empresa conduce su negocio.

Todas las empresas tienen su cultura y siempre va a formarse, independientemente de las personas y aunque la dirección no haga nada expresamente para influir sobre esa cultura (aunque en realidad, siempre influye ya que desde el momento en que se ponen unas normas o se exige una determinada conducta se crea la cultura empresarial.)

Hay instituciones que sí inciden en la creación de su cultura empresarial:

- Contratando personas afines a este tipo de cultura.
- Formando al personal según ese modelo de cultura.
- Celebrando ceremonias / rituales para reforzar esa cultura.
- Estableciendo normas

La cultura de la empresa **es un factor crítico para el éxito de las empresas**. La cultura empresarial tiene una **connotación competitiva**, en cuanto a que tener una u otra cultura empresarial va a determinar el éxito de la empresa. Así, una cultura de orientación al cliente será mejor que una cultura orientada a la producción y una cultura enfocada a la colaboración y al trabajo en equipo, será mejor que una cultura individualista y de competencia interna.

La cultura empresarial es también un **medio de control** (no necesariamente negativo): Muchas empresas americanas se caracterizan por tener culturas muy fuertes (Disney, Marriott) y buscan empleados afines a esa cultura. Si el perfil de la persona encaja con el de la empresa, ésta estará cómoda en ella y hablará bien de la empresa. Si no es así, la adaptación es muy difícil y lo pasa mal. En estas empresas, es un medio de control del individuo para generar orden, consistencia y predictibilidad dentro de la organización (aunque estos fines los buscan todas las culturas empresariales).

Las empresas que dejan que la cultura empresarial emerja por sí misma, **cultura empresarial libre ó débil**, suelen caracterizarse por la necesidad de crear mecanismos de vigilancia y control, creando normas, usando sistemas de dirección por instrucciones, puestos de trabajo bien definidos es decir, **más burocráticas**. Por el contrario, las empresas con una cultura empresarial **fuerte** dejan **más libertad** (por lo menos aparente) a las personas porque saben en qué parámetros van a moverse ya que se selecciona y modela a la persona a través de **mecanismos de aculturación**. Muchas empresas tienen **culturas mixtas**, combinando y mezclando culturas fuertes y culturas más libres.

La cultura empresarial no es monolítica, al contrario, existen diferentes **subculturas** dentro de una misma empresa e incluso pueden ser distintas, aunque tengan puntos en común. Por ejemplo, en los distintos departamentos de una empresa existen matices culturales distintos. Estas diferencias pueden acentuarse aun más, si se trata de grupos diferentes de formación (grupos de abogados, de informáticos) o por distribución geográfica dentro de una misma empresa (como en una multinacional)

También pueden existir una cultura corporativa con subculturas o una cultura y una **contracultura**, compuesta por las personas que van en contra de la cultura preestablecida como, por ejemplo, en empresas públicas con fuerte representación sindical, los sindicatos se enfrentan a la dirección de empresa, teniendo incluso objetivos contrarios, lo que sería un fenómeno contracultural.

El fenómeno de la contracultura es negativo; lo ideal es crear una cultura compartida y asumida por todos.

Según SCHEIN, existen tres niveles culturales en una organización:

Artefactos

Valores

Creencias

Si lo imaginamos como si fuera un iceberg, entendemos que hay partes de la cultura que se ven y otros que no se ven.

– **Las Creencias:** son el nivel más profundo de la cultura. Representan las presunciones y supuestos básicos que los miembros de una organización comparten. Es lo más invisible del iceberg y a veces, incluso es inconsciente e implícito.

Ejemplos de creencias serían: saber más me hace más competitivo o la formación es imprescindible

– **Los Valores:** son los principios o reglas de actuación, no necesariamente éticos, a los que se recurre porque crees, o te han enseñado, que vale la pena hacerlo. Es una elección estratégica entre dos extremos.(elegir entre hacer algo con calidad o hacer una chapuza, o regirte por unas conductas determinadas te dará mejores resultado que hacerlo por las contrarias)

–**Artefactos:** son la parte visible del iceberg. Son lo visible de la cultura, por tanto, incluyen una serie compleja de elementos observables, tangibles, lo que se ve.

Es el nivel visible de la cultura. Incluyen una serie muy amplia de factores desde elementos tangibles, conductas, formas de trabajar, símbolos, eslóganes, ceremonias, ritos Los artefactos son el reflejo material de todo el sistema inmaterial, lo que no se ve, lo que queda oculto, que son los valores y creencias.

Cada uno de estos niveles es consecuencia del anterior, en sentido ascendente, aunque también puede funcionar de forma descendente, es decir que las creencias influyan en los valores y éstos en los artefactos,

pero también los artefactos pueden influir en los valores y creencias.

Así, todo lo que se hace en una organización es el resultado de unos valores y creencias determinadas, es decir, de una cultura determinada y puede ocurrir que esas costumbres y formas de pensar o actuar, parezcan extrañas a las personas que son ajenas a esa cultura.

La cultura empresarial es algo vivo, no estático, cambiante debido a las interacciones de los tres niveles; por tanto, existe una constante evolución. (por ej. el funcionamiento de los bancos ha cambiado mucho en los últimos 20 años. Antes eran sitios grandes, sin lugar para que los clientes se sentaran, con gente haciendo cola frente a pequeñas ventanillas (que eran pequeñas por seguridad y esa creencia influía en sus valores y artefactos). El cliente se veía supeditado al banco porque había pocos. Ahora, en cambio, hay mucha competencia y por eso se dedican más al cliente, no hay colas, te acomodan si las hay, proporcionan privacidad para que el cliente trate sus temas, oficinas más abiertas y con sensación de accesibilidad, incluso al despacho del director.

En ocasiones, los cambios de cultura pueden producir conflictos culturales o desequilibrios en los diferentes niveles, y enfrentamientos entre la nueva y la vieja cultura. Por razones innatas, el ser humano se resiste al cambio. Generalizando, los jóvenes tienen más facilidad de adaptación a los cambios, tiene más facilidad para ello. En cambio, los veteranos se resisten más, son contrarios a los cambios. A pesar de ello, la resistencia al cambio dependerá de cada persona.

Pueden producirse conflictos entre los diferentes niveles de la cultura. Por ejemplo, el hecho de las perchas antirrobo de los hoteles se debe a la **creencia** que los clientes son unos ladrones. Su correspondiente **valor** es que hay que controlar a dichos clientes, lo que da lugar al **artefacto**, la percha antirrobo, con la consecuente insatisfacción de los clientes por la poca comodidad de dichas perchas, además de sentirse insultados por la presunción de ladrón que hace el hotel.

En cualquier tipo de empresa, hay que tener muy en cuenta el tema de las diferentes nacionalidades, tanto a nivel interno dentro de la propia organización, como a nivel externo, en relación a los clientes, ya que es necesario conocer la cultura con la que se trata.

En Baleares, el cambio ha sido muy radical (en otros países se hace la gestión de la diversidad para gestionar a las personas de la empresa, que pertenecen a diferentes culturas) los entornos laborales están compuestos por una gran diversidad, debido al fenómeno de la inmigración, lo que provoca cambios en la realidad de las empresas, y la necesidad de la integración de esas personas de distintas nacionalidades y culturas. Cuantas más diferencias haya, más necesaria será la integración.

3.5. Los valores como condicionantes de los objetivos empresariales

MISIÓN Valores

VISIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS OPERATIVOS

Lo que interviene sobre toda la pirámide es la cultura y especialmente, los valores. Los valores son el segundo nivel de la cultura empresarial. Son fuerzas externas y condicionantes de la pirámide de objetivos de la empresa.

Las empresas que gestionan activamente su cultura empresarial, tienen identificados sus valores más

importantes, más críticos. Es parte de la explicitización del espíritu corporativo de la organización. Estas empresas tienen definidos la misión y la visión, además de los valores.

Un valor es la consecuencia, o una convicción estable en el tiempo, de que una forma de pensar, o de actuar es, personal o socialmente, preferible a su modo opuesto, (la calidad es preferible a la chapuza, el trabajo en equipo al individual...). Un valor es una elección estratégica (más o menos consciente) entre dos cosas opuestas. Existen dos **tipos de valores**:

– **Según su finalidad:**

- Valores **finales**: son los que inciden sobre objetivos finales / existenciales de la empresa (misión y visión).
- Valores **instrumentales u operativos**: son los medios para alcanzar los valores finales.

– **Según la dimensión de la empresa a la que se relaciona:** 14/11/2006

- Valores **práxicos** (dimensión científica): son los valores de competencia, de naturaleza tecno-económica (eficiencia, calidad, productividad, minimización de costes, maximización de beneficios). En definitiva, se busca conseguir el objetivo de construir una empresa más competitiva.
- Valores **éticos** (dimensión ética): son valores de naturaleza moral (honestidad, responsabilidad social, respeto al medio ambiente, dignidad, solidaridad).
- Valores **poiéticos** (dimensión artística): son los valores emocionales y creativos (creatividad, diversión, belleza, ilusión, desarrollo,)

innovación

DIMENSION ETICA v. Práxicos valores poiéticos

Valores éticos

Bienestar Bienestar económico emocional

DIM. CIENTIFICA DIM. ARTÍSTICA (bienestar ético)

Valores práxicos valores poiéticos valores éticos

La combinación de los valores práxicos (o prácticos) y los poiéticos da lugar a la **innovación**, es decir, la plasmación creativa de la empresa desde el punto de vista práctico). Así, una empresa es innovadora cuando crea valor en el mercado, diferenciándose de la competencia. Una empresa ha de buscar el equilibrio entre lo creativo y lo práctico. La **rentabilidad** es una combinación de los valores práxicos y éticos, que será la supervivencia de la empresa. El éxito a largo plazo de la empresa depende de esta combinación. La búsqueda de la maximización del beneficio sin tener en cuenta los valores éticos se acaba pagando, el mercado le pasa factura. La combinación entre los valores éticos y poiéticos dará lugar a la **sensibilidad** hacia otras personas o colectivos. Toda empresa necesita saber cuáles son sus valores críticos para el éxito, lo que le llevan a alcanzar el éxito.

En definitiva, los valores práxicos significan saber trabajar. Los valores éticos son morales, sociales saber compartir. Los valores poiéticos significan saber vivir.

Ejemplo de valores de una determinada empresa:

*Riu Hoteles: Sensibilidad hacia el cliente (valor práctico).

Conciencia de recursos limitados (valores prácticos).

No diversificación (poiético);

agilidad para cambiar (práctico).

Integridad (v. Ético)

y sencillez (poiético con matices prácticos y éticos).

*Cooperativa Mondragón:

Cooperación (valor práctico).

Innovación (valor práctico–poiético)

Compromiso social (ético).

Participación (conjunción de los tres valores).

TEMA 4: EL ENTORNO DE LA EMPRESA

4.1. Concepto de entorno

El entorno de la empresa es todo aquello que la rodea y le influye y aquello en lo que la empresa también influye. Forman parte del entorno: los clientes, proveedores, competidores, la sociedad en general, la política del Gobierno, el Estado

4.2. Tipos de entorno

Existen diferentes clasificaciones:

- **Entorno general:** es aquel que afecta a todas las empresas, independientemente de su tipo o naturaleza (política, sociedad, leyes)
- **Entorno específico:** es el que afecta a una empresa, o tipo de empresas, en particular (clientes, proveedores, competidores)

El IVA sería un entorno general, sin embargo, los clientes son distintos para cada tipo de empresa.

Otra clasificación se da **según la velocidad y cantidad de cambios** que se producen en el entorno:

- **Entorno estable:** pocos cambios o muy espaciados en el tiempo (pocos o ninguno).
- **Entorno dinámico:** muchos cambios y a gran velocidad.

Clasificación **según el grado de hostilidad** del entorno:

- **Entorno hostil:** caracterizado por la competitividad y la agresividad.(las empresas turísticas se encuentran en este entorno)
- **Entorno munificente:** agradable, placentero

Clasificación según la predictibilidad de los cambios que se producen:

- **Entorno predecible:** cambios fáciles de prever.
- **Entorno impredecible:** cambios difíciles de prever. (las empresas turísticas se encuentran en este entorno en cuanto a la seguridad, los atentados, etc)

4.3. Análisis del entorno

Existen dos herramientas para analizar el entorno (entorno general y entorno específico). Lo usan las empresas cuando hay posibilidades de cambios significativos en el entorno o cuando la empresa va a cambiar de entorno, por ejemplo, la instalación de la empresa en un nuevo país.

El **entorno general** se analiza a través del **PEST**, y se usa para entornos desconocidos. El sistema PEST está compuesto por cuatro diferentes tipos de análisis por separado: factores **Políticos**, **Económicos**, **Sociales** y **Tecnológicos**. Estos factores influyen en todas las empresas, independientemente del sector.

- **Factores políticos:** Análisis del régimen político del país, legislación (laboral, fiscal, medioambiental, creación empresas, trámites, burocracia), grado de corrupción, prácticas no formales, grado estabilidad política, relaciones diplomáticas entre el país donde está la empresa y el país al que quiere ir, análisis riesgo país: climatología, geografía, la seguridad del país es un dato muy importante
- **Factores económicos:** análisis monetario del país, moneda, estabilidad económica, tipo de cambio, fortaleza, inflación, créditos, tipos interés. En el sector turístico influye mucho la devaluación o revaluación de la moneda, ya que puede hacer más atractivo un país porque sea más barato o menos atractivo porque sea más caro.
- **Factores socio-culturales:** análisis de la sociedad del país, nivel de analfabetismo o de educación en general (para saber si puedes conseguir personal en ese país y de qué tipo o si necesitas trasladar personal desde tu país), poder adquisitivo de la población, renta per cápita (dependiendo si tu negocio se enfoca a la población de ese país o de otro), tasas natalidad-mortalidad, desempleo, costumbres, hábitos, modos, estilo de vida, comportamiento social (que puede afectar a una negociación), comunicación, religión, nivel sanitario, vacunaciones, epidemias
- **Factores tecnológicos:** Nivel de informatización, infraestructuras, redes viarias y de comunicaciones, puertos, aeropuertos (esto es muy importante en el sector turístico)

OJO!! El análisis de los factores climatológicos y geográfico es fundamental para el punto de vista turístico, ya que determina el potencial turístico de un país.

El **análisis del entorno específico** (que afecta a una empresa o sector específico) se usa más regularmente en la empresa, a través del modelo de las **cinco fuerzas competitivas de Porter**.

Se puede analizar desde la perspectiva del sector (sector hotelero, turístico en Baleares, en España, en el mundo) o desde la perspectiva de una empresa en concreto (que Sol Meliá se quiera instalar en Croacia). Determina el **grado de competitividad** que existe en un determinado sector industrial. Si se hace una práctica sobre esto, se estudia cada fuerza y se saca una conclusión

Se analizan cinco fuerzas:

NUEVOS INGRESOS

(amenaza de nuevos ingresos)

COMPETIDORES DEL

SECTOR EMPRESARIAL

PROVEEDORES COMPRADORES

(poder de los proveedores) (poder de los compradores)

INTENSIDAD DE

LA RIVALIDAD

SUSTITUTIVOS

(amenaza de los sustitutivos)

- Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes.
- Cuál es el poder negociador de los proveedores del sector.
- Cuál es el poder negociador de los clientes del sector.
- Qué amenaza existe de que nuevas empresas entren a competir en el sector.
- Qué amenaza hay de que aparezcan productos/ servicios sustitutivos (que satisfagan las mismas necesidades pero de manera o con calidad diferentes, por ej. fono fijo y fono móvil, avión y tren, coche y moto).

1. Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes:

Se analiza el grado de rivalidad entre las empresas que operan en un sector determinado.

Determinantes:

- **Número de competidores** en ese sector determinado (a más empresas, más competencia).
- **Grado de concentración y balance** de las empresas en el sector. Independientemente de lo grande que sea el sector, hasta qué punto este sector está dominado por una o varias empresas y qué porcentaje de mercado tiene cada una. Estará más concentrado cuando pocas empresas controlen el sector. Cuota de mercado = venta de cada empresa/ venta total. En Baleares, el sector aéreo está muy concentrado y lo controlan 4 compañías, sin embargo el sector hotelero está menos concentrado
- **Número de clientes** (a más clientes, menos rivalidad)
- **Grado de crecimiento del sector.** Por ejemplo, en el sector de la telefonía no existía rivalidad en un principio porque cada año surgían nuevos clientes y existía más margen de crecimiento sin rivalidad. En el sector de los TTOO los márgenes son muy pequeños, por lo que o eres una gran empresa o duras poco en el negocio

Si el sector crece mucho cada año la rivalidad es menor.

Si decrece o se estabiliza existe más rivalidad y cada empresa intenta captar clientes de las otras empresas del mismo sector.

- **Costes fijos:** Los costes totales son la suma de los costes fijos y los variables. Los costes fijos son independientes del volumen de la producción. Se producen costes fijos produzca o no la empresa.. Los costes variables dependen del volumen de producción, se cubren con las ventas. Cuántos más costes variables, tanto mejor. gran presión sobre ventas aumento de la rivalidad.

En las empresas turísticas dominan los costes fijos por lo que existe una fuerte presión sobre las ventas, eso aumenta la competencia y la rivalidad.

– **Sobrecapacidad:** En el sector turístico, la mayoría de las ventas se agrupan en unos meses determinados. A más estacionalidad más rivalidad.

– **Diferenciación:** En la empresa que consigue diferenciarse de los competidores existe un grado de competencia menor, además de que si ofreces un producto diferente también puede aumentar el precio porque sólo tú lo ofreces. Así: a más diferenciación menor rivalidad. Por ej. en el sector hotelero en Baleares hay poca diferenciación, aunque hay excepciones como el hotel Formentor.

– **Identidad de marca** (imagen de marca): La marca es un gran elemento diferenciador. Incluso, en algunos casos, la marca se convierte en el nombre genérico del producto (Kleenex, Bimbo). Es un indicador de poder.

– **Complejidad de la información:** Cuánto mayor es la complejidad en el sector para el cliente menor rivalidad entre los competidores. (antes para viajar necesitabas ir a una agencia de viajes porque no tenías acceso a la información que necesitabas, en cambio ahora sí hay acceso a mucha información, en Internet y por lo tanto, más rivalidad)

– **Barreras de salida:** En un sector hay, barreras de entrada (para abrir una empresa) y barreras de salida (obstáculos para poder desinvertir (inversión realizada), costes despido (barreras legales y fiscales))

A más barreras de salida mayor rivalidad entre competidores. Al existir barreras de salida, las empresas pelean más para mantenerse en el sector

Por ej. una compañía aérea es muy cara, tanto abrirla como cerrarla.

2. Poder negociador de los proveedores del sector.

Los proveedores son, clásicamente, quienes proveen a la empresa de bienes y servicios. En el ámbito turístico, el proveedor de servicios será la agencia de viajes o tour-operador. Así, los clientes finales serán los turistas mientras que los propios tour-operadores serán el cliente intermediario.

Determinantes (posición de fuerza):

– **Grado de diferenciación:** a mayor diferenciación mayor poder negociador. Si una empresa es la única que vende un determinado producto, puede imponer sus condiciones y aumenta su poder negociador. Por ejemplo, un proveedor de agua tiene menor poder negociador que un distribuidor de software determinado, ya que existen menores alternativas.

– **Presencia de sustitutivos:** a más sustitutivos menor poder negociador.

– **Concentración de proveedores:** a mayor concentración (escasez de proveedores) mayor poder negociador.

– **Importancia para el proveedor de nuestro negocio:** a más importancia para el proveedor mayor poder de negociación. En este caso, el proveedor debe adaptarse al cliente, pudiendo exigirle éste determinadas condiciones.

– **Capacidad de integrarse hacia atrás:**

– **Coste relativo con respecto a las compras totales:** Los esfuerzos negociadores se centrarán en los proveedores que ofrecen un bien con un coste más alto o superior. Existe así la posibilidad de ahorro de

costes. Negociación más dura.

- **Amenaza de integración hacia delante:** Posibilidad que el proveedor se convierta en cliente. Integrar significa absorber o incorporar al negocio una cadena de valor que no es estaba ofreciendo hasta ese momento.
- La **integración vertical** se produce cuando hay cambios en el sector hacia delante o atrás (hotel que incorpora agencias de viaje o tour operadores – integración hacia atrás; por el contrario, agencia de viajes que incorpora hotel produce una integración hacia delante). Por ej. si el TTOO monta un hotel, primero llenará su hotel y si le sobran clientes, los mandará a tu hotel, por lo que, si el TTOO se integra en el negocio es una amenaza para ti, pero si no se integra no supone amenaza.
- La **integración horizontal** se produce dentro del mismo sector, ampliando el horizonte de la empresa. Por ejemplo, si tengo un hotel turístico y compro un hotel de negocios. Es el mismo sector pero se amplía el tipo oferta.

Así, a más integración más poder negociador.

3. Poder negociador del cliente:

En el sector turístico, el poder negociador de una persona que compra poco es bajo, pero el de un TTOO que compra mucho será muy alto. Cuanto mayor sea el volumen de compra mayor será el poder negociador. El cliente final individual (turista) tiene un poder negociador bajo. Determinantes:

- Grado de **concentración de los compradores**, respecto al grado de concentración de nuestro sector. Hace 10 años había mas TTOO que ahora, es decir se ha concentrado y cuanto más concentrado sea, mayor poder negociador.
- **Volumen de compra:** a mayor volumen de compra mayor poder negociador.
- **Grado de información del comprador:** a más información más poder negociador.
- **Capacidad de integrarse hacia atrás.**
- **Existencia de productos sustitutivos:** a más sustitutivos más poder negociador del cliente.
- **Sensibilidad al precio:** grado de importancia del precio para el cliente. No sólo está determinado por el coste relativo de lo que compra sino también por la importancia que la calidad tenga para el cliente. Por ej, no tienes el mismo poder negociador si necesitas un billete para asistir a una reunión en BCN un día determinado que si quiere ir a pasar unos días y te da igual cuándo.
- **Diferenciación del producto:** a mayor diferenciación menor poder negociador para el cliente.
- **Identidad de marca:** a mayor poder de la marca menor poder negociador del comprador.

4. Amenazas existentes de la entrada en competición en el sector:

Probabilidad de que nuevas empresas inicien su actividad en un sector determinado. Determinantes:

- **Rentabilidad** (tanto presente como futura): es lo que hace atractivo el sector.
- **Crecimiento del sector:** es decir, si en el futuro seguirá creciendo. Si la rentabilidad y el crecimiento son

positivos, existirán amenazas de entrada al ser un sector apetecible

- **Barreras de entrada:** si hay limitaciones para entrar en el sector, o no. Determinantes de las barreras:
- **Economías de escala:** ventaja que está vinculada al tamaño de la empresa. Si la empresa es grande, puede conseguir mejores precios que una empresa pequeña. En un sector donde esto sea importante, habrá pocas amenazas de entrada.
- **Diferenciación:** en cuanto a sus características o imagen de marca. Si hay diferenciación, hay barrera de entrada.
- **Requerimientos de capital:** a mayor necesidad de capital para entrar mayores barreras y por tanto, menores amenazas.
- **Acceso a los canales de distribución:** Si el bien o servicio es de fácil distribución existirán menores barreras de entrada. Por el contrario, si la distribución se hace difícil, habrá más barreras de entrada.
- **Ventajas absolutas de coste** (independientemente del tamaño). Por ej. para abrir un hotel, si la empresa es nacional, que el terreno sea gratis.
- **Curva de aprendizaje (efecto experiencia).** Cuanto más especializado sea el conocimiento del sector mayores barreras de entrada.
- **Acceso a los inputs:** facilidad de acceder o no a lo que se necesita para abrir la empresa. (capital, personal, materiales, tecnología)
- **Políticas gubernamentales:** Si permite con facilidad la implantación para las empresas menores barreras de entrada.

5. Amenaza de existencia de productos – servicios sustitutivos, es decir, aquellos que satisfacen las mismas necesidades que otros determinados productos. Están muy relacionados con los cambios y la evolución tecnológica. También relacionados con la amenaza de nuevos ingresos. Determinantes:

- **Precio relativo del sustitutivo:** Si es más barato que el original posibilidades de amenazar o reemplazar al original. Por ej., Internet es un sustitutivo de las agencias de viajes, para la compra de billetes y supone una gran amenaza para las agencias.
- **Propensión del comprador a sustituir:** Hay personas a las que, simplemente, les gusta cambiar, probar cosas nuevas, otras en cambio, no les gusta.
- **Ventajas de calidad y prestaciones que el sustitutivo propone:** por ejemplo, el mail ante el fax. Los sustitutivos están muy ligados a los avances tecnológicos.

EJERCICIO HIPOTÉTICO SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

Consiste en analizar cada una de las fuerzas. Por ej. la empresa turística en Baleares (Hoteles):

Amenaza de nuevas empresas: baja, está muy concentrado.

Poder negociador de los proveedores: bajo

Poder negociador de los clientes: bajo

Intensidad de la rivalidad: Alta

Amenaza de productos sustitutivos: baja

Conclusión: la competitividad es muy alta.

PARTE II: LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 6: LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 28/11/2005

6.1. ¿qué es administrar?.las funciones del gobierno de las organizaciones

Hay varias definiciones de lo que es administración de empresas:

– según **Renau**, consiste en todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos de la empresa (definición tecnocrática).

– según **Koontz y Weihrich**, es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas (definición más enfocada a las personas, el hombre es el centro de la organización).

Hay palabras, que se usan como sinónimo de administración de empresas(que es más concreto y general, además de la planificación a largo plazo), pero no son correctas:

Distribución de recursos: no es sinónimo, sino que es una parte de la administración.

Gestión: no es sinónimo, sino que es una parte de la administración.

Dirección: no es sinónimo, sino que es una parte de la administración, pero se acepta como sinónimo, porque está muy extendido.

Organización: no es sinónimo, sino que es una parte de la administración.

El **concepto Administración** designa el todo. Es el más adecuado. Tiene menor aceptación, ya que tiene connotaciones negativas porque se relaciona con los entes públicos y es un concepto frecuentemente utilizado para el trabajo de oficina, como tarea repetitiva y de poco nivel, que no hacen los directivos (mal llamado trabajo administrativo, ya que esa es la tarea administrativa en sí, es la tarea de la administración de la empresa)

El **concepto de organización designa** una parte del todo.

El **concepto de gestión** hace referencia a las actividades a corto plazo, no incluyendo a largo término, que se desarrollan dentro de la organización.

La **Dirección** es la parte de la **Administración** que se centra exclusivamente en las personas (Liderar y motivar a las personas). Sólo se puede dirigir (dar órdenes) a personas, no a cosas, ni dinero...El término dirección se ha extendido como sinónimo de administración, pero en realidad no está bien utilizado. A pesar de que la dirección es una parte de la administración, ha pasado a ser la palabra que lo define. Una palabra que sí sería sinónimo de administración, sería gobierno, (aunque en España no está muy extendido), como traducción de la palabra inglesa Management.

6.2. Las Funciones de la administración de empresas

Las funciones de la Administración de empresas son cinco. Las 3 básicas, son las definidas por el autor **FAYOL** (Organización, Planificación y Control) y las otras dos, fueron añadidas posteriormente (Dirección e Integración).

1. Organización: Consiste en asignar eficientemente tareas y funciones a las personas dentro de la organización, así como la distribución de los recursos. El organigrama de una empresa es la representación gráfica de la organización de la empresa.

Las primeras teorías (como la de **TAYLOR**) se centraban exclusivamente en la Organización, es decir, organizar el trabajo, especializando a la gente, para así, evitar errores. Esto sería lo que dio lugar a la producción en cadena. Taylor lo llamó organización científica del trabajo. Así se produjo la asimilación de los conceptos de organización y administración, definiéndola como el conjunto de actividades para dividir funciones y tareas.

2. Planificación: Es el diseño y fijación de objetivos de la empresa, a corto, medio y largo plazo.

3. Control: Es la medición del desempeño de las actividades de la empresa, su análisis y comparación con lo planificado para que, si hay derivaciones, se tomen las acciones correctivas oportunas.

Es un proceso íntimamente ligado a la planificación. Sin planificación no habrá control posible.

Estas tres funciones, son las básicas, pero hasta este punto, no hablamos en ningún momento de las personas. Es una administración tecnocrática, que considera a las personas como si fueran máquinas. Las funciones que se centran en el componente humano son dos y se añadieron a las tres anteriores con posterioridad con el fin de involucrar y motivar a las personas.

4. Dirección: La dirección de personas es el proceso de liderar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos de la empresa.

5. Integración del personal: Es todo aquello que se realiza respecto a las personas que trabajan en la empresa y que no entra en el ámbito de la dirección, como pueden ser la planificación de la plantilla, la selección de personal, las retribuciones dinerarias, la promoción interna, la evaluación, el rendimiento, la formación

Suelen ser actividades desempeñadas, aunque no necesariamente, por el departamento de recursos humanos de la empresa.

Todo esto se podría incluir en las otras funciones, pero lo que se ha hecho es aunar lo que se refiere a las personas en una sola función (excepto la dirección). Las funciones de la administración no se deben confundir con los departamentos de una empresa.

Lo importante en un director de departamento, además de saber mucho de su departamento, es que sepa manejar a las personas. Muchas veces, los directores son seleccionados únicamente por sus conocimientos, pero lo ideal es que también sepa manejar a las personas de su departamento, sacar el máximo rendimiento de ellas, conseguir involucrarlas, motivarlas, etc...

6.3. Las Dimensiones de la Administración de empresas: ciencia, arte y ética

Al analizar lo que se hace en una empresa, llegaríamos a la conclusión que todo ello puede englobarse en el ámbito de tres dimensiones: ética, ciencia y arte.

Son las dimensiones de la experiencia humana aplicadas al entorno empresarial.

(Basado en el libro D3D: un enfoque integral de la dirección de empresas)

La **dimensión científica** es la dimensión de los mínimos exigibles (conocimientos mínimos para hacer funcionar una empresa). La dimensión tecnoeconómica busca la comprensión de la empresa desde el punto de vista científico-técnico y el control de la misma a través de valores como la productividad, la calidad, con el objetivo de crear valor. Esto se expresa en modelos, herramientas, técnicas, teorías, tecnologías. Es la dimensión científico-técnica de la empresa. Tiene como objetivo crear valor, es decir, minimizar costes, maximizar la producción

El arte o **dimensión artística** es el arte de la dirección de empresas. Complementa a la dimensión científica. Cuando no se tiene toda la información para tomar decisiones, por ej., se usa la dimensión artística, la intuición, que es la dimensión estético-emocional. Pretende lograr el desarrollo y la prosperidad de la empresa, creando espacios de expresión para las personas mediante la creatividad y valores como la emoción, la belleza, el aprendizaje

La empresa turística se mueve en esta dimensión, más que otras empresas. En estas empresas se dedican a la gestión de experiencias de los turistas (ilusiones, emociones).

Las empresas turísticas que son más creativas e innovadoras, son las más competitivas en su sector. Consiguen la diferenciación. (Ver art. el turismo como una de las bellas artes)

La ética es la **dimensión moral** de la empresa. Intenta que la empresa se rija por unos principios éticos determinados con el fin de conseguir el bien común. Esta dimensión es la que pone los límites, hasta dónde está dispuesta a llegar... aunque también podrían ser simplemente límites legales.

La situación ideal es el equilibrio entre las tres dimensiones. Es un enfoque tridimensional que crea una cuarta dimensión: la dimensión espiritual, que integra el espíritu corporativo.

Así, D3D es la combinación de las tres dimensiones buscando una visión integral del funcionamiento de la organización. Aunque su autor, considera que hay visiones utópicas en algunos casos, y que la mayoría son distópicas (oscuras, con finales negativos). También cree que hacen falta visiones utópicas porque es la manera de avanzar. Empresas que se adaptan a la filosofía D3D: Patagonian, BASF, Southwest airlines...

Otras obras de interés Radical de Ricardo Semler, sobre la empresa Semco.

6.4. la Evaluación de las decisiones directivas: eficacia, eficiencia y consistencia

Toda decisión empresarial debe evaluarse en función de tres criterios: eficacia, eficiencia y consistencia. (aunque también sería positivo incluir el criterio ético). La **eficacia** es conseguir los objetivos marcados. Mide los outputs, los resultados. La **eficiencia** es conseguir los objetivos marcados de la mejor manera posible (mínimo coste, mínimo tiempo). Mide los resultados (outputs) y el proceso. La **consistencia** busca que toda decisión directiva sea consistente con las demás, es decir, consecuente con los objetivos y decisiones. Mide como afecta a la empresa de forma integral.

6.5. Los roles directivos

Según **MINTZBERG**, un directivo desempeña tres tipos de roles:

1.-Roles interpersonales: relativos a la relación con otras personas (de dentro y fuera de la organización). Estos roles se dividen a su vez, en otros tres:

- Rol de **cabeza visible:** Consiste en realizar todas las tareas ceremoniales o rituales como representante

de la empresa (en una cena de Navidad, en una inauguración...)

- Rol de **líder**: el directivo cumple la función de líder y consiste en la capacidad de motivar, influir e inspirar a las personas, para que actúen de determinada forma. Consiste la transmisión de visión a los demás.
- Rol de **enlace**: se produce en la comunicación con personas del exterior de la empresa. Por ej. cuando un directivo habla con un cliente de la empresa.

2.- Roles de información: Divididos en tres tipos:

- Rol de **monitor**: consiste en la captación – recepción de información útil para la empresa como pueden ser las reuniones con sus empleados, investigación de la competencia, recibir visitas comerciales, leer info en prensa, asistir a congresos y conferencias
- Rol de **difusor**: Consiste en la transmisión de información a todos los niveles de la empresa, a superiores o a subordinados. Es a nivel interno de la empresa.
- Rol de **portavoz**: transmisión de información fuera de la empresa. (por ej. jefes de prensa o Relaciones Públicas de la empresa)

3.- Roles de decisión: Divididos en cuatro grupos:

- Rol de **emprendedor**: es el primer rol que se da al crear una empresa. Es cualquier cosa nueva que se emprende o se asume, por iniciativa propia. Se puede dar en muchos momentos a lo largo del tiempo. Otro concepto es el de **intraemprendedor** que es el emprendedor a nivel interno de la empresa (también llamados Spin Off, que finalmente se desgajan de la empresa madre y se establecen por su cuenta)
- Rol de **gestor de anomalías**: lo lleva a cabo la persona que se hace responsable cuando algo sale mal. Es un rol de control.
- Rol de **asignación de recursos**: Los directivos toman decisiones sobre la distribución de los recursos limitados de la empresa.
- Rol de **negociador**: consiste en el trato con las personas o grupos de personas (interrelación interpersonal con clientes, competidores, subordinados, jefes). Rol muy importante.

6.6.- Habilidades directivas: técnicas, humanas y de diseño

Lo ideal es trabajar las habilidades directivas, ponerlas en práctica, para ir mejorándolas. Las habilidades directivas se dividen en tres grupos:

- 1. Habilidades técnicas**: Son las habilidades más específicas de cada trabajo y **no son generalizables**. Consiste en los conocimientos y el dominio de los aspectos técnicos específicos del puesto de trabajo. Las debe poseer también el personal de base, no sólo los directivos.
- 2. Habilidades humanas**: Son las habilidades relativas a la relación interpersonal. Son mixtas, en cuanto a que debe poseerlas tanto el personal de base como los directivos. Necesitan como condición sine qua non, relaciones intrapersonales y relacionarse adecuadamente, es decir, gestionar adecuadamente las propias emociones para que las relaciones con los demás sean lo mejores posibles. Son por ejemplo:

- Habilidades de comunicación, a individuos o grupos de personas
- Habilidades de delegación, capacidad de asignar tareas a otras personas.
- Habilidades de liderazgo, relacionadas con la influencia.
- Habilidades relacionadas con el manejo de conflictos, como tratarlos, gestionarlos, resolverlos
- Habilidades de negociación, tanto con clientes como proveedores. Conseguir que ambas partes ganen. Es importante tanto para directivos como para personal de base, ya que todos negociamos continuamente en la vida diaria.

- Habilidades para construir redes, de relaciones, de personas útiles para los propósitos propios o de la organización (estar bien relacionado, conocer gente)
- Habilidades de presentación: realizar presentaciones en público (internas o externas), dotes oratorias, humanizar las ideas, dominio técnicas audiovisuales
- Habilidades de comunicación no verbal, captar las pistas no verbales que nos permitan analizar el estado emocional de las personas y entender lo que quieren decir (leer entre líneas), lenguaje corporal
- Habilidades de escucha: saber escuchar a los demás para entender lo que realmente nos quieren decir.
- Habilidades de trabajo en equipo, tener capacidad de trabajar en equipo y de saber dirigir un equipo
- Habilidades de reunión, saber moderar y dirigir reuniones, ceñirse al tema, hacer un orden del día, hacer participar a los asistentes, saber cerrar la reunión...
- Habilidades de gestión intercultural: (esto es cada vez más importante en el sector turístico) saber tratar con gente de otras culturas eficientemente, entender sus particularidades podemos encontrar diferencias incluso con las culturas que consideramos más próximas.

3. Habilidades de diseño: Son las relacionadas con la planificación, organización y toma de decisiones en general. Deben poseerlas, en exclusiva, el personal directivo. Son: capacidad de fijar/ establecer objetivos, desarrollo de planes de acción, asignación de recursos eficientemente, toma de decisiones, tener ideas creativas, gestionar el tiempo(muy importante! Hay que saber planificarlo, saber lo que es urgente y lo que es importante y combinar el tiempo de trabajo y el de ocio para ser más productivo)

Las habilidades técnicas estarán relacionadas con la dimensión tecno-económica (técnica) de la empresa, las habilidades humanas con la dimensión estético-emocional (arte) y las habilidades de diseño están a caballo entre ambas, porque tienen tanto componentes técnicos como artísticos.

6.7. El pensamiento directivo

La competitividad de una empresa depende más de las personas que de cualquier otra cosa, es decir, la calidad del personal y de sus conocimientos e ideas. La forma de pensar de los trabajadores y directivos determinará el estilo de la empresa, su productividad y su competitividad.

Según el principio de **PETER**, toda persona alcanza su propio nivel de incompetencia en una empresa. Se refiere a que todos subimos hasta un escalafón en el que somos incompetentes, incapacitados para cumplir esa tarea.

Según **DILBERG**, protagonista de una famosa tira cómica, para que las empresas funcionen, hay que colocar a las personas incompetentes en los lugares donde puedan hacer menos dañoY ese lugar son los puestos directivos.

Hay expertos que cuestionan la relación entre inteligencia y pensamiento. En términos aristotélicos, la inteligencia es la potencia, la capacidad de adaptarse al entorno. El pensamiento es el acto, la habilidad para dominar esa inteligencia.

Según **DE BONO**, las personas inteligentes tienen una serie de obstáculos para llegar a ser buenos pensadores, basándose en las siguientes cuestiones:

–Personas inteligentes: Prepotencia en su contra. Dotes oratorias. Tendencia al pensamiento crítico más que al creativo y original. Temor al ridículo y a dañar su reputación

–Personas menos inteligentes: Inseguridad a su favor, búsqueda de mayores conclusiones, inquietud

Tipos de pensamiento / inteligencia:

INTELIGENCIA	PENSAMIENTO	CEREBRO	D3D
LOGICA	RACIONAL (LÓGICO)	HEMISFERIO IZQUIERDO	CIENCIA
EMOCIONAL KINESTÉSICA	ASOCIATIVO	HEMISFERIO DERECHO	ARTE
ESPIRITUAL	CUÁNTICO UNITIVO	INTEGRAL	ETICA D3D

La inteligencia lógica esta relacionada con el pensamiento lógico y se desarrolla en el hemisferio izquierdo del cerebro.

El pensamiento asociativo está relacionado con la inteligencia emocional y con otro tipo de inteligencia, que es la inteligencia kinestésica, situada en el hemisferio derecho.

El tercer tipo de inteligencia, sería la espiritual, relacionada con el pensamiento cuántico

o unitivo, que tiene vertientes como el pensamiento sistémico y el lateral, entre otros y para ellas se emplea ambos hemisferios cerebrales.

La inteligencia es la capacidad de adaptarse al medio, aunque hay muchos tipos de inteligencia (la inteligencia kinestésica está relacionada con el movimiento del cuerpo y la emocional con las relaciones intra e interpersonales). Puede haber combinaciones de todas ellas y en diferentes grados. La inteligencia se desarrolla a lo largo de la vida, en diferentes etapas.

–Pensamiento e inteligencia racional:

El pensamiento racional es consciente, activo, y es el tipo de pensamiento utilizado para las matemáticas y la lógica. Se basa en la función rechazo SI – NO, ¿es correcto el paso? Sí o no. No puedes saltarte pasos porque si lo haces, no puedes llegar a la solución. Muchas de las herramientas explicadas en este temario están basadas en el pensamiento lógico (DAFO, modelo de Porter). Este pensamiento funciona por cadenas neuronales en el cerebro (sinapsis entre neuronas, conexión axón– dentrita de una neurona a otra). Este tipo de pensamiento se mide por los cocientes intelectuales.

–**Pensamiento asociativo e inteligencia emocional y kinestésica:** Deriva de la experiencia emocional y física y funciona a base de establecer conexiones entre conceptos relacionados. Funciona por el método de prueba y error. Funciona por redes neuronales. No es secuencial sino que se forman redes conectadas de neuronas. El problema de este tipo de pensamiento es que es lento de aprender y tiende a ser inflexible. Son pautas de conducta difíciles de cambiar.

El tipo de inteligencia relacionado al pensamiento asociativo es la inteligencia emocional y la inteligencia kinestésica (habilidades manuales y corporales). La inteligencia emocional es un concepto que puso de moda Daniel GOLEMAN, pero el término fue inventado por dos psicólogos, **SALOVEY y MAYER**. Goleman la define como la capacidad de entender los propios sentimientos y los de los demás y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los otros y con nosotros mismos. Es una inteligencia de adaptación que no se basa en dar rienda suelta a los sentimientos sino a tener control sobre los sentimientos, combinar lo racional y lo emocional. Nuestro cerebro está formado por un sistema de 3 capas:

- Sistema límbico: protoreptiliano o cocodriliano (común con los reptiles) donde están los instintos
- Cerebro protomamífero (común con los mamíferos) que es una parte más emocional.
- Córtex: es el cerebro humano propiamente dicho.

La inteligencia emocional ayuda a controlar de modo racional las emociones. Una persona inteligente emocionalmente sabe gobernar adecuadamente sus sentimientos y sabe interpretar y relacionarse. La inteligencia emocional es una habilidad y puede aprenderse, a diferencia del cociente intelectual, que nos viene predeterminado. (una persona impulsiva puede aprender a contenerse... etc.)

Daniel Goleman en una de sus obras recoge un estudio en empresas en los que habla de las causas de éxito y fracaso en altos directivos y la mayor parte está relacionado con la inteligencia emocional. En los casos de fracaso, las principales causas son la rigidez (no adaptarse) y los problemas relacionales. Los ejecutivos fracasados eran insensibles, tenían ataques de cólera y malhumor, muy exigentes. Las causas del éxito eran el autocontrol, aguantar la presión, el equilibrio, mantener la calma, asumir la responsabilidad (los fracasados suelen ponerse a la defensiva culpando a otros y se toman mal las críticas), mostrar interés por las necesidades de los demás, empatía, sensibilidad, establecer vínculos, confianza.

Según SALOVEY, la inteligencia emocional se basa en dos partes:

- Interpersonal
- Intrapersonal

La **inteligencia intrapersonal** es la capacidad de establecer contacto con nuestros propios sentimientos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta. Es el conocimiento y el dominio de uno mismo.

Existen tres componentes básicos:

- **Conciencia emocional:** reconocer mis emociones y sus efectos. Es la base de todo lo demás, si un pensamiento causa una mala conducta hay que conseguir cambiarlo para que deje de ser negativo. Autovaloración o autoconciencia: ser consciente de las propias debilidades y fortalezas. Aprender de los errores y poder mejorar. Esto hay que hacerlo adecuadamente, ya que si se hace al alza o a la baja tampoco es bueno. Otro estudio sobre el fracaso entre directivos demostró que éste estaba relacionado con este punto, la ambición desmedida, objetivos poco realistas, incapacidad para parar y para saber cuando estás quemado, adicción al trabajo, intromisión, exigir demasiado a las personas, ser implacable con uno mismo y con los demás, ser inflexible con uno mismo y con los demás, no saber delegar, adicción a la gloria, preocupación por las apariencias (dar más importancia a la forma que al fondo), lujo material, necesidad de parecer perfecto (no poder o no querer admitir los errores)
- **Autocontrol:** virtud de la templanza. Dominio de uno mismo, capacidad de controlar las emociones (no suprimirlas). El sentimiento lo eliges, es una opción derivada de tu pensamiento.
- **Automotivación:** Capacidad de motivarse uno mismo, encontrar, en nuestro interior, la fuerza necesaria para hacer las cosas, prescindiendo de estímulos externos (logro, optimismo, iniciativa propia). Tiene dos dimensiones:

a) **Autodisciplina:** Capacidad de prescindir de placeres inmediatos para obtener resultado a largo plazo. (por ej. no salir de marcha el viernes, porque tienes un examen el lunes)

b) **Descripción positiva del trabajo:** Habilidad de ver cada tarea como algo significativo y digno de ser hecho.

La **inteligencia interpersonal** es la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, emociones, temperamentos y deseos de los demás. Es la que nos permite relacionarnos adecuadamente con los demás. Es imprescindible para la dirección de personas, gestión de conflictos,

Requiere dos componentes básicos:

1.- **Empatía**, saber ponerse en el lugar del otro, entender sus necesidades, emociones, sentimientos.

Funcionar como radar social. (normalmente juzgamos a los demás por sus actos y a nosotros mismos por nuestras intenciones, siendo injustos con los demás)

2.- **Competencia social:** Habilidad para conectar con los demás y establecer buenas relaciones con ellos. Comunicarse adecuadamente, saber decir las cosas.

La inteligencia intrapersonal y la interpersonal, van ligadas y son complementarias.

12/12/2005

– **PENSAMIENTO UNITIVO O CUANTICO:** está relacionada con la inteligencia espiritual. Es el usado para cuestionarnos nuestras creencias, esquemas mentales y también para cambiar nuestros hábitos y paradigmas (ejemplos). Es un tipo de pensamiento que se cuestiona a sí mismo y nos hace únicos.

El pensamiento unitivo sólo está en el ser humano: es unitivo, integrador, unificador. El pensamiento asociativo está presente en los animales. El pensamiento lógico es el que poseen los ordenadores, que los hace ser más rápidos.

Este pensamiento se caracteriza por ser olístico, es integrador, unificador, motivado por nuestra necesidad de que las cosas tengan sentido.

Es muy útil e imprescindible ante lo inesperado, lo nuevo ya que en estas situaciones el pensamiento lógico no sirve ya que se basa en determinadas reglas conocidas; tampoco sirve el pensamiento asociativo ya que está basado en la experiencia (situaciones conocidas).

El pensamiento cuántico – unitivo es imprescindible para la creatividad, la innovación y para entender cosas complejas.

Así, el pensamiento lógico nos hace inteligentes; el pensamiento asociativo nos hace listos y el pensamiento cuántico nos hace sabios.

El pensamiento cuántico se desarrolla a través de conexiones vibracionales de neuronas muy distantes, separadas, a través de conexiones que no tienen todavía explicación científica. Funcionan a una longitud de onda de 40 hertzios y todavía no tiene explicación científica.

Existen dos tipos fundamentales de pensamiento cuántico:

–**Pensamiento sistémico:** es el que se refiere a la capacidad global, integral, unificadora del pensamiento cuántico.(casi sería lo contrario que sistemático)

Es muy útil en las empresas ya que éstas son sistemas muy complejos, ambiguos y cambiantes. Es la capacidad de ver el todo y no sólo por partes. Es necesario para la alta dirección de empresas porque consiste en ver las consecuencias a largo plazo de las decisiones que se van tomando.

–**Pensamiento lateral:** es el pensamiento que usamos para ser creativos. Este concepto lo inventó Edward **DE BONO** y no debe confundirse con la creatividad. La creatividad es la capacidad de ver las cosas de forma distinta a los demás.

El pensamiento lateral se trata de ver las cosas de muchas formas distintas; por el contrario, ser creativo es ver las cosas de una forma distinta. Así podemos decir que todo pensador lateral es creativo pero no todo creativo es buen pensador lateral.

La **intuición** es otra variedad de pensamiento cuántico. Es el presentimiento, el sexto sentido, el olfato. Como definición, la intuición es la percepción clara, íntima e instantánea de una verdad sin el auxilio de la razón, tal como si la tuviéramos a la vista.

No es asociativa ya que no proviene de la experiencia. Hay dos tipos de intuición, la lenta y la rápida.. La rápida son presentimientos sin pistas que apreciemos y funciona más en estados emocionales fuertes. La que más nos interesa es la lenta. Esta, es una forma de pensamiento que ha sido relegado y se desconfía de él por considerarlo poco seguro y poco científico, pero es más poderoso y fiable que el pensamiento lógico, que es activo y consciente. Para el pensamiento lógico, se necesita tener toda la información. Por el contrario, el pensamiento intuitivo es un pensamiento lento, que busca conexiones entre cosas aparentemente inconexas. Ejemplo de ello serían el teorema de Arquímedes (se le ocurrió cuando estaba en la bañera) y la ley de Gravitación Universal de Newton (se le ocurrió porque le cayó una manzana en la cabeza).

La intuición toma en cuenta la información de forma integral, incorporando factores no cognitivos, no verbalizables.

La **inteligencia espiritual** está asociada al pensamiento cuántico. El término de inteligencia espiritual fue acuñado por Dana **ZOHAR**, que la define, como la inteligencia con la que afrontamos y solucionamos problemas de sentido y valor, con la que situamos nuestras vidas en un contexto con sentido y más amplio y con la que podemos evaluar si un curso de acción o camino vital es más significativo que otro.

La inteligencia espiritual es la inteligencia definitiva, con la que nos hacemos las preguntas más trascendentes, importantes, complejas y profundas. Sirve para dar sentido a las cosas. (¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos?

Buscar el sentido de la vida y de las cosas es básico para las personas y sólo los humanos disponemos de este tipo de pensamiento. En el entorno laboral necesitamos encontrar sentido a lo que hacemos, para lograr nuestra realización personal.

La inteligencia espiritual nos da capacidad de discriminar, ser flexibles, romper con las normas, buscar nuevas soluciones y paradigmas es la inteligencia más integral de todas. La inteligencia emocional y racional posee dos dimensiones: la ciencia y el arte. La inteligencia espiritual es la relación de las tres dimensiones: racional, emocional y moral.

Según ZOHAR, los Indicadores de un cociente espiritual elevado equivalen a una inteligencia intrapersonal e interpersonal elevada. Algunos serían: capacidad de ser flexible, alto grado de conciencia de uno mismo, capacidad de afrontar y utilizar el sufrimiento, de afrontar y trascender el dolor, inspirarse con visiones y valores, reticencia a causar daño innecesario, tendencia a ver conexiones entre cosas diversas, tendencia marcada a preguntarse el por qué de la cosas y buscar respuestas alternativas, cualidad de ser post-convencional (nivel más elevado de desarrollo moral, que es adoptar principios éticos por la propia interiorización de esos principios y del convencimiento íntimo de que son los mejores a seguir. Este sería el motivador de los cambios sociales y de que los demás también cambien).

TEMA 7: LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La ciencia de la administración de empresas se refiere a la dimensión científica, tecno – económica. Su objetivo es la creación de valor, la maximización de beneficios. Sus valores son: productividad, eficacia, rentabilidad

Se trata de una dimensión objetivable basada en el desarrollo de modelos, herramientas, sistemas, teorías para administrar y dirigir las empresas.

7.1. El modelo de cuatro cuadrantes

Este modelo sintetiza en modo matricial la administración de empresas y fue desarrollado por **WILBER**:

	INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUAL	INTENCIONAL (D3D: arte)	CONDUCTUAL (D3D: ciencia)
COLECTIVO	CULTURAL (D3D: ética)	SOCIAL (D3D: ciencia)

Es una matriz que tiene dos dimensiones:

La primera distingue entre **lo individual** y **lo colectivo** (singular / plural).

La segunda distingue **entre lo interior y lo exterior** a las personas (dentro / fuera).

El **interior** analiza lo que ocurre dentro de los individuos: sus motivaciones, emociones, sentimientos, intenciones, estados mentales. Se refiere al mundo subjetivo, individual, intransferible, que no se puede descubrir fácilmente desde el exterior.

El **exterior** es lo que hay fuera del individuo, lo objetivo y el exterior del colectivo y del individuo. Se refiere al mundo objetivo, tangible, compatible con los demás.

El interior del individuo mide lo intencional: la intención, lo que pretende hacer una persona, no lo que ha hecho.

El exterior del individuo mide lo conductual: lo que se ve, la conducta.

El interior del colectivo mide lo cultural, el conjunto de creencias y valores que comparte con un determinado colectivo.

El exterior colectivo mide lo social, los símbolos, la forma de expresarse

Así, todo lo exterior se refiere a la ciencia con mayúsculas (física, química, matemáticas)

Lo interior mide lo objetivo, la inteligencia emocional. Lo cultural colectivo sería la antropología. Lo social colectivo sería la sociología.

En el caso del turismo, lo intencional serían las motivaciones del turista, lo conductual, serían asignaturas como parte del Derecho y las Ciencias.

Así, según D3D :

	INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUAL	ARTE	CIENCIA
COLECTIVO	ÉTICA	CIENCIA

7.2. Metáforas de la organización

Es una clasificación basada en metáforas de las teorías de la Administración y formas de concebir la empresa, según **MORGAN**.

Son diferentes perspectivas para entender algo tan complejo como es una organización.

Morgan dice que no hay ninguna teoría que pueda explicar – definir algo tan complicado como una empresa. Ver las cosas desde una determinada perspectiva es la manera de no verlas desde otra perspectiva diferente. La perspectiva subjetiva es incompleta y se completa con otras perspectivas. Tanto Wilber como Morgan proponen perspectivas integrales.

	INTERIOR	EXTERIOR
INDIVIDUAL	Prisión psíquica	Instrumento de dominación
COLECTIVO	Cultura Sistema político	Como máquina Como organismo Como cerebro Como estructura cambiante

• **Metáforas centradas en lo exterior del colectivo** (son las más habituales):

- metáfora de la organización como máquina
- metáfora de la organización como organismo (biológico)
- metáfora de la organización como cerebro
- metáfora de la organización como cambio, estructuras cambiantes

• **Metáforas centradas en lo interior del colectivo:**

- metáfora de la organización como cultura
- metáfora de la organización como sistema político

• **Metáforas centradas en lo exterior del individuo:**

- metáfora de la organización como instrumento de dominación

• **Metáforas centradas en lo interior del individuo:**

- metáfora de la organización como prisión psíquica

Las metáforas nos sirven de símiles para la práctica empresarial.

• **Metáforas del exterior del colectivo:**

a) la organización como máquina: Las teorías que se agrupan en torno a esta metáfora conciben la empresa como una máquina (visión mecanicista de la realidad). La empresa es considerada como un mecano formado por distintas piezas perfectamente engarzadas como un reloj. Hay una serie de personas dentro de la organización, que son los directivos, que gobiernan la máquina, la hacen funcionar y el resto de personas son las piezas de esa máquina. La teoría más representativa es la de **TAYLOR**, la organización científica del trabajo. Según los principios de Taylor para que la organización funcione, se deben dividir los contenidos de las personas en tareas lo más específicas posibles: rutinarias, simples, repetitivas, con escaso contenido y así dividir todo el trabajo global en partes separadas (cadena de montaje) para maximizar la producción y minimizar los errores. Las teorías burocráticas también se basan en esta metáfora. Siguen estando en vigor en entornos como el aseguramiento de calidad como los ISO-9000, dando lugar a servicios muy estandarizados. Las empresas que surgen a la sombra de estas teorías, están caracterizadas por ser jerárquicas, orientadas al control, burocráticas, eficientes en situaciones predecibles o controladas, pero también inflexibles y por tanto, menos eficientes en situaciones impredecibles o de cambio. Todo funciona de forma perfectamente planificada y procedimentalizada (mecanización).

Valores positivos: predecibilidad y certidumbre de cara al cliente por ej.(saben que se puede esperar de ella) y a la eficiencia.

Valores negativos: inflexibilidad, mala adaptación a los cambios del entorno, tendencia a reprimir el lado humano de la organización. Cada persona tiene una posición delimitada con funciones definidas: la parte creativa no es explotada (siendo el componente más importante).Deshumanización de la organización con coste emocional alto para las personas.

Estas situaciones quedan expresadas en películas como Tiempos modernos, Hormigaz, Metrópolis

b) Organización como organismo: Realiza analogías entre la organización y los seres vivos. Atribuye cualidades vitales a una empresa (y también a los productos y servicios): nacimiento, crecimiento y muerte (símil biológico) y se establecen estrategias a seguir en cada una de las fases. También establece paralelismos en cuanto a las relaciones con el entorno y otras especies (la empresa con su entorno y con otras empresas).

Teorías fundamentalmente orientadas al componente externo, estratégico, de mercado: a la evolución y relación de la empresa con su entorno con el objetivo de sobrevivir. El objetivo de la empresa es adaptarse lo mejor posible al entorno, para poder sobrevivir. Esta teoría está muy influenciada por la biología y las teorías darwinianas. Así, sobrevivirán los de mayor capacidad de adaptación a los cambios.

Esta teoría ha evolucionado, también en los mecanismos de competencia (selección natural) dentro de un entorno agresivo y hostil. Las teorías post-darwinistas establecen una evolución a través de la cooperación entre especies o entre la misma especie. (y lo mismo ocurriría con las empresas). Con teorías como la COOPETICION (combinación de cooperación y competición) no sólo compiten con otras empresas sino que también pueden colaborar con esas mismas empresas. También están las teorías del

benchmarking, que se basa en la comparación con otras empresas en aras de la excelencia y mejora empresarial. (tomar como ejemplo una empresa líder para imitarla en tu propia práctica empresarial para ir mejorando como organización). Esto se puede dar entre empresas de ámbitos diferentes y no competidoras.

c) Organización como cerebro: El punto de partida es el símil con el cerebro humano y consiste en diseñar organismos tan flexibles y creativos como el cerebro humano..

Las empresas consideradas como un cerebro, son sistemas de procesamiento de información, comunicación y toma de decisiones. Esta metáfora también ha evolucionado según las prácticas de las empresas. Las teorías más tradicionales se basan en la total separación de cerebro y cuerpo: la toma de decisiones es realizada por el cerebro pensante (directivos); la ejecución la realiza el cuerpo (operarios). En la actualidad las teorías han avanzado. Se considera la organización como un súper-cerebro, porque el avance de las organizaciones y la competencia entre ellas, hace que cada vez importe menos el músculo-cuerpo y pese más el cerebro. Se consigue así, ventaja competitiva: capacidad de creación, innovación (capital intelectual).Know how manera de saber hacer las cosas. Cuántos más piensen dentro de la empresa, mejor. El objetivo actual es explotar al máximo el conocimiento de cada persona de la organización. Todos tienen capacidad de toma de decisiones procurando la maximización del rendimiento del cerebro.

Estas teorías siempre van unidas a cambios sociales. Hoy en día las teorías de FORD, sonarían bastante mal, pero con el tiempo, también cambian las formas de pensar.

Existen tres grandes grupos de teorías que engloban la metáfora de la organización como cerebro:

- Teorías del **learning organization** : la organización que aprende. Aprendizaje organizativo.
- Teorías de **la gestión del conocimiento** (que surgen dentro de las organizaciones): El objetivo es

transformar el conocimiento tácito o implícito, en explícito. El conocimiento implícito es el que está dentro de las personas. El conocimiento explícito es el que está reflejado en documentos, bases de datos, procedimientos, de existencia física. El conocimiento compartido y compartible por toda la empresa.

– Teorías relacionadas con el **capital intelectual** (proviene del ámbito contable): Tratan de cuantificar el valor de ese conocimiento no controlado (capital humano, relacional y estructural), medir y cuantificar lo intangible. Lo importante es la gente que hay en la empresa. Consideración de la persona como inversión, no como gasto. La contabilidad tradicional considera al personal como gasto sin tener en cuenta lo que ese personal aporta. Se intenta valorar económicamente la capacidad creativa, creadora e innovadora de las personas (cosas intangibles). Así se demuestra que se ha producido una evolución: antes lo importante era lo tangible, ahora lo intangible.

d) Organización como cambio:

Trata de analizar los procesos de cambio a que se somete la organización. No se concibe la empresa como una estructura estable sino como una entidad sujeta a cambios permanentes. Busca cómo se producen estos cambios y cómo gestionarlos. Es una metáfora especialmente útil en una época donde los cambios sociales y tecnológicos son muy grandes, en comparación, con épocas anteriores en las que las organizaciones eran muy estables.

El cambio se nota a todos los niveles, incluso en la propia supervivencia. Los ciclos son cada vez más cortos y uno de los efectos a nivel del entorno, es la fusión de empresas, siendo más difícil sobrevivir para las empresas más pequeñas. Se producen cambios a nivel competitivo, en los hábitos de los clientes, a nivel tecnológico y a nivel interno.

Las teorías que surgen de esta metáfora, buscan cómo gestionar esos cambios, cómo introducir esos cambios en las empresas a nivel humano, ya que las personas, tienen por naturaleza, mecanismos de resistencia al cambio.

• Metáforas centradas en lo interior del colectivo

a) Organización como cultura: Esta metáfora estudia la organización como un fenómeno cultural (ver tema 3, cultura de la organización). Antes, existía una concepción monolítica de la cultura empresarial. Actualmente se admite la existencia y convivencia de distintas culturas en la empresa, subculturas y contraculturas (cultura contra la oficial establecida. Peligrosa!!).

Se busca que la cultura sirva como nexo de unión entre las personas y que exista una cultura común que les haga sentir que forman parte de la organización.. Así, la cultura tiene una dimensión más simbólica y una perspectiva totalmente distinta a las que se centran en el comportamiento racional de la organización.

b) Organización como sistema político:

Perspectiva del análisis de la organización como sistema de gobierno que utiliza determinados principios políticos u otras actividades políticas de las empresas. No todas las decisiones que se toman, se hacen según la racionalidad, sino también por intereses particulares y en definitiva, por cuestiones políticas.

Hay una perspectiva positiva de esto y es que las organizaciones son sistemas políticos con estructuras de poder, jerarquías que dan una dirección y un orden a los conflictos de intereses que puedan surgir dentro de la organización. Cada grupo de interés tendrá unos intereses determinados (accionistas, directivos, empleados) por lo que es lógico que surjan esos conflictos y sea necesario coordinar esa diversidad para el bien común. Así, la función de los directivos será conocer, entender, ver los conflictos, las relaciones de poder. La dirección debe buscar la unidad de propósitos e intereses de la empresa y eso, se puede hacer de varias maneras:

- 1.- **Autocrática:** aquí mando yo y las cosas se hacen así porque lo digo yo.
- 2.- **Burocrática:** las cosas se hacen así porque así lo dicen las normas (código-procedimiento).
- 3.- **Tecnocrática:** las cosas se harán así porque los estudios realizados al respecto concluyen que es la mejor manera.
- 4.- **Democrática:** se decide entre todos lo que se debe hacer.

Estas maneras se pueden combinar, pero suele predominar siempre, una de ellas en cada organización aunque también pueden aparecer otras maneras.

Esta metáfora pone en tela de juicio la racionalidad, que no hay nada neutral en la dirección de empresas y que todo se mueve por intereses.

- **Metáfora centrada en lo exterior de lo individual**

a) Organización como instrumento de dominación: Metáfora centrada en el lado negativo de las organizaciones y es importante tenerla en cuenta. Poco tratada en los libros de management. Trata sobre el componente de dominio que llevan asociado las organizaciones. Así, las organizaciones tratan de imponer la voluntad de unas personas sobre otras. Existen dos vertientes del componente de dominio:

- ♦ Componente **interno:** estudiado desde tiempos de Karl Marx. (enfrentamiento entre jefes y subordinados)
- ♦ Componente **externo:** en el sentido de trata de influir o persuadir a los clientes o consumidores para adquirir ciertos productos o servicios (estudios de marketing). Debate sobre si se crean necesidades o si se satisfacen esas necesidades.

Según el esquema de **WEBER**, existen tres manifestaciones del dominio – liderazgo:

- **Carismático:** el poder deriva de las cualidades personales del líder por su capacidad de persuadir e influir sobre las personas.
- **Tradicional:** el poder deriva del respeto a la tradición o al pasado, como por ej. las empresas familiares.
- **Racional / legal:** el poder viene legitimado por las normas, procedimientos, reglamentos Típico del sistema burocrático. El líder no ha sido designado ni por su carisma ni por su sangre sino conforme a las reglas. Así, son más importantes las reglas que el propio líder.

- **Metáfora centrada en lo interior de lo individual**

a) Organización como prisión psíquica: Centrada en el interior del individuo, en la psicología de las personas. Es la metáfora de las otras metáforas. Según esta metáfora, cada una de las metáforas vistas para ver la organización se convierte en una cárcel que impide ver la organización de otra manera y limita el desarrollo de la empresa. Las personas tenemos tendencia a encerrarnos en determinados modos de pensamiento y eso es consecuencia de cómo funciona nuestro cerebro. Esta metáfora se centra en nuestra forma de concebir e interpretar la realidad, es decir, en la naturaleza de la realidad (en filosofía esto se llama ontología). Así, la ontología es el estudio de la naturaleza de la realidad, cómo la percibimos y de qué modo nos engañamos y no vemos otras formas de interpretarla. Ayudan a entender las organizaciones pero nos encierran en una determinada forma de ver las cosas. Como decía Edward DE BONO: el principal propósito de pensar es evitar pensar. Es decir, que el cerebro cree esquemas mentales o paradigmas que permitan desenvolverse ante

determinada situación. O sea, hacer cosas automáticamente según determinados patrones de conducta, que podemos volver a usar y evitar esfuerzos a futuro. Este es un mecanismo de supervivencia muy importante de adaptación al medio pero también puede darnos problemas y hacer que nos encerremos en determinados paradigmas (parálisis paradigmática). Este hecho es peligroso cuando las circunstancias cambian. Esta parálisis se caracteriza por una serie de peligros:

- Tendencia a aceptar las cosas como **dogmas**, algo de lo que no se duda, derivados de la necesidad de certeza y que provocan que no se asimilen los cambios.
- **Resistencia al cambio**: tendencia natural de todo individuo por la tendencia a hacernos esquemas mentales. (Coca-cola cambió el sabor de su producto y no tuvo éxito porque no era el sabor que la gente esperaba y lo rechazaban)
- **Impedimento de ver oportunidades**: los paradigmas crean formas de ver las cosas pero también de no verlas. (Kodak rechazó la fotografía electrostática (fotocopias) por no ver posibilidad de negocio. Xerox lo aceptó y ganó mucho dinero con ello)

TEMA 8: EL ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

09/01/2006

8.1. LA EMPRESA COMO OBRA DE ARTE

El componente artístico es el que marca la diferencia mientras que el científico es el que establece límites mínimos a no rebasar. El componente artístico establece los máximos que marcan la diferencia frente a la competencia.

Todo directivo con una mínima formación académica debe usar una intuición, un olfato, no incluido en esa formación (idéntica para todos), que marcará la diferencia entre uno y otro. Este componente está basado en lo racional y no en lo científico, de forma más emocional: es la capacidad artística para la toma de decisiones. Es la segunda dimensión. Su principal instrumento es la creatividad y el objetivo, la belleza y el desarrollo de la potencialidad del individuo, la belleza en el sentido de no hacer cosas exclusivamente funcionales, aplicar criterios estéticos en el diseño, no solo tangible sino también en el de sistemas y servicios (parte intangible). Esto marcará la diferencia.

El aspecto científico en competencia, del punto de vista lógico-racional se refleja en el precio. En el aspecto artístico, se refleja en las emociones de la gente (por ejemplo, la experiencia de haber estado en un determinado lugar) Por ejemplo, la compra de un objeto de marca es una compra emocional y no racional. Este hecho ocurre mucho, con los viajes turísticos, en el sector alojamiento. Por el contrario, el sector aéreo es más bien racional. El sector hotelero balear está más basado en los componentes científicos, en el precio.

8.2. Aspectos emocionales en las empresas

Lo emocional es más importante, en lo que pensamos inicialmente, que lo racional. Tiene un peso muy importante en nuestra manera de pensar. Las empresas tienden a ser más bien racionales y se tiende a dar más importancia a la inteligencia racional y menospreciar la emocional. Existen emociones negativas (miedo, odio) y emociones positivas (entusiasmo, diversión, pasión) en el ámbito laboral. Actuamos como si no existieran y ello es muy perjudicial. Se debe trabajar y explotar el aspecto emocional. Es importante en las relaciones interpersonales, en la fidelización de los clientes, creación de marca La herramienta fundamental es la creatividad.

La creatividad es la base de la innovación, que lleva a la diferenciación. En un mercado cada vez más

competitivo es importante la diferenciación. Nos encontramos en un entorno empresarial con organizaciones cada vez mejores, con componente científico cada vez más desarrollado pero cada vez más parecidas entre sí.

La innovación es el resultado del proceso creativo. La creatividad se produce en el interior de las personas. La innovación es el output, es algo fundamentalmente empresarial. Está a medio camino entre ciencia y arte.

La creatividad se aplica en todos los aspectos de una empresa. Se debe romper el muro de autoconcepción de que no somos creativos. Se puede ser creativo en el ámbito de las pequeñas cosas. Si no creemos que somos creativos, no lo seremos nunca. Se trata tanto de inventar lo nuevo, como de reinventar lo antiguo, añadiendo mejoras.

LANDAU dice que la creatividad es la capacidad para encontrar relaciones entre experiencias antes no relacionadas y que se dan en la forma de nuevos esquemas mentales como experiencias, ideas o productos nuevos. Ello pertenece al pensamiento cuántico.

La creatividad se puede aplicar al proceso de toma de decisiones:

–Mejora continua (KAIZEN): Creatividad basada en pequeñas mejoras, continuas en el tiempo. Tipo de creatividad importantísimo, aunque se tiende a desdeñarlo.

–Mejora incremental (KAIRYO)

La creatividad es un fenómeno fundamentalmente individual. Si queremos que nuestra empresa sea creativa, debemos hacer que florezca esa creatividad, con modelos distintos a los tradicionales. Las empresas tradicionales se caracterizan por ser jerárquicas. A la jerarquía va asociado el reparto de órdenes. Este tipo de sistema es muy positivo para controlar, pero muy negativo para la creatividad, ya que sólo manda una persona. Se produce un conflicto entre la necesidad de control y la necesidad de libertad. Las estructuras burocráticas dificultan también la creatividad y la innovación. Están muy basadas en instrucciones, modos de proceder y dan poca libertad a las personas. Las empresas creativas tienen que apostar por estructuras más igualitarias, democráticas y menos jerárquicas y burocráticas. Se debe evitar el exceso de presión sobre las personas, ya que sería contraproducente.

TEMA 9: LA ÉTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

9.1. LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La ética es la dimensión moral, la que marca los límites. Por ejemplo, viendo el caso ENRON, se demuestra por qué desde el punto de vista ético, tantas empresas con problemas surgen cada día.

Hemos creado un paradigma de la empresa amoral dentro de la doctrina económica neoliberal, aplicado en cualquier parte de todos los países (liberalismo económico).

Adam **SMITH**, padre de la economía, se basó en que la economía debía estar lo menos intervenida posible por parte de los gobiernos, que los mercados y las empresas deben autorregularse. En su época, ética y economía iban íntimamente unidas.

En su libro *La riqueza de las naciones* indica que será mejor para el bien común que en el desarrollo de la economía haya el menor intervencionismo posible.

El cliente busca maximizar sus necesidades y la empresa sus beneficios. Así: la suma de los egoísmos da lugar al altruismo. Pero este hecho complica las cosas, y será necesario un punto de intervencionismo.

Se inventa el mito de la empresa amoral (ni moral ni inmoral), es decir, la empresa no se ajusta a la ética y sólo debe cumplir con la Ley y con sus funciones de maximización de beneficios.

La empresa, para su buen funcionamiento necesita de la ética. Cualquier acuerdo nace de la mutua confianza, basado en presupuestos éticos. Por ello la empresa no es amoral, sino que es fundamentalmente moral.

16/01/2006

La ética es un conjunto de normas aceptadas por la sociedad y que rigen en el conjunto de los individuos. Es colectiva. Y es objetiva, a todos se les aplican las mismas normas

La consideración positiva o negativa de las normas de la ética, es la moral. La moral, en cambio, es individual. Es subjetiva, cada individuo puede estar de acuerdo o no. Por ejemplo, en temas como el aborto.

La ética empresarial es el conjunto de reglas, normalmente aceptadas, que rigen la conducta de las organizaciones. (como la confidencialidad de los datos internos de la empresa)

¿Qué tipo de cosas rige la ética empresarial?

– **Confidencialidad** de datos internos de la empresa para evitar espionaje industrial, tráfico de información competitiva o el hecho del Whistle Blowing: dar el chivatazo, levantar la liebre, la señal de alarma alguien de dentro de la empresa desvela información sobre la organización o sobre la conducta de algún miembro de la empresa (no ética) al exterior o a otros miembros de la organización.

– Interno: revelación interna de información, denuncia interna de un miembro o de la empresa en sí.

– Externo: denuncia o revelación de información al exterior, en general a los medios de comunicación.

Este hecho tiene un doble matiz: por un lado, la denuncia de algo éticamente reproable; por otro lado, se traiciona a un compañero o a la empresa.

Hay que analizar si está bien hecho o no, y las consecuencias que puede tener ese Whistle Blowing. Para que sea deseable, si es externo, primeramente se deben agotar las vías internas si no es así sería reproable desde el punto de vista ético, aunque no legal. Primero hay que denunciar internamente y si no se producen soluciones, revelar la información al exterior. También es necesario tener pruebas de lo que se afirma, de no ser así se pueden tener muchos problemas.

También hay que tener en cuenta los costes y beneficios, no económicos, sino en sentido amplio, que se producen, es decir, si los daños causados por el W.B. son mayores o no que los beneficios obtenidos.

– **Competencia desleal**: se suele regular por parte de las administraciones (a nivel legal)

Un ejemplo es el Dumping: vender a un precio por debajo del coste. Es una actuación ilegal ya que no todas las empresas pueden correr con los gastos que conlleva. Suele emplearlo las grandes empresas para eliminar a la competencia

– **Derechos y obligaciones del trabajador**: aprovecharse de legislaciones laborales más blandas para conseguir costes más bajos.

– **Deslocalización**: traslado de la empresa a otro país para que los costes sean más baratos.

– **Información sobre el sector respecto a los clientes**: publicidad engañosa, marketing, publicidad

subliminal

– Seguridad del consumidor.

Todos estos puntos son aplicables a todas las empresas en general. Sin embargo, existen otros elementos aplicables a las empresas turísticas:

- Competencia desleal. (reventar precios)
- Auto tasa: Por ejemplo, las empresas de alquiler que compran más coches de los necesarios para luego revenderlos a otros países y conseguir beneficios. Lo paga el consumidor y se enriquece el Estado.
- Problemas medioambientales: ¿hasta dónde podemos cargarnos los recursos medioambientales?
- Cultural: explotación de los recursos culturales patrimoniales sin ningún tipo de limitación y desvirtuación de la cultura autóctona, convirtiéndola en un espectáculo turístico. Como por ej. en las Illes Balears: existencia de locales donde no hablan castellano o las cartas de los restaurantes no existen en nuestros idiomas. Otro ej. son las mujeres jirafa que se han convertido en un atractivo turístico de Tailandia, cuando en realidad proceden de Birmania y huyen de su país porque tiene una dictadura sangrienta donde las minorías étnicas son exterminadas.

9.2. Enfoques éticos

Existen dos clasificaciones:

La primera clasifica la ética en función de dónde se pone el énfasis, en la intención o en el resultado:

- **Enfoque deontológico:** analiza la ética, las acciones, o un caso concreto en función de sus intenciones. Las acciones se consideran buenas o malas dependiendo de la intención con la que se han hecho.
- **Enfoque teleológico:** juzga las acciones en función de sus resultados. Por ejemplo, los códigos legales.

Adoptar un enfoque u otro, determina cómo juzgaremos la acción. Los códigos éticos de las religiones están basados en el enfoque deontológico y los de las leyes, en el enfoque teleológicos.

La segunda clasifica la ética en función del ámbito de aplicación:

- **Enfoque universal:** defiende que hay normas éticas universales, independientes del cuándo y el cómo se produzcan, la sociedad en que se produce
- **Enfoque relativista:** las normas éticas varían en función de sus circunstancias. El Relativismo extremo (individual) equipara ética y moral, identifica uno con otro. Cada uno tiene su propio criterio y su propia ética. Este relativismo individual es, realmente, poco defendible.

La ética es el resultado de la socialización de la persona. Nuestras normas éticas derivan de la sociedad en la que se vive, de la familia. Así, la moral puede ser diferente, pero no la ética.

9.3. Niveles de desarrollo moral

23/01/2006

Según el psicólogo americano L. **KOHLBERG**, existen tres niveles de desarrollo moral aplicables a

individuos, sociedades y por tanto, también a las empresas: preconvencional, convencional y postconvencional.

1.- Nivel preconvencional: Es el nivel más bajo de desarrollo moral. Estadio egocéntrico, basado en juzgar lo correcto e incorrecto desde la perspectiva de los propios intereses. Es decir, lo que me beneficia es bueno, lo que me perjudica es malo. No se tiene en cuenta a los demás, sólo a un mismo. Es el nivel típico de los niños, por lo que se consideraría amoral, ya que no tienen desarrollada una capacidad moral. También es aplicable a otras edades, y también a sociedades y empresas.

En las empresas, se caracteriza por la búsqueda exclusiva del beneficio propio. A las empresas les interesa evitar castigos y cumplir las leyes aunque, si no me pillan no pasa nada, por lo que también se aprovechan de los vacíos legales. Este nivel se centrado en el beneficio inmediato, sin tener en cuenta el largo plazo.

2.- Nivel convencional: Estadio socio-céntrico que enfoca todas las cuestiones morales en función de lo que es generalmente aceptado por la sociedad de referencia, o a la que pertenecemos. Las empresas que están en este nivel, tratan de cumplir las normas, usos, costumbres de la sociedad a la que pertenecen y aceptan y asumen como propios, los valores éticos de esa sociedad. Se aceptan las normas sin cuestionarlas. Es decir, lo que es bueno para empresa y mi sociedad es lo bueno.

3.- Nivel postconvencional: La empresa o el individuo sigue unos principios morales, pero no por incentivos externos (premio o castigo como en el nivel preconvencional) ni porque su sociedad de referencia lo dicte así (convencional) sino por convencimiento propio, adquirido de forma individual. Se cuestionan las normas y decide si las quiere interiorizar o no. Hace un análisis crítico de los principios morales de la sociedad a la que pertenece.

La mayor parte de individuos y sociedades están en el nivel convencional. Al nivel postconvencional llegan pocos, pero son los que dirigen el cambio social y son los más avanzados.

9.4. La responsabilidad social de la empresa: (RSE)

Este término, se está poniendo muy de moda y se distingue de la ética empresarial, en un pequeño matiz y es que la responsabilidad social empresarial es parte de la ética empresarial (aunque hay autores que ven ambos términos como sinónimos). La responsabilidad social empresarial está en un nivel convencional y la ética empresarial estaría en un nivel postconvencional.

La RSE es la asunción (asumir) y reconocimiento, por las empresas, del papel que tienen las organizaciones en el desarrollo sostenible y supone compromiso voluntario de estas empresas, en gestionar sus operaciones, de modo que se integren, las preocupaciones sociales y medioambientales, además del crecimiento económico de la organización.

La RSE es un movimiento y unas prácticas incorporadas a la empresa, en principio, por condicionamientos externos, (como resultado de la presión de ONG's, de los consumidores para que las empresas sean más responsables con el medioambiente y la cultura); Estos principios suelen ir encaminados a mínimos que deben cumplir las empresas a nivel social y medioambiental:

- Derechos sociales: no discriminación en el trabajo, libertad de asociación, derecho a un salario digno, no contratación de mano de obra infantil
- Derechos humanos básicos: respeto comunidades locales, protección medio ambiente

Todo ello en aras del desarrollo sostenible.

La iniciativa de RSE más importante es el **Pacto Mundial sobre Responsabilidad**

Social.(www.unglobal-compact.org). Desarrollado en el año 2000, por la ONU, con un millar de empresas adscritas (1/3 de ellas, españolas). Este pacto está formado por nueve principios agrupados en tres temas: derechos humanos, normas laborales y medio ambiente (siendo estas últimas las más aplicables en empresas turísticas):

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos proclamados en el ámbito internacional.
- Las empresas deben evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.
- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio. (esclavos, presos...)
- Abolición del trabajo infantil.
- Eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación.
- Las empresas deben apoyar la creación de criterios de precaución respecto de los problemas ambientales.
- Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental.
- Alentar al desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas (no dañinas) para el medio ambiente.

Estas normas son muy básicas pero hay países que no cumplen ni con esto. Otras normativas, a nivel nacional, ya son más complejas.

Hay otras iniciativas como el Libro Verde de la Unión Europea, la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), la Organización Internacional del Trabajo. En Mallorca, el Eticentre, reúne a empresas comprometidas con aspectos éticos en su gestión.

9.5. Instrumentos éticos de la empresa

Los instrumentos de regulación ética más usados por las empresas son:

- **Códigos éticos:** son un conjunto de normas que clarifican y orientan las relaciones empresariales (con clientes, proveedores, nivel interno, stakeholders (grupos de interés)) a través de la regulación de conductas, responsabilidades y principios. Recogen en definitiva las normas y valores éticos por las que se rige una empresa. La mayoría de multinacionales los tienen y son desarrollados internamente dentro de la organización. Es el nivel más postconvencional porque es un sistema autorregulador.
- **Códigos profesionales y colectivos:** se aplican un colectivo o profesión determinada (médicos, abogados). Hay otros códigos más generalistas, que son aplicables a más de una profesión. Por ejemplo, Código Cadbury en la Bolsa de Londres o el informe Olivencia en la Bolsa de Madrid que son códigos voluntarios de actuación de las grandes sociedades cotizadas, que rigen a las organizaciones que cotizan en bolsa. Otro ejemplo son los códigos realizados por otras entidades: sindicatos, ONG's como por ej. la Campaña Ropa Limpia (en el sector textil).
- **Auditorías éticas:** una auditoría es una inspección realizada por un organismo independiente, para comprobar que se están cumpliendo determinadas normas. Las auditorías éticas comprueban que la empresa cumpla con determinadas normas éticas. Estas auditorías, normalmente van ligadas a normas nacionales o internacionales aceptadas, y conducen a una certificación. La más utilizada, actualmente, es la SA8000. (en calidad ISO9000, en turismo, normas Q)
- **Departamento de ética empresarial o de RSE:** el tamaño de este departamento dependerá de la empresa e incluso puede estar incluido en otro departamento de la propia empresa.. Son personas o grupos de personas dedicadas a gestionar temas de responsabilidad social dentro de la empresa y que elaboran los códigos éticos de la empresa, velan por su cumplimiento, coordinan grupos de trabajo
- **Comités éticos:** Habituales en grandes empresas y se dan más en determinados sectores (como en la sanidad, por ej.). Son grupos formados por distintos representantes de los grupos de interés (stakeholders) que se relacionan con la empresa.
- **Ombudsman:** esta figura es una persona o empresa independiente, ajena a la organización, cuyo

papel es tramitar las reclamaciones de los clientes y velar por la calidad del servicio que ofrece la empresa. Suele estar centrado en las relaciones entre cliente y empresa y en el seguimiento de la gestión de reclamaciones.

- **Defensor de la clientela:** Figura relacionada con el Ombudsman. Persona ajena e independiente a la empresa que arbitra disputas y conflictos entre cliente y empresa.
- **Formación ética:** cursos que la empresa imparte a sus empleados, al contratarlos por ej. y está incluida en la formación en la cultura de la empresa, aunque centrado en el tema ético. (aculturización inicial).

ESTE TEMA ESTÁ RELACIONADO CON EL TRABAJO DE LA PELÍCULA EL DILEMA

TEMA 10. LA PLANIFICACIÓN. LA ESTRATEGIA

10.1. LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA

La **Planificación** es una de las funciones de la Administración de Empresas.

Está relacionada con la toma de decisiones y la definición de objetivos para la empresa Hay planificación a corto, medio y largo plazo. La planificación a largo plazo es la estrategia.

La **estrategia** es un plan integral para guiar la actuación de la empresa, fijando objetivos globales y cursos de acción, para alcanzar estos objetivos. Todo ello, en función del entorno, la misión, la visión y los recursos de la empresa.

La diferencia entre estrategia y la táctica es:

La **estrategia**: es la planificación a largo plazo, se refiere a la organización como un todo, busca objetivos globales y se centra en cosas importantes, abstractas.

La **táctica** es la planificación a corto plazo, se refiere a componentes de la empresa (personas, departamentos) y se centra en detalles, cosas tangibles.

10.2. LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

No lo hemos dado en clase porque el profesor lo considera inútil.

10.3. Herramientas de planificación estratégica

1.- Estrategias genéricas de Porter: Cualquier empresa tendrá como su gran estrategia (estrategia general) una de éstas: liderazgo, concentración o diferenciación.

Se basa en dos principios: qué se gana – cómo se crece.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Bajo Coste	Diferenciación
ALCANCE COMPETITIVO	Amplio	1.- Liderazgo en costes	2.- Diferenciación
	Limitado	3.- Concentración en costes	4.- Concentración en diferencia

Según Porter, una empresa en el mercado busca obtener una ventaja competitiva, conseguir una ventaja respecto a los demás, que él define como un elemento diferencial que la empresa tiene, respecto a la competencia, y que permite satisfacer mejor las necesidades del cliente, de forma duradera (largo plazo) y con un beneficio razonable. Esto se puede hacer a través de dos vías: vía costes o vía diferenciación.

– La **estrategia de costes**: consiste en reducir costes al máximo. Como el beneficio = ingresos – costes, cuanto menor sean los costes, mayores serán los beneficios. La empresa que tenga los costes más bajos, en las mismas condiciones, será la más competitiva. Esta estrategia está centrada en lo interno de la empresa.

– Estrategia de concentración: está centrada en lo externo (hacia el cliente) aunque también puede tener aspectos internos. Es la estrategia en la que se trata de ofrecer a los clientes lo que otras empresas no ofrecen, o bien que lo hacen peor.

Puede tener un alcance amplio, con respecto a la generalidad; o bien, un alcance limitado a determinado segmento, geográficamente sería lo mismo la empresa con la mejor calidad de servicio a nivel mundial, que a nivel balear, o de Mallorca.

2.– Estrategias de desarrollo: Matriz de desarrollo estratégico de ANSOFF. Habla de hacia dónde se desarrolla la empresa

Dirigidas a mercados (existentes o nuevos) o productos (existentes o nuevos) diferente estrategia de negocio.:

COMPETENCIAS			
PRODUCTOS			
Existentes		Nuevos	
A. Proteger/ penetrar:		B. Desarrollo del producto:	
Existentes	–Retirada	–Comp. existentes	
		–Consolidación	–Comp. Nuevas
	MERCADOS	–Penetración en el mercado	
		C.–Desarrollo de mercados:	D. Diversificación:
	Nuevos	–Nuevos segmentos	–Comp. existentes
		–Nuevos territorios	–Comp. nuevos
	–Nuevos usos		
DESARROLLO			

A. Productos existente y mercado existente: Estrategias destinadas al desarrollo de la empresa a través la desinversión (retirar) o protección (mantener) del mercado o a la penetración en el mercado.

B. Productos nuevo y mercado existente: Estrategias destinadas al desarrollo de la empresa a través del desarrollo de productos sobre competencias existentes o sobre nuevas competencias.

C. Productos existente y mercado nuevo: Estrategias destinadas al desarrollo de la empresa a través de ampliar tus mercados con el producto que conoces.

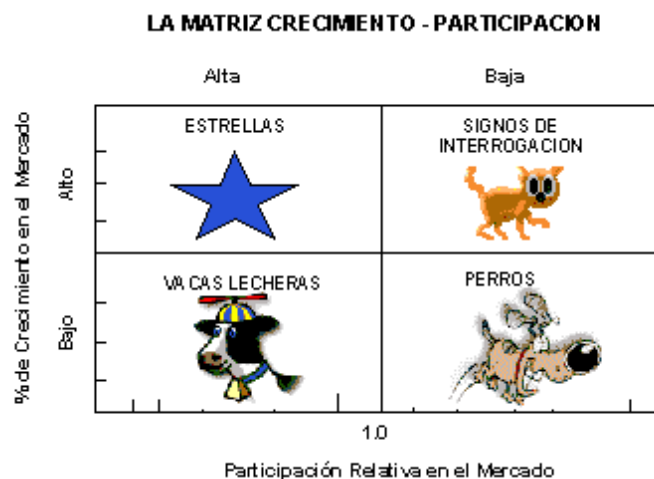
D. Productos nuevo y mercado nuevo: Estrategias destinadas al desarrollo de la empresa a través de la diversificación. No conoces ni el producto ni el mercado y puede haber competencias existentes o nuevas.

3.- Matrices de cartera de negocio: 13/01/2006

Se tratan de matrices que se utilizan para analizar carteras de negocio, es decir, los distintos negocios en los que opera una determinada empresa.

Son dos matrices o herramientas sólo aplicables para empresas que tienen cartera de negocios (por ej. cadena hotelera con varios tipos de hoteles, de ciudad, de negocios...: si operan en un solo negocio, no sirven estas herramientas.

A.- Matriz de crecimiento / cuota de mercado (BCG – Boston Consulting Group)



Sirve para constituir la visión global – conjunta sobre lo que hacer en la empresa. Así, la cuota de mercado (participación relativa en el mercado) se refiere al presente de la empresa y la tasa de crecimiento de la industria en el conjunto de la economía (% de crecimiento en el mercado), al futuro del sector.

La cuota de mercado se calcula:

$\text{Ventas de la empresa} / \text{ventas totales del mercado} \times 100 = \text{cuota de mercado}$ (es un porcentaje).

Si suponemos que toda la tarta son las ventas totales, cada trozo sería una cuota de mercado del 25%.

Suponemos una empresa que posee diversos negocios:

- Rent a car
- agencia de viajes
- hoteles
- tour operadores
- restaurantes
- parques temáticos
- cruceros
- salas de fiesta

A partir de esos datos, representamos la matriz y se representa cada uno de los negocios:

alta Cuota de mercado baja

alta

Tasa de

crecimiento

baja

Cada número, según su tamaño, indica lo que cada negocio supone en las ventas totales de la empresa. Cada número representa un negocio y cuanto más grandes es más importante es el negocio (respecto a las ventas totales de mi negocio).

Esta matriz proporciona una visión global de la empresa y poder tenerlo en cuenta para hacer estrategias conjuntas, saber si conviene vender o invertir más dinero, etc. Cada celda de la matriz tiene un nombre distinto y requiere una estrategia distinta.

- **Productos estrella:**

Se caracterizan por tener una tasa de crecimiento y una cuota de mercado altas. Buena posición.

Existen altas rentas (muchos ingresos) los beneficios generados reinvertidos en el mismo negocio ya que existe una tasa de crecimiento alta.

Una tasa de crecimiento alta implica reinvertir para mantener la posición competitiva. Hay amenaza de entrada de nuevas empresas, tanto si el sector está en crecimiento como si se gana dinero. Si el sector no está en crecimiento, no hay tanto peligro porque la única opción para una empresa nueva, es quitarle los clientes a otra empresa ya existente lo que requiere mucho esfuerzo y tiene gran dificultad.

En el ej. son las empresas 4 y 5. tienen alta cuota de mercado y alta tasa de crecimiento. Para seguir manteniendo la posición se debe invertir en los productos estrella y interesa mantenerlos y mejorarlos. Con los productos estrella no tiene por qué ganar dinero, o incluso puedes perder, porque se reinvierte el dinero o coger dinero de otros productos para reinvertir. Estos negocios estrella pueden dejar de serlo y entonces se invertirá en los que sean estrella en esos momentos. Los que dejan de ser estrellas conviene convertirlo en vacas de dinero, es decir que no pierdan cuota de mercado aunque baje la tasa de crecimiento de la industria.

La estrategia será invertir porque existe una posición privilegiada que conviene mantener o superar. Son el futuro de la empresa, aseguran su futuro. Así, interesa que los productos estrella se convierta en las vacas de dinero del futuro, es decir, bajo crecimiento y alta cuota de mercado.

- **Interrogantes:**

Posición en que la estrategia es la que da más opciones.

Baja cuota de mercado y tasa de crecimiento alta. Son mercados que crecen rápidamente demandando grandes inversiones para financiar su crecimiento. Generadores débiles de crédito. Están en interrogante porque son nuevos negocios o porque estás luchando por aumentar la cuota de mercado.

Cuando se abre un negocio, es un interrogante. Primero se abre uno para saber qué tal va. Se empieza pequeño y la cuota de mercado también es pequeña. Si se tiene un producto, luchando por aumentar la cuota de mercado y no se consigue en un plazo largo de tiempo, es posible que te interese vender y reinvertir en tus otros negocios o crear otros nuevos, Si te decides a vender, como tiene una tasa de crecimiento alta, puedes venderlo bien.

Estrategias:

- Desinversión: venderlo bien y ganar dinero con la venta
- Apostar fuerte por estos negocios para convertirlos en negocios estrella o vacas de dinero

La cuota de mercado depende de la empresa ya que se puede intervenir en ello.

La tasa de crecimiento no depende de la empresa, es un factor que depende de la demanda (clientes). Las decisiones deben ir enfocadas a conseguir mantener tus productos en los cuadrantes que te interesan (productos estrella y vacas). Es importante determinar si los cambios en la tasa de crecimiento son estructurales (definitivos) o coyunturales (puntuales).

– Vacas de dinero (cash cows):

Posición privilegiada (presente de la empresa). Sustentan el negocio de la empresa.

Si no existen productos estrella no hay futuro.

Si no existen vacas no hay presente.

Productos con alta participación en el mercado (producto líder o casi).

Tasa de crecimiento baja no existen nuevos clientes hay que invertir poco o nada.

La estrategia consistirá en mantener la posición, consiguiendo el máximo beneficio y emplear los beneficios para invertir en los productos estrella y los interrogantes.

– Perros (pesos muertos):

Posición negativa cuota de mercado y tasa de crecimiento baja.

La estrategia consistirá en no invertir en estos productos. Se gana poco dinero o se pierde. Lo más lógico es desinvertir (vender las empresas) o reestructurar. Cabe la posibilidad de que se trate de un negocio que se adelanta a su época y que con el tiempo se convierta en estrella, pero en el caso de productos consolidados, no suelen recuperarse.

Una vez analizados todos los cuadrantes, podemos definir nuestra estrategia a seguir.

En el ejemplo, tenemos 2 vacas que nos aportan dinero, 2 productos estrella y 3 interrogantes, en los que hay que invertir dinero. Como sólo aportan dinero 2 empresas y hay que invertir en otras 5, lo ideal es eliminar interrogantes, vendiendo alguno. También hay un perro que habría que vender, si es posible.

B.– Análisis multifactorial (GE– General Electric)

Se trata de una mejora de la matriz BCG, que hizo GE al parecerles ésta, incompleta y reduccionista. La matriz de crecimiento BCG reduce la toma de decisiones en base a dos únicos factores: la cuota de mercado y la tasa de crecimiento.

General Electric busca tener más información.

POSICION COMPETITIVA		
alta	baja	

	Atractivo de mercado		
	bajo		

Los 2 ejes son factores complejos, no simples. Para cada negocio, hay que hacer una hoja de cálculo. El atractivo de mercado viene definido por 9 puntos (bcg lo llama tasa de crecimiento). Los primeros son extrapolables a cualquier sector:

- Tamaño de mercado: determina lo apetecible del mercado. Cuantos más compradores haya, más atractivo es el mercado.
- Tasa de crecimiento anual del mercado: a más crecimiento más atractivo.
- Margen histórico (de ventas – beneficios) muy importante ¡! Si el margen de beneficios es bajo poco atractivo. Este punto no era tenido en cuenta por la matriz BCG.
- Intensidad competitiva (Rivalidad competidores Porter): Si existe poca competencia mayor atractivo.
- Otros puntos (dependiendo de la actividad del sector)
- Requerimientos tecnológicos (no es factor determinante).
- Vulnerabilidad a la inflación: depende del mercado donde se desarrolle.
- Requerimientos energéticos
- Impacto medioambiental
- Aspectos sociales, políticos y legales

Pasos a seguir:

- Primer eje, atractivo de mercado. Cada punto se pondera del 1 al 5 según la importancia y según opinión de los directivos, por consenso del equipo estratégico.
- Segundo eje, posición competitiva. La posición competitiva indica como se encuentra la empresa en relación a los competidores. La matriz de BCG lo expresaba a través de la cuota de mercado, reduciéndolo.
- Cuota de mercado considerado como BCG. Ver como está mi empresa en función de mis competidores.
- Crecimiento de la cuota de mercado obviado por BCG – dato relevante. Ver cómo evoluciona el crecimiento de la cuota de mercado.
- Calidad del producto: mayor calidad mayor satisfacción, fidelización y mantenimiento de la posición competitiva
- Reputación marca: a mayor reputación mejor posición competitiva.
- Canales de distribución: el acceso y la reputación de dichos canales mejora de la posición competitiva. (en turismo es muy importante)
- Efectividad promociones: aspecto de menor importancia que los anteriores pero hay que tenerlo en cuenta.
- Capacidad / eficiencia productiva: enfocado a empresas industriales.
- Costes unitarios: si son altos, menor posibilidad de obtener beneficios, peor posición competitiva. Esto es muy importante en la empresa turística, porque los márgenes de beneficio están muy ajustados.
- Provisión materias primas: menos importante para empresas turísticas.
- Investigación y desarrollo
- Personal directivo: a mayor capacidad y experiencia mayor posición competitiva.

9 posiciones

Estrategias:

Atractivo de mercado alto	1	2	3
Atractivo de mercado Medio	4	5	6
Atractivo de mercado Bajo	7	8	9
	fuerte	media	débil

POSICIÓN COMPETITIVA

- Atractivo de mercado alto y posición competitiva fuerte: proteger posición, esforzarse en mantenerse.
- Atractivo de mercado alto y posición competitiva media: invertir para construir, búsqueda de liderazgo.
- Atractivo de mercado alto y posición competitiva débil: construcción selectiva.
- Atractivo de mercado medio y posición competitiva fuerte: construcción selectiva.
- Atractivo de mercado medio y posición competitiva media: gestión selectiva, buscando beneficios.
- Atractivo de mercado medio y posición competitiva débil: expansión limitada o cosecha.
- Atractivo de mercado bajo y posición competitiva fuerte: proteger y reenfocar.
- Atractivo de mercado bajo y posición competitiva media: gestión buscando beneficios.
- Atractivo de mercado bajo y posición competitiva débil: desinvertir.

C.- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades):

(SWOT en inglés)

Combina el análisis interno y externo.

- A nivel interno: se analiza el negocio por dentro (el presente) a través de sus debilidades (puntos débiles internos) y fortalezas (puntos fuertes internos).
- A nivel externo: se analiza lo que ocurre en el exterior a la empresa (el futuro) mediante las amenazas (puntos débiles externos) y oportunidades (puntos fuertes externos).

TEMA 11: LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA

20/02/2006

11.1. Introducción

La organización es la función encargada de diseñar la estructura organizativa de la empresa, es decir, la definición de cómo se va a estructurar la empresa en cuanto a departamentos, procesos y tareas, además de la definición de las relaciones jerárquicas de poder y autoridad dentro de la empresa.

Inicialmente se realiza el diseño organizativo: se crean departamentos, puestos, funciones, dependencias jerárquicas, rangos de poder en definitiva, la estructura de las áreas de trabajo.

La estructura organizativa es el resultado del diseño organizativo. Se trata de una función continua (se van haciendo retoques) pero su importancia es más relevante al principio de la creación del negocio. Posteriormente, sólo se necesitarán ciertos retoques de dicha estructura.

*La organización responde a una serie de principios importantes, que son:

– **Principio de especialización:**

Se trata de especializar a las personas en determinadas tareas y actividades a través del aprendizaje – así se producirán menor número de error, mayor calidad y mayor eficacia y eficiencia.

Se trata de un principio clásico, no incuestionable que tiene ventajas e inconvenientes tanto para la empresa como para el trabajador. No hay que llevarlo al extremo y lo ideal es enriquecer el trabajo, verticalmente, haciendo otras actividades ó horizontalmente, trabajando en otros departamentos.

En SAAB, por ej, organizaron el trabajo de hacer coches por equipos. La productividad bajó, pero aumentó mucho la moral de los trabajadores y su sentimiento de logro.

También ha habido hoteles que han creado tareas más transversales. En los hoteles Marriot idearon una figura más polifacética que aunara diferentes figuras (botones, recepcionista...)

• **Principio de jerarquía:**

Lleva unidos distintos subprincipios:

– **Unidad de mando:** toda persona menos el jefe, va a tener un jefe y en principio, sólo uno (uso de recursos militares).

– **Rango:** relacionado con el punto anterior. Número de personas que debe tener bajo su responsabilidad un jefe. Dicha cantidad dependerá de muchas variables: tipo de trabajo, tipo de control sobre los subordinados...

– **Recorrido:** número de niveles jerárquicos de la organización.

rango

recorrido

11.2. Organización FORMAL, organización informal

En toda empresa encontramos tanto la organización formal como la informal. La **organización formal** es aquella diseñada intencionalmente y está reflejada en el organigrama de la empresa, que es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa (departamentos, niveles, etc). Se compone por la descripción de los puestos de trabajo, manuales de procedimiento, procesos y organigrama y es el reflejo documental de la organización formal.

La descripción de puestos de trabajo es el documento que describe cada puesto de trabajo de la empresa. Se definen la función, misión, objetivos, tareas, conocimientos, habilidades y aptitudes del puesto. Se explica también donde está ubicada cada persona dentro del organigrama (de quién depende y quién depende de él).

Los manuales de procedimiento son los documentos que fijan los aspectos de cómo se deben realizar las distintas tareas y procesos.

La **organización informal** no se encuentra descrita documentalmente. Surge de forma natural. Describe lo que realmente ocurre dentro de la empresa, ajena a normas, organigramas, procedimientos. Es decir, se trata de una organización paralela con efectos tanto beneficiosos (camaradería, relaciones humanas,) como perjudiciales (envidias, disputas)

Es algo habitual y común ya que el sistema está compuesto por un conjunto de personas que se relacionan a través de relaciones humanas buenas o malas.

11.3. Los Tramos de la Administración

En la organización de una empresa existen tres grandes tramos, que se representan de forma piramidal:

- **Alta Dirección:**

Formado por el Presidente, Director General, Consejeros Delegados, Consejo de Dirección persona o conjunto de personas de mayor nivel jerárquico dentro de la organización. Toma de decisiones estratégicas a más largo plazo y de más trascendencia. Responsable de la misión, visión, objetivos estratégicos

- **Directiva media:**

Jefes funcionales. Encargados de un área funcional determinada. Tienen capacidad de toma de decisiones de ámbito operativo aunque, en algunos casos, pueden también contribuir a la toma de decisiones estratégicas.

- **Personal de base:**

Personas encargadas de realizar las actividades propias de la organización.

Alta dirección

Directiva media

Personal de base

11.4. Conceptos de línea y staff

–Línea: se refiere a las personas que realizan la actividad básica y propia de la empresa. (Personal de línea). Imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

–Staff: Personal que realiza tareas de apoyo, consultivas para que la actividad básica de la organización se pueda realizar de la mejor manera posible (no imprescindibles).

11.5. Sistemas de organización: burocracia y adhocracia

Burocracia: Sistema organizativo. Sistema altamente documentado y formalizado. No flexible en caso de cambios. Se halla perfectamente descrito el cómo, quién, cómo, cuando y por qué de las cosas. La autoridad y el poder no se pueden ejercer discrecionalmente, sino que deriva de unas normas y códigos de conducta y todo está perfectamente descrito.

La mayor parte de las empresas tienden más a la forma burocrática que a la adhocrática.

Esto da lugar a las empresas públicas (que le han dado connotaciones muy negativas al término) y otras empresas con certificaciones de calidad ISO9000...

Adhocracia (del latín ad hoc hecho a medida para algo determinado, lo adecuado).

Poco común. Sistema poco formalizado, de gran flexibilidad donde la organización se estructura en función de las necesidades coyunturales. Es un tipo de empresa que se reinventa a sí misma, no hay jerarquías

determinadas, etc...

Ejemplos de adhocracia: empresas familiares, empresas consultoras, agencias de publicidad, que se caracterizan por no tener equipos estables, aunque suelen tener un grupo fijo reducido y en función de las necesidades se contrata más o menos gente.

Estas empresas funcionan por cuentas. Otro ejemplo son los estudios cinematográficos: creación de equipos para rodar una película que se disuelven a la finalización del rodaje.

Actualmente la realidad laboral tiende a la adhocracia. Se contrata externamente los servicios, por ej. subcontratar para que hagan un determinado servicio a la empresa.

Esto también tiene ventajas e inconvenientes. Antes el mundo laboral era muy estable y podías estar toda la vida en la misma empresa. Ahora una persona puede trabajar en varias empresas a lo largo de su vida laboral.

11.6. Estructuras organizativas

La estructura organizativa es la forma que tiene una empresa de organizarse, basado en el sistema por departamentos aunque no necesariamente.

Las estructuras departamentales clásicas se dividen en simples y complejas.

11.6.1. Estructuras simples

Es la estructura desglosada por funciones. Divide la empresa según las funciones principales que deben realizarse departamentalización de funciones. Cada función corresponde a un departamento. Es la más utilizada. Todas las empresas siguen este esquema:



Ventajas:

- Reflejo lógico de funciones – tareas.
- Basado en principio de especialización funcional.
- Estructura eficiente desde el punto de vista coste–formación (se contrata personal, permitiendo movilidad).
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales
- Simplificación del entrenamiento.
- Proporciona medios de control estricto para la alta dirección.

Inconvenientes:

- Competencia entre departamentos (rivalidad por los recursos escasos de las empresas).
- Limitación del desarrollo de directivos generales.

- La responsabilidad por la obtención de resultados recae en la alta dirección.
- Problemas de comunicación – coordinación interdepartamental.
- Reduce la coordinación entre las funciones
- Hace del crecimiento de la empresa un sistema complejo
- Resta importancia a los objetivos globales de la empresa
- Exagera la especialización y limita los puntos de vista del personal clave

Esta estructura es la más utilizada y es bastante eficiente desde el punto de vista de los costes de formación, por ej. Pero crea competencias entre los departamentos por los recursos limitados de la empresa. Sólo el que está arriba tiene una visión global. Los departamentos se enfrentan porque todos se creen los más importantes, genera visión de túnel, cada uno está en su cajón y no ve más allá.

11.6.2. Estructuras complejas

Las estructuras complejas, se dan en empresas más grandes y se dividen estos tipos:

- Estructura territorial ó geográfica

El criterio estructural son los territorios en los que opera la empresa, por ej. una multinacional o una empresa que tenga negocios en varios países. Se da prioridad a la localización geográfica. Esto provoca la necesidad de una cercanía con ese territorio y se necesitan unas personas que gestionen esa cercanía, por regiones, por zonas, a nivel internacional (por ej los Bancos y Cajas de ahorros) También se da por ej. en cadenas hoteleras internacionales, que se dividen en zona Europa, zona Caribe, zona Asia...

Ventajas:

- La responsabilidad crece donde ocurren los hechos
- Da prioridad a los problemas y a los mercados locales
- Mejora de la coordinación de la región.
- Ventajas con operaciones locales (contactos con gobiernos locales).
- Mejor comunicación con los intereses locales.
- Proporciona un buen campo de entrenamiento para directivos generales.

Inconvenientes:

- Requiere más personas adiestradas en administración general
- Tiende a dificultar el mantenimiento económico de los servicios centrales
- El control por parte de la alta dirección de la empresa se hace más difícil.

Presidente

Personal Compras Ventas Finanzas

Zona A Zona B Zona C Zona D

- Estructura por productos y/o servicios

Es la estructura típica de la empresa turística y se da en empresas con diversidad de negocios. Las empresas tienen negocios dispares entre sí y se estructuran por productos.

Ventajas:

- Concentración de la atención y el esfuerzo en los productos o línea de productos determinados.
- Impone responsabilidad por los resultados a nivel de cada división.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales
- Proporciona una buena preparación para directivos generales.
- Permite el crecimiento y diversificación de la empresa.

Inconvenientes:

- Los mismos que en el caso anterior

Presidente

Personal Compras Ventas Finanzas

División producto 1 División producto 2 División producto 3 División prod. 4

– Estructura por clientes (poco o nada habitual en sector turístico):

Se da la especialización por tipo de cliente (niño, joven, señora, caballero)

Por ejemplo: en confección de ropa:

Presidente

Personal Compras Ventas Finanzas

Señoras Caballeros Niños Jóvenes

– Estructura Matricial

En las estructuras comentadas anteriormente, la base es la estructura funcional y lo secundario son las zonas, los clientes.

En este caso, la estructura matricial da la misma importancia a las funciones básicas que a los productos.

Se rompe el principio de unidad de mando (dirección bicéfala) un jefe manda tanto como otro.

Estructura muy habitual en empresas multinacionales muy grandes. Tiene tanta importancia el producto o el territorio como la función. Es difícil de combinar y puede crear conflictos.

Director General

Producción Ventas Finanzas Compras

Producto 1

Producto 2

Producto 3

Producto 4

Clientes o territorio

TEMA 12: LA DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

27/02/2006

12.1. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La **dirección** y la integración del personal, son factores que se han integrado últimamente a la administración de empresas, debido a la creciente importancia de las personas en la organización y la necesidad de incorporar funciones de cómo gestionar esas personas.

La dirección, en concreto, se refiere al liderazgo y a la motivación de personas.

La dirección de personas está delegada a línea. De la integración personal se encarga más el staff. Cualquier directivo, es decir, cualquier jefe con personas bajo su responsabilidad, va a realizar funciones de dirección (liderazgo y motivación de las personas); pero no tiene por qué realizar tareas de integración

Cualquier directivo es un director de personas: tiene que liderar y motivar a las personas. La dirección se basa en la dirección de personas, no de cosas. Las personas se dirigen y las cosas se administran o gestionan. Tan importante es el componente de dirección de personas como de dirección técnica. No basta con conocer la parte técnica.

Lo que caracteriza a un líder, es que tiene seguidores. Tiene carisma y poder de convocatoria en torno al proyecto que quiere realizar, es decir que convence a sus seguidores para hacer algo.

Lo ideal es que el directivo también sea líder, pero no es imprescindible y además no siempre se produce.

El **liderazgo** es la capacidad de inspirar, persuadir e influir en los demás. También es la capacidad de combinar las habilidades de un grupo, con personalidades o aptitudes distintas, etc... (sinergia). Es preferible la variedad en los equipos que provocará la posibilidad de crecimiento, complementariedad.

El líder debe tener tanto capacidad técnica como humana para ser un buen directivo. El líder integral y ético debe tener principio morales íntegros, en todas las dimensiones de la dirección de empresas, ética, científica y artística)

El **líder integral** es aquél que tiene capacidad técnica, humana y además, también tiene principios morales íntegros. Es un líder D3D de la dirección de empresas (dimensión ética, científica y artística).

12.2. TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO:

Según Warren **BENNIS**, las características del liderazgo son:

- Visión: decidida por el líder. Saber hacia donde dirigirse en el largo plazo.
- Pasión: si no se siente pasión por lo que se hace, se dice, se pregonaba no se puede ser un buen líder (la gente

lo capta).

- Integridad (componente ético): posesión de principios morales adecuados. La persona no íntegra, no es digna de confianza.
- Confianza: en uno mismo y en los demás. Si no se tiene confianza en uno mismo, la gente lo captará y será difícil ser líder.
- Curiosidad: aspecto fundamental. Capacidad de cuestionarlo todo y romper los paradigmas.
- Osadía: capacidad asumir y tomar riesgos. Atreverse a dar el paso, a experimentar y probar cosas nuevas, la gente está pendiente del líder.

Según Bert **NANUS**, las megahabilidades del líder son:

- Visión de futuro.
- Dominio de los cambios: capacidad de gestionar los cambios, cambio del status quo de las cosas.
- Diseño de la organización: concebir la organización a largo plazo, ver cómo tiene que ser en el futuro.
- Aprendizaje anticipado: ser siempre aprendiz, tener curiosidad permanente.
- Iniciativa: capacidad de acometer riesgos.
- Dominio de la interdependencia: el líder depende de los demás igual que los demás dependen de él. Un buen líder se rodeará de la mejor gente posible y sacará el máximo partido de su equipo. Hay jefes que tratan de ser omnipresentes, con la carga personal que eso conlleva. No delegan ni tienen voluntad de hacerlo, desconfía de sus subordinados y no saca el máximo provecho de ellos. Por otro lado, muchos jefes, más que potenciar a sus subordinados competentes, les ponen trabas, porque les tienen miedo y prefieren coger gente menos competente para que no les hagan sombra. Estos tipos de jefes, serán jefes pero no líderes. (este punto es MUY IMPORTANTE)
- Alto nivel de integridad.

Warren **BLANK** establece las nueve leyes naturales del liderazgo:

- 1.– El líder tiene seguidores, aliados de buena voluntad.
- 2.– El liderazgo es una acción recíproca entre el líder y los seguidores.
- 3.– El liderazgo sucede igual que sucede un acontecimiento, es algo que pasa.
- 4.– El líder hace uso de su influencia, más allá de la autoridad formal (líderes informales: Gandhi).
- 5.– Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizadores (los gestores siguen los procedimientos)
- 6.– El liderazgo implica riesgo, incertidumbre.
- 7.– No todo el mundo seguirá la iniciativa del líder.
- 8.– El conocimiento, la capacidad para procesar la información, crea liderazgo.

9.- El liderazgo es un proceso de autorreferenciar. Los líderes y seguidores procesan la información según referencias subjetivas e internas. ´

Poder y liderazgo están íntimamente ligados, porque el líder ejerce un poder sobre los demás. Basándose en las teorías de WEBER, los autores **FRENCH y RAVEN**, identifican 5 tipos o bases del poder y la influencia:

- 1.- Poder legítimo: es el que es otorgado de una manera formal y, además, aceptado por el resto de personas. Es el poder del cargo en la organización y sobre las personas. Este poder necesita ser aceptado por los subordinados, ya que, si no es así, ese poder queda ilegítimo. Está relacionado con la jerarquía.
- 2.- Poder experto: es el basado en la autoridad de los conocimientos. No está necesariamente relacionado con la jerarquía.
- 3.- Poder carismático: poder de identificación. Se toma al líder como referencia. Basado en el carisma de una persona.
- 4.- Poder premiador: basado en la aptitud del líder para recompensar a los seguidores.
- 5.- Poder coercitivo: basado en la facultad de castigar (despidiendo, penalizando, sancionando)

Los poderes premiador y coercitivo son herramientas de poder, poderes de aplicación.

Los cinco tipos de poder están relacionados entre sí. Así, el poder legítimo está más legitimado si es, a la vez, experto o si la persona es carismática.

Un poder premiador, puede aumentar su el poder carismático; mientras que el poder coercitivo puede disminuir el poder carismático.

El abuso del poder coercitivo hace que se desintegre el poder legítimo (injusticias).

Teorías y Estilos de dirección – tipos de jefe: (no presuponen liderazgo)

La clasificación básica, de referencia, en la que se han basado las demás, es la de Douglas **MCGREGOR**, que identifica dos estilos de dirección: X e Y, que son estilos opuestos.

X Y

Las organizaciones se sitúan en esta escala, situándose entre X e Y. Así, el estilo de dirección de una persona es el resultado de sus creencias y ese estilo de dirección da lugar a una cultura organizativa. De esta manera, existirán jefes X e Y, y empresas X e Y que se derivan de creencias opuestas sobre el ser humano.

–Creencias del jefe X: piensa que las personas son vagas por naturaleza y que prefieren no hacer nada; trabajan porque no les queda más remedio (compensación económica) o por conseguir cierto status. Estos directivos optan por el poder coercitivo ya que según ellos, lo que hace que la gente trabaje es el temor (al despido, a que se les baje de categoría). Es una creencia negativa que da lugar a una organización muy jerárquica en la que existe una clara división entre los que piensan y los que trabajan. Así, los que trabajan esperan ser dirigidos desde arriba, no piensan por su cuenta, ya que no existe motivación. Es una empresa basada en estrechos mecanismos de supervisión y control. 06/03/2006

–Creencias del jefe Y: piensa que la gente es trabajadora y responsable y solamente necesita estar motivada. Concepción más compleja del ser humano. Hay muchas más herramientas para poder motivar a la gente, no sólo el dinero y los ascensos (aunque no quedan excluidos).

Sensación de contribuir, estímulo ante nuevos retos, la satisfacción de las cosas bien hechas. Lo que mantiene a la gente productiva es el deseo de alcanzar metas personales y sociales. Las personas pueden autodirigirse, no hay que controlarles: es preferible la autonomía, independencia, responsabilidad que no tenerla, e incide en un sentimiento de autorrealización. Las personas se cansan de la rutina y todos somos, en cierta medida, creativos, y buscamos el crecimiento y evolución constante. Disfrutamos aprendiendo y mejorando. Este estilo de empresa es totalmente diferente de X: es el individuo el que ejerce el control y la dirección de sí mismo. La dirección es más democrática, menos jerarquizada, en la que lo que prima, es la delegación de las responsabilidades, y dar poder a los individuos para tomar sus propias responsabilidades (empowerment). Esto hará que aumente la motivación de las personas y la satisfacción de las mismas, lo que derivará en mejores resultados para la empresa.

Efecto Pigmalión:

Efecto psicológico importante. Se trata de un mito griego que explica el por qué de unos directivos tipo X dan lugar a una organización tipo X y los tipo Y, a una organización Y. Por ejemplo, la película *My Fair Lady* se basó en este mito: las personas con sangre azul nacen con clase, no se hacen. Por el contrario, las clases bajas no pueden salir de su ámbito y subir a clase superior. En la película, una chica de clase baja es adoctrinada para hacerla pasar por una chica de clase alta por un señorito con motivo de una apuesta y lo consigue.

Toda persona tiende a cumplir con las expectativas que sobre ella se han depositado. Aplicándolo a la empresa, ésta es un resultado de las expectativas creadas y depositadas sobre sus trabajadores. Lo complicado es transformar un directivo tipo X, en uno tipo Y o Pigmalión (o al revés). Las desviaciones se darán en ambos grupos, habrá trabajadores X en empresas Y, y trabajadores Y en empresas X. En ambos casos, serán la excepción y la inmensa mayoría se adaptará a la masa, por imitación, por cansancio de luchar y nadar contra corriente.

El efecto Pigmalión también puede ser negativo. Si un directivo tiene desconfianza en un trabajador y se lo transmite, el trabajador acabará engañándolo. Este efecto es aplicable a cualquier estilo de dirección.

Todos los estilos de dirección se derivan de la teoría de McGregor, pero son refinamientos de esas teorías: son teorías universalistas de la dirección y creen que hay un tipo de dirección ideal.

Basándose en la teoría de McGregor, **LIKERT**, cree en estilos X e Y extremos y X e Y intermedios.

- X extremo: estilo autoritario y explotador, organización muy jerarquizada que utiliza la presión y la coacción para conseguir los objetivos con medios rígidos de disciplina y control.
- X intermedio: estilo autoritario benevolente, que incorpora alabanzas y un mayor esfuerzo por ganarse a los trabajadores a nivel social y emocional.
- Y intermedio: estilo consultivo. Utiliza también las alabanzas y castigos ocasionales pero la diferencia radica en que en la toma de decisiones, admite, ocasionalmente, la opinión del personal.
- Y extremo: estilo participativo, en el que las decisiones, se toman, a menudo, en grupo y la responsabilidad es compartida. La dirección confía en sus trabajadores. Existe buena relación entre los jefes y los trabajadores y hay identificación entre los trabajadores y la empresa.

Likert cree que existe un estilo ideal, que es el participativo.

Matriz directiva de **BLAKE y MOUTON**:

INTERES PATERNALISTA PARTICIPATIVO

POR LAS 1-9 9-9 MANIPULADOR

PERSONAS BURÓCRATA AUTÓCRATA

1-1 9-1

1 INTERÉS POR LOS RESULTADOS 9

Esta matriz va en función del interés por las personas o los resultados, en escalas de 0 a 9, según a cuál se le dé relevancia o si se equilibran será un tipo de directivo u otro.

El interés por los resultados es la importancia de cumplir con los objetivos de las empresas, maximizar el beneficio objetivo tecnoeconómico de la empresa. El interés por las personas es preocuparse de que haya buen ambiente, que te respeten como jefe, etc...

- – Burócrata: (en sentido peyorativo): Nulo interés por las personas y por los resultados. Es un estilo también llamado de liderazgo empobrecido y se llega a él por diversas circunstancias:
 - Espera de un ascenso que no llega.
 - Desidia, desinterés.
 - Único interés: el dinero.

9-1.- Autócrata: (estilo X por antonomasia): Máximo interés por los resultados, mínimo interés por las personas. Conseguir los objetivos como sea. Las personas son meros medios, instrumentos para conseguirlo.

1-9.- Paternalista: Opuesto al anterior. Máximo interés por las personas y mínimo interés por los resultados. Normalmente este estilo es, inconscientemente, un efecto de una manera de ser. Corresponde a un tipo de persona que tiene dificultades para tomar decisiones impopulares. Tiene tal necesidad de ser aceptado, de que le quieran, que, aunque sea el jefe, tomar una decisión impopular le es imposible. Su excesiva orientación hacia las personas, su dependencia, le impide tomar decisiones. Es un jefe excesivamente benévolo que no consigue resultados. Se tiende al exceso de relajamiento.

5-5.- Manipulador (sin sentido peyorativo): el punto medio. Interés medio por personas y resultados. Es importante una de cal y una de arena. Trata de ser participativo pero no lo es totalmente, usa las alabanzas, implica y motiva. Falta de riesgo (miedo).

9-9.- Participativo: Máximo interés hacia personas y resultados. Equivalencia entre objetivos de las personas y los de la empresa. Lo que es bueno para mí, es bueno para la empresa y viceversa. Máxima motivación del trabajador y máximos resultados.

Estos autores apuestan también por un estilo ideal: el participativo.

Teoría de liderazgo situacional de **BLANCHARD**: 13/03/2006

No hay un estilo de dirección ideal, sino que depende de muchas cosas, es relativista. Según Blanchard, hay que cambiar el estilo de dirección en función de la persona que queremos dirigir, teniendo en cuenta su situación, necesidades y circunstancias, lo que sería el Relativismo extremo. Para ello, hace falta ser un directivo camaleónico. Blanchard sintetiza esta idea en una matriz:

–Matriz de dos ejes

ALTO

MOTIVAR DIRIGIR

Motivación (SUPERVISIÓN)

(comportamiento

de apoyo) DELEGAR FORMAR

(CONTROL)

BAJO ALTO

Capacitación (comportamiento directivo)

Un comportamiento directivo (CD) sería un tipo de dirección en el que el líder especifica qué, cómo y cuando se deben hacer las cosas. Supervisa de cerca al personal subordinado, ordena y manda.

El comportamiento de apoyo (CA) está más centrado en la motivación. El líder escucha, motiva, pide sugerencias, e implica a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Los que actúan y deciden son los empleados y el directivo los guía.

CD ALTO Y CA BAJO: COMPORTAMIENTO FORMADOR. Cuando un trabajador empieza nuevo en un sitio, necesita un tipo de dirección que le diga lo que hay que hacer y cómo hacerlo. En teoría necesita poca motivación, porque se supone que ya está motivado.

CD BAJO Y CA ALTO: Tipo de dirección necesario para un trabajador muy veterano, con muchos años de experiencia y que está desmotivado. El directivo debe darle más responsabilidades y enriquecerle su trabajo..

CD ALTO Y CA ALTO: DIRIGIR. Tipo de dirección necesario para trabajadores que ya están desmotivados y ya no hacen bien el trabajo.

CD BAJO Y CA BAJO: DELEGAR. Tipo de dirección es aplicable para personas que trabajan, están motivadas y saben hacer el trabajo. Cuanta más libertad, mejor para el trabajador,

12.4. MOTIVACIÓN: CONCEPTO Y TEORIAS

La palabra motivación proviene del latín movere: implica movimiento, hacer cosas, dirigida a satisfacer necesidades.

La motivación surge de una necesidad y se produce en el interior del individuo y le impulsa a actuar. La motivación existe en todas las personas. El dilema está en si sus motivaciones están alineadas o no con las de la empresa.

Motivar al trabajador es importante por dos motivos:

- Hay un vínculo entre motivación y rendimiento: las personas motivadas trabajan más y mejor y la calidad del trabajo realizado es mayor.
- La motivación incide en la satisfacción del trabajador. Cuanto más motivado, más satisfecho está el trabajador

Indicadores de motivación /desmotivación del trabajador:

- Grado de **calidad del trabajo** realizado (indicador indirecto): a menos calidad, menos motivación.
- Medir la **productividad del trabajador** (indicador indirecto): a menos productividad, menos motivación.
- **Preguntar directamente al trabajador**: cuestionario de clima laboral, etc (indicador directo)
- **Tasa de absentismo laboral** (indicador indirecto): se mide llevando un control horario y de asistencia al trabajo. El absentismo físico puede estar producido por enfermedades, huelgas, retrasos, etc. El absentismo psicológico es más grave y más difícil de medir, pero también tiene gran importancia (navegar por Internet en horas de trabajo, etc...)
- **Rotación de trabajadores** (indicador indirecto). Si hay cambio constante de empleados, la gente deja el trabajo, no renovaciones del contrato...Cuanto más cambio, más desmotivación:

Bajas evitables: no renovación, despidos, bajas voluntarias

Bajas no evitables: muerte, jubilación, embarazo

Hay empresas que optan por rotaciones altas, lo que repercute en sus costes, en el trabajo realizado por los trabajadores, en la moral del personal. Otras en cambio, cuando alguien se quiere ir, les hacen una entrevista para saber qué le pasa para intentar evitar que se vaya. La rotación excesiva es negativa ya que exige un período de formación del nuevo trabajador e influye en los trabajadores que permanecen en la empresa, no se crean equipos de trabajo consistentes problemas de moral en general. Entrevistas de desvinculación: pretenden retener al trabajador que se marcha o bien, saber por qué se va.

TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Teoría de la jerarquía de necesidades de **MASLOW**:

Es una **pirámide** en la que Maslow identificó las **necesidades** de los seres humanos (esta teoría es universal, no sólo aplicable al entorno laboral): desde las más básicas hasta las superiores y más trascendentales.

5.- Necesidades de **autorrealización**: relacionadas con conseguir objetivos que te has marcado en la vida, sentirse realizado.

4.- Necesidades de **autoestima**: amor propio, reconocimiento.

3.- Necesidades de **pertenencia** o sociales: sentirse parte de un grupo, vinculación

2.- Necesidades de **seguridad**: física y económica.

1.- Necesidades **básicas** o fisiológicas: alimentación, techo, vestido, sexo, descanso

Para subir un escalón se deben tener cubiertas las necesidades del escalón inferior.

Aplicadas al trabajo, estas necesidades serían:

1.- Necesidades básicas:

que te paguen dinero por tu trabajo para cubrir esas necesidades. Se cubre a través del sueldo, la remuneración.

2.- Necesidad de seguridad (física y psicológica):

La seguridad física se cubriría con la prevención de riesgos laborales, y la seguridad psicológica se cubriría con contratos estables, sindicatos, planes de jubilación

3.- Necesidades sociales:

Buen ambiente laboral, organización de eventos, trabajo en equipo, formación...

4.- Necesidades de estima:

Sentirse valorado, reconocimiento, ascensos, que te valoren el trabajo, (ligado a la reputación, status social, prestigio)

5.- Necesidades auto realización:

Alcanzar nuestro máximo potencial, cumplimiento de nuestras metas, objetivos La formación, marcar metas y objetivos a las personas, para que se sienta realizado cuando los consiga. Es básico que te guste lo que haces, pero en eso la empresa no puede incidir, (interés intrínseco por el trabajo).

Teoría de las necesidades de **MCLELLAND**:

Esta teoría es más específica para el entorno laboral y es compatible con la de Maslow.. Intenta determinar cuál es la necesidad dominante de la persona.

Tipos:

- 1.- Necesidades de logro Maslow: autorrealización.
- 2.- Necesidades de poder Maslow: estima.
- 3.- Necesidades de afiliación Maslow: social – pertenencia.

1.- Necesidades de logro: Llevar a cabo algo difícil. Deseos de dominar, manipular, organizar objetos físicos, seres humanos o ideas y además, hacerlo lo más rápidamente posible e independientemente. Superación de obstáculos. Conseguir un alto estándar, sobresalir por uno mismo, rivalizar y sobrepasar a otros, ejercitar el talento.

La gente motivada por el logro tiene las siguientes características:

- Prefiere trabajar en tareas de dificultad moderada. Lo sencillo les aburre, no les motiva.
- Les gustan las situaciones en que el rendimiento depende de su propio esfuerzo y no de otros motivos, como la suerte.
- Necesidad y deseo que se les diga si lo están haciendo bien o mal (feedback).

2.- Necesidades de afiliación: Necesidad social caracterizada por el deseo de pasar su tiempo manteniendo relaciones sociales, uniéndose a grupos y realizando actividades en grupo.

Necesidad muy fuerte de ser reconocidos y queridos por el grupo y por los demás.

3.- Necesidades de poder: Refleja el deseo de los individuos de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros.

Son personas que les interesa la influencia sobre los demás, les importa la disciplina y conseguir el respeto de los demás.

Según McLelland, **el mejor directivo es el orientado al poder**. Los orientados al logro pueden ser buenos directivos pero tienden a ser individualistas y a rivalizar con los demás y, además, tienen dificultades de delegación. Los orientados a la afiliación tienen más difícil ser buenos directivos. Su inconveniente es poseer un perfil demasiado dedicado a las personas. La necesidad de sentirse queridos dificulta ser jefe y tomar decisiones impopulares.

Teoría de **HERTZBERG**:

Esta teoría no trata sobre necesidades sino que incide en determinar cómo los distintos factores influyen en la motivación. Estos factores son totalmente distintos en su naturaleza.

–**Factores higiénicos**: aquellos cuya presencia no tiene un efecto relevante sobre la motivación pero, sin embargo, su ausencia incide negativamente sobre la motivación. Suelen encontrarse en los niveles inferiores de la pirámide de Maslow (necesidades fisiológicas y de seguridad).

Por ejemplo, la falta de medidas de seguridad produce efectos desmotivadores porque denota desinterés por las personas, aunque si las hay, no motivan ya que se dan por sentado que deben estar.

Presencia no influye.

Ausencia efecto negativo.

–**Factores motivadores**: Su presencia afecta positivamente a la motivación aunque su ausencia no tiene efectos relevantes.

Suelen encontrarse en los niveles superiores de la pirámide de Maslow. Por ejemplo, un aumento de sueldo – ascenso motiva por lo inesperado, aunque si no ocurre no influye.

En cuanto a la remuneración (el sueldo), Maslow lo considera como una necesidad fisiológica, porque lo necesitas para vivir. Según Hertzberg, si te pagan mal, te desmotivan, pero si te pagan aceptablemente, ni te motivará ni te desmotivará. O sea, en caso de que paguen mal, por debajo de lo que necesitas, será un factor higiénico. En cambio, se convertirá en un factor motivador cuando incida en necesidades de estima o autorrealización. El trabajador lo valorará más por el reconocimiento que significa que por el dinero en sí.

Cuando la remuneración incide en la autorrealización es cuando hay pago de incentivos. Lo importante sería la superación de la meta, más que el dinero en sí.

TEMA 13: LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

20/03/2006

13.1. introducción

La integración del personal es una de las tres funciones básicas de la empresa junto a la planificación y la organización. Posteriormente se incluyeron dos funciones más, relacionadas con los recursos humanos.

Incluye todos los temas no relacionados con el liderazgo y la motivación (los dos procesos fundamentales de la dirección). La dirección es una función delegada a línea y la integración del personal será función de staff.

13.2. Funciones de la integración del personal

Existen cinco grandes grupos, o subsistemas de funciones que forman parte de la integración de personal:

- 1.– **Provisión de recursos humanos:** se encarga de cubrir las necesidades de personal que tiene la empresa.
- 2.– **Aplicación de recursos humanos:** se dedica a diseñar las tareas y actividades que van a desempeñar las personas dentro de la empresa.
- 3.– **Compensación de recursos humanos:** se encarga de los aspectos de la retribución de las personas, por el esfuerzo que realizan en la empresa.
- 4.– **Control de recursos humanos:** se refiere a la medición y evaluación de los perfiles y el rendimiento de las personas (cuantitativa y cualitativa).
- 5.– **Desarrollo, promoción y comunicación:** incluye aspectos relativos a la evolución de las personas dentro de la empresa en el largo plazo, y los relativos a la comunicación y negociación entre y con personas.

Cada uno de estos bloques dependerá de quién lo realiza en la empresa y también de cómo lo hace, pero sobre todo, depende si se hace por parte de los directivos o de un departamento dedicado a ello como el departamento de recursos humanos (que en algunas empresas lo llaman departamento de personas).

El departamento de RRHH integra una función estratégica de las personas dentro de la empresa, una visión estratégica. No hay que confundirlo con el departamento de Personal, que tiene una carácter más administrativo.

Con respecto a la aplicación de RRHH, hay empresas que lo delegan a línea; empresas que lo derivan al departamento de RRHH y otras que contratan esta gestión a otra empresa (externalización).

La compensación de RRHH suelen ser decisiones tomadas por la alta dirección y el departamento de recursos humanos.

El control de RRHH es una función típica del departamento de RRHH.

1.– **Provisión de recursos humanos:**

Incluye 4 partes: planificación, reclutamiento, selección y socialización.

– **Planificación** de recursos humanos: función íntimamente relacionada con la aplicación. Se basa en determinar las necesidades de personas en la empresa a nivel cuantitativo (número) y cualitativo (perfil). Debe responder a preguntar como: ¿cuántas personas se necesitan para este departamento?, ¿qué tipo de personas se necesitan?, ¿qué conocimientos deben poseer?...Sin tomar estas decisiones no se puede pasar a los procesos siguientes

– **Reclutamiento:** es la siguiente fase. Se basa en dar a conocer las necesidades de personal de la empresa a los potencialmente interesados, para que puedan presentar su candidatura. Las vacantes se pueden dar a conocer a nivel interno o externo de la empresa:

–**Nivel interno:** basado en la promoción de personas y también puede suponer la movilidad de esas personas, por lo que puede es bastante motivador si supone promoción dentro de la empresa. El reclutamiento interno debería ser el primero al que recurrir, ya que se obtienen beneficios para la empresa (motivación del personal y porque son personas que ya son conocidas, se sabe como trabajan y que están adaptadas e integradas en la

empresa.)

En el caso de la movilidad, (cambio de zona geográfica, por ejemplo: pasar de recepcionista a jefe de recepción) la motivación dependerá de cada persona en concreto, según sus necesidades y gustos, ya que quizás la persona sólo quiera cambiar de lugar de trabajo, no de funciones. Siempre que sea posible, se debe aplicar primero el reclutamiento interno, porque en caso contrario, puede provocar la desmotivación del personal.

Habitualmente, implica también, un reclutamiento externo ya que, se promociona a una persona a un puesto superior, pero debe cubrir el puesto que deja vacante la persona promocionada.

– **Nivel externo:** supone reclutar gente de fuera de la empresa para cubrir las vacantes. Se suele recurrir a la publicidad en prensa y TV, Internet, empresas de trabajo temporal, SOIB, DOIP, INEM, y también buscando referencias y recomendaciones entre el propio personal de la empresa o bolsas de trabajo. Las recomendaciones objetivas (evitando amiguismos y enchufismos) son una fuente fiable si se hacen bien, por dos motivos: porque la persona que recomienda da la cara por el recomendado y no se la va a jugar con alguien que no merezca su confianza y porque el candidato recomendado tiene a su vez, una deuda moral con quien le recomendó y cumplirá para no defraudarle.

– **Selección:** (fase siguiente al reclutamiento) elegir al candidato más idóneo dentro de los elegidos en la fase de reclutamiento. Existen diferentes técnicas y herramientas de selección: la principal es el curriculum vitae pero con eso no basta y se complementa con pruebas psicotécnicas, pruebas relacionadas con el puesto de trabajo, Cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes, por lo que es preferible combinar varias pruebas. Luego vendría la entrevista personal con el jefe de departamento o con alguien de RRHH, pero aunque es un buen método, también tiene sus deficiencias.

Puede ocurrir que si la selección no es la adecuada, todo este proceso sea inútil, o bien que sin darte cuenta selecciones a personal que se parezca a ti, lo que tampoco es bueno. Hay que tener claro qué buscar y tener especialistas que se encarguen de ello. El primer problema es qué buscar para el trabajo a cubrir, cuando se trata de tareas no establecidas todavía, y otro problema es la vaguedad o el secretismo en los anuncios de las vacantes (se precisa poco y no dan información) lo que hace que muchas veces, tanto el candidato como el seleccionador pierdan el tiempo (a uno no le interesa el trabajo ni al otro el candidato)

El principal problema es que, a menudo, no se define el perfil de la persona ni el puesto de trabajo, por lo que se convierte en un cajón de sastre. Además, los anuncios son muy breves y no definen claramente lo que se busca perdiendo tiempo y dinero con las entrevistas.

– **Fase de Socialización** (familiarización): Se integrará al candidato elegido para que se adapte a la cultura de la empresa, la forma de trabajar (aculturización) . Hay que presentar al candidato, decirle quién es quien, darle información...

2. Aplicación de recursos humanos:

Relacionado con el diseño organizativo y el análisis de los puestos de trabajo, (obligaciones, responsabilidades, conocimientos, aptitudes)

3. Compensación de recursos humanos:

Definir lo que cobrarán las personas dentro de la empresa y cómo va a cobrarlo (en efectivo, en especie, proporcionarle un coche, un móvil)

Principalmente, una política de compensación debe cumplir dos requisitos:

- Ser **externamente competitiva**: Hay que retribuir de una manera equiparable a cómo lo hacen las empresas competidoras para atraer a los mejores candidatos posibles.
- Ser **internamente justa**: Partimos del criterio que dos personas que en la misma empresa desempeñan el mismo cargo, y tienen los mismos conocimientos y la misma antigüedad, deben cobrar lo mismo. Pero se trata de un criterio injusto, ya que no tienen por qué trabajar lo mismo. Por eso, debe analizarse cada empleado individualmente y ser retribuido individualmente, en función de su esfuerzo, compromiso. Las políticas de incentivos (económicos o de otros tipos) van encaminadas a corregir esta situación.

4. Control de recursos humanos:

Su función consta de dos partes diferenciadas:

- **Control de las personas** para crear bancos de datos (en empresas muy grandes ayudan a conocer mejor a los trabajadores y qué conocimientos tienen, en definitiva saber de qué dispone la empresa).
- **Control de rendimiento** o desempeño: desde controles de productividad de las personas, de asistencia, evaluación del rendimiento (cantidad, calidad del trabajo, potencial de desarrollo, compromiso de aprendizaje). Con ello se mide el esfuerzo de cada persona y una mejor aplicación de la justicia interna.

5. Desarrollo, promoción y comunicación:

Aquí se incluyen, por ej.,:

- **La formación** (interna o externa, realizada dentro o fuera de la empresa y financiada o no por la empresa).
- **Desarrollo organizativo**: busca hacer lo necesario para que cada individuo llegue a su máximo nivel de desarrollo en la empresa. Está relacionado con la evaluación del rendimiento y queda reflejado en los planes de carrera.
- **Comunicación interna**: Puede ser de dos tipos:
 - **Horizontal**: entre personas de un mismo nivel, interdepartamental (entre distintos departamentos) o intradepartamental (entre personas del mismo departamento). Por ejemplo, todos los recepcionistas de un hotel.
 - **Vertical**: entre distintos niveles jerárquicos.
 - Ascendente: de abajo a arriba.
 - Descendente: los jefes a los subordinados.
- **Aspectos de negociación colectiva**
 - **Aspectos de marketing interno**: es la aplicación de las técnicas de marketing en el entorno de las personas. (satisface las necesidades y expectativas del empleado, considerándolo como cliente interno). Las empresas se convierten en cadenas de proveedores internos. Esto es muy positivo porque salva las distancias provocadas por las jerarquías. El jefe se convierte en proveedor del empleado y a la vez en cliente del empleado y viceversa.

También se aplicaría a las remuneraciones, personalizándolas en función de cada empleado.

TEMA 14: EL CONTROL

14.1. EL PROCESO DE CONTROL

El control se ocupa de la medición del desempeño y, en caso que sea necesario, de su corrección para asegurar que se están cumpliendo los planes y objetivos de la empresa.

Es el seguimiento de la planificación. No se puede entender el control sin la Planificación, ya que son dos funciones que están íntimamente ligadas.

Sin la planificación, no hay control, porque no se tienen puntos de referencia para medir cómo lo estamos realizando respecto a lo planificado.

El proceso de control consiste en:

1. Establecer estándares de rendimiento, de desempeño, de cómo hay que hacerlo, etc. Hay varios tipos de estándares:

- **Físicos:** de peso, volumen, calidad de las instalaciones, tiempo de trabajo cualquier tipo de medición no monetaria, con una existencia física. Por ejemplo: el tiempo de trabajo que dedica una camarera de pisos para hacer una habitación.
- **De costes:** mediciones monetarias que se derivan de asignar un coste monetario a las diferentes operaciones. La disciplina que se encarga de esto es la contabilidad de costes. Son previsiones de lo que va a costar. Por ej. la hora-hombre es lo que cuesta una hora de trabajo de una persona.
- **De capital:** medición monetaria que se aplica a artículos físicos. Relacionado con el capital invertido en la empresa. Por ejemplo, para ampliar un hotel, modernizar el equipo informático
- **Intangibles:** son los que no se pueden expresar en medidas físicas. No se pueden medir, ni expresar en unidades monetarias. Por ejemplo, el grado de satisfacción de un cliente.

Con estos estándares se evalúa y se realiza el control.

2. Medición del desempeño: Consiste en medir exactamente lo que se está realizando y compararlo con el estándar, con lo que se había planificado y detectar las desviaciones que hayan podido producirse (si son negativas, malo, pero si son positivas, mejor): si no concuerda, se podrá cambiar.

Esta medición, según el tipo de estándar, lo hará personal especializado de la empresa (departamentos de calidad, los superiores de la empresa) o incluso el propio cliente.

3. Corrección de las desviaciones: Si lo real es peor que lo estándar se pasa a aplicar la corrección. Deben corregirse las desviaciones detectadas y se hace actuando sobre lo real o sobre lo estándar, en función de lo que sea preferible.

Por ejemplo, puede ser que la desviación sea debida a una mala ejecución (lo real) o que la planificación haya sido irreal (lo estándar) o que las circunstancias hagan imposible cumplir con el estándar (crisis en el país cliente, ataques terroristas, etc) y es necesario reajustarlo a la nueva situación...

14.2. Tipos de control

1. Según el momento en que se realiza el control, éste será:

- **Preventivo:** el que se realiza para evitar que ocurran sucesos no deseados. Por ejemplo, el que realizan las compañías aéreas antes del despegue del avión
- **Permanente:** el que se realiza de forma regular y continua. Consiste en ir ajustando el resultado, actuando para asegurarse que se alcanza el objetivo marcado (estándar). Por ejemplo, la gobernanta de un hotel mete más o menos prisa a las camareras en función del ritmo de limpieza de las habitaciones
- **A posteriori:** el daño ya está hecho. Es el peor, pero el que se usa generalmente. Se lleva a cabo para ver si los resultados coinciden con los objetivos marcados (estándar). Por ejemplo, la encuesta de calidad de un turista en un hotel, se hace cuando finaliza la estancia ya no se puede cambiar lo que ha pasado.

2. Según la finalidad del control, éste será:

- **De exactitud** o regularidad: control muy duro que busca que se cumpla lo establecido. Por ejemplo, el control de inventarios, de tesorería que deben ser muy exactos.
- **De eficiencia:** tiene una visión más global, más dinámica y más integral: no son tan exactos. Miden la productividad, la rentabilidad. Por ejemplo, el objetivo para este año: ganar 30.000 euros de beneficio (no significa conseguir exactamente esa cantidad, sino que es una cifra orientativa, un punto de referencia).

3. Según los presupuestos, el control será:

- **No Presupuestario:** no sigue ningún presupuesto y se basa en otros métodos de control para estándares físicos o intangibles. Por ejemplo, la observación directa, ratios económico-financieros, Es un tipo de control amplio y variado.
- **Presupuestario:** muy habitual e importante. Se trata de hacer unas previsiones, expresadas en términos monetarios, que se compararán con la ejecución real. Se basa en la elaboración de un presupuesto que incluirá las distintas partidas de gastos en las que vamos a incurrir.

Los **presupuestos** pueden ser de distinta índole, pero **se pueden clasificar en** tres grandes grupos:

- **De capital:** es un presupuesto a largo plazo: plan de inversiones, plan de financiación, en qué se convertirán los beneficios obtenidos...
- **De explotación:** es el presupuesto de corto plazo. Al tener la vista puesta en el corto plazo, se distingue entre ingresos y gastos y se presupuestan previamente (¿cuánto dinero necesito?, ¿cuánto gano al día?). Son aspectos relacionados con gastos de aprovisionamiento, producción, comercialización y los ingresos subsiguientes.
- **De tesorería:** cuantifica las necesidades económicas la empresa: necesidades explotación y capital.

4. El control de Gestión (basado en aspectos intangibles): engloba alguno de los controles anteriores. Busca verificar que los planes a largo y corto plazo de la empresa, se están cumpliendo (tácticas, acciones). Si no es así, deberán tomarse medidas correctoras. Incluiría análisis financiero, controles técnicos, de calidad, presupuestarios, de existencias y compras, de previsión de clientes, análisis de ratios económico-financieros...

5-5

4 5 1 2 3

6 7 8