



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

Asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del  
empresario, la dirección y el gobierno de la empresa

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de  
Empresas

Autores

Br. Darcy José Pinell López  
Bra. Ruth Abigail Medrano Mora  
Bra. Martha Inés García Matus

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Febrero 2022

## Índice

Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	ix
Valoración del docente (carta aval plan 99) .....	xii
Valoración del docente (carta aval plan 13) .....	xiii
Resumen .....	xiv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: La empresa y la organización .....	4
1.1. La empresa.....	4
1.1.1. Definición.....	5
1.2. Funciones de la empresa .....	5
1.3. Clasificación de las empresas .....	6
1.3.1. Tipología de empresas.....	6
1.3.2. Según su forma jurídica .....	7
1.3.3. Las transnacionales .....	7
1.4. La organización empresarial.....	8
1.4.1. La organización de la empresa en la historia.....	9
1.4.2. Clasificación de las estructuras organizativas, según Mintzberg .....	10
1.5. La empresa familiar .....	11
1.5.1. Relación entre empresa y familia .....	12
1.5.2. El protocolo familiar.....	13
1.5.3. Comparativa entre empresas familiares y no familiares.....	15
1.6. La organización informal de la empresa .....	16

1.6.1. La organización formal.....	16
1.6.2. La organización informal .....	17
1.7. La representación de la empresa por medio de sus organigramas .....	17
1.7.1. ¿Cómo se representa la estructura en la organización empresarial? .....	18
1.7.2. Diferentes tipos de organigramas .....	18
1.7.2.1. Organigramas horizontales.....	18
1.7.2.2. Organigramas verticales.....	19
1.7.2.3. Organigramas circulares.....	19
Capítulo dos: El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa .....	20
2.1. Concepto de propiedad, dirección y gobierno .....	20
2.2. El empresario, evolución y concepto .....	23
2.2.1. Evolución de la figura del empresario .....	23
2.2.2. Concepto de empresario .....	25
2.2.3. La figura del emprendedor .....	26
2.3. La dirección, características y funciones .....	28
2.3.1. Funciones directivas .....	29
2.3.2. Roles directivos.....	31
2.3.3. Habilidades directivas .....	33
2.3.4. Niveles de dirección .....	35
2.4. El gobierno de la empresa y sus órganos.....	37
2.4.1. Órganos de gobierno de las sociedades de capital.....	38
2.4.2. Órganos de gobierno en las empresas de economía social.....	39
2.4.3. Códigos de buen gobierno .....	41
2.4.4. Otros mecanismos de gobierno organizativo .....	42
2.5. Las decisiones en la dirección de la empresa .....	44

2.5.1. El proceso de toma de decisiones, modelo racional .....	45
2.5.1.1. Etapas .....	45
2.5.2. Modelo de racionalidad limitada .....	47
2.5.3. Tipos de decisiones y problemas .....	48
2.5.4. Condiciones para la toma de decisiones .....	50
Capítulo tres: Asistencia técnica y servicio de consultoría en el mejoramiento administrativo .....	51
3.1. Asistencia técnica .....	51
3.1.1. Concepto .....	52
3.1.2. Origen .....	52
3.1.2.1. Externas .....	52
3.1.2.2. Internas .....	53
3.1.3. Justificación .....	53
3.1.4. Autorización .....	54
3.1.5. Ejecución .....	54
3.1.6. Presentación de resultados .....	55
3.1.7. Puesta en práctica .....	55
3.2. Unidades de mejoramiento administrativo .....	56
3.2.1. Concepto .....	56
3.2.2. Objetivo .....	56
3.2.3. Nomenclatura .....	56
3.2.4. Estructura tipo .....	57
3.2.5. Adscripción .....	58
3.2.5.1. En el sector público .....	58
3.2.5.1.1. A nivel central .....	58

3.2.5.1.2. A nivel paraestatal.....	59
3.2.5.2. En el sector privado .....	59
3.2.6. Funciones generales de los órganos asesores .....	60
3.2.7. Personal.....	62
3.2.7.1. Características generales del personal.....	62
3.2.7.1.1. Coordinador general .....	62
3.2.7.1.2. Líder de proyecto .....	62
3.2.7.1.3. Analista o programador .....	63
3.2.7.1.4. Técnico .....	63
3.2.7.2. Conocimientos.....	63
3.2.7.3. Características individuales .....	64
3.3. El servicio de consultoría .....	65
3.3.1. Definición.....	65
3.3.2. Características fundamentales .....	65
3.3.3. Campo de trabajo .....	66
3.3.4. Forma de operar.....	66
3.3.5. Estructura organizacional .....	67
3.3.6. Funciones por área .....	67
3.3.6.1. Dirección general.....	67
3.3.6.2. Gerencia de análisis de información.....	68
3.3.6.3. Gerencia de evaluación y control de proyectos .....	69
3.3.6.4. Gerencia de administración .....	69
Conclusión .....	72
Bibliografía .....	73

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para continuar luchando por mis sueños y superar todas las dificultades que enfrente a lo largo de mi carrera.

A mis padres, abuela y hermano por estar siempre a mi lado apoyándome y animándome cuando todo parecía perdido y quería abandonar. No podría haberlo hecho sin ustedes. Lo logramos.

A mis docentes por compartir sus conocimientos, consejos, sus esfuerzos y sobre todo por el apoyo para formarnos como buenos ciudadanos con dedicación y responsabilidad.

---

Br. Ruth Abigail Medrano Mora

## **Dedicatoria**

El presente informe está dedicado principalmente a Dios, quien es mi guía en el caminar de la vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para realizar mis metas trazadas sin desfallecer.

A mi familia (mis 2 bellas madres y hermano), por su apoyo incondicional, amor y confianza lo cual permitió que hoy logre culminar mi carrera profesional.

Y por último y no menos importante, a mi abuelita, que es el ángel más precioso que me cuida desde el cielo.

---

Br. Martha Inés García Matus

## **Dedicatoria**

Dedico con todo mi corazón el presente seminario de graduación a mi madre, quien ha estado de manera incondicional y en todo momento en este proceso de aprendizaje el cual he logrado culminar, tu bendición a diario a lo largo de vida me protege y me lleva en todo momento por el camino del bien, por eso y muchas razones más te doy mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor madre mía. Te amo.

También la dedico a mis queridas hijas, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellas. Hijas las amo.

De la misma manera quiero agradecer con todo respeto y cariño a mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez quien con mucho esmero y dedicación me apoyo en la preparación para optar por mi título. Gracias profesor por su tiempo.

---

Br. Darcy José Pinell López

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios primeramente por darme la vida, gozar de buena salud, acompañarme en cada paso del camino y ver mi sueño hecho una realidad.

Agradezco a mi familia y en especial mi abuela que estuvieron apoyándome y dándome ánimos en cada paso del camino.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, por enseñarme las cosas que no sabía y facilitarme las herramientas que me ayudaron a culminar mi carrera y ser un buen profesional.

---

Br. Ruth Abigail Medrano Mora

## **Agradecimiento**

Al terminar con éxito mi seminario de graduación agradezco principalmente a Dios por haberme otorgado salud y sabiduría durante todo el proceso de la realización de este informe.

De igual manera mis agradecimientos a los docentes de esta alma mater por haber compartido sus conocimientos, de manera especial a mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez quien me ha guiado con su paciencia y rectitud como docente.

Y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

---

Br. Martha Inés García Matus

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado la vida, fortaleza y el entusiasmo de poder continuar cosechando logros como es la culminación de mi carrera y muchas cosas más que complementan mi vida.

Así mismo agradecer a mi familia y mis hijas quienes siempre han estado dándome ese aliento de superación, humildad y enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí el deseo de superarme en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo. Gracias.

---

Br. Darcy José Pinell López



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval plan 99)**

En cumplimiento del Artículo 8 del REGLAMENTO PARA LA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 99, dice:

El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación , los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final. Nota que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que los bachiller: **y Darcy José Pinell López, Carnet No. 00300461** ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL EMPRESARIO, LA DIRECCIÓN Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA**, obteniendo EL bachiller Pinell López, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de Febrero del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez  
INSTRUCTOR**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval plan 13)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que los bachilleres: Ruth Abigail Medrano Mora, **Carnet No. 13203621**, Martha Inés García Matus, **Carnet No. 16206976**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL EMPRESARIO, LA DIRECCIÓN Y EL GOBIERNO DE LA EMPRESA**, obteniendo los bachilleras **Medrano Mora, García Matus**, la calificación de **50 (cincuenta) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de Febrero del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## **Resumen**

Esta investigación documental de seminario de graduación tiene como tema general organización y como subtema asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa.

Se tiene como objetivo general analizar la asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa, mediante los soportes técnicos a los que las empresas pueden recurrir, para mejorar la calidad del funcionamiento de las mismas.

El trabajo documental se ha estructurado en tres capítulos tales como: capítulo uno la empresa y la organización, capítulo dos el empresario, la dirección y el gobierno de la empresa y capítulo tres la asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo.

Este documento es presentado de acorde con el cumplimiento de la estructura del informe según normativa de la UNAN Managua y con el uso de la rubricas de evaluación bajo la aplicación de las normas APA (American Psychological Association)

## Introducción

El presente informe de seminario de graduación tiene como tema general organización y como subtema asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa.

La organización es un tema muy fundamental ya que por medio de ella surge la necesidad del empresario de mejorar y adaptar su organización a cambios para un mejor funcionamiento de la misma.

Tiene como objetivo general analizar la asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa, mediante los soportes técnicos a los que las empresas pueden recurrir, para mejorar la calidad del funcionamiento de las mismas.

El informe investigativo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo uno: la empresa y la organización, con temas de desarrollo: la empresa, sus funciones y su clasificación, la organización empresarial, la empresa familiar, la organización informal de la empresa y la representación de esta por medio de sus organizaciones.

Capítulo dos: el empresario, dirección y el gobierno de la empresa, dando hincapié a su concepto, evolución, figura del emprendedor, la dirección, funciones, habilidades y roles directivos. De la misma manera se abordan los niveles de dirección, junto con las decisiones en la dirección de las empresas, los tipos de problemas y decisiones que toman en ellas.

En el capítulo tres: asistencia técnica y servicio de consultoría en el mejoramiento administrativo junto con las unidades de mejoramiento administrativo.

## **Justificación**

El presente informe de seminario de graduación es de carácter bibliográfico con un tema de organización sustentándose con conceptos teóricos adquiridos que tiene como finalidad ser una guía para sobrevalorar la asistencia técnica y servicio de consultoría en las empresas para poder tener un mejoramiento administrativo.

El aspecto práctico del presente informe tiene como objetivo ayudar a las diferentes empresas mencionando métodos para una buena organización y asistencia técnica que conlleva al mejoramiento administrativo de las mismas para su buen funcionamiento.

Este informe se hace con el fin de brindar mecanismos para aplicar en las empresas ante las necesidades de la asistencia técnica y servicios de consultoría de la misma manera para poder dar aportes a otras investigaciones.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa, mediante los soportes técnicos a los que las empresas pueden recurrir, para mejorar la calidad del funcionamiento de las mismas.

### Objetivos específicos

1. Definir la empresa y la organización como medidas necesarias para tener una mejor organización empresarial.
2. Describir el gobierno de la empresa y sus órganos, por medio de la dirección que existe en las empresas, para implementar los códigos de un buen gobierno.
3. Conocer la asistencia técnica y el servicio de consultoría en el mejoramiento administrativo, de acuerdo a su función y las características que la determinan, para saber la forma de operar dentro de la organización.

## **Desarrollo del sub tema**

### **Capitulo uno: La empresa y la organización**

El término organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 4).

La empresa y la organización se tratan de una serie de estructuras que tienen el objetivo de conformar una organización orientada a la producción de bienes y servicios dentro de un entorno organizativo y económico.

Las estructuras que se presentan en la empresa y la organización son:

1. La estructura funcional, que es en donde se desarrollan las actividades habituales de la empresa.
2. La estructura jerárquica, es la que ordena las relaciones en base a una autoridad común, en pos de un objetivo común que tenga la empresa.
3. La estructura de decisión, permite la toma de decisiones para un mejor funcionamiento de la empresa. (SN, s.f.). párr. 1-2.

#### **1.1. La empresa**

(Hernández, Ortiz) La empresa no es una realidad nueva. Desde la edad media, de una manera u otra, se habla de ella, pero, aunque hoy día sigue teniendo la misma finalidad que entonces, ha evolucionado notablemente con el paso del tiempo. (2014, pág. 26).

### **1.1.1. Definición**

Pero, ¿qué es una empresa?.

No es fácil identificar una única definición.

En una primera aproximación se puede considerar una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos).

Estos se transforman en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 26).

### **1.2. Funciones de la empresa**

Dentro de una empresa en el día a día se desarrolla una gran cantidad de tareas. Cuando hablamos de funciones, nos referimos a las actividades o tareas que ponen en funcionamiento la empresa. De forma resumida, se considera que la empresa tiene como funciones las siguientes:

1. Función de dirección: al hablar de esta función nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado.
2. Función productiva: es conocida también como función técnica. Incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad.
3. Función financiera: se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse.
4. Gestión de los recursos humanos: estos departamentos asumen la gestión del personal encargándose de un conjunto de actividades, entre las que destacamos las siguientes: la selección, la contratación, la formación del personal, ascensos y el trabajo de motivación.

5. Función comercial: engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos: Las actividades de venta del producto y las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.
6. Función administrativa: se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación. (SN, SF, págs. 12-13).

### **1.3. Clasificación de las empresas**

La clasificación de la empresa no es una tarea fácil en la actualidad por varios motivos. Aun así intentaremos realizar una clasificación que nos centre en el análisis sobre los tipos de empresas más habituales con la que los trabajadores puedan encontrarse al incorporarse al mundo laboral. (SN, SF, pág. 14).

#### **1.3.1. Tipología de empresas**

Enumerar los tipos de empresas puede ser una tarea casi infinita. Podríamos hacer una clasificación de empresas en función del color de pelo del jefe o de alguno de los empleados. Sin embargo, definir los distintos tipos de empresas es un ejercicio cuyo objetivo principal es separar el grano de la paja. (SN, SF). Párr. 2.

Algunas de las clasificaciones de las empresas son:

1. Según el tamaño: aquí se representan en micro, pequeña, mediana y grandes empresas.
2. Según la propiedad del capital: aquí se encuentran las privadas, públicas y mixtas.
3. Según el coste de la producción: aquí está el capital, material y la mano de obra intensiva.
4. Según el ámbito geográfico de desarrollo de la actividad: aquí se encuentran las empresas locales, nacionales e internacionales.
5. Según el sector económico al que pertenecen: aquí están empresas del sector primario, secundario, terciario y cuaternario.

6. Según número de bienes que producen o servicios que prestan: se representan empresas mono productoras y multi productoras.
7. Según la delegación existente en la toma de decisiones: aquí están las empresas centralizadas y descentralizadas. (SN, SF, págs. 14-15).

### **1.3.2. Según su forma jurídica**

Se diferencian dos grandes grupos:

1. Las empresas individuales, junto con la comunidad de bienes.
2. Las empresas de forma societaria. Entre ellas se relacionan la sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad limitada laboral, sociedad limitada nueva empresa, sociedad anónima laboral, sociedad colectiva, sociedad comanditaria y sociedad cooperativa. (SN, SF, pág. 15).

### **1.3.3. Las transnacionales**

Desde finales del siglo XIX se desarrollan en el mundo un conjunto de empresas que actúan numerosos países.

Son las denominadas empresas transnacionales que vamos a estudiar a continuación.

¿Por qué surgen las transnacionales?

Las causas más importantes que han dado origen a su aparición son las siguientes:

1. La revolución industrial significó un importante crecimiento en la producción. Esto potenció la necesidad de usar los recursos naturales de los países colonizados.
2. En el siglo XX se desarrolla un importante proceso de internacionalización de la inversión.
3. Vivimos en un proceso de globalización económica. Las diversas partes del mundo cada día están más conectadas y los avatares económicos de unas zonas influyen en otras.

La empresa transnacional busca lograr el máximo beneficio localizando sus áreas productivas allá donde los costes de producción sean mínimos.

Algunas de las características de las transnacionales es que controlan una importantísima parte de la tecnología mundial y la transfieren a aquellos países en donde instalan sus partes de producción.

Otra característica es que tiene el control de una parte importantísima del capital mundial, las finanzas, la tecnología, el comercio, la producción de productos y servicios que se le confieren un gran poder político.

En la actualidad son criticadas por algunos sectores sociales, puesto que al controlar tanto el poder producen abusos en sus zonas de implementación respecto al patrimonio de los países y con relación a los trabajadores. (SN, SF, págs. 19-20).

#### **1.4. La organización empresarial**

La organización empresarial, es importante ya que permite ordenar los recursos y funciones con el fin de llegar a cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo una estructura adecuada para la sistematización de recursos con el fin de lograr hacer las tareas de manera eficiente. (SN, s.f.). Párr. 1.

Dentro de la organización empresarial el área de talento humano desarrolla una función importante, y contribuye a aprovechar al máximo todas las habilidades que posee el trabajador, ya que, es el departamento encargado del bienestar y la salud mental, dentro del ambiente laboral, esto es primordial.

La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación. (Larrosa Moran, 2020, págs. 1-2).

Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de forma rápida.

Pero hoy en día no es importante para la empresa pensar en una estructura ordenada y funcional, sino que las modernas corrientes de estudios empresariales hablan de la necesidad de que las organizaciones empresariales se doten de directivos que piensen y decidan actuar de forma estratégica.

Puesto que existen algunos factores claves que así lo aconsejan, entre ellos la existencia de:

1. Los mercados de productos y servicios que están viviendo una época de avances constantes que hacen que la competencia sea cada día más dura.
2. La globalización de la economía ha hecho que el mundo sea un mercado global, por ello los modelos estándares de productos o servicios ya no son estándares locales o regionales, sino mundiales.
3. El ápice estratégico estaría situado en la cúspide de la pirámide y está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización. A su vez, coordinan al resto de grupos que integran la misma.
4. La línea de medida está formada por el conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa. Son los encargados de organizar el trabajo de los obreros, a la vez que supervisan a estos y unen la base de la organización con el ápice estratégico
5. En la base se encuentra el núcleo de las operaciones, comprende el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción de bienes y servicios.  
(SN, SF, pág. 22).

#### **1.4.1. La organización de la empresa en la historia**

Durante el siglo XX han sido numerosos los estudios que se han realizado acerca de la forma de organización de la empresa. Estas investigaciones han afectado a la vertiente ordenadora del trabajo como a la organización de las formas de producción.

Un rápido repaso por la historia nos sitúa en una gran etapa en la que ha predominado casi absolutamente el trabajo artesanal. Nos referimos a las formas de organización propias de la antigüedad y la edad media, etapas en las que la producción era destinada a satisfacer las necesidades básicas de las poblaciones.

Durante siglos, la empresa fue desarrollándose poco a poco, pero sin duda la revolución industrial es el hito que marca el nacimiento de la empresa moderna. Las nuevas tecnologías impulsaron el desarrollo de la producción a gran escala.

Fue el ingeniero norteamericano Taylor quien elaboro sus teorías sobre organización desde su experiencia de trabajo en industrias americanas, difundándose sus investigaciones durante la segunda década del siglo XX.

La síntesis de sus estudios se basa en estos principios:

1. División orgánica del trabajo.
2. Unidad de dirección y de mando.
3. Estructura de la autoridad, la jerarquía y la disciplina.
4. Responsabilidad.

En las últimas décadas del siglo XX, el desarrollo de la organización de la producción y el trabajo han tenido su máximo exponente en la industria asiática, y dentro de ello, hay que destacar el modelo organizativo japonés, conocido como just in time o toyotismo (nombre que toma la empresa toyota, donde se implanto). (SN, SF, pág. 23).

#### **1.4.2. Clasificación de las estructuras organizativas, según Mintzberg**

La estructura organizativa de la empresa ha evolucionado a lo largo de la historia. Mintzberg ha realizado una clasificación exhaustiva acerca de los tipos de los sistemas de organización simple, propia de empresas con escaso nivel de especialización, hasta la estructura organizativa adocrática, propia de empresas que trabajan con unidades altamente especializadas. (SN, SF, pág. 27).

## 1.5. La empresa familiar

En 1990, el servicio de asesoramiento a la empresa familiar de Stoy Hayward, en cooperación con la London Business School, llevaron a cabo la mayor investigación cuantitativa dentro del ámbito de negocios familiares en el Reino Unido.

Uno de los aspectos más importantes que reveló la encuesta fue que más del setenta y seis por ciento de las empresas del Reino Unido estaban manejadas por familias. (Leach, 2010, pág. 13).

Pero, ¿qué es realmente una empresa familiar?

Los criterios más utilizados para delimitar a estas compañías han sido:

1. Identificación de la empresa como familiar o no.
2. Propiedad de la empresa en manos de miembros de la misma familia.
3. Dirección desarrollada por personas con vínculos familiares.
4. Relevancia generacional o deseo de continuidad de la empresa a lo largo de sucesivas generaciones familiares, e implicación e involucración de los miembros de la familia con el negocio.

A partir de lo anterior, una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, que algún miembro de la familia participe en la gestión y en la que, además, exista el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar.

De la definición anterior se desprenden una serie de características de la empresa familiar:

1. Que una o más familias tengan una participación importante del capital social.
2. Que la familia ejerza el control de la empresa.
3. Que algún miembro de la familia participe en la gestión de la empresa.
4. Que exista una vocación de continuidad y permanencia en la propiedad y gestión de la misma, incorporando a las siguientes generaciones.

Para comprender las peculiaridades de la empresa familiar, a continuación, se analiza uno de los aspectos que determina su naturaleza:

La relación empresa-familia, a través del modelo de los tres círculos.

1. Se estudia cómo solventar los conflictos específicos que se presentan en la empresa familiar generados de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión empresarial, a través del protocolo familiar.
2. Se realiza una breve comparativa de las características de las empresas familiares y las empresas no familiares para comprender mejor las peculiaridades de ambos tipos. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 52).

### 1.5.1. Relación entre empresa y familia

Para analizar la relación entre empresa y familia se utiliza el modelo de los tres círculos, que describe la forma en que se sobreponen los tres sistemas o elementos que entran en juego dentro de este tipo de organizaciones: la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que deberán ocupar en dicho esquema cada uno de los sujetos. Ver figura 1.1. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 53).

Figura de modelo de los tres círculos.



Figura 1.1. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 53).

De acuerdo con este modelo, en el círculo familia quedarían incluidos todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, con independencia de su participación en la propiedad o la gestión de la empresa.

Por su parte, el círculo empresa comprendería el conjunto de individuos que desarrollan su actividad dentro de la misma y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que agrega valor al negocio.

Por último, el círculo propietario incluirá a los sujetos titulares de la empresa que ostentan, como consecuencia de dicha condición, toda una serie de deberes y derechos con respecto aquélla.

Tal y como puede apreciarse, todas y cada una de las personas que, de una forma u otra, mantienen relación con una empresa familiar deben ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos resultantes. Las relaciones entre estos tres sistemas o elementos pueden ir evolucionando con el paso del tiempo. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 53).

### **1.5.2. El protocolo familiar**

La mayoría de los conflictos específicos que se presentan en la empresa familiar se derivan de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa.

Para dar solución a los mismos y reducir de este modo la alta tasa de mortalidad de la empresa familiar, nace el protocolo familiar, el cual se marca como objetivo primordial el establecimiento de directrices y cláusulas específicas que ordenen las relaciones empresa-familia.

Según corona (2005), el protocolo familiar es un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que comporta una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia.

El protocolo puede presentar una estructura muy sencilla, recogiendo sólo algunas directrices trascendentales, o puede ser un documento complejo, que comprenda una gran variedad de temas.

Para facilitar su estudio, a continuación se señalan algunos de los temas o apartados que se suelen tratar en él:

1. La estrategia y diseño organizativo, incluyendo la distribución del poder en la empresa.
2. La cultura familiar, las creencias, sus mitos o la figura del fundador.
3. Aspectos relacionados con la propiedad, la transmisión de las acciones o la política de dividendos.
4. La implicación de los miembros de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa.
5. Proceso de incorporación, reglas de trabajo y proceso de salida de la empresa.

Se recomienda la redacción del protocolo familiar previamente a que surjan luchas de poder entre los miembros de la familia o cuando aún esté presente la figura de autoridad (por ejemplo, el fundador) en la empresa familiar. Es conveniente que se empleen métodos participativos y consensuados en su elaboración.

Para finalizar, y según Ramírez (2009), los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar en la actualidad y que debe superar para lograr el éxito y la continuidad son los siguientes:

1. Reto empresa. Llevar a cabo un proceso de profesionalización que asegure que se cuente con la mejor persona para cada puesto sin importar el parentesco y que la organización conozca y aplique las mejores prácticas empresariales para que su operación sea eficiente y eficaz.
2. Reto familia. Fomentar la unidad y compromiso de la familia con la empresa mediante la comunicación, colaboración y confianza para que la familia apoye a la empresa y ésta proporcione beneficios a la familia.
3. Reto estrategia. La planificación estratégica en empresas familiares se desarrolla con menor frecuencia que en negocios no familiares. Así, en estas compañías se hace necesario analizar la situación interna y el entorno de la empresa para definir dónde se encuentra, qué ventajas competitivas presenta, adónde pretende llegar y cómo se va a lograr.

4. Reto finanzas. Contar con los recursos necesarios para implementar la estrategia, generando flujos propios y obteniendo recursos externos.
5. Reto gobierno. Crear las estructuras orgánicas que aseguren la ejecución de la estrategia (grupo directivo), el cumplimiento de los acuerdos de los socios (consejo de administración) y que tengan en cuenta las consideraciones de la familia (consejo familiar).
6. Reto sucesión. Lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación (capaz y comprometida) sea un proceso planeado y constructivo y no un evento crítico y destructivo.
7. Reto patrimonio. Definir la distribución del patrimonio a la siguiente generación sin menoscabo de las relaciones familiares y asegurando la continuidad de la empresa. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 54-55).

### **1.5.3. Comparativa entre empresas familiares y no familiares**

Seguendo a corona (2005), a continuación se va establecer una comparativa entre las empresas familiares y las empresas no familiares, dado que presentan diferencias notables entre ellas, concretamente:

1. Las empresas familiares suelen tener mayor resistencia financiera en las épocas de crisis debido al apoyo financiero y personal de la familia.
2. Las empresas familiares están rodeadas de más grupos interesados, por ejemplo, la familia política, y de una mayor complejidad de interrelaciones entre ellos.
3. Las empresas familiares suelen contar con un mayor compromiso, motivación y dedicación por parte de los familiares.
4. En las empresas familiares, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa y entre ellos, que con respecto a la empresa no familiar.
5. Las empresas familiares suelen tener una orientación encaminada a más largo plazo que las empresas no familiares. Por tanto, toman decisiones con independencia de la rentabilidad inmediata que puedan generar.

6. En la empresa familiar, la familia genera la mayor parte de los conflictos, principalmente los derivados de sucesiones, cosa que no sucede en la empresa no familiar, al no existir esos lazos de consanguinidad.
7. Los familiares que se incorporan a la empresa suelen tener un conocimiento previo de ella, lo cual no suele ocurrir con los trabajadores que se incorporan a la empresa no familiar.
8. Las empresas familiares suelen encontrar mayor dificultad a la hora de encontrar financiación para grandes proyectos que las empresas no familiares, debido, en ocasiones, a la baja diversificación económica de las actividades desarrolladas por las empresas familiares. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 58).

## **1.6. La organización informal de la empresa**

Hasta el momento hemos visto como la empresa se denota de una estructura formal que resulta imprescindible para la consecución de los logros que se marca. Junto a esta estructura formal de modo paralelo nace la denominación organización informal.

Ambas organizaciones son imprescindibles para su funcionamiento, aunque cumplen diferentes funciones. A los trabajadores les resulta necesario conocer los dos tipos de estructura. (SN, SF, pág. 32).

### **1.6.1. La organización formal**

La organización formal de la empresa sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

A su vez, este tipo de organización determina una serie de relaciones entre los miembros de la estructura en función de sus actividades o su posición jerárquica. (SN, SF, pág. 32).

### **1.6.2. La organización informal**

La organización informal comprende el conjunto de relaciones que de forma espontánea se entrelazan entre los miembros de la empresa.

Se suele decir que la organización informal salta las barreras jerárquicas, si bien es cierto que normalmente las relaciones informales surgen con más frecuencia entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico o entre niveles pocos diferenciados, siendo mucho más escasas entre obreros y directivos.

A través de ella los empleados de una empresa intentan dar respuesta a aquellas necesidades que la organización formal no puede cubrir.

Los seres humanos necesitamos el trabajo para vivir. Pero en el no solo es importante el específicamente profesional; también son esenciales las relaciones personales y el compartir la vida que surge entre compañeros.

Este tipo de necesidades son cubiertas por la organización informal, que está estrechamente relacionada con la existencia de grupos que aparecen de forma espontánea. (SN, SF, pág. 33).

### **1.7. La representación de la empresa por medio de sus organigramas**

Representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta. (Ospina, 1998) Párr. 4.

### **1.7.1. ¿Cómo se representa la estructura en la organización empresarial?**

El organigrama es el instrumento que se utiliza en la empresa para plasmar de forma gráfica la estructura que tienen las organizaciones. El uso de los gráficos tiene una serie de ventajas, entre ellas destacaremos:

1. A través de ellos se identifican rápidamente las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la empresa.
2. Dan una visión panorámica y de conjunto de una parte o de toda la empresa.
3. Se configuran para representar la estructura formal de la organización. La organización informal, surge de forma espontánea y no se representa en los organigramas oficiales de la empresa.
4. Indica cómo se reparte el poder en la estructura y si se centraliza o descentraliza la toma de decisiones.
5. Es un indicador de cauces de comunicación de las informaciones que han de transmitirse. (SN, SF, pág. 33).

### **1.7.2. Diferentes tipos de organigramas**

(SN, SF). Existen muy diversos tipos y clasificación de los organigramas. A continuación veremos algunos de los más comunes.

Según su disposición gráfica, los organigramas pueden tener forma de árbol con disposición horizontal o vertical, o bien ser circulares. Pág. 34.

#### **1.7.2.1. Organigramas horizontales**

(SN, SF). Estos desplazan los puestos de trabajos de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con más poder de la empresa. Pág. 34.

### **1.7.2.2. Organigramas verticales**

(SN, SF). Sitúan en la cabeza de la estructura los órganos que tienen más autoridad, descendiendo en diferentes niveles el resto de puestos. Pág. 34.

### **1.7.2.3. Organigramas circulares**

(SN, SF). Se caracterizan por situar en el centro los puestos de mayor autoridad, avanzando hacia afuera los de menor autoridad. Pág. 35.

## **Capítulo dos: El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa**

Se ha definido la empresa como una unidad sociopolítica en la que trabajan, arriesgan, deciden y colaboran personas, y como una unidad de decisión en la que alguien se preocupa de que los diferentes elementos y personas que la integran guarden una serie de relaciones preestablecidas que permitan dar coherencia a sus actuaciones y conseguir sus fines.

Asimismo, se ha resaltado que el objetivo último por el que se crean y mantienen las empresas es proporcionar beneficios o ganancias para repartir entre sus propietarios.

De ese modo, la delimitación del concepto de empresa y de su objetivo principal lleva a vincularla con las personas que la crean, la dirigen y toman las decisiones más relevantes para su desarrollo.

Por ello parece necesario analizar el papel de las personas cuya principal labor es la toma de decisiones y la dirección de las empresas. La historia de Nike es un buen ejemplo de cuál es el papel de las personas en el éxito de una empresa y de las capacidades que deben poseer para afrontar los problemas y dificultades de su administración.

El desarrollo de la empresa hace que se vayan involucrando más personas en el proyecto empresarial, lo que crea nuevas necesidades de propiedad, dirección y gobierno que hace más complejo el papel de las personas en el ámbito de la empresa y su gestión. Por ello, en las empresas de mayor dimensión se analizan los diferentes mecanismos para el control de la propiedad sobre la dirección. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 67).

### **2.1. Concepto de propiedad, dirección y gobierno**

La creación de una nueva empresa es uno de los mayores retos de la administración y dirección de empresas. Los emprendedores como Knight y Bowerman construyen compañías de éxito a partir de la explotación de necesidades de mercado insatisfechas.

Cualquier persona puede crear su propio negocio, todos pueden llegar a ser empresarios. En 2013 se crearon 550 sociedades anónimas, 90.373 sociedades limitadas y 3.084 optaron por otras formas societarias, según datos del registro mercantil central. La economía española depende de la creación de nuevas empresas.

Los nuevos proyectos empresariales generan puestos de trabajo, estimulan la innovación y abren nuevas oportunidades para la sociedad. En las empresas se aportan y utilizan eficientemente una serie de recursos económicos a los que se denomina factores de producción y de cuya adecuada combinación se obtienen bienes y servicios aptos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Pero esta combinación no se realiza de forma automática o casual, sino que se requiere la dirección de una mente humana capaz de ordenar adecuadamente los distintos elementos, coordinar las actuaciones de otros individuos, imaginar las consecuencias próximas y remotas de diferentes opciones y tomar decisiones para que esta combinación se efectúe de forma eficiente.

En las empresas se necesitan personas que tomen decisiones, que dirijan. Las personas que están más involucradas en la toma de decisiones y en la dirección de la empresa pueden ser: los propietarios, los empresarios y los directivos.

Por ello parece necesario clarificar los conceptos de propiedad, dirección y gobierno de la empresa.

La propiedad de la empresa corresponde a la persona o personas que poseen su titularidad. A veces aportan el dinero necesario para poner en marcha la empresa, comprar o alquilar el establecimiento empresarial, el material de oficina y las herramientas necesarias. Otras veces aportan bienes, como terrenos, maquinaria, patentes, y elementos de transporte. También pueden aportar ambas cosas: el dinero y los bienes necesarios.

La aportación puede hacerla un individuo o varios. Independientemente de la cantidad de su aportación, todos y cada uno de ellos son propietarios.

La aportación puede hacerla un individuo o varios. Independientemente de la cantidad de su aportación, todos y cada uno de ellos son propietarios. Puede darse la circunstancia de que hayan creado la empresa ellos mismos, como se ilustra en el caso de Nike: Knight y Bowerman aportaron cada uno de ellos para la constitución de la empresa 500 dólares.

También pueden haberla heredado, como los sucesores del fundador en el caso de una empresa familiar, o pueden ser personas que han invertido en una empresa en funcionamiento y han comprado acciones en la bolsa, sería el caso de algunos de los accionistas actuales de la compañía Nike Inc, quienes han ido aportando capital durante la expansión de esta empresa.

Otro concepto que es preciso analizar: dirección. La dirección de la empresa la ejercen las personas con autoridad para fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para que éstos se logren dirigir y coordinar el trabajo de otras personas.

Cuando son los profesionales de la dirección quienes dirigen la empresa, no es posible asegurar que éstos velarán por los intereses de los propietarios y del resto de las personas que tienen intereses en ella (trabajadores, clientes, proveedores).

En este contexto, es cuando surge la necesidad del gobierno de la empresa, como un conjunto de mecanismos que pueden utilizar los propietarios para ejercer el control de la empresa, con el fin de asegurar el comportamiento leal y honesto de los directivos a favor de los propietarios, que son los que financian la empresa y del resto de los grupos que tienen intereses en ella.

Las personas encargadas de supervisar el comportamiento de los directivos y de asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo forman parte del gobierno de la empresa. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 67-71).

## **2.2. El empresario, evolución y concepto**

El gran reto actual es tener empresarios capaces de gestionar el cambio de esta época y poder afrontar, con alguna garantía de éxito, los períodos de crisis que viene atravesando el sistema económico y seguir forjando el proceso de desarrollo del mismo para dar respuesta a las expectativas y demandas de los agentes económicos y sociales.

El empresario es la persona o grupo de personas que da vida a la empresa, que dirige, coordina y controla las actividades de ésta. Puede afirmarse que el empresario encarna la figura central de la institución empresarial. Para comprender el papel e importancia del empresario en la economía y en la empresa es necesario realizar un breve repaso del desarrollo de esta figura a lo largo del tiempo. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 71).

### **2.2.1. Evolución de la figura del empresario**

El papel social, humano y económico del empresario ha sido considerado de muy diversas formas en el pensamiento económico. Algunos autores no le han concedido excesiva importancia, mientras que otros destacan su gran aportación en el proceso de desarrollo económico.

Analizando esta evolución se pueden distinguir dos aportaciones con visiones diferentes: la propuesta por la economía y la ofrecida por la administración de empresas. Las teorías desarrolladas por la economía abordan la cuestión del papel que cumple el empresario y la justificación de su beneficio empresarial.

En el caso de la administración de empresas, la preocupación se centra en conocer quién es el empresario, así como las características del mismo y las condiciones que favorecen su éxito empresarial.

Las primeras aportaciones al estudio de la figura del empresario provienen de la economía. Los primeros estudios sobre la figura del empresario son realizados por los economistas clásicos, pero son los economistas neoclásicos y los modernos quienes aportan un mayor conocimiento del papel que cumple.

Los economistas clásicos del siglo XVIII prestaron escasa atención a los conceptos de empresa y empresario, de forma que no se puede afirmar que exista una teoría clásica del empresario.

Durante mucho tiempo se ha identificado al empresario con el capital y, consiguientemente, al beneficio con el interés del capital. Para la mayoría de los autores clásicos, los procesos de producción funcionaban automáticamente y en sus formulaciones excluían al empresario del proceso económico.

Entre las pocas excepciones a estos planteamientos se encuentra Cantillon (1783), que advirtió la importancia de la función empresarial en el proceso productivo, distinguiendo entre las personas que reciben retribuciones ciertas y las que reciben retribuciones inciertas (los empresarios) que asumen los riesgos de la producción. Fue el primero en introducir el término *entrepreneur* (empresario).

Casi un siglo más tarde J. B. Say divulgó y amplió las ideas de Cantillon sobre el *entrepreneur* como «el agente que unifica los medios de producción y logra con el valor de los productos el restablecimiento de todo el capital empleado, más el valor de los salarios, intereses y rentas y demás beneficios» y ofreció una interpretación clara del beneficio empresarial al advertir la diferencia existente entre el interés del capital aportado por el empresario y el beneficio de la empresa, contribuyendo a distinguir la figura del empresario y la del capitalista.

Las aportaciones de Alfred Marshall en 1890, los que contemplan al empresario como cuarto factor de producción (junto con el capital, la tierra y el trabajo), al ser la persona que organiza y dirige la producción y asume el riesgo que conlleva dicho proceso. Estos economistas intentan explicar el beneficio del empresario y, más concretamente, qué es lo que le da derecho a apropiarse de la renta residual, o beneficio extraordinario, distinta del salario de la dirección, que se genera en el desarrollo de la actividad empresarial.

En definitiva, las teorías económicas explican el papel que cumple el empresario en la economía y justifican su derecho sobre los beneficios de la actividad empresarial. Las teorías analizadas justifican que son el riesgo, la innovación, la toma de decisiones, y el control. Las características que le definen.

Sus aportaciones han sido fundamentales para comprender la figura del empresario, pero no tratan de estudiar los rasgos que le caracterizan.

Uno de los enfoques más novedosos desde la perspectiva de la administración de empresas es el enfoque gerencial. Las teorías enmarcadas en este enfoque consideran que son los conocimientos y técnicas aprendidas en el ámbito de la dirección de empresas, los que dan lugar a la creación de empresas.

Dado que los mercados no son perfectos, es el comportamiento del empresario (sus conocimientos y habilidades) lo que suple y completa las deficiencias del mercado. Confirman que el éxito de las empresas depende de distintas variables controlables por el empresario, y una de las principales son los conocimientos que éste tenga para dirigir y organizar su empresa. Bajo este enfoque, la creatividad y la innovación resultan cruciales para generar nuevas oportunidades de negocio. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 71-77).

### **2.2.2. Concepto de empresario**

El empresario es aquella persona que se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria. Su finalidad es la obtención de beneficios económicos.

El empresario puede, además -pero no necesariamente-, ser el propietario de la organización y de su capital. Además de, al mismo tiempo, asumir los riesgos de innovación e inversión.

Un empresario actúa como representación de la sociedad y detenta su representación legal. Por lo tanto, se trata de la figura que adopta las decisiones generales en la organización, que planifica los logros a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos (estrategia empresarial), aunque puede delegar las decisiones operativas. (Gil, 2015). Párr.1-3.

Algunos empresarios logran fabricar productos novedosos, descubrir nuevos usos a los existentes, diseñar nuevos procesos o nuevas formas de gestión. A éstos se les llama empresarios innovadores o emprendedores.

La creatividad e innovación son variables claves para asegurar el éxito y la supervivencia de la empresa a largo plazo. En la actualidad se acepta como función principal y definitoria del empresario la adopción de decisiones en situaciones de incertidumbre.

El empresario actual adopta decisiones generales en la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque después puede delegar las decisiones operativas en niveles inferiores de autoridad. A medida que ha ido aumentando el tamaño y la complejidad de la empresa, la toma de decisiones se ha ido delegando en distintos niveles de la organización. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 77-78).

### **2.2.3. La figura del emprendedor**

El emprendimiento (entrepreneurship) o actividad emprendedora es el proceso de creación de una empresa o un negocio capaz de entrar en nuevos mercados o en mercados ya establecidos. Hisrich, Peters y Shepherd (2005) definen el emprendimiento como: el proceso de creación de algo nuevo, con valor, dedicando el tiempo necesario y el esfuerzo, asumiendo el acompañamiento de riesgos financieros, psíquicos y sociales y recibiendo como resultado una recompensa monetaria y personal e independencia.

Esta definición puntualiza los aspectos básicos de ser emprendedor.

1. En primer lugar, el emprendedor es creativo en el sentido de que supone el empleo de recursos y personas en una nueva forma de desarrollar una organización. Un emprendedor es un individuo que crea una empresa y que consigue hacerse un sitio en el mercado; por tanto, crea valor para él y para las personas que se implican en su negocio.
2. En segundo lugar, para esta actividad el emprendedor requiere tiempo y esfuerzo.
3. Asumir riesgo es el tercer aspecto importante del emprendedor.

La parte final de la definición indica que el emprendedor recibe una recompensa. La más importante puede ser la independencia o la satisfacción personal. Las recompensas monetarias tienen también un papel importante y sobre todo es un indicador del grado de éxito del emprendedor.

Siempre ha existido un sector de la población que quiere controlar su propio destino. Desde hace mucho, estas personas han optado por ser emprendedoras, pero también los cambios que sufre la economía estimulan el interés por ser el jefe de uno mismo.

El adelgazamiento de las grandes compañías desbanca a millones de trabajadores y directivos. Muchos de estos empleados aceptan el trauma que les causa el despido y lo convierten en la oportunidad de emplearse a sí mismos, con frecuencia financiados por su indemnización.

Otros miembros del mundo de las empresas ven cómo sus compañeros y amigos pierden su empleo y llegan a la conclusión de que en el futuro habrá pocas oportunidades en las compañías adelgazadas. Por tanto, voluntariamente rompen sus nexos con la compañía y optan por emplearse a sí mismos.

Otra fuerza que alienta a estas personas es el aumento de posibilidades de obtener franquicias. Adquirir una franquicia permite al emprendedor tener su propio negocio, pero con menos riesgos. Esto se debe a que el porcentaje de fracasos de las franquicias es menor que el de los negocios típicos, porque el dueño de la franquicia proporciona apoyo para el marketing, las operaciones y la administración.

Los emprendedores de éxito son aquellos cuyos negocios crecen con mayor rapidez. Encuentran oportunidades de mercado que otros tal vez hayan pasado por alto y tienen visión para explotar tales oportunidades. Se posicionan bien en mercados cambiantes o recién descubiertos. En este sentido, son innovadores y creativos.

Sin embargo, el espíritu emprendedor no se limita exclusivamente a los negocios pequeños, como se ha apuntado anteriormente. Algunas compañías tratan de incorporar la figura del emprendedor porque, en general, los emprendedores tienen mayor capacidad de respuesta ante un entorno cambiante que los directivos dentro de una organización jerárquica tradicional.

Los administradores tienen que desarrollar una mentalidad emprendedora, la cual es una forma de pensar en los negocios que privilegia las acciones que permitan beneficiarse de la incertidumbre, de ser capaz de identificar las oportunidades y de aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva.

En las organizaciones grandes, las personas que exhiben características de emprendedores se denominan intra emprendedores.

El intra emprendedor, a veces denominado emprendimiento corporativo, es quien desarrolla una línea de negocio dentro de la estructura de una gran corporación con el fin de desplegar los recursos de la empresa en la comercialización de un nuevo producto o servicio.

Una ventaja del intra emprendedor es que la compañía le aporta recursos financieros y corporativos más abundantes que en el caso de un empresario independiente. Los directivos emprendedores no tienen por qué abandonar su carrera en la compañía para llevar a cabo una nueva aventura empresarial.

Por otra parte, un emprendedor corporativo que tenga éxito no recibirá las mismas recompensas financieras que las que podría obtener si se convirtiese en un empresario independiente. Por último, los diversos estudios realizados sobre los emprendedores señalan que quienes tienen éxito cuentan con varias características en común, que incluyen algunos atributos personales y habilidades técnicas o gerenciales.

La combinación de estos rasgos aumenta la probabilidad de tener éxito como emprendedor

(Hernández Ortiz, 2014, págs. 80-82).

### **2.3. La dirección, características y funciones**

No es sencillo explicar la labor de los directivos, pues son diversos los puestos de dirección y la actividad de las organizaciones difiere en muchos aspectos.

No obstante, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir la labor de los directivos en las organizaciones: por funciones, por papeles o roles y por habilidades. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 84).

### 2.3.1. Funciones directivas

Los directivos realizan ciertas actividades o funciones al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. La ejecución del trabajo del directivo incluye cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección del comportamiento y control (figura 2.2). Dichas funciones no siguen una secuencia rígida predeterminada. El tiempo que el gerente dedica a cada una de ellas depende del puesto que desempeña en la organización. Se va a definir brevemente lo que abarca cada una. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 84).

Figura de funciones administrativas y directivas.



Figura 2.2. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 84).

La planificación realiza una reflexión de la que se deriva hacia dónde ir, lo que implica:

1. Formular los objetivos que persigue la organización.
2. Determinar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos.
3. Identificar y decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir los objetivos.

Históricamente, la planificación se ha descrito como un proceso que emana desde el nivel superior de la organización hacia el inferior, de manera que los altos directivos establecen los planes de negocio y comunican a los demás las instrucciones para su puesta en práctica. Sin embargo, la concepción más moderna de la planificación concibe ésta como un proceso dinámico en el que todos los empleados de la organización utilizan sus propias ideas y las de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés para identificar oportunidades que permitan crear, aprovechar, reforzar y sostener una ventaja competitiva. Este proceso dinámico gira en torno al objetivo de crear cada vez mayor valor.

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes y cumplan las metas. Consiste en asignar las tareas, agrupar las actividades en departamentos y distribuir la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa u organización.

La dirección del comportamiento intenta influir en las personas para que presten su esfuerzo y contribuyan voluntariamente y con interés al logro de los objetivos. La función de dirección del comportamiento se ejerce a través de las sub funciones de liderazgo, motivación y comunicación. Debe crearse una cultura y unos valores compartidos, comunicar los objetivos a los empleados y motivarlos para que logren un adecuado desempeño. Los directivos dirigen cuando motivan a los empleados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La última función directiva es la de control. Después de fijar las metas (planificación), formular los planes (planificación), decidir el esquema de relaciones (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección del comportamiento), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas es preciso rectificar el desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por función de control.

Las organizaciones prestan una gran atención a la función de control, debido al carácter dinámico del entorno económico actual, que demanda cambios y elevados procesos de aprendizaje. Las tecnologías de la información permiten implantar controles de manera eficaz, así como ayudar a todos los empleados a utilizar la información para tomar decisiones, aprender y realizar nuevas aportaciones. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 84-86).

### **2.3.2. Roles directivos**

El intelectual canadiense Henry Mintzberg (1973) propuso un enfoque alternativo para describir la función de dirección. Basó su sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los «roles» que él denominó «conjuntos organizados de conductas».

Aun cuando esta forma de ver las actividades del trabajo del directivo no ha reemplazado el enfoque funcional, llamó mucho la atención porque favorece el entendimiento y ofrece datos adicionales que no son tan fáciles de observar en la perspectiva anterior. Mintzberg organizó su tipología de los roles directivos en tres categorías principales (interpersonales, de información y de decisión), cada una de las cuales contiene roles específicos. Este sistema comprende en total diez roles.

1. Roles de información. Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el directivo establece y se puede destacar actualmente la importancia de Internet para que el directivo establezca contactos y los mantenga. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

El rol de monitor. Este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avances cruciales que podrían afectar al trabajo de su unidad y al suyo propio. La monitorización, en general, tiene que ver con información escrita y hablada, así como con hechos «sencillos» y «complejos».

El rol de difusor. El directivo no sólo recibe información, sino que también la envía. Con frecuencia envía información que el receptor desea, pero que sin la ayuda del directivo le sería muy difícil adquirir.

El rol de portavoz. Con frecuencia se solicita al directivo que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable.

En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización.

2. Roles interpersonales. Los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas y, de acuerdo con Mintzberg, se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador, a saber. Aquí se presentan los siguientes: el rol de cabeza visible o representante.

Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, como atender una labor de asistencia social, dar la bienvenida a un dignatario extranjero o presidir una celebración de despedida para un empleado que se jubila.

Aunque en alguna ocasión específica quizá esta conducta no sea importante en sí, la actividad llega a ser un componente indispensable en el trabajo de un administrador.

El rol de líder. Este papel consiste en esencia en influir en los demás o en dirigirlos. La conducta del líder se demostraría cuando, por ejemplo, el líder del equipo de un proyecto recién adjudicado por la empresa reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas.

Y el rol de enlace. Este papel destaca los contactos que el directivo tiene con las personas externas a la cadena de mando de la autoridad formal. Tales contactos incluyen no sólo a los otros directivos dentro de la empresa, sino también a muchos individuos fuera de ella, por ejemplo, clientes, proveedores, funcionarios de la administración pública y administradores de otras organizaciones.

3. Roles de decisión. La última categoría de roles, en este sistema de clasificación, se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un directivo.

Mintzberg distinguió cuatro roles de decisión: El rol de emprendedor. Los directivos no sólo toman decisiones rutinarias en el trabajo, sino que a menudo se comprometen en actividades para explorar nuevas oportunidades o iniciar nuevos proyectos.

Esta conducta emprendedora dentro de la organización suele implicar una serie de decisiones que permiten la evaluación continua respecto a seguir adelante con las nuevas empresas o abandonarlas. Este tipo de comportamiento conlleva cierto grado de riesgo.

El rol de gestor de anomalías. Los directivos deben ser capaces de responder ante los conflictos o problemas. En este papel, el administrador a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o moderador de conflictos.

La finalidad de este rol es, por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. El rol de asignados de recursos.

Los recursos de todo tipo casi siempre son limitados en las organizaciones y una de las principales responsabilidades de los directivos es decidir cómo distribuir los recursos que están bajo su responsabilidad. Las decisiones sobre asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad.

El rol de negociador. Este tipo de comportamiento directivo se refiere al hecho de que a menudo se le requiere para que realice acuerdos con personas de otras unidades o de otras organizaciones (dependiendo del nivel del puesto directivo).

El administrador que se encuentra en esta situación de decisión es responsable de saber qué recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 86-89).

### **2.3.3. Habilidades directivas**

Como cualquier otra actividad humana, la administración implica el ejercicio de habilidades, es decir, de capacidades altamente desarrolladas, así como de competencias.

Las habilidades son el resultado de una combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia. Adquirir esas competencias mediante formación y capacitación se ha convertido en una prioridad tanto de quienes aspiran a ser gerentes como de las organizaciones donde trabajan.

Se han identificado tres tipos de habilidades primordiales para las tareas directivas:

1. Habilidades técnicas.
2. Habilidades interpersonales.
3. Habilidades conceptuales.

La falta de estas habilidades puede inducir al fracaso.

Uno de los principales problemas de quienes crean pequeñas empresas es que no poseen las habilidades conceptuales y humanas convenientes, a pesar de lograr el nivel adecuado de las técnicas. La necesidad de poseer más cantidad de unas u otras habilidades cambia en función de los niveles de responsabilidad de cada directivo.

El grado en que se requiere cada habilidad puede variar con el puesto ocupado, aunque todos los directivos deben tener un nivel mínimo de todas ellas para lograr un buen desempeño.

Las habilidades conceptuales a menudo llamadas destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, tales como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas, son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Con estas habilidades los directivos contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

Las habilidades humanas o interpersonales se refieren a la capacidad de colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en equipo. Se manifiestan en la forma en que un directivo se relaciona con sus subordinados, e incluyen la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos.

Se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque lo son más en los niveles bajo y medio. Al igual que las habilidades conceptuales, las humanas pueden aprenderse mediante formación y capacitación.

Las habilidades humanas se han convertido cada vez en más decisivas, a medida que crecen la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia para reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales. Los directivos necesitan preocuparse por las necesidades emocionales de las personas y no sólo por las necesidades físicas relacionadas con las tareas del puesto.

Las habilidades técnicas entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento. Las investigaciones muestran que esas habilidades, en especial, son importantes en las etapas iniciales de la formación directiva. Muchos gerentes de primera línea promocionan a mandos intermedios por la calidad de sus habilidades técnicas.

Sin embargo, ello puede contribuir al fracaso, debido a que pierden importancia respecto a las habilidades humanas y conceptuales, al ir avanzando por la escala jerárquica. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 90-91).

#### **2.3.4. Niveles de dirección**

Una organización pequeña por lo general sólo cuenta con un nivel directivo, a menudo, el fundador o el propietario o el director ejecutivo. En cambio, las grandes organizaciones, por lo general, poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad.

Así pues, un directivo de primera línea de un establecimiento comercial de una gran cadena de distribución actúa de forma muy distinta al director general. En la figura 2.2 se aprecian los tres niveles directivos fundamentales. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 91).

Figura de niveles de direcciones fundamentales.

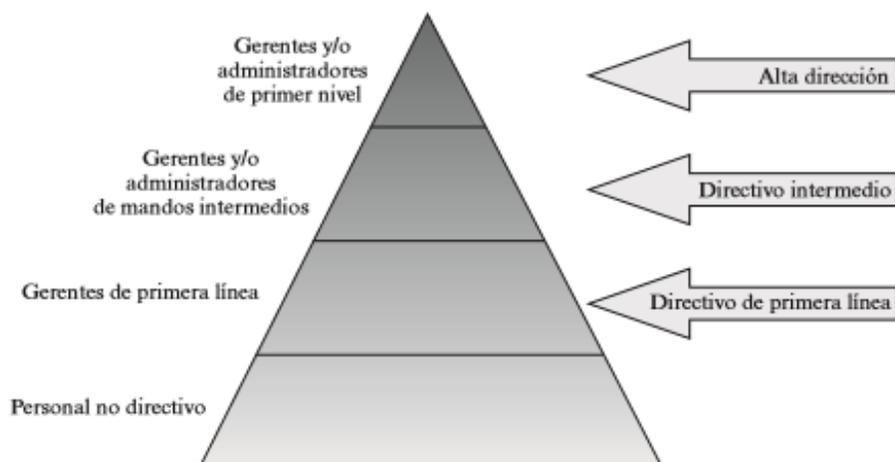


Figura 2.2. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 92).

**Directivo de primera línea.** Es responsable de la producción de bienes y servicios. Puede llamárseles jefes de venta, de sección o supervisores de producción, dependiendo de la empresa. Los empleados que dirige realizan labores básicas de producción de bienes o servicios.

**Directivo intermedio.** Es quien recibe las estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traduce en metas y planes específicos que deben instrumentar los directivos de primera línea.

Es común que los directivos intermedios ocupen cargos como jefe de departamento, director de fábrica o director financiero. Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los directivos de primera línea y, en ocasiones, del personal administrativo como empleados de la oficina, recepcionistas y asistentes de dirección.

Cuando los directivos intermedios no logran desarrollar a su personal, probablemente baje la moral del grupo y se genere una gran rotación. En las empresas más avanzadas cada vez se les pide que sean más innovadores y emprendedores, que administren el crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios. En la lectura sobre la difícil labor del jefe intermedio se recogen distintas opiniones sobre la actividad en el trabajo del mando intermedio y sus prioridades.

El marcado énfasis en el desempeño del grupo y la asignación de recursos representan las diferencias más importantes entre los directivos de primera línea y los mandos intermedios.

La alta dirección. La constituyen los directivos que están en la cumbre de la jerarquía, los máximos responsables de la empresa, es decir, son los directivos senior de una organización y los responsables de la administración general. El presidente ejecutivo (ceo, chief executive officer) de una organización es el directivo más importante y de mayor nivel.

Una preocupación básica del presidente ejecutivo es la creación de un equipo de alta dirección coherente, un grupo compuesto por los directivos que mayor responsabilidad tienen en la consecución de los objetivos de la organización. Los cargos más comunes de alta dirección son:

1. Director general.
2. Presidente.
3. Presidente del consejo de administración.
4. Presidente de división y vicepresidente ejecutivo.

La alta dirección consume la mayor parte de su tiempo en funciones de planificación y organización. Es responsable del desempeño de todos los departamentos: tiene una responsabilidad multi departamental. Fija el rumbo de la organización, formula los objetivos estratégicos (el tipo de bienes que producirá la organización, por ejemplo), decide cómo deben interactuar los departamentos y vigila la forma en que los mandos intermedios utilizan los recursos para obtener un nivel de desempeño suficiente. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 91-93).

#### **2.4. El gobierno de la empresa y sus órganos**

Cuando las empresas aumentan su dimensión, necesitan una organización más compleja y mayores cantidades de capital. Esto produce modificaciones importantes en las características de la propiedad y la dirección y en sus interrelaciones.

En una empresa pequeña una persona o una familia pueden aportar los recursos necesarios, dirigir toda la empresa y tomar todas las decisiones.

Si la empresa crece, o si nace con un tamaño grande, resulta necesaria la participación de un gran número de personas que aporten recursos, y lo más frecuente es que el propietario de la empresa no sea una persona, sino una sociedad en la que distintas personas ostentan una parte del capital.

Además, el incremento de tamaño obliga a la contratación de personas especializadas en gestionar organizaciones complejas que una sola persona no podría administrar.

Los intereses de los directivos pueden entrar en conflicto con los objetivos de los accionistas por lo que, si los objetivos de la propiedad y la dirección divergen, ello puede traducirse en la búsqueda de objetivos empresariales diferentes (creación de valor frente al crecimiento).

Ante estas posibles fuentes de conflicto, se hace necesario el control de la dirección por parte de la propiedad. Para ello la propiedad dispone de un conjunto de mecanismos que permiten un cierto control sobre la dirección, de modo que asegure la confluencia de intereses. Por gobierno de la empresa se entiende los distintos mecanismos disponibles para ejercer el control de la propiedad sobre la dirección. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 96-97).

#### **2.4.1. Órganos de gobierno de las sociedades de capital**

El gobierno de las sociedades de capital corresponde a sus socios o accionistas, pero su administración recae en un órgano distinto, denominado órgano de administración.

El órgano de gobierno de los socios lo constituye la reunión de los mismos, en lo que se denomina junta general. En este sentido los socios, reunidos en junta general, decidirán por la mayoría que se establezca por la ley o por los estatutos, en todos aquellos asuntos de su competencia, quedando vinculados a dichos acuerdos todos los socios, incluidos los que hubieran votado en contra de los mismos o los que no hubieran participado en la junta. (SN, s.f.). Párr. 1-2.

La junta general elige una, dos o más personas para que dirijan la empresa en su nombre y sean los representantes legales de la sociedad: son los administradores.

Cuando los administradores son más de dos personas, que es lo normal, tiene que constituirse el «consejo de administración», de modo que una de las tareas fundamentales de las juntas es elegir, renovar y revocar los cargos de dicho consejo.

El consejo de administración estará formado por un número reducido de personas, consejeros, que representan los intereses de los propietarios, y también suele integrar a personas con conocimientos sobre las actividades que la empresa desarrolla. Está liderado por un presidente que suele disponer de voto de calidad para dirimir conflictos.

Los consejeros pueden ser internos o externos, en función de si pertenecen o no al equipo directivo. Los consejeros externos a su vez pueden ser dominicales, cuando representan a un accionista significativo, o independientes. Estos últimos tienden a defender los intereses de los accionistas minoritarios. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 97-98).

#### **2.4.2. Órganos de gobierno en las empresas de economía social**

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas.

Democracia económica, empresas auto gestionadas, proceso de decisión democrático, principio de una persona, un voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, al de las empresas cooperativas, y esta característica es considerada como la más importante de cuantas marcan sus señas de identidad. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 99).

El supuesto central del modelo de gobierno de las cooperativas radica, como bien señala el segundo principio cooperativo de la alianza cooperativa internacional (ACI), en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Aquellos socios elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los demás socios. Desde esta perspectiva, este modelo reposa sobre varias premisas, que integran la vertiente política de la cooperativa:

1. Los socios gestionan y deciden democráticamente, en asamblea general.
2. Participan activamente en la asamblea general y en la elección de representantes.
3. Los cargos representativos, integrados en el consejo rector, representan y gestionan.
4. Los cargos representativos son responsables ante los socios.
5. Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos y personal administrativo asalariado, con objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

La asamblea general de socios. Es el órgano soberano de la cooperativa y su regla de decisión es la democrática. En la práctica, la aplicación de tales principios canónicos presenta, sin embargo, algunas disfuncionalidades. La regla democrática lleva inherente una intensa fragmentación y, por tanto, dispersión del voto en el órgano soberano, la asamblea.

Los consejos rectores. En la cooperativa, los miembros de los consejos rectores son elegidos democráticamente por los socios para representar y gestionar la empresa. Desde el punto de vista del gobierno cooperativo, los consejos rectores suscitan dos problemas centrales:

1. El de su eficacia en el desempeño de su función en el marco del gobierno cooperativo, en concreto, la vigilancia de los directivos, la protección de los intereses de los socios, la promoción de la participación de éstos y el desarrollo de un eventual proyecto ideológico propio.
2. El de su legitimidad como representantes de los socios, que les han votado, y deben tener en cuenta algunas veces intereses en conflicto. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 100).

### 2.4.3. Códigos de buen gobierno

El gobierno de la empresa puede entenderse desde una doble perspectiva. La primera, que se acaba de describir, es una perspectiva financiera, que solamente tiene en cuenta el deber de los directivos con los propietarios de los medios de producción. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 100).

Los consejos de administración tienen la responsabilidad de avisar, aconsejar y, en tono crítico, escuchar los informes de la dirección, valorar el rendimiento de la empresa, actuar en tareas designadas al consejo y sugerir medios para mejorar la organización. Los accionistas seleccionan un consejo de administración que se supone representa sus intereses en la organización.

Una segunda perspectiva, mucho más estratégica, amplía las obligaciones de los directivos al resto de los grupos que tienen intereses en la empresa y que, de algún modo, realizan inversiones y arriesgan las rentas que les corresponden. Por eso, quienes dirigen las sociedades deben dar cuenta a los propietarios y actuar en función del interés social, que es la maximización del valor de la empresa. La maximización del valor de la empresa significa más valor para el accionista, pero respetando el derecho y cumpliendo las obligaciones con otros grupos de interés (trabajadores, clientes, acreedores y el resto de partícipes y agentes sociales).

La preocupación por el gobierno en las empresas se ha visto reforzada a principios del siglo XXI, debido a la aparición de importantes escándalos financieros que involucran a grandes sociedades, principalmente en Estados Unidos, como el caso enron, y que provocan una profunda conmoción en los mercados financieros y en la sociedad.

El código conthe tiene cincuenta y ocho recomendaciones que son de aplicación voluntaria, si bien las empresas deben justificar, en su caso, por qué no cumplen con algunos de sus preceptos. Las recomendaciones más importantes se pueden agrupar en los siguientes apartados:

1. Composición del consejo. Los consejeros externos deben constituir una amplia mayoría del consejo.

2. Características del consejero independiente. Un consejero no será independiente si ha sido empleado o ejecutivo de la empresa (salvo que hayan transcurrido tres o cinco años, respectivamente, desde su salida), si ha sido auditor externo en los últimos tres años, si ha mantenido con la empresa negocios en el último año. Y se le limita el período de permanencia a doce años.
3. Tamaño del consejo. Su número deberá estar comprendido entre cinco y quince miembros.
4. Presencia femenina. Se procurará la igualdad de género en el consejo.
5. Presidencia. Se recomienda la separación en el cargo del presidente del consejo y el del director general como máximo ejecutivo de la empresa.
6. Retribución de los consejeros. La política de retribución será sometida a la junta general de accionistas y deberá informarse de las retribuciones individualizadas.
7. Limitación de voto. En la junta de accionistas no se deberá limitar el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 100-102).

#### **2.4.4. Otros mecanismos de gobierno organizativo**

Cada empresa puede elegir el mecanismo o conjunto de mecanismos de gobierno que considere oportunos teniendo en cuenta el coste, en términos monetarios, de tiempo y recursos que supone cada uno frente a su eficacia, medida en términos de incremento de valor que se consigue en la empresa. Los principales mecanismos pueden clasificarse en internos y externos. (Navas y Guerras, 2002).

Los primeros utilizan la supervisión directa y los incentivos a los directivos, mientras que los segundos basan su funcionamiento en los mercados con los que se relacionan.

Los mecanismos internos tienen su origen en la propia empresa y están diseñados por los propietarios para ejercer un control directo sobre los directivos de máximo nivel, control que éstos deberán trasladar hacia directivos de menor nivel. El consejo de administración, como se ha indicado más arriba, es un mecanismo del control continuo que la propiedad hace de la actuación de los directivos.

Otro mecanismo interno es el sistema de incentivos que buscan vincular los intereses de los directivos con los de los propietarios mediante la redacción de contratos que vinculen los objetivos propios de los directivos con la creación de valor en la empresa.

Los mecanismos externos de control directivo se basan en el poder que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer distintos factores ajenos a la propia empresa, sin que ésta tenga que asumir ningún coste adicional por su utilización. En este sentido, son considerados como mecanismos indirectos de control.

Entre ellos se encuentran la actuación de cuatro mercados: el mercado de compraventa de empresas, el mercado de capitales, el mercado de directivos y el mercado de bienes y servicios.

En la medida en que estos mecanismos funcionen, la propiedad tendrá mayor capacidad de control sobre la dirección y ésta menos discrecionalidad, por lo que los objetivos de ambos grupos tenderán a converger.

El control del mercado de empresas sobre el directivo tiene su fundamento en que si los directivos no maximizan el valor de la empresa por el deseo de lograr sus objetivos personales a costa de los accionistas y la empresa obtiene peores resultados de los que potencialmente podría obtener, se podría incentivar a inversores externos a comprar la empresa y a reemplazar su actual dirección.

El mercado de capitales presiona a la convergencia de intereses entre accionistas y directivos en función del valor que tiene la empresa en el mismo. Si los directivos realizan una buena gestión, quedará reflejado en el mercado de capitales con un incremento de la valoración de la empresa (mayor cotización de las acciones).

También cuando la empresa actúa en un entorno competitivo, las fuerzas de la competencia en los mercados de bienes y servicios finales y el mercado de directivos presionan para que el objetivo de la empresa sea el de maximizar su valor. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 103-104).

## 2.5. Las decisiones en la dirección de la empresa

(Hernández Ortiz). En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. (2014). Pàrr.1.

Por ejemplo, la alta dirección toma decisiones sobre los objetivos de su empresa, dónde localizarán la nueva sucursal, en qué nuevos mercados penetrará y qué productos o servicios ofrecerá.

Los directivos de nivel medio toman decisiones sobre la programación de la producción semanal o mensual, problemas puntuales de conflicto de objetivos, ejecución de mejoras de productividad en la planta, incentivos a los trabajadores.

La toma de decisiones es una actividad característica del trabajo directivo aunque no sólo los gerentes deciden. Todas las personas que integran una organización toman decisiones que afectan a sus puestos y a la organización en la que trabajan.

Los directivos invierten una gran parte de su tiempo en analizar el entorno económico, técnico, político y social con el fin de identificar nuevas condiciones que exigen nuevas acciones. Emplean aún más tiempo, individualmente o con sus equipos, tratando de inventar, diseñar y desarrollar posibles alternativas para tratar situaciones donde se necesita una decisión.

Una pequeña parte de su tiempo la invierten en elegir entre acciones alternativas ya desarrolladas para afrontar un problema identificado y analizado en función de sus consecuencias. Una porción moderada de su tiempo la pasarán evaluando los resultados de sus acciones pasadas como parte de un ciclo que se repite, que conduce una vez más a nuevas decisiones. Un proceso de decisión adecuado aumenta las probabilidades de éxito, al mismo tiempo que permite actuar sobre las fuerzas del entorno.

En este sentido, mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa es una labor a la que se ven abocados todos los directivos. La toma de decisiones puede describirse de dos formas. En primer lugar se halla el enfoque racional, que sugiere cómo los ejecutivos deben tratar de decidir. En segundo, la perspectiva de racionalidad limitada, que describe la forma en que las decisiones tienen que tomarse realmente, de acuerdo con restricciones de tiempo y recursos. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 106).

### **2.5.1. El proceso de toma de decisiones, modelo racional**

La toma de decisiones según este enfoque se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas. El enfoque racional hace hincapié en la necesidad de efectuar un análisis sistemático del problema, seguido por una elección e implantación de la solución en una secuencia lógica.

El enfoque racional es un ideal que deben perseguir los ejecutivos. Se desarrolló para guiar la toma de decisiones porque se observó que muchos ejecutivos eran arbitrarios y poco sistemáticos en sus decisiones organizacionales. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 105).

#### **2.5.1.1. Etapas**

El modelo racional de la toma de decisiones la describe como un proceso en el que pueden identificarse ocho etapas.

**Etapas 1. Identificar el problema:** El proceso de toma de decisiones se inicia con la existencia de un problema, una oportunidad o una discrepancia entre la situación real y la situación deseada.

**Etapas 2. Identificar los criterios de decisión:** Una vez que se identifica la situación de conflicto que demanda una decisión, el siguiente paso consiste en determinar los criterios de decisión importantes para resolverlo.

**Etapas 3. Asignar pesos a los criterios de decisión:** Si los criterios que se han identificado en la etapa anterior no tienen la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

**Etapas 4. Generar soluciones alternativas:** Identificado el problema y los criterios de decisión, el siguiente paso consiste en la elaboración de alternativas para solucionar el problema. A esta etapa se le denomina también etapa de diseño.

Etapa 5. Evaluar las alternativas: Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. En la tabla 2.1 se muestran los valores evaluados que da el director de producción a las alternativas después de estudiar exhaustivamente las oportunidades que le proporcionan los proveedores y leer la última información conseguida de sus fuentes de información

En el ejemplo: para el proveedor A, en el criterio de precio se le da una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en calidad un 5 (pues sus productos no son de muy buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en facilidades de pago un 8 (pues da buenos créditos comerciales), y en plazos de entrega un 2 (pues demora mucho la entrega de pedidos). Lo mismo con los demás proveedores.

Una vez que se asignan las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada una, se multiplica la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego se suman los resultados de cada alternativa. Por ejemplo, la calificación total del proveedor A sería:  $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = 184$ . Lo mismo con los demás proveedores:

Tabla 2.1.

Valores evaluados

	Precio	Calidad	Pago	Entrega	Total
proveedor					
A	10	5	8	2	184
proveedor					
B	7	7	5	6	197
proveedor					
c	8	5	5	5	176

(Hernández Ortiz, 2014, pág. 110).

Etapa 6. Seleccionar la mejor alternativa: En esta etapa el sujeto decisor tiene que seleccionar la mejor alternativa por optimización o satisfacción. La optimización implica seleccionar la mejor alternativa de entre múltiples opciones.

Etapa 7. Implantar la decisión: La etapa de implantación supone poner en práctica la solución elegida y asegurarse de que funciona. La implantación va más allá de una mera solución del problema, ya que es preciso que el decisor ponga la solución en práctica.

Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión: La última etapa en el proceso de toma de decisiones es evaluar la decisión. Los decisores reúnen información para intentar comprobar si la decisión implantada logra sus objetivos o si se necesitan modificaciones.

Los decisores necesitan establecer objetivos razonables para hacer juicios sobre la efectividad de la decisión. También es importante darle tiempo a una decisión para que tenga efecto. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 106-111).

### **2.5.2. Modelo de racionalidad limitada**

(SN, s.f.). La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simón plantea que las personas tomamos decisiones de forma parcialmente irracional a causa de nuestras limitaciones cognitivas, de información y de tiempo. Párr. 2.

La esencia del modelo de racionalidad limitada radica en que, ante problemas complejos, el sujeto decisor responde reduciendo su complejidad a un grado que le permita entenderlo con facilidad. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida como para satisfacer todos los requisitos de plena racionalidad, el sujeto decisor construye modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas.

La mayor parte de las decisiones que toman los directivos no corresponden a las premisas de la racionalidad perfecta, sino que siguen el método de la racionalidad limitada; es decir, los directivos toman sus decisiones de acuerdo con alternativas satisfactorias.

Del mismo modo, la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno estudiado por la literatura psicológica llamado intensificación del compromiso, que es la tendencia a continuar con decisiones anteriores aunque haya pruebas de que estén equivocadas. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 112).

### **2.5.3. Tipos de decisiones y problemas**

Los directivos de todas las organizaciones se enfrentan a diversas clases de decisiones y problemas cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los directivos utilizan diversos tipos de decisiones atendiendo a dicha naturaleza y al alcance de la decisión (Robbins y Coulter, 2005, Pág. 114).

#### Problemas

Los directivos de todas las organizaciones se enfrentan a diversas clases de decisiones y problemas cuando hacen su trabajo.

1. Problemas estructurados y decisiones programadas. Algunos problemas son sencillos. El objetivo de quien toma las decisiones es claro, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente.

Entre los ejemplos de estos problemas se encuentra la entrada de un pedido inadecuado en el almacén, la devolución del cliente de una compra anterior en una tienda, o la petición de un alumno de revisión de un examen al departamento responsable de una asignatura. A estas situaciones se les denomina problemas estructurados, porque son sencillos, cotidianos y fáciles de definir.

2. Problemas sin estructurar y decisiones sin programar. No todos los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con una decisión programada. En muchas situaciones en las organizaciones los directivos se enfrentan a problemas sin estructurar, que son nuevos, para los cuales la información es ambigua o incompleta y tienen importantes consecuencias para la organización.

Por ejemplo, la decisión de abrir una nueva sucursal en un país lejano o la modificación de las instalaciones de un hipermercado como consecuencia del cambio de actitud ante la compra de los clientes. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 114).

## Decisiones

1. Las decisiones operativas: tienen una perspectiva de tiempo, generalmente menos de un año, y a menudo se miden sobre una base diaria o semanal. Se centran en actividades operativas de la empresa, como, dentro del área de producción, el manejo de suministros o el servicio al cliente. Los supervisores, equipos y empleados de primera línea están involucrados en las decisiones operativas.
2. Las decisiones tácticas: se centran en las subunidades de la organización, como los departamentos o los equipos de proyecto. Implican un mayor volumen de recursos que las decisiones operativas, y tienen consecuencias en el medio plazo. Aunque se posee cierta experiencia e información para la toma de decisiones puede existir incertidumbre en algunas de las etapas del proceso. Abarcan un área funcional de la empresa y son reversibles, aunque dicha reversibilidad puede tener costes más o menos elevados.
3. Las decisiones estratégicas tienen una perspectiva de largo plazo, de dos a cinco años, y afectan a la organización en su conjunto. Son difícilmente reversibles y comprometen un volumen importante de recursos. Suelen llevar asociado un volumen importante de decisiones tácticas y operativas. Sus consecuencias afectan a toda la empresa. Requieren el análisis, la evaluación e integración de mucha información con incertidumbre elevada y la experiencia previa en este tipo de decisiones no suele ser muy elevada.

Incluyen decidir de qué mercados de productos entrar y salir y determinar el crecimiento de la empresa y los objetivos de rentabilidad apropiados. Los altos directivos son los responsables de tomar las decisiones estratégicas. (Hernández Ortiz, 2014, págs. 114-116).

#### 2.5.4. Condiciones para la toma de decisiones

Puede haber tres condiciones a las que se enfrentan los directivos cuando toman decisiones:

1. Certeza.
2. Riesgo.
3. Incertidumbre.

Las cuales poseen características diferentes.

**Certeza.** La situación ideal para la toma de decisiones es la certeza, esto es, la situación en la que el directivo puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas. Por ejemplo, cuando una empresa decide a qué banco pedirle un préstamo, conoce el tipo de interés y los gastos que ofrece cada banco. Conoce con seguridad los resultados de cada alternativa. Sin embargo, la mayoría de las decisiones directivas no se dan en estas circunstancias.

**Riesgo.** Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información anterior.

La incertidumbre puede proceder de dos fuentes:

1. Condiciones que están fuera del control total o parcial de los directivos (por ejemplo, el clima).
2. Los directivos quizá no tengan acceso a información clave.

Aunque los directivos no duden respecto a qué metas desean alcanzar, la incertidumbre implica que éstos no cuentan con suficiente información respecto a las alternativas y los sucesos futuros.

En condiciones de incertidumbre se dispone de información incompleta para tomar decisiones. Se tiene que tomar una decisión sin estar seguro de sus resultados y tampoco se tiene unos cálculos razonables de las probabilidades. (Hernández Ortiz, 2014, pág. 117).

## **Capítulo tres: Asistencia técnica y servicio de consultoría en el mejoramiento administrativo**

(Franklin Fincowsky). Conocer la naturaleza y contexto del servicio de apoyo técnico en sus versiones de asistencia técnica y servicio de consultoría como herramientas de soporte al quehacer organizacional. (2009). Pág. 412.

En términos generales, la asistencia técnica y el servicio de consultoría son apoyos equivalentes, por lo cual algunos autores, al referirse a uno y otro, los identifican como asesoría interna y asesoría externa.

En ambas situaciones, se brinda soporte técnico a una organización productiva, aunque desde posiciones diferentes. En el primer caso la asistencia corre a cargo de una unidad administrativa que forma parte de su estructura, mientras que en el segundo es responsabilidad de una instancia independiente. Para medir el efecto que causa a una organización la decisión de emplear un servicio de esta naturaleza en cualquiera de sus dos versiones, se compararán los efectos que podría generar cada uno de ellos. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 412).

### **3.1. Asistencia técnica**

La asistencia técnica es la asistencia no financiera proporcionada por especialistas locales o internacionales. Puede tomar la forma de compartir información y conocimientos, instrucción, formación de habilidades, la transmisión de conocimientos prácticos y servicios de consultoría y también puede implicar la transferencia de datos técnicos.

El objetivo de la asistencia técnica es maximizar la calidad de la implementación y el impacto del proyecto mediante el apoyo de administración, gestión, desarrollo de políticas, aumento de la capacidad. (SN, s.f.). Párr. 1-2.

### **3.1.1. Concepto**

La asistencia técnica en una asesoría que se realiza directamente a una empresa, a través de la asignación de uno o varios expertos con el objetivo de buscar la solución a una problemática específica, tanto de índole administrativa como tecnológica; dicha solución se basa en un diagnóstico previo de la problemática.

El servicio consiste en que, a partir del diagnóstico, se diseñan estrategias y se organizan las actividades adecuadas en función de las necesidades de la empresa que solicitó el servicio. (SN, 2018) Párr.1-2.

### **3.1.2. Origen**

(Franklin Fincowsky). Por lo general, la decisión de utilizar el recurso de la asistencia técnica obedece a la necesidad de hacer frente a cambiantes condiciones de trabajo, entre las cuales sobresalen las siguientes. (2009). Pág. 414.

#### **3.1.2.1. Externas**

Instancias del entorno que emiten lineamientos a los que tiene que sujetarse una organización, como los siguientes:

1. Cambio de normatividad. Modificaciones a la base jurídica que rige su actividad.
2. Necesidades del servicio. Requerimientos de los clientes y usuarios con los que interactúa.
3. Criterios de operación de grupos de filiación, corporativos y/o sectoriales. Políticas o normas de coordinación dictadas para homogeneizar su comportamiento con otras organizaciones.
4. Requerimientos de sus grupos de interés. Forma de respuesta a las necesidades de los grupos a los que afecta su desempeño.
5. Normas de gestión de la calidad. Pautas para mejorar la calidad del servicio que se presta a los clientes.

6. Presión de instituciones en su área de influencia. Necesidad de adecuarse para poder competir en el mercado en mejores condiciones. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 414).

### **3.1.2.2. Internas**

Pautas originadas en el seno de las organizaciones, que se pueden clasificar en:

1. Disposiciones de la alta dirección. Instrucciones del más alto nivel jerárquico de cambiar para elevar la productividad, hacer más rentable a la organización y posicionarla en su contexto.
2. Indicadores de gestión. Existe una base técnica de información que contempla su revisión periódica de acuerdo con un rango de unidades de medida establecido para no disminuir los márgenes y la calidad de los productos, servicios o ambos.
3. Observaciones de auditoría. Se atiende a un señalamiento específico, formulado por un órgano de control interno.
4. A petición de parte. La solicitud de apoyo proviene directamente de un área o unidad administrativa cuyo desempeño se ve afectado por causas que no puede solucionar en forma independiente. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 414).

### **3.1.3. Justificación**

Esta etapa implica la preparación del terreno de trabajo con el fin de evaluar los elementos de juicio idóneos para solucionar cualquier anomalía u optimizar el funcionamiento de la organización. Con este fin, el responsable de la unidad de mejoramiento administrativo debe tomar las determinaciones siguientes:

1. Integrar y capacitar al equipo de trabajo.
2. Puntualizar las condiciones para llevar a cabo el proyecto.
3. Precisar los factores sustantivos del proyecto.
4. Formular un pre diagnóstico.
5. Analizar, seleccionar o definir indicadores de desempeño.

6. Preparar las comunicaciones necesarias para oficializar el proyecto. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 414).

#### **3.1.4. Autorización**

Cuando se dispone de los elementos necesarios para prestar el servicio debe formalizarse su implementación mediante una reunión con la máxima autoridad o con el órgano superior inmediato al cual se adscribe la unidad, para convenir lo siguiente:

1. Que se otorguen los recursos necesarios con base en la presentación de una propuesta técnica, programa de trabajo y el prediagnóstico.
2. Que se tome nota de los compromisos que se deben cumplir en relación con los resultados esperados de acuerdo a los indicadores establecidos.
3. Que se especifique el contenido y la periodicidad de los reportes en los que se informará de los avances.
4. Que se giren comunicaciones a todos los titulares de las áreas involucradas.

En la misma reunión deben considerarse todas las observaciones que exprese la autoridad que encabeza el proyecto. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 415).

#### **3.1.5. Ejecución**

Luego de establecer y validar la plataforma del proyecto, conviene dar los pasos programados conforme a la siguiente secuencia:

1. Realizar un acercamiento al área objeto del proyecto.
2. Crear un ambiente propicio para la captura de información.
3. Recopilar la información predeterminada mediante la observación directa.
4. Concentrar la información y salvaguardarla.
5. Enviar reportes de avance y/o solicitudes de apoyo al titular.
6. Celebrar reuniones periódicas con el equipo de trabajo para extraer conclusiones y recomendaciones del análisis de la información.
7. Preparar un diagnóstico administrativo que incluya las observaciones y recomendaciones procedentes.

8. Formular y documentar una propuesta concreta.
9. Preparar un informe que la explique. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 415).

### **3.1.6. Presentación de resultados**

Con base en una propuesta bien estructurada debe solicitarse una reunión con la máxima autoridad, a la cual se le presentará el proyecto terminado y un informe detallado del proceso de realización, en el cual es necesario destacar los resultados que se lograron.

Una vez revisadas la propuesta y el informe, y ya analizadas y efectuadas las modificaciones que haya ordenado el titular en caso de haberlas debe fijarse una fecha para exponer el programa ante la cúpula administrativa y el personal que ésta indique.

La propuesta debe presentarse en el formato seleccionado previamente, acompañada de las estadísticas y cuadros comparativos aprobados. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 416).

### **3.1.7. Puesta en práctica**

Luego de que el proyecto final haya sido presentado al órgano de gobierno y plenamente aceptado, tiene que prepararse su implementación, seguimiento y evaluación, lo que exige cubrir los pasos siguientes:

1. Seleccionar el método de implementación idóneo.
2. Formar un equipo de trabajo responsable de la implementación, con la misma base de personas que inició el proyecto.
3. Realizar una campaña de difusión y sensibilización en todos niveles de la organización.
4. Implementar, seguir y evaluar el proyecto.
5. Informar sobre su asimilación y adaptaciones realizadas.
6. Cuantificar el efecto real que se obtendrá.
7. Efectuar el seguimiento de las acciones. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 416).

## **3.2. Unidades de mejoramiento administrativo**

El avance incesante de la complejidad en la administración y todos los evidentes defectos que ella acusa, ha puesto en guardia a los integrantes de las empresas los cuales han buscado los medios necesarios para sistematizar, controlar y dar mayor eficiencia a su administración. (SN, SF). Párr. 4.

### **3.2.1. Concepto**

(Franklin Fincowsky). Son las unidades administrativas creadas por las organizaciones con el propósito de proponer y llevar a la práctica medidas de racionalización para mejorar su desempeño. (2001). Pág. 416.

### **3.2.2. Objetivo**

(Franklin Fincowsky). Contribuir al mejoramiento administrativo de una organización, para la cual proponen y concretan medidas de apoyo técnico orientadas a optimizar sus planes, programas, estructura, procesos, procedimientos, funciones, sistemas o proyectos. (2001). Pág. 416.

### **3.2.3. Nomenclatura**

Debido a la naturaleza de sus funciones, estas unidades pueden ser identificadas con diferentes nombres, los cuales se asignan de acuerdo con las necesidades o requerimientos de cada organización.

Entre los más comunes se encuentran los siguientes:

1. De organización y métodos.
2. De asistencia técnica.
3. De asistencia técnica y normatividad.
4. De sistemas y procedimientos.
5. De organización y sistemas.

6. De apoyo técnico.
7. De innovación y calidad.
8. De análisis y estudio organizacional o institucional.
9. De sistemas de apoyo.
10. De asesoría técnica.
11. De estudio y análisis.
12. De estudios administrativos. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 416).

### 3.2.4. Estructura tipo

La composición de una unidad de estas características está determinada por la naturaleza de la organización, tamaño, sector y giro industrial, alcance, tipo de productos y/o servicios, nivel de desarrollo tecnológico y grado y forma de la delegación de autoridad. En la figura 3.4 se incorpora una estructura “tipo” de una unidad de mejoramiento administrativo (UMA). (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 416).

Figura de estructura “tipo” de una unidad de mejoramiento administrativo (UMA).

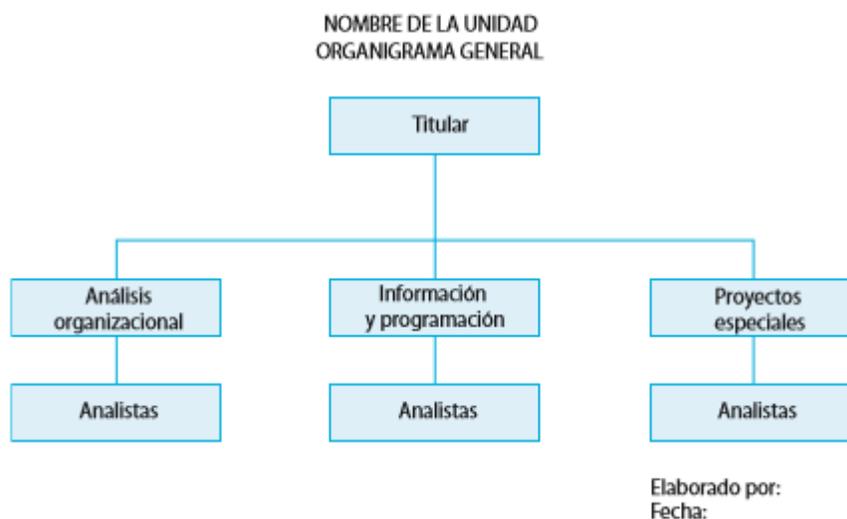


Figura 3.4. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 417).

### **3.2.5. Adscripción**

Es recomendable que estas unidades se adscriban a la máxima autoridad de la organización o, en su defecto, que dependan del órgano encargado de las funciones adjetivas particularmente las relacionadas con planeación, programación y sistemas o del responsable de manejar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

El otro elemento que desempeña un papel decisivo en su ubicación en la estructura orgánica es el tipo de autoridad que se les asigna, esto es, si se les crea como órganos de línea o unidades staff (asesoras).

De acuerdo con las dos opciones anotadas, a continuación se presentan las alternativas de posición en un organigrama: (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 417).

#### ***3.2.5.1. En el sector público***

(Franklin Fincowsky). En este sector las unidades pueden colocarse en diferentes adscripciones, según la naturaleza de la institución a la cual pertenecen. (2001). Pág. 418.

##### *3.2.5.1.1. A nivel central*

Las instituciones que integran este nivel son las conocidas como secretarías, ministerios o dependencias del ejecutivo federal.

En la figura 3.5 aparecen tres opciones de adscripción como órganos asesores:

1. Directamente del secretario del ramo.
2. De un subsecretario.
3. Del oficial mayor. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 418).

Figura de opciones de adscripción en el sector público a nivel central de las UMA.

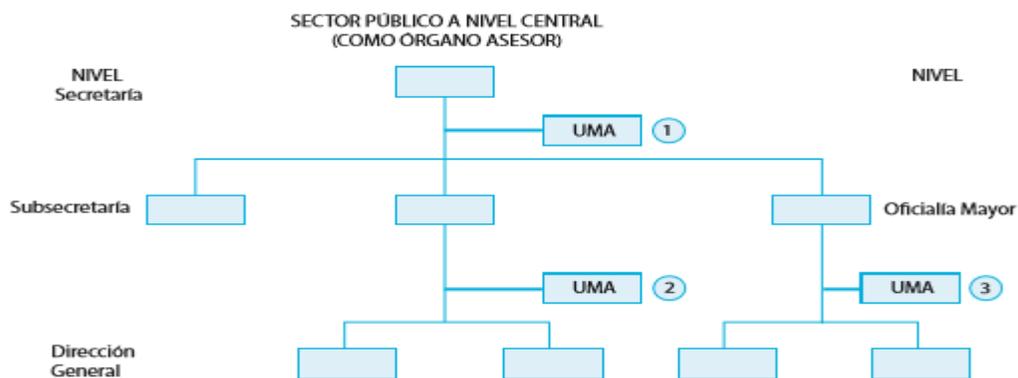


Figura 3.5. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 418).

### 3.2.5.1.2. A nivel paraestatal

Las instituciones que forman parte de este nivel coadyuvan con el Poder Ejecutivo y se agrupan en torno a un sector administrativo.

A nivel de gobierno estatal las representaciones que se encuentran en este nivel son las llamadas entidades federativas, gobierno de los estados o departamentos. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 418).

### 3.2.5.2. En el sector privado

Por lo que se refiere a este sector, las unidades pueden inscribirse en lugares diferentes, ya que en este ámbito existen micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. En la figura 3.6 pueden encontrarse de tres maneras con autoridad de asesoría:

1. Como un staff del director general.
2. Como asistente de una subdirección o gerencia divisional.
3. Como órgano asesor de una gerencia de área.

Figura de las UMA como órganos asesores en el sector privado.

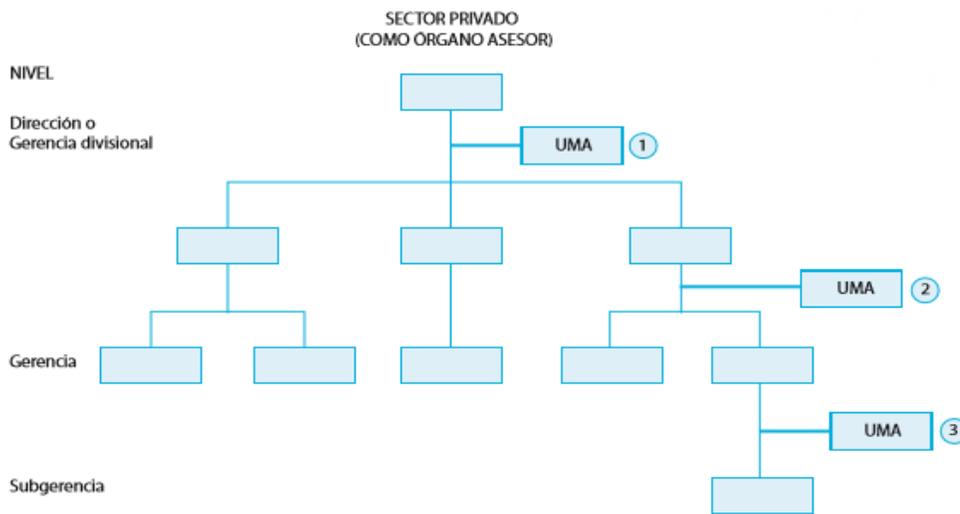


Figura 3.6. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 420).

### 3.2.6. Funciones generales de los órganos asesores

Estudian y analizan la estructura y el funcionamiento general de una organización, con base en lo cual:

1. Proponen y, en su caso, adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia. Para ello recaban la información necesaria para conocer los objetivos y políticas de la organización, analizan la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran, estudian los planes, programas y proyectos de trabajo y Coadyuvan en la formulación de las estrategias de la organización.
2. Diagnostican sobre los procesos, métodos de operación y los sistemas de información. Para ello captan los datos que permiten evaluar la funcionalidad y eficacia de los sistemas utilizados, sin perjuicio de las tareas encomendadas a otras unidades o mecanismos de coordinación, determinan la viabilidad de los estudios o propuestas que se les presentan y precisan las ventajas de su implementación y evalúan el soporte que se da a procesos productivos y a la gestión de la información.

También examinan el flujo de datos y los sistemas con el fin de determinar si cada nivel de la organización recibe la información adecuada para tomar las decisiones que les corresponden.

En caso necesario, proponen nuevos sistemas o modificaciones a los ya existentes, revisan la gestión documental de los archivos tanto en medio físico como electrónico para homogeneizar y racionalizar el trabajo, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos, analizan la utilización del espacio, máquinas y equipo de oficina con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento, para lo cual consideran las disponibilidades de la organización y por último recaban estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo del personal para estudios de productividad.

3. Diseñan sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesarios para su correcto funcionamiento.
4. Formulan manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.
5. En coordinación con las áreas u órganos jurídicos adecuan la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes. Colaboran en la clasificación y registro de las normas que regulan la operación institucional, desarrollan proyectos de reglamentos, instructivos, circulares e instrumentos administrativos similares, integran las bases jurídicas requeridas en los manuales o proyectos que así lo requieren.
6. Asesoran a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas. Apoyan a todas las instancias en el desarrollo y ejecución de los proyectos administrativos, generan toda clase de documentos técnicos para facilitar la comprensión de procesos, funciones, sistemas, procedimientos y métodos.
7. Realizan una labor de investigación permanente para allegar a la organización elementos de tecnología de punta en forma ágil y oportuna, promueven la capacitación, el desarrollo y adiestramiento constante del personal de la organización. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, págs. 422-423).

### **3.2.7. Personal**

Estas unidades integran técnicos y profesionales de distintas especialidades que cumplen funciones específicas dentro de la estructura y de la forma de trabajo con la cual operan. Normalmente, los puestos que las caracterizan se identifican con los siguientes nombres genéricos:

1. Coordinador general.
2. Líder de proyecto.
3. Analista o programador.
4. Técnico. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 424).

#### ***3.2.7.1. Características generales del personal***

Dentro de la evaluación del desempeño se encuentran diferentes características, como la objetividad, validez y confiabilidad, esta premisa indica que al establecerse los criterios de ejecución se deberán buscar la máxima objetividad de ellos, es decir, que deben estar totalmente libres de gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que los establece. (Alfaro Castellanos, 2012, pág. 106).

##### *3.2.7.1.1. Coordinador general*

(Franklin Fincowsky). Como encargado de dirigir los trabajos de la unidad, debe tener una sólida formación académica y profesional, experiencia en la materia, don de mando y la capacidad de apoyar moralmente a su equipo de trabajo. (2001). pag.424.

##### *3.2.7.1.2. Líder de proyecto*

(Franklin Fincowsky). Como responsable específico de un proyecto y por ser el enlace entre el coordinador general y el resto del equipo, tiene que dominar el campo de trabajo, y poseer una gran capacidad negociadora. (2001). pág. 424.

#### *3.2.7.1.3. Analista o programador*

(Franklin Fincowsky). Como personal a cargo del manejo técnico de la información, es quien tiene mayor contacto con las áreas de la organización, lo que demanda buena preparación académica y una personalidad afable y prudente. (2001). pág. 424.

#### *3.2.7.1.4. Técnico*

Como personal netamente dedicado al trabajo operativo, debe conocer bien las técnicas que requiere su trabajo y mantener la disciplina para seguir instrucciones.

Debido a su trabajo, estos especialistas necesitan apoyo, por lo que es recomendable que cuenten con la guía constante de sus analistas y líder de proyecto. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 425).

### **3.2.7.2. Conocimientos**

Es fundamental que tengan conocimientos de administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas; que conozcan metodología de la investigación y manejo de las diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativo, en particular de administración estratégica, análisis de estructuras organizacionales, sistemas, procesos y procedimientos, distribución de espacio, gestión documental, sistemas de información, logística, medición del trabajo, simplificación administrativa, gestión de la calidad, manuales administrativos y tecnología de la información.

Además, deben saber operar equipos de cómputo y de oficina, y tener conocimiento por lo menos de otro idioma, como el inglés.

Debido a las características de la preparación que se considera esencial para su correcto desempeño, es aconsejable que un equipo de trabajo con estos perfiles sea interdisciplinario.

Los conocimientos que requiere esta clase de personal se pueden adquirir a nivel profesional, principalmente en las licenciaturas de administración, informática, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial e ingeniería en sistemas. Asimismo, pueden colaborar contadores públicos, actuarios, matemáticos, ingenieros y otros profesionales, siempre que se hayan preparado de manera específica con ese fin.

También pueden participar aquellas personas con conocimientos equivalentes pero que no posean un título profesional, aquellas que dominan el campo de trabajo fruto de su experiencia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de una participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias y aquellas que cuentan con estudios de posgrado en las especialidades citadas. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 425).

### **3.2.7.3. Características individuales**

Es conveniente que las personas que forman parte de estas unidades cumplan con los siguientes atributos:

1. Estabilidad emocional.
2. Ética profesional.
3. Mente analítica.
4. Objetividad.
5. Capacidad de negociación.
6. Actitud positiva.
7. Claridad de expresión verbal y escrita.
8. Facilidad para trabajar en grupo.
9. Capacidad de observación.
10. Creatividad.
11. Iniciativa.
12. Discreción. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 463).

### **3.3. El servicio de consultoría**

La consultoría es un servicio de asesoramiento prestado por profesionales con conocimientos y experiencia en la materia o tema que la empresa necesite asesoría. Por lo tanto, el consultor es un profesional especializado.

El servicio de consultoría debe ser planeado. Esto significa que tiene un inicio, un desarrollo y un fin. Dicho de otra forma, debe ejecutarse mediante un plan y con uno o más entregables o resultados durante su ejecución. (SN, s.f.). Párr. 1-2.

#### **3.3.1. Definición**

(Franklin Fincowsky). Es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su forma de operar y su entorno. (2001). pág. 426.

#### **3.3.2. Características fundamentales**

La consultoría posee rasgos distintivos muy específicos:

1. Es un servicio consultivo.
2. Se basa en hechos concretos.
3. La proporciona personal calificado.
4. Es una alternativa para manejar el cambio organizacional.
5. Permite una visión imparcial del entorno.
6. Facilita la detección y comprensión de problemas en forma objetiva.
7. Proporciona soluciones viables. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 426).

### **3.3.3. Campo de trabajo**

Las oportunidades de trabajo en este campo están abiertas en todas las áreas de la vida económica. De allí que este tipo de servicio se encuentre en los sectores público, privado y social.

El reconocimiento a esta alternativa de servicio radica fundamentalmente en que se le acepta como una forma de comprender los acontecimientos que aumenta y mejora las expectativas de alcanzar los objetivos propuestos a partir de estas características:

1. Experiencia. Desarrollo de la facultad de aportar elementos de juicio valiosos producto de la experiencia y los trabajos desempeñados.
2. Imparcialidad. Independencia de criterio para emitir una opinión y formular un señalamiento.
3. Habilidad. Capacidad para percibir e influir sobre el contexto.
4. Profesionalismo. Comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.
5. Responsabilidad. Facultad de aceptar y asumir un compromiso.
6. Creatividad. Espíritu constructivo e innovador.
7. Visión emprendedora. Actitud positiva para aceptar retos y aprovechar oportunidades. (Fincowsky Y Benjamín, 2001, pág. 426).

### **3.3.4. Forma de operar**

Emprender un negocio implica necesariamente el cumplimiento de las condiciones legales con las cuales operará. Para este efecto, los caminos más viables pueden ser:

1. Propietario único. La responsabilidad de todo el negocio recae en una sola persona. La persona física con actividad empresarial es una alternativa.
2. Sociedad. Esta opción permite incorporar socios que comparten derechos y obligaciones. La selección del tipo de sociedad debe partir del consenso de los socios de acuerdo con la normatividad aplicable.

3. Grupo. Este tipo de organización surge cuando más de un consultor decide unirse para brindar el servicio, aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia. La forma de operación se basa normalmente en un convenio de trabajo. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 427).

### **3.3.5. Estructura organizacional**

La definición de la estructura organizacional y funciones de un órgano consultor debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles, misión, objetivos y estrategias establecidos.

Considerando la gama de posibilidades que un negocio de estas características puede adoptar, su organización puede tomar cualquier forma y extensión. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 427).

### **3.3.6. Funciones por área**

Es importante considerar que cada área o departamento desarrolla funciones específicas. Puesto que cada una cuenta con un conjunto de trabajadores que realizan actividades que son similares y responden a necesidades concretas dentro de la organización. (SN, s.f.). Párr. 2.

(Franklin Fincowsky). Las funciones generales de las áreas de un órgano consultor pueden ser las siguientes: (2001). pág. 428.

#### **3.3.6.1. Dirección general**

(SN, SF). La dirección general es el órgano ejecutivo de la asociación para la dirección, organización y gestión de sus actividades académicas y administrativas. El director general es designado por la comisión ejecutiva. (2022). Párr. 1.

Algunas de sus funciones son:

1. Definir el ámbito de actuación de la organización.
2. Precisar los objetivos, metas, programas y estrategias que se aplicarán.
3. Definir las pautas para negociar la obtención de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
4. Promover una interacción coordinada de las áreas de la organización.
5. Ejercer un liderazgo capaz de promover y sostener un sólido desempeño organizacional. Dictar los lineamientos para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad.
6. Manejar la imagen corporativa. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 428).

### **3.3.6.2. Gerencia de análisis de información**

1. Planear y desarrollar los estudios tendientes a la creación, modificación y optimización de procesos, estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos.
2. Llevar a cabo las negociaciones y trámites necesarios de acuerdo con la logística de los proyectos.
3. Efectuar estudios de factibilidad técnica y económica.
4. Analizar los contenidos de los proyectos para inferir opciones de solución.
5. Proponer las medidas necesarias para garantizar la continuidad de los trabajos.
6. Registrar y reportar avances de los proyectos.
7. Programar la implementación de proyectos, determinando los requisitos para su puesta en práctica.
8. Coordinar la capacitación del personal que interviene en los proyectos.
9. Apoyar la conversión de la información en conocimiento. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 428).

### **3.3.6.3. Gerencia de evaluación y control de proyectos**

1. Diseñar los mecanismos de evaluación y control de proyectos.
2. Formular los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de los proyectos.
3. Valorar las condiciones operativas para ejecutar el trabajo.
4. Efectuar el seguimiento de las acciones de cada proyecto.
5. Vigilar que no se diluyan las responsabilidades asignadas a todos y cada uno de los participantes de un proyecto.
6. Apoyar y/o realizar las gestiones necesarias para que los proyectos tengan continuidad. Atender cualquier cambio que se presente en las condiciones programadas de un proyecto.
7. Allegar información a los niveles responsables de la toma de decisiones.
8. Poner en práctica medidas correctivas en los casos en que proceda.
9. Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación de las áreas de las empresas a las que se brinde el servicio.

### **3.3.6.4. Gerencia de administración**

La gerencia de la administración se refiere al nivel de logro de las metas, objetivos y resultados.

Ella se mide a través de sistemas de control y/o monitoreo expresado en indicadores cuantitativos (matemáticos) o cualitativos que determinan el grado de cumplimiento en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. (SN, SF). Párr. 8.

Una de las actividades de esta es:

1. Planear, organizar y coordinar la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
2. Negociar con los grupos de interés.
3. Contar con información actualizada de la situación financiera.
4. Proyectar los presupuestos de ingresos y egresos.
5. Coordinar la preparación y presentación de las declaraciones de impuestos con el auditor externo.

6. Manejar el flujo de caja.
7. Efectuar el pago oportuno de obligaciones, sueldos, comisiones y compras.
8. Evaluar el desempeño y administrar las competencias del personal.
9. Prestar los servicios que requiera el personal.
10. Vigilar que se elaboren y actualicen los registros y pagos ante las instituciones de seguridad social, vivienda y sistema de ahorro para el retiro, entre otros.
11. Asegurar el suministro de productos y servicios en tiempo y condiciones adecuadas. (Fincowsky Y Benjamìn, 2001, pág. 466).

Para poder funcionar con apego a las disposiciones legales que norman el funcionamiento de un negocio de esta naturaleza, es indispensable que cumpla con diversos ordenamientos, algunos obligatorios, otros optativos.

A continuación se presenta una lista de las disposiciones más representativas que deben resguardarse:

1. Acta constitutiva.
2. Alta ante el ministerio u órgano responsable del manejo de la hacienda y crédito público.
3. Declaración de apertura.
4. Visto bueno de seguridad y operación.
5. Padrón delegacional.
6. Constancia de zonificación del uso de suelo.
7. Licencia de uso de suelo.
8. Licencia y número oficial.
9. Visto bueno de la oficina de prevención de incendios.
10. Reglamentos interior y de higiene y seguridad industrial.
11. Registro ante el grupo de filiación o cámara correspondiente.
12. Registro ante las autoridades que norman el trabajo y la previsión social.
13. Comprobante del programa de protección civil.
14. Aviso de manifestación estadística.
15. Licencia de anuncio.
16. Registro en el sistema de información empresarial o su equivalente.
17. Registro patronal ante la instancia responsable de la seguridad social.

18. Acta de constitución de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, capacitación y entrenamiento y de reglamento interno.
19. Registro patronal ante el responsable de la vivienda.
20. Incorporación al sistema de ahorro para el retiro.
21. Contrato de los servicios de agua, energía eléctrica y servicio telefónico.
22. Contrato de servicio de internet.

## Conclusión

Los resultados de este informe dan cuenta que la organización de una empresa es uno de los recursos más importantes del sistema de gestión de calidad. Muchas veces el ambiente de trabajo en el que se desempeñan las organizaciones requiere de un servicio de apoyo técnico que les permita desempeñar su labor con la calidad que requieren para unos mejores resultados.

Definiendo la empresa y la organización a través de las medidas necesarias para tener una mejor organización empresarial; es muy importante resaltar que la empresa se basa meramente en obtener fines económicos satisfaciendo a los clientes en la cual se debe implementar técnicas para llegar a los objetivos que esta se plantea.

Describiendo el gobierno de la empresa y sus órganos, por medio de la dirección que existe en las empresas, para implementar los códigos de un buen gobierno; toda empresa tiene una manera distinta de gobernar y esto se hace con la finalidad de crear barreras para supervivencia de las organizaciones, todo esto se da si la dirección de la empresa plantea buenas prácticas de gobierno.

Conociendo la asistencia técnica y el servicio de consultoría en el mejoramiento administrativo, de acuerdo a su función y las características que la determinan, para saber la forma de operar dentro de la organización; toda empresa debe tener un servicio de consultaría ya que mediante esa persona jurídica pueden detectar cualquier tipo de anomalía ya que este puede describir e interpretar hechos concretos y cualquier anomalía que se registre en la empresa, esto conlleva a brindarle a la empresa mecanismos para su mejor funcionamiento administrativo de acuerdo a su forma de operar y la estructura organizacional de la empresa.

Analizando la asistencia técnica y servicios de consultoría en el mejoramiento administrativo del empresario, la dirección y el gobierno de la empresa, mediante los soportes técnicos a los que las empresas pueden recurrir, para mejorar la calidad del funcionamiento de las mismas; todo esto va en dependencia del convenio o giro al cual se dediquen las empresas, proponiéndose metas y generando ingresos económicos que es la finalidad de las empresas es como toda organización llegara a lograr sus objetivos.

## Bibliografía

- (s.f.). Recuperado el 24 de Enero de 2022, de [gestion.org/la-empresa-y-la-organizacion/](https://www.gestion.org/la-empresa-y-la-organizacion/):  
<https://www.gestion.org/la-empresa-y-la-organizacion/>
- Franklin Fincowsky , E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de Enero de 2022
- Hernández Ortiz , M. J. (2014). *Administración de empresas*. (Segunda edición ed.). Madrid: Pirámide. Recuperado el 25 de Enero de 2022
- Alfaro Castellanos, M. d. (2012). *Administración de personal* (red tercer milenio ed.). Recuperado el 27 de enero de 2022
- Fincowsky Y Benjamín. (2001). *organización de Empresas*. México: interamericana.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 27 de enero de 2022
- Gil, S. (10 de Diciembre de 2015). *Economipedia.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/empresario.html>
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas* ( Segunda edición ed.). Madrid: Pirámide.
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de Empresas*. Madrid: Ediciones pirámide. Recuperado el 25 de enero de 2022
- La empresa y su organización, 01*. (s.f.).
- Larrosa Moran, J. J. (Junio de 2020). *Revista de Investigación formativa*. 2. Recuperado el 25 de enero de 2022
- Leach, P. E. (2010). *La empresa Familiar*. Ediciones Grànica. Recuperado el 26 de enero de 2022, de <https://www.marcialpons.es/libros/la-empresa-familiar/9789506415594/>
- Ospina, N. (1998). *Administración fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U. Recuperado el 26 de enero de 2022

- SN. (s.f.). Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://www.ceupe.com/blog/las-sociedades-de-capital.html>
- SN. (s.f.). Recuperado el 25 de Enero de 2022, de <https://www.gestion.org/la-empresa-y-la-organizacion/>
- SN.(s.f.). Recuperado el 25 de enero de 2022, de <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>
- SN.(s.f.).Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-racionalidad-limitada-herbert-simon>
- SN.(s.f.).Recuperado el 28 de enero de 2022, de <https://es.unesco.org/creativity/node/1035>
- SN.(s.f.).Recuperado el 29 de enero de 2022, de <https://www.evaluandosoftware.com/servicio-consultoria/>
- SN.(s.f.).Recuperado el 02 de febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
- SN. (03 de Diciembre de 2018). *El Ferretero*. Recuperado el 27 de Enero de 2022, de <https://ferretero.com/que-es-una-asistencia-tecnica/>
- SN.(SF).Recuperado el 27 de enero de 2022, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/84448199359.pdf>
- SN.(SF).Recuperado el 04 de febrero de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html#:~:text=Empresario%20individual%20o%20aut%C3%B3nomo.,Comunidad%20de%20bienes.>
- SN.(SF).Recuperado el 02 de febrero de 2022, de <https://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym>
- SN.(SF).Recuperado el 02 de febrero de 2022, de [https://comunidad.udistrital.edu.co/jpernett/files/2011/09/Relaci%C3%B3n-entre-Conceptos\\_-JPernett.pdf](https://comunidad.udistrital.edu.co/jpernett/files/2011/09/Relaci%C3%B3n-entre-Conceptos_-JPernett.pdf)

SN.(SF).org/es/organo-gobierno. Recuperado el 02 de febrero de 2022, de <https://www.aup.org/es/organo-gobierno/direccion-general#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20General%20es%20el,Ejecutiva%20y%20sus%20funciones%20son%3A&text=Establecer%20la%20estructura%20org%C3%A1nica%20acad%C3%A9mica%20Administrativa>.

