



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización

Sub tema

Administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo.

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de  
empresas

Autores

Bra. Magdalena del Socorro Coronado Barahona

Bra. María Victoria Corea Gómez

Br. Lesther Humberto García Castillo

Tutor

M.A.E. Estela Quintero

Fecha

Managua, febrero 2022

# Índice

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos .....	iv
Valoración del docente (carta aval) .....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno: Introducción a la administración.....	4
1.1. ¿Qué es la administración? .....	4
1.2. Funciones de la administración .....	6
1.2.1. Las cinco funciones de la administración .....	6
1.2.2. Funciones y niveles de la administración .....	10
1.3. Funciones o roles de un administrador.....	13
1.3.1. Habilidades administrativas.....	16
1.4. Tipos de empresas .....	19
1.5. La administración de empresas como carrera .....	20
1.5.1. Universalidad .....	20
1.5.2. Realidad del trabajo administrativo .....	21
1.5.3. Recompensa y retos .....	22
Capítulo dos: Evaluación de los ambientes.....	24
2. Ambiente general externo.....	24
2.2. Tipos de fuerzas del ambiente general externo.....	25
2.2.1. Fuerzas socioculturales:.....	25
2.2.2. Fuerzas tecnológicas: .....	25
2.2.3. Fuerzas económicas: .....	26
2.2.4. Fuerzas político-legales: .....	26
2.2.5. Fuerzas globales: .....	26
2.2.5.1. Un reto para el administrador: el cambio.....	27

2.2.5.2. Un reto para el administrador: la globalización .....	27
2.6. El ambiente interno .....	32
2.6.1. Elementos del ambiente interno de la empresa .....	32
2.6.1.1. Recursos tangibles.....	33
2.6.1.2. Recursos intangibles.....	34
2.6.1.3. Capacidad de organizar .....	34
2.6.1. Ambiente de tareas .....	35
2.6.1.12. Consejo de administración .....	44
Capítulo tres: La administración en entornos .....	46
3.1. Ética y responsabilidad social.....	46
3.1.3. Responsabilidad social.....	48
3.2. Evaluación del entorno administrativo .....	50
Capítulo cuatro: Liderazgo en un ambiente competitivo.....	53
4.1. ¿Qué es un liderazgo? .....	53
4. 3. Tipos de liderazgo .....	56
4. 4. En busca del mejor líder .....	57
4.4.1. Capacidad de motivación .....	58
4.4.2. En permanente actualización .....	58
4.4.3. Reforzar al equipo.....	58
4.4.4. Capacidad de análisis de problemáticas.....	59
4.4.5. Dotes comunicativas .....	59
4.4.6. Un líder trabaja para los demás .....	59
4.5. Las 4 etapas del liderazgo .....	60
4.6. Trabajo en equipo.....	62
4.7. Motivación para el desempeño .....	63
4.8. Comunicación .....	65
4.9. El espíritu emprendedor. ....	66
4.9.1. Beneficio del espíritu emprendedor.....	69

4.9.2. Tipos de emprendedores .....	70
Conclusión .....	71
Bibliografía .....	72

## **Dedicatorias**

### Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a Jehová por darme salud, sabiduría y ser mi guía para cumplir con mi propósito de estudio, obtener mi título profesional y tener la dicha de compartir esta alegría con mis seres amados.

A mis padres, por su amor incondicional, trabajo y sacrificios en todos estos años, que me guiaron en el camino de la rectitud, mostrándome la importancia de la educación. Es y será siempre un orgullo ser su hija, son los mejores padres, porque siempre confiaron en que alcanzaría mis metas y cumpliría mi sueño de convertirme en profesional.

A mi abuelita y mis tías que han jugado un papel fundamental en mi vida con su amor y motivación constante para seguir adelante y creer en mí.

---

Br. Magdalena Del Socorro Coronado Barahona

## Dedicatoria

A Dios quien me dio la vida y la salud, por cuanto él me ha acompañado durante mis estudios, dándome la sabiduría e inteligencia necesaria para lograr culminar mi carrera y así obtener mi título universitario.

A mis queridos padres que, aunque ya no están conmigo, siempre fue como si estuviesen a mi lado, brindándome sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi esposo Osman Talavera por darme su apoyo y dedicación en los momentos más difíciles durante mi carrera.

Por último, de una manera muy especial a mis amadas hijas, quienes toleraron mi ausencia durante todo el recorrido de mi carrera.

---

Br. María Victoria Corea Gómez

## Dedicatoria

A Dios por haberme dirigido en estos 5 años, y haberme brindado mucha fuerza y sabiduría para culminar este gran viaje, por ser mi fuente de inspiración en todo momento hasta en los más difíciles, y por permitirme hoy ver el resultado del esfuerzo; por lo cual le dedico a mi padre celestial este trabajo con mucho amor y agradecimiento.

A mis padres por ser mis pilares de apoyo, amor y sabiduría. Por estar en cada escalón de esta gran travesía, por haberme brindado tantas cosas, pero, sobre todo, una buena educación en el transcurso de mi vida, por los valores que me han inculcado que me hacen persona de bien y con muchas ganas de superación, de salir al mundo a mostrar quien soy, siendo así que dedico este trabajo a mis héroes principales a mis padres con mucho amor y cariño.

---

Br. Lesther Humberto García Castillo.

## Agradecimientos

### Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por su guía espiritual, sabiduría y por permitido llegar con salud en este momento tan importante en mi vida, la culminación de mi carrera profesional.

A mi familia cuyo apoyo, consejos y esfuerzo brindado sin reservas me llevado al alcance de mis objetivos, nos solo en mis estudios sino en cada de las decisiones que hemos tomado hasta el día de hoy. Gracias a ustedes, también he logrado llegar hasta aquí y convertirme en los que soy.

A mi esposo por brindarme su comprensión y apoyo incondicional, porque siempre estuvo momentos que lo necesitaba.

A mis amigos y compañeros que tanto en trabajos en equipo y como de manera personal siempre tuve su apoyo y motivación, acciones que me mantuvo enfocada para lograr lo que más anhelaba.

A todos los maestros quienes me brindaron sus conocimientos, herramientas, durante toda la carrera, en especial a mi tutora M.A.E. Estela Quintero y profesor M.A.E. José Bermúdez que quienes, me impartieron la enseñanza integral en el transcurso de este año de mi carrera universitaria.

---

Br. Magdalena del Socorro Coronado Barahona



## Agradecimiento

A Dios, por haberme dado la vida, fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo, para alcanzar las metas y ver coronada mi carrera.

A mi adorada madre que, aunque ya no este conmigo, siempre se esforzó por hacer de mis hermanos y de mi persona responsables y honestas.

A mis queridos compañeros de clases que siempre estuvieron conmigo, y que estuvimos ayudándonos mutuamente durante estos cinco años.

A mi familia que siempre estuvo conmigo en los tiempos difíciles de mi carrera (esposo e hijas).

A mi tutora M.A.E. Estela Quintero, por haberme transmitido sus conocimientos y dirigir nuestro trabajo de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

A todos nuestros maestros que estuvieron con nosotros a lo largo de estos cinco años, con sus enseñanzas encaminándonos por la senda del saber hasta alcanzar la culminación de nuestros estudios.

Muy especial al M.A.E. Javier Bermúdez, por habernos brindado su apoyo incondicional en todo momento y siempre nos extendió su mano sinceras gracias por su comprensión y estar a nuestro lado siempre.

---

Br. María Victoria Corea Gómez

## Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios, porque gracias a él pude llegar hasta aquí; por su misericordia obtuve todo lo necesario en el transcurso de mi carrera.

A mis padres porque han sido mi inspiración para salir adelante y demostrarles que pude lograrlo porque todo esto no ha sido en vano.

A todos mis maestros, porque gracias a ellos seré un gran profesional, ellos me han enseñado todo lo que sé, y en particular a mi tutora Lic. Estela Quintero por su entrega y apoyo en cada momento de este proceso para poder lograr este objetivo.

---

Br. Lesther Humberto García Castillo.



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

### Valoración del docente (carta aval)

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: **MAGDALENA DEL SOCORRO CORONADO BARAHONA**, Carnet No. 17203874, **MARÍA VICTORIA COREA GÓMEZ**, Carnet No. 17207900 y **LESTHER HUMBERTO GARCÍA CASTILLO**, carné No.17202060, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **La administración, liderazgo, su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo**, obteniendo los bachilleres COREA GOMEZ Y GARCIA CASTILLO 45 (cuarenta y cinco puntos) respectivamente, y CORONADO BARAHONA la calificación de 50 (cincuenta puntos).

Dado en la ciudad de Managua a los 11 días del mes de diciembre del año 2021.

---

M.A.E. Estela del Carmen Quintero  
INSTRUCTORA

## Resumen

El presente informe investigativo para seminario de graduación tiene como tema general, la organización y como subtema la administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo.

Tenemos como objetivo general comprender como se desarrolla la administración, liderazgo, y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo como elemento importante de la gestión administrativa logrando eficiencia en su entorno.

La organización de toda empresa requiere de administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo, por lo cual requiere de aquel que desempeña dicha función, comprender como se desarrolla ese liderazgo y las pautas que debe seguir un administrador en un ambiente que demanda creatividad y competitividad. Por esta razón en este documento investigativo se estudia aspectos relacionados con la administración, funciones y roles que por objetivo aplican conocimientos acertados para enfrentar un ambiente cambiante. Esa variabilidad induce a hacer evaluación y a identificar elementos del entorno externo o interno que tienden a manifestarse en la organización, que requiere de líderes con destreza, creatividad y espíritu emprendedor.

La metodología utilizada es la revisión bibliográfica llevada a cabo para localizar las aportaciones científicas más actuales que sustentaran el trabajo y que permitirían profundizar en la comprensión del emprendimiento. Se consultaron las bases de datos disponibles publicaciones, revistas, libros y sitios web. Se aplicó la rúbrica de evaluación de seminario de graduación y se implementó la estructura del informe basado en la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua.

## Introducción

En el presente informe de investigación bibliográfica está orientada hacia el seminario de graduación, se desarrolla como tema “organización” y como subtema “la administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo”.

La elaboración de esta investigación es para reforzar los instrumentos claves de la organización como la evaluación del ambiente en la dirección que demanda competitividad, el cual permitirá analizar a la competencia para detectar la participación del mercado que se atiende, así también obtener un buen desempeño y mejor ventaja competitiva.

Tiene como objetivo general comprender el desarrollo de la administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo como elemento importante de forma administrativa y organizativa logrando eficiencia en la administración.

El documento está estructurado en cuatro capítulos:

El primer capítulo es la introducción a la administración, conceptos, funciones de la administración, roles gerenciales, habilidades de los gerentes, recompensas y retos de la administración.

El segundo capítulo es evaluación de los ambientes administrativos, ambiente general externo e interno, sus tipos de fuerzas y ambientes de tarea.

El tercer capítulo la administración en entorno, ético y responsabilidad social, evaluación del entorno y administración global.

El cuarto capítulo es liderazgo en un ambiente competitivo, organización, liderazgo, motivación para el desempeño, comunicación, trabajo en equipo y espíritu emprendedor.

## **Justificación**

En el presente documento de investigación bibliográfica, en aspecto teórico se permitirá reforzar conocimientos acerca de la administración, liderazgo, y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo para lograr una eficiente dirección ante la competencia.

En aspecto práctico, el informe bibliográfico servirá como un instrumento de apoyo a nuevos negocios en la administración en un ambiente competitivo, permitirá, por ende, elaborar estrategias para obtener participación en el mercado que se atiende, a su vez será un aporte al departamento de administración y marketing de la UNAN.

Por lo cual, el aspecto metodológico de esta investigación será de gran valor para todos aquellos investigadores interesados en el estudio de la administración, por que contribuirá a enriquecer sus conocimientos, les ayudará a crear ideas innovadoras y estratégicas.

## Objetivos

### Objetivos generales

Comprender como se desarrolla la administración, liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo como elemento importante de la gestión administrativa logrando eficiencia en su entorno.

### Objetivos específicos

1. Estudiar las funciones, roles y habilidades en la administración para una mejor comprensión del papel que desempeña el administrador.
2. Determinar la evaluación del ambiente administrativo y cómo este influye en el entorno empresarial.
3. Identificar los elementos importantes en la administración por medio del entorno en el que se desarrolla la empresa a través de la evaluación de la ética y responsabilidad social adquiriendo ventaja ante la demanda competitiva.
4. Explicar la importancia del liderazgo en un ambiente competitivo en función de un buen desempeño, trabajo en equipo y comunicación.

## **Capítulo uno: Introducción a la administración**

Durante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de una organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa algunos, como el ejército o una gran corporación, tendrán una organización muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto del vecindario pueden estar estructuradas del modo más informal. Pero sin importar sus diferencias, todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varios elementos.

Las organizaciones no son autosuficientes, sino que siempre existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos que requieren: un equipo no puede jugar sin el equipo requerido; los fabricantes deben de tener contratos con muchos proveedores diferentes. Por último, las organizaciones tendrán libre o administradores que le ayuden a cumplir con sus metas. En algunas organizaciones es más fácil que en otras saber quiénes son los líderes (un entrenador, un conductor, un ejecutivo de ventas). Pero, sin una administración eficaz, las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas. (James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994, pág. 5). Párr. 2-3.

### **1.1. ¿Qué es la administración?**

“La administración varía conforme a la teoría aplicada: para la administración científica, lo importante son los métodos y procesos de trabajo del operario; para la teoría clásica, la administración implica previsión, organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado en toda organización; para la teoría de las relaciones humanas, la administración debe buscar los mejores resultados estableciendo condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales”. (Chavenato, 2007, pág. 18). Párr.4.



Responder a la pregunta, ¿Qué es la administración?, Deming estableció 14 puntos para los administradores de alto nivel. En estos puntos se plantea criterios se promueve la calidad de lo que es una administración, son los siguientes:

1. Plantear para el futuro a largo plazo, no para el mes siguiente o el año próximo.
2. Jamás sea complaciente acerca de la calidad de su producto.
3. Establezca un control estadístico sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores lo hagan también.
4. Trate con el número menor de proveedores, desde luego, con los mejores.
5. Determine si sus problemas se deben a partes específicas del proceso de producción o si emanan del propio proceso de proceso en su conjunto.
6. Capacite a sus empleados para que realicen las labores que se les pide desempeñen.
7. Acreciente la calidad de sus supervisores de línea.
8. Deseche el temor
9. Anime a los departamentos a trabajar en forma conjunta y estrecha en lugar de concentrarse en distinciones por departamento o por división.
10. No pretenda adoptar objetivos numéricos estrictos, incluyendo la tan popular fórmula de cero defectos.
11. Exija a sus empleados que hagan un trabajo de calidad, no sólo que en su lugar de 9 a 5.
12. Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.
13. Cuando surja una necesidad, capacite con nuevos conocimientos a sus empleados.
14. Responsabilice a los administradores de alto nivel de la implementación de estos. (James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994).

## **1.2. Funciones de la administración**

“Las funciones administrativas no pueden ser consideradas de forma aislada. Sino como un proceso que sigue un ciclo continuo. Las funciones administrativas en su conjunto forman lo que se conoce como proceso administrativo. Por ello cada función se dirige a lograr alcanzar las metas y los objetivos que se han propuesto las empresas o las organizaciones”.

Estas funciones son un proceso que se entiende de manera independiente pero que interactúa entre sí, generando una situación dinámico-activo; así que, los conceptos, las funciones y la administración son una realidad. (Asturia corporación universitaria, págs. 4-6). Párr.1-9.

Henry Fayol fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración en su libro “administración industrielle et generale” de 1916. Henry Fayol identificó 5 funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Henry Fayol plantea en su teoría que estas funciones son universales, y que por lo tanto cada administrador debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario.

### **1.2.1. Las cinco funciones de la administración**

Concretamente las funciones administrativas se distinguen como un proceso correcto de la administración.

Que busca aumentar la eficiencia de la empresa a través de la disposición de los departamentos de la empresa y de sus interrelaciones. De allí la importancia de la estructura y el funcionamiento de la misma. Enfoque de arriba hacia abajo, es decir del componente directivo hacia el componente ejecutor, es decir hacia los diferentes departamentos. La empresa y el proceso administrativo se encuentran divididos bajo la centralización de un jefe principal.

## 1. Planificación

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.

La administración debe visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir, se debe planificar todas las actividades basadas en condiciones futuras, se establecen los objetivos estratégicos y se asegura el logro de los mismos. Un buen plan de acción debe ser preciso y basarse en la unidad, continuidad y además tener cierta flexibilidad. Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora.

La planeación es importante, ya que en sus objetivos se resume el rumbo a seguir y las metas a alcanzar, además, se resume el crecimiento económico y general de la empresa.

Una de las maneras de trazar la planificación es: definir claramente un problema, estudiar las experiencias pasadas y para prever el futuro, determinar diferentes formas para actuar, seleccionar la mejor, asignar los recursos, prepararse para posibles situaciones adversas.

## 2. Organización

Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

La administración debe crear el entorno organizacional material y social de la empresa. Debe proporcionar las cosas útiles para el adecuado funcionamiento empresarial, movilizandolos recursos materiales y humanos para llevar el plan a la acción.

Una manera de plantear esta función administrativa es organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se puedan alinear las actividades de todos los

departamentos de la organización, una opción para incrementar el rendimiento es contratar personas capacitadas para el trabajo e incrementar el adiestramiento de las mismas a través de cursos y estudios especializados, así asegurar una mano de obra calificada y eficiente.

### 3. Dirección

Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación.

Una manera de ejecutar la dirección es supervisar a los trabajadores en su trabajo diario e inspirarlos a lograr las metas departamentales, se deben establecer orientaciones de acuerdo a las necesidades de cada trabajador y cada departamento a fin de que las tareas resulten eficientemente realizadas. Para los nuevos empleados pautar una orientación formal dando indicaciones y enseñando de manera general lo que necesitan para desempeñar el cargo.

### 4. Coordinación

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de la misma. Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa.

## 5. Control

Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía estén en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

La administración debe revisar y verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas. Una manera de llevar a cabo el control es revisar y controlar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las políticas y objetivos de la organización, revisar los resultados y reportar cualquier desviación que ocurra, distorsione los planes y aleje al departamento del cumplimiento de los objetivos.

La teoría de las cinco funciones de la administración de Henry Fayol es una visión muy normativa y funcional en la administración, y puede que esta teoría no refleje completamente las complejidades administrativas que enfrentan los gerentes en su trabajo diario. Como tal, las cinco funciones de Henry Fayol se centran muy poco en las relaciones informales entre directivos y subordinados, y no consideran el cómo desarrollar y mantener una fuerza de trabajo motivada.

Las 5 funciones administrativas expuestas por Henry Fayol, por lo tanto, no representan completamente la complejidad que enfrentan los administradores, y el enfoque normativo puede ser demasiado rígido para ilustrar qué funciones que los gerentes necesitan para llevar a cabo sus funciones en las empresas y las organizaciones modernas. Por otro lado, las 5 funciones administrativas presentadas por Henry Fayol dan un resumen estructurado de las tareas necesarias que deben llevar a cabo todos los administradores y ofrece una visión inicial en su trabajo diario. (Santiago, 2019). Párr. 4-26

### **1.2.2. Funciones y niveles de la administración**

“El nivel administrativo es la administración de una organización. Incluye todos los aspectos de la supervisión y revisión de las operaciones del negocio, así como las áreas relacionadas, que incluyen las finanzas, contabilidad, marketing y gestión de proyectos”. Según (Corvo H. s., 2019).Párr. 1.

Las teorías brindan una mejor visión, de cómo permitirles a los niveles de la organización mejorar sus procesos haciéndolos más eficientes. Como primera instancia debemos entender que la organización comprende tres niveles, los cuales se estudian a continuación:

1. Nivel directivo: su objetivo es coordinar a otras personas, es la autorizada de gobernar la empresa, establecer los objetivos y llevar a cabo la planeación estratégica. Las decisiones tomadas por este nivel son de largo plazo, y para que estas sean asertivas, la experiencia, la reflexión y el juicio son indispensables.

En este nivel, pertenecen el presidente, el gerente general o el director, esto depende de cómo sea catalogado este dentro de la estructura de la organización. Veamos a continuación cuáles son sus funciones claves:

1. Establecer objetivos, políticas y estrategias.
2. Elaborar planos o proyecciones a largo plazo.
3. Evaluar los resultados

Estas funciones claves, señaladas anteriormente, son de gran envergadura ya que es necesario que el directivo de toda institución tenga objetivos definidos, porque sin

estos objetivos no será posible coordinar las actividades y acciones, orientadas a alcanzar metas a corto, mediana y largo plazo. Luego, estos objetivos deben de ser seguido con políticas y estrategias para hacer de los objetivos una realidad, y de este modo, alcanzar lo anhelado.

Una vez indicadas las políticas a seguir para lograr los objetivos deseados se procede a elaborar el plan o proyecto a largo plazo. Claro, y en ese proceso, existen metas a corto y mediano plazo que hará posible alcanzar lo que se ha establecido en el plan.

Al ejecutar el plan, en el proceso, se generan situaciones que no estaban contempladas como también realidades que pondrán en una situación, no contemplada, en ventaja al proyecto o plan en ejecución. Pero, darse cuenta de esa realidad que sucede en el proceso de la ejecución del plan no viene así de fácil, porque se hace necesario la evaluación en todos los aspectos del plan en el proceso como también la evaluación de los resultados vinculándolos con los otros aspectos correspondientes a este nivel.

2. Nivel coordinador: son los directivos que tienen contacto directo con los trabajadores, los vendedores y obreros. En este nivel, se identifican las soluciones a los problemas rápidamente, ya que su proceso es rutinario. En este nivel, pertenecen el jefe de producción, jefe administrativo y jefe comercial.

En las funciones de nivel de coordinación son:

1. Programación de tareas
2. Supervisión
3. Control

Los programas de tarea, tienen como finalidad en este nivel, el contacto directo con las personas que se asocian de manera directa con el trabajo que proyecta a la empresa ante la sociedad y, precisamente en ese contacto directo que existe entre los directivos con los trabajadores, vendedores y obreros, abre las puertas para conocer los problemas de manera directa que se da en los distintos integrantes del cuerpo organizado y eso genera dos situaciones objetivas: supervisión y control.

3. Nivel operativo: este nivel está basado, en planes operativos y está orientado mediante normas que sirven para ejercer cada una de las actividades de la empresa. Aquí se deben realizar eficazmente las tareas rutinarias de la empresa u organización.

Este nivel está compuesto por los empleados administrativos, vendedores y obreros.

Funciones:

1. Control de obligaciones.
2. Contabilidad y finanzas.
3. Realización de los planes planteados.

En el nivel directivo, se imparten los planes para que así mismo sean ejecutados por los demás niveles. Allí deben realizarse las estrategias, las cuales se realizan por medio de tácticas e instrucciones dadas al nivel de coordinación.

El nivel medio es que debe mantenerse en contacto el nivel directivo y el nivel operativo. Además, informa los objetivos, proyectos y programas fijados por el nivel directivo a sus subordinados, y asignar los recursos que se necesiten. (Asturia corporación universitaria, págs. 4-6). Párr. 1-15.



Para entender mejor acerca de los niveles de la organización, la siguiente imagen donde se exponen los diferentes niveles. Ver imagen 1.

Imagen 1. Niveles de la organización administrativa



Imagen 1. (Asturia corporación universitaria, pág. 6)

### 1.3. Funciones o roles de un administrador

Se identifican 10 roles a través de los cuales describe el trabajo del administrador, la actividad del administrador mientras ejecuta estos roles se encuentra entre la reflexión (piensa, evalúa, analiza) y la acción (participa, asigna, decide), relacionándose con los demás, al interior y hacia afuera de la organización, la unidad de negocio, el área o el departamento, según su nivel. Dichos roles se integran en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios.

Roles interpersonales: son tres los roles del administrador que surgen directamente de la autoridad formal e involucran relaciones interpersonales básicas.

1. El administrador como líder: los administradores son responsables del trabajo de la gente de su unidad. Sus acciones en este sentido constituyen el papel de líder.
2. El administrador como enlace: en este rol el administrador hace contactos fuera de la cadena vertical de mando.

Roles informativos: procesar información es una parte clave del trabajo del administrador, actuando como receptor, aglutinador y/o transmisor.

1. El administrador como receptor de información: el administrador, como monitor, está analizando constantemente el entorno para obtener información, esto se da en gran parte como resultado de su red de contactos personales. Una buena parte de la información que el gerente acumula en este rol le llega en forma verbal.

2. El administrador como difusor de información: en el papel de divulgador, el administrador distribuye información privilegiada directamente a los subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Cuando los subordinados no tienen la posibilidad de contactarse fácilmente entre ellos, el gerente sirve como puente entre ellos.

3. El administrador como portavoz: en el papel de vocero, el administrador envía información al exterior de la organización. Un presidente hace un discurso para presionar por una causa organizacional, un supervisor sugiere a un proveedor una modificación de un producto o de las condiciones de entrega.

Roles decisorios: la toma de decisiones es intrínseca a la labor del administrador, los restantes cuatro roles giran en torno a ella.

1. El administrador como emprendedor: como empresario busca mejorar su unidad (o la organización como un todo), para adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. Esto se da a través del desarrollo de nuevos productos, nuevas formas de realizar procesos claves, reorganizaciones de un departamento o reestructuraciones corporativas, fusiones o adquisiciones y campañas de relaciones públicas, entre otras.

2. El administrador como controlador de perturbaciones: los problemas, las crisis, son factores que deben ser tenidos en cuenta y deben saberse manejar. En este rol el administrador busca hacer que los retos y problemas que enfrenta la organización o su área, sean tomados de la mejor manera por su equipo y que las transiciones sean tan positivas como puedan serlo.

3. El administrador como asignador de recursos: en este rol decidirá quién recibirá qué, en términos de recursos, humanos, financieros y de cualquier otro tipo, incluyendo su propio tiempo.

4. El administrador como negociador: sea que trate de conseguir un nuevo cliente, un nuevo empleado o intente terminar un contrato con un proveedor, el administrador siempre estará negociando en la búsqueda por lo mejor para su unidad, su departamento, su sucursal o la organización entera. (GestioPolis, s.f.).párrafo 11-23.

Drucker, por su parte, estableció que son cinco las tareas que componen la labor de un administrador: establece objetivos, organiza, motiva y comunica, mide y, por último, desarrolla a su gente.

1. Establecer objetivos: el administrador fija metas para cada área, las comunica a aquellas personas cuya participación es requerida para lograrlas y decide qué hay que hacer para cumplirlas.

2. Organizar: el administrador analiza las actividades, decisiones y relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades manejables y las clasifica en puestos de trabajo manejables. Agrupa estas unidades y puestos de trabajo en una estructura organizacional. Además, selecciona personas para la gestión de estas unidades y para los puestos de trabajo claves.

3. Motivar y comunicar: el administrador hace de su gente un equipo. Lo hace a través de la práctica y en sus relaciones con las personas con quienes trabaja; lo hace mediante sus decisiones sobre personas, decisiones sobre remuneración, ubicación y ascensos; lo hace a través de una comunicación constante, desde y sus subordinados, superiores y colegas.

4. Medir: el administrador establece criterios e índices, pocos factores son tan importantes para el desempeño de la organización y de quienes la conforman. Se encarga de que cada persona conozca las medidas de desempeño de toda la organización y, al mismo tiempo, las de su función y así le ayuda a cumplirlas. Analiza, evalúa e interpreta el rendimiento y como en todas las otras áreas de su trabajo, comunica el significado de las medidas y sus resultados a sus subordinados, a sus superiores, y a sus colegas.

5. Desarrollar a su gente y a él mismo: con el ascenso del trabajador del conocimiento, esta tarea ha adquirido una mayor importancia. En una economía del conocimiento, las personas son el activo más importante de la organización y le corresponde al administrador desarrollarlas. (GestioPolis, s.f.) párrafo 11-40

### **1.3.1. Habilidades administrativas**

Son rasgos que hacen única a esta disciplina, se trata de atributos que contribuyen a su despliegue en cualquier organización y le permiten complementarse con otras especialidades, con el fin de coordinar los recursos organizacionales metódicamente y así conseguir los objetivos trazados. (Montaya, 2021). Párr. 1.

Planteó la existencia de tres tipos de habilidades esenciales para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo:

1. Habilidad técnica: consiste en utilizar los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.

2. Habilidad humana.: consiste en la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

4. **Habilidad conceptual:** consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

Robbins De Cenzo agregan a las tres habilidades esenciales, propuestas por Katz, una cuarta:

5. **Habilidad política:** capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos.

Los gerentes que tienen buenas habilidades políticas suelen ser mejores para conseguir recursos que aquellos que no las poseen. También obtienen evaluaciones más altas y logran más ascensos. Se plantean seis conjuntos de conductas que explica la eficacia de un gerente, las denominan habilidades específicas que son:

1. **El entorno de la organización y sus recursos:** capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno. Implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la organización.

2. **Organizar y coordinar:** consiste en organizar las cosas en torno a las tareas y, a partir de ahí, coordinan relaciones de interdependencia entre las tareas, cuando procede.

3. **Manejar información:** comprende el uso de los canales de comunicación e información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.

4. **Propiciar el crecimiento y el desarrollo:** a través del aprendizaje constante el administrador propicia su crecimiento y desarrollo personal, así como los de su gente.

5. **Motivar a los empleados y manejar conflictos.** A través del refuerzo positivo generan en su gente ganas de hacer su trabajo y eliminando conflictos inhiben posibles problemas que minen la motivación.

6. Resolver problemas estratégicos: asumen responsabilidad de sus decisiones y se aseguran de que los subalternos apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

La american management association ha establecido 4 habilidades/competencias claves que debe tener el administrador:

1. Pensamiento crítico y resolución de problemas: la capacidad de tomar decisiones, resolver problemas y tomar las medidas adecuadas.
2. Comunicación efectiva: habilidad para sintetizar y transmitir sus ideas, tanto en forma escrita como oral.
3. Colaboración y trabajo en equipo: la capacidad de trabajar de manera efectiva con los demás, incluidos los de grupos diversos y con puntos de vista opuestos.
4. Creatividad e innovación: la capacidad de ver lo que no está ahí y hacer que algo suceda.

Drucker en otro de sus magistrales escritos, indicó que los gerentes eficaces siguen ocho reglas sencillas:

1. Preguntan qué hay que hacer
2. Preguntan: ¿es esto lo correcto para la empresa?
3. Trazan un plan de acción
4. Asumen responsabilidad por las decisiones
5. Asumen la responsabilidad de comunicar
6. Se centran en las oportunidades
7. Hacen reuniones productivas
8. No piensan ni dicen «yo», piensan y dicen «nosotros». (GestioPolis, s.f.).Párr. 11-59.

## 1.4. Tipos de empresas

Se pueden clasificar según varios criterios. Entre los más representativos están:

Según la ganancia:

1. Organizaciones con fines de lucro: son agrupaciones de capital privado que comercializan bienes o servicios.
2. Organizaciones sin fines de lucro (ONG): son agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad y tienen independencia financiera, es decir, no dependen de ningún gobierno.
3. Organizaciones con fines administrativos: son aquellas organizaciones creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.

Según la estructura:

1. Organizaciones formales: surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
2. Organizaciones informales: surgen espontáneamente debido a las actividades e interacciones de los participantes.

Según la propiedad:

1. Organizaciones privadas: son aquellas en las que el capital es privado y no del estado.
2. Organizaciones públicas: son aquellas en las que existe participación del gobierno.

Según su tamaño:

1. Organizaciones pequeñas: son aquellas que tienen entre 10 a 49 miembros.
2. Organizaciones medianas: son aquellas que tienen entre 50 y 199 miembros.
3. Organizaciones grandes: son aquellas que tienen entre 200 y 1000 miembros. (Etecé, 2021).Párr. 12-23.

## 1.5. La administración de empresas como carrera

Al estudiar la carrera de administración de empresas vas a contar con las capacidades necesarias para gestionar y optimizar sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos. Es una disciplina íntimamente ligada a las ciencias económicas y financieras, pero también a la contabilidad y el marketing.

Un administrador está capacitado para planificar, organizar, dirigir y controlar un sector o a toda una compañía, a partir del uso de recursos tanto humanos como financieros. Puede fijar objetivos corporativos, asignar funciones y actividades para procurar que todos los trabajadores cumplan con sus tareas y verificar que todo lo planificado se esté llevando a cabo de la manera adecuada y, si no es así, se deberán corregir los errores.

Razones para motivarte a estudiar administración:

1. Crecer y hacer crecer la empresa
2. Fascinación pura por la gestión empresarial
3. Te prepara para el futuro
4. Las oportunidades de empleo. ( Seahawk Voices, 2018).Párrs.1-8.

Se considera que no se puede administrar sin una filosofía, aunque esta no sea explícita. De acuerdo con sus planteamientos, el éxito de la buena administración radica en los conceptos básicos que se tienen en cuenta para guiar las acciones y decisiones administrativas. En este orden, las características o criterios a tener en cuenta, son las que se presentan a continuación.

### 1.5.1. Universalidad

Por ser la administración una ciencia que aporta a la coordinación metódica de recursos, esta se puede desplegar en cualquier lugar donde interactúen grupos de personas que se relacionen para alcanzar ciertos propósitos. Estos grupos de personas son llamados organismos sociales. (Montoya, 2021). Párr. 4.

El fenómeno administrativo se presenta donde quiera que existe un organismo social, pues en él siempre debe haber coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la



administración se da en el estado, en el ejército, en la empresa y en una sociedad religiosa. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales. (Origen y desarrollo de la administración, 2007, pág. 48).

### **1.5.2. Realidad del trabajo administrativo**

“Administrar es una forma de actuar conscientemente sobre la sociedad y sobre sus subsistemas con el objetivo de alcanzar determinados resultados. Para que esta forma sea realmente consciente, es imprescindible el conocimiento científico de la sociedad como sistema y el dominio de las leyes y principios que gobiernan la administración en todos los niveles de dicho sistema” (Lauzán, 1988).

Una amplia y variada gama de funciones y carreras están abiertas a los estudiantes de administración, incluyendo la gestión, consultoría, estrategia de negocios, capacitación y desarrollo, contratación, recursos humanos, relaciones laborales, políticas públicas, consultoría de negocios y funciones de alta dirección en empresas de toda clase. Así, es cierto que la combinación entre una formación universitaria sólida y una vocación y fascinación pura por la gestión en general, proporcionará las habilidades pertinentes que ayudarán a tener éxito en una variedad de industrias de servicios financieros, productos de consumo, educación, salud, relaciones públicas, servicios públicos, comercios minoristas y manufacturas.

El plan de estudios de cualquier universidad ha de brindar una amplia base de habilidades para los futuros administradores tales como contabilidad, sistemas informáticos, teorías en micro y macro economía, protocolos de ética, finanzas, derecho, marketing, comunicación oral y escrita. Pero, es el modo en que utilicemos ese conocimiento el que será, sin lugar a dudas, el camino hacia la eficacia administrativa y el éxito empresarial. ( Seahawk Voices, 2018). Párr.2.

### 1.5.3. Recompensa y retos

El desarrollo empresarial es un área que demanda organización y planificación. En la época actual se han acrecentado los retos de la administración de empresas, así como la importancia de conocerlos para poder enfrentarlos con destreza y éxito.

Los retos importantes del desarrollo empresarial son los siguientes:

1. Desarrollo: un administrador debe contemplar los factores internos de la compañía, es decir, el desempeño de sus empleados, su aprendizaje, su eficiencia y el desarrollo humano; y también los factores externos, es decir, los beneficios que le proporcionará de manera integral a la sociedad.
2. Competencia: uno de los retos de la administración de empresas es la competencia. Para no estancarse, las empresas deben innovar y actualizarse continuamente con el propósito de desarrollar nuevos servicios y productos que satisfagan a los clientes y a los consumidores. Para ello, la administración debe estar actualizada y de esta manera ejecutar correctamente sus tareas apoyadas en las nuevas tecnologías.
3. Capacitación: las innovaciones son continuas porque ninguna empresa quiere quedar relegada en el mercado y los clientes quieren adquirir sus productos o servicios de manera cada vez más eficaz. Por esto, uno de los retos de la administración de empresas en la actualidad es la de preparar y capacitar constantemente a su personal.
4. Multidisciplinariedad: otro reto de la administración de empresas es buscar nuevas tácticas o estrategias para aplicarlas en contextos variados. El campo de estudio que abarca un administrador es amplio, alcanza a las empresas, al sistema educativo, al gobierno y sus políticas, a la religión, a la cultura y a la sociedad, y por ello debe enfocarse en cada uno de manera eficiente.

5. Conciencia ecológica: los clientes cada vez son más conscientes del desequilibrio ecológico que existe en el planeta. La contaminación es un problema que debe importarnos a todos, por eso uno de los retos de la administración de empresas consiste en ofrecer nuevos productos que no dañen el medio ambiente e implementar nuevas políticas de reciclaje.

Si estos factores se toman con la debida importancia se podrá acercar a la necesidad de los clientes y consumidores, de lo que ofrecen los productores e innovaciones. (Elieat Universidad, 2021). Párr.1-9.

## Capítulo dos: Evaluación de los ambientes

Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores. Párr.1

La evaluación se ha convertido en fiel aliada en el mundo comercial y de los negocios, ya que se suele echar mano de ella para evaluar el desempeño de empleados y en caso de ser necesario implementar las pertinentes capacitaciones en orden a mejorar la tarea que estos realizan, o bien, en búsqueda de los siempre tan ansiados resultados económicos, un proceso de evaluación referido únicamente a las finanzas de una empresa, podrá estudiar y en caso de ser necesario elegir alternativas que mejoren la productividad de un negocio. (Ucha, 2009). Párr.4

### 2. Ambiente general externo

El ambiente externo de una empresa es el entorno que le rodea y le influye, pero sobre el que no puede actuar. Es decir, aquellos factores que pueden afectar a su producción de forma externa y sin posibilidad de ser modificados por la propia organización.

Las diferentes empresas que existen en el mundo están rodeadas de un ambiente que se puede diferenciar en dos tipos diferentes, el ambiente externo y el microambiente. El ambiente externo hace referencia al entorno en el que la empresa no puede actuar, pero que sí afecta a su funcionamiento.

En cambio, el microambiente es aquel que tiene relación con todo aquello que depende directamente de la empresa. Como puede ser su personal, la toma de decisiones o las estrategias a seguir.

Un buen ambiente externo permite que la organización pueda disfrutar de estabilidad para poder llevar a cabo su actividad, pero no le garantiza ningún logro. Sumado a esto, también hay que destacar que el ambiente externo es una fuente de oportunidades.

En función de la tendencia de los diferentes factores del ambiente externo, se pueden identificar futuras necesidades del mercado y cubrirlas antes de que el mercado se sature. Por ello, es importante realizar un profundo análisis del ambiente externo cuando se va a montar una empresa y actualizarlo con el paso de los años. (Ludeña, 2021). Párr.2-4.

## **2.2. Tipos de fuerzas del ambiente general externo.**

Este entorno hace referencia a los factores económicos, políticos, legales, socioculturales, demográficos, tecnológicos y globales que pudiesen en un momento dado afectar a la organización. En ocasiones, los cambios generales pueden impactar de forma muy importante a la empresa y en otras no tienen las mismas repercusiones, por tal motivo, los administradores y gerentes siempre deben tenerlos en cuenta, lo que sucede en el otro lado del mundo, tiene un impacto indirecto o directo sobre nuestra organización. (Fernando Aguirre Hernández y Daniel Martínez Navarrete, 2011).Párr.1.

### **2.2.1. Fuerzas socioculturales:**

Son fuerzas del ambiente general externo donde confluyen principalmente los aspectos demográficos y aspectos culturales. Por ejemplo, al momento de instalar una planta y contratar personal se debe considerar que en el entorno de acción existe un sistema cultural y social que asume determinadas creencias y valores.

### **2.2.2. Fuerzas tecnológicas:**

Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos.

Cambios tecnológicos en los productos: los cambios tecnológicos en los productos son todas aquellas modificaciones que sufre un producto para obtener otros con nuevas características y capacidades de productos existentes o a productos nuevos.

Cambios tecnológicos en el proceso: los cambios tecnológicos en el proceso se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o la forma de administrar las empresas.

### **2.2.3. Fuerzas económicas:**

Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización.

Los cambios económicos pueden generar oportunidades o amenazas para los administradores; cuando la economía pasa por un buen momento, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permitan crecer o expandirse. De lo contrario cuando la economía pasa por una crisis, caso de las recesiones, la demanda disminuye aumentando el desempleo y disminuyendo las utilidades.

### **2.2.4. Fuerzas político-legales:**

Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones a nivel nacional, se imponen una serie de leyes y normas que delimitan lo que las empresas pueden y no pueden hacer.

La protección del medio ambiente, representan una desventaja para aquellas empresas que contaminan en grandes cantidades, sin embargo, para algunas empresas es una oportunidad de negocio, ya que actualmente gran parte de la industria va enfocada al desarrollo de productos tecnológicos e innovadores que disminuyan el impacto ambiental.

En muchas ocasiones las organizaciones buscan la forma de disminuir o evadir, son los impuestos establecidos por el gobierno, así como los salarios y derechos que benefician a los empleados que prestan sus servicios a diversas instituciones.

### **2.2.5. Fuerzas globales:**

Elementos externos a la organización que se manifiestan cuando la organización importa, exporta o compite con organizaciones del extranjero o internacionales. Este tipo de variables afecta principalmente a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios a mercados externos, debido a los grandes volúmenes de ventas que estas instituciones realizan.

### **2.2.5.1. Un reto para el administrador: el cambio**

Los anteriores factores o fuerzas cambian de manera continua y de modo dinámico en forma independiente e interdependiente para crear tres tipos de cambio: estacional, cíclico y estructural.

1. Cambio estacional: las empresas se ven afectadas por cambios estacionales los cuales son fáciles de predecir y superar si se encuentran bien preparadas. La industria del vestido es uno de los ejemplos más comunes, debido a que existen ciertas épocas del año en las cuales se oferta ropa dependiendo de la estación del año en la que se encuentren, sea ropa de invierno o ropa deportiva.

2. Cambio cíclico: son causados principalmente por el crecimiento o decrecimiento de la economía que a su vez es causada por factores económicos a nivel global como la inflación, desempleo y tasas de interés. Este tipo de cambio se ve seriamente afectado en empresas maduras de bienes y servicios que ofrecen productos de alto costo como las industrias automotrices, en donde se deben aplicar fuertes estrategias de mercadotecnia para no disminuir su nivel de ventas.

3. Cambio estructural: este tipo de cambio se presenta cuando una de las empresas que sirve de soporte o para el desarrollo de otra empresa, se ve impactada por un cambio cíclico o estacional, es decir, la demanda se ve afectada produciendo falta de materia prima a su cliente, generando una reacción en cadena. (Rosas, 2011). Párr.23-37.

### **2.2.5.2. Un reto para el administrador: la globalización**

La dinámica de los distintos escenarios económicos que integran los países de este planeta que hemos denominado tierra, presentan grandes cambios, en sus actividades comerciales, en donde muchas empresas se han preparado para ello y poder afrontar con éxito, no solamente las amenazas, cambios, retos que se presentan, sino saber aprovechar las oportunidades.

Para ello han considerado las características de los nuevos paradigmas que involucran capacitación, desarrollo, tecnología, una nueva visión del comportamiento de los mercados, conocimientos administrativos modernos y sobre todo un liderazgo gerencial estratega, proactivo, capaz de interpretar los efectos que se manifiestan producto de una globalización más dinámica y competitiva.

Al respecto, un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Este patrón tecnológico que impera a nivel mundial se compone de dos vertientes, la microelectrónica y la informatización; la organización flexible: horizontal, abierta e interconectada con base a la información. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos. (Vanegas, 2010).Párr. 1-3.

#### *2.2.5.2.1. La naturaleza especial del ambiente global*

Se puede definir el medio ambiente como la totalidad de los elementos sociales, tecnológicos, biológicos, físicos y químicos que componen los entornos del hombre. El ambiente físico es el que proporciona los recursos necesarios para la supervivencia del hombre. Todas las empresas trabajan dentro del ambiente y se relacionan con él.

El ambiente provee los recursos para la vida y para la producción (alimentos, energía, aire, agua, materiales y tierra); también proporciona el “sumidero” o lugar de eliminación de los productos de desecho.



La economía también juega un papel importante ya que muchos denominan medio ambiente y recursos económicos naturales. Puesto que los recursos tienen diferentes propiedades deben ser analizados con dichas distinciones en mente. Así, las tres categorías de recursos definidas en este trabajo.

Las metas empresariales están limitadas por los recursos, las exigencias sociales y la legislación.

Las metas principales de la mayoría de las empresas, es la necesidad de que la administración se preocupó por el medio ambiente.

De acuerdo a los objetivos y metas de las empresas:

1. Supervivencia y viabilidad a largo plazo: viabilidad financiera, conservación de recursos.
2. Rentabilidad: viabilidad financiera para ayudar a la supervivencia.
3. Expansión de la capacidad de la empresa: para satisfacer las necesidades y los deseos cambiantes de la comunidad.
4. Responsabilidad social: promoción de la armonía con la comunidad y el gobierno.
5. Responsabilidad ambiental: promoción del cuidado del ambiente físico y natural para evitar la desigualdad en la distribución del bienestar social. La administración empresarial usa los recursos de la biósfera (el medio ambiente físico) para producir bienes y servicios mediante el empleo de tecnología. Igualmente, el medio ambiente determina las estrategias empresariales sobre la utilización de los recursos. Por lo que, dependiendo del grado de conciencia ambiental de un administrador, éste puede ayudar a la empresa a alcanzar diferentes metas de supervivencia mediante una estrecha cooperación con el gobierno y la sociedad, para buscar sectores de interés común, conservar los recursos materiales necesarios y evitar daños.

#### *2.2.5.2.2. Integración de todo: Un análisis del ambiente general*

Entonces, debido a lo trascendental del medio ambiente surge la pregunta ¿Por qué afecta el ambiente a la estructura de una organización?, la respuesta es sencilla, por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos: son pocas las fuerzas que cambian en su ambiente. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no existen cambios profundos tecnológicos por parte de los competidores actuales, o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influyan en la organización. Otras, enfrentan ambientes muy dinámicos: regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas y preferencias que cambian de continuo por parte de los clientes.

Los ambientes estáticos crean para los gerentes significativamente menos incertidumbre que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la dirección tratará de llevarla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización. Investigaciones recientes ayudan a aclarar lo que significa la incertidumbre ambiental. Se ha visto que hay tres dimensiones clave para el ambiente de cualquier organización: capacidad, volatilidad y complejidad. (Vanegas, 2010). Párr. 1-3.

Respecto al entorno externo: análisis FODA

Una útil herramienta para evaluar las habilidades y capacidades internas de la empresa junto con las fuerzas en el entorno externo es el Análisis de FODA un acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas. En ocasiones se refiere al escaneo ambiental y al análisis FODA como herramientas de evaluación estratégicas y son utilizadas para establecer un nivel de entendimiento necesario para tener un plan exitoso, sin importar si es un plan estratégico o un plan de fuerza laboral.

El análisis FODA proporciona a la empresa una dirección práctica para competir en el mercado. Aprovechar sus puntos fuertes. Moderar las debilidades. Aprovechar al máximo las oportunidades. Manejar, o mejor aún, eliminar las amenazas.

### Aprovechar sus puntos fuertes

Los puntos fuertes se realizan a las competencias, habilidades y capacidades centrales de la empresa que brindan una ventaja para cumplir con las necesidades de los clientes objetivo. Por ejemplo, los costos de producción, las habilidades de mercadotecnia, la imagen de la marca, la tecnología, el diseño, y los recursos financieros representan puntos fuertes potenciales para una empresa. Los puntos fuertes son significativos, pero solo a través de los ojos de los clientes. Los puntos fuertes que crean valor para los clientes elegidos de la empresa proporcionan ventajas competitivas para la empresa.

### Moderar las debilidades

Las debilidades se presentan a las limitaciones que una empresa enfrenta cuando busca otorgar valor a los clientes. Como los puntos fuertes, las debilidades sólo son significativas cuando se ven a través de los ojos de los clientes. En este caso, los mercadólogos deben moderar la debilidad.

### Aprovechar al máximo las oportunidades

Las condiciones y tendencias favorables en el entorno externo representan oportunidades para los comercializadores. Para que la empresa se beneficie, estas oportunidades deben de explotarse.

### Manejar o eliminar amenazas

Las condiciones, tendencias y barreras en el entorno externo que obstaculizan el desempeño de la empresa representan amenazas. Los mercadólogos manejan las amenazas actuando sobre ellas o evitándolas. (MyEducador, 2021). Párr. 9-14.

## **2.6. El ambiente interno**

El ambiente organizacional, consiste en estudiar y aplicar el conocimiento de cómo las personas actúan de manera individual y en equipo. Este concepto abarca un número considerable de elementos en la empresa como lo son: la cultura, liderazgo, trabajo en equipo. La cultura definitivamente determinará el comportamiento en una sociedad. El éxito de un trabajador dentro de la empresa se refleja en la satisfacción misma que recibe por su trabajo, entonces, la autoestima de los trabajadores como un importante elemento además del sueldo, prestaciones, crecimiento laboral y personal entre otros según (Aragón, 2020).

Para desarrollar el análisis del ambiente interno de la empresa deben de participar todas las personas que pertenecen a la empresa.

Todo ellos para determinar las debilidades y fortalezas de la compañía considerando todas las áreas de la empresa.

### **2.6.1. Elementos del ambiente interno de la empresa**

La clasificación de todos los factores que pueden participar en empresa de mayor prioridad a menor para facilitar y evidenciar la situación interna de la empresa. Cuando una empresa logra conocer sus factores internos, los puede aprovechar al máximo para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. Esto le permite enfrentar mejor su entorno competitivo y poder alcanzar sus metas y objetivos. Claro que, el análisis interno de la empresa le permite determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Al conocer sus factores internos, la empresa determina cuáles son las capacidades y los recursos con las que cuenta para poder competir.

### 2.6.1.1. Recursos tangibles

Todos los recursos tangibles que posee una empresa son fáciles de conocer y evaluar, porque se pueden percibir fácilmente. Entre estos podemos encontrar los recursos financieros, tecnológicos, organizacionales y físicos.

Entre los elementos que conforman el ambiente interno de la empresa se encuentran:

1. La cultura organizacional: la cultura organizacional permite establecer el ambiente de trabajo y la motivación que puedan tener los empleados repercutiendo directa e indirectamente en la productividad de la empresa y en otros factores como la originalidad, la creatividad y la innovación. La cultura organizacional favorece el trabajo en equipo, la coordinación de los miembros de la empresa.
2. El diseño jerárquico de la organización: el diseño jerárquico de la organización puede facilitar o dificultar la consecución de los objetivos, dependiendo del grado de control que se requiera, la burocracia interna de la empresa y los cambios que se puedan suceder en el ambiente externo.
3. La misión y la visión de la empresa: la empresa establecerá en este punto que es lo que va a hacer, hacia donde se dirige y el modo en el que va a realizar sus actividades para diferenciarse de la competencia.
4. Políticas corporativas: estas son las directrices que seguirá la empresa al tomar sus decisiones tanto las programadas como las no programadas.
5. Clima organizacional: el clima organizacional determina las actitudes de los empleados y de las relaciones formales e informales en la empresa.
6. Los recursos humanos: en este aspecto hay que considerar que tanto a los empleados como los directivos ya sean de la alta gerencia, medios o supervisores se verán afectados por sus superiores y sus subordinados.
7. Los recursos con los que cuenta la empresa: la información, el propio activo de la empresa, como la infraestructura, el equipo de trabajo, materias primas, entre muchos otros. (Quiroa, 2019).

### **2.6.1.2. Recursos intangibles**

Por consiguiente, los recursos intangibles son más difíciles de valorar porque resulta más complicado poderlos explicar y evaluar. Esto, debido a que se encuentran ubicados en las prácticas que la empresa realiza en todo momento y que generalmente se hallan en constante evolución.

Los más importantes son los recursos humanos, la cultura de la empresa, los recursos de innovación y de imagen.

1. Recursos humanos: sobre todo, en estos recursos se ubican las competencias laborales que posee los recursos humanos. Los cuales incluye una serie de capacidades, experiencias y habilidades directivas que se visualizan en el desempeño eficiente del trabajo.
2. Cultura empresarial: ciertamente, la cultura empresarial constituye una serie de creencias, normas y valores que aplica una empresa para llevar a cabo su labor. La cultura empresarial permite que una empresa se diferencie de otra y que le pueda otorgar una ventaja competitiva.
3. Recursos de innovación: en cambio, los recursos de innovación son todas las ideas, los conocimientos, prácticas y procedimientos; tanto técnicos y científicos que son propios de cada empresa. Todo esto se aplica en el desarrollo de prácticas creativas que contribuyen a generar procesos de innovación.
4. Recursos de imagen: finalmente, estos recursos se refieren al concepto de posicionamiento e imagen propios de una empresa. Ya sea por medio de sus marcas, productos, valores de honestidad, confianza y calidad en sus ofertas de mercado.

### **2.6.1.3. Capacidad de organizar**

Por último, la capacidad de organización de una empresa no se puede clasificar como recursos tangibles o intangibles. Se refiere más que todo al conjunto de habilidades y competencias propios de una empresa que aplica en sus procesos de producción y entrega de bienes y servicios al mercado.

En consecuencia, entre algunas se pueden mencionar una capacidad de producción de producto superior, el servicio al cliente de primer nivel, aplicación de excelentes procesos de innovación y la flexibilidad en todos sus procesos.

El análisis interno de una empresa es muy importante, puesto que le permite detectar sus fortalezas y debilidades. Con la información recabada se pueden tomar acciones para lograr minimizar las debilidades identificadas y explotar al máximo las fortalezas que se poseen. Esto se puede lograr utilizando los recursos y las capacidades que posee una empresa de forma óptima y efectiva.

### **2.6.1. Ambiente de tareas**

El ambiente de tarea es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto, es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización. Las fuerzas del ambiente de tarea ejercen una influencia significativa en la organización.

#### ***2.6.1.2. Participantes nuevos–Entrada de nuevos competidores***

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento, todas las organizaciones tienen uno o más rivales. Los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia. Internet también tiene que ver en la determinación de los rivales de una organización porque ha eliminado las fronteras geográficas. La competencia de precios, nuevos productos y servicios ofrecidos, representa una fuerza ambiental que los gerentes deben vigilar y estar preparados para responder.

De acuerdo con Porter, la entrada de competidores consta de dos aspectos:

1. El primer es del ambiente de tarea son los competidores y la naturaleza de la competencia entre ellos. Por ejemplo, para analizar este aspecto del ambiente de tarea es necesario saber qué tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa. Si esta última es pequeña y débil en comparación con sus competidores, tal vez sea preferible quedarse fuera de su camino e ir tras los negocios que sean menos atractivos para aquellos. Para realizar el análisis de los competidores, también es indispensable conocer sus debilidades, las cuales representan oportunidades que una empresa debe aprovechar. Además de entender a los competidores, también es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad que existe en la industria. En general, la competencia puede tener como base el precio, o las características del producto o servicio.

La clave para todo administrador es entender con claridad la naturaleza de la rivalidad que hay en su industria. Esto es importante porque tal vez la naturaleza de la rivalidad sea diferente en cada segmento. Sólo cuando de verdad se conocen los aspectos competitivos de la industria, uno está en la posibilidad de combinar esta información con otros datos para decidir exactamente la forma en que a su compañía le convendrá competir.



2. El segundo elemento de las cinco fuerzas es el grado de dificultad o de facilidad con el que las empresas entran en una industria. Si el resto de los elementos permanece igual, los nuevos competidores incrementarán la competencia, casi siempre deriva en menores márgenes de utilidad, puesto que los clientes tienen más opciones. A menos que el cambio de una compañía a otra resulte difícil y costoso para los clientes (lo que se conoce como costos del cambio), las compañías estarán obligadas a dar mayor valor a los clientes cuando existan más opciones para estos últimos. Los factores que mantienen fuera a los competidores nuevos se denominan barreras. Las barreras de entrada son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en el negocio. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio. Cuanto más difícil sea entrar, menores serán los competidores nuevos que ingresen.

### **2.6.1.3. Potenciales**

Todas aquellas personas que tienen la responsabilidad del desarrollo de una empresa: colaboradores, gerentes y administradores; están en el deber de medir la productividad alcanzada y compararla con los objetivos propuestos, estos datos expresarán la realidad sobre el éxito o fracaso de las acciones emprendidas siguiendo los objetivos.

Los resultados expresarán la necesidad de tomar decisiones a tono con la realidad. Todo esto tiene como principal objetivo motivar, entrenar, capacitar y seleccionar a las personas que mostrarán liderazgo ante los demás. Conocer la realidad, comprenderla y procesar la información extraída de la realidad llevará indudablemente a potencializar la capacidad de cada persona involucrada en el desarrollo de la empresa.

Es posible que en el desarrollo de la actividad de la empresa la potencialidad de los colaboradores haya sido la correcta, pero las acciones emprendidas por estos no estuvieron calibrada al potencial de los trabajadores.

El potencial sin acciones concretas efectivas deterioró la efectividad del proyecto, y lo que sucedió fue una pérdida de tiempo y una fuga de energía que pudo ser encausada de la mejor manera.

#### **2.6.1.4. Sustitutos**

Como una fuerza del ambiente de tarea, los sustitutos se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. Comprender esto resulta fundamental para todo administrador, ya que, si bien los productos que compiten son uno de los elementos de definición más importantes en una industria, si el administrador no alcanza a distinguir los posibles sustitutos podría tomar decisiones estratégicas, de marketing de producción inadecuadas, entre otras.

#### **2.6.1.5. Clientes**

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes. Los clientes o compradores son los que absorben la producción de la organización. Esto es verdadero también para las organizaciones gubernamentales y las privadas sin afán de lucro. Los clientes plantean incertidumbres a la organización. Sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Desde luego, algunas organizaciones enfrentan una incertidumbre mucho mayor que otras por obra de sus clientes. (Wondra, 2018).

Los clientes son muy diferentes entre sí que difiere por varios factores que son:

1. Sus experiencias pasadas
2. Gustos personales
3. Necesidades a satisfacer
4. Poder económico

Importancia de reconocer a tus clientes y sus características:

El objetivo principal de clasificar de forma adecuada a los clientes es cubrir y/o superar sus expectativas sobre los servicios que ofrece la empresa que garantiza experiencias positivas para el cliente es una forma efectiva de demostrarle que es importante para la organización.

Cuando se habla de clientes internos nos referimos a aquellos que participan en el desarrollo del producto o servicio de la empresa. Son colaboradores, gerentes, tercerizados, empleados y proveedores.

En cambio, los clientes externos son aquellos que pagan para recibir productos o servicios de una empresa. Es a estos clientes a quienes necesitamos ordenar y clasificar para personalizar el servicio de atención.

Un cliente satisfecho no sólo significa una oportunidad de difusión positiva (recomendación), también es oportunidad de una nueva venta. (Silva, 2020). Párr.1-5.

#### **2.6.1.6. Socios estratégicos**

Un socio estratégico puede definirse como una persona, entidad o empresa que tiene una alianza con otra, para obtener un resultado y un crecimiento en conjunto. Uno de los aspectos más importantes en esta alianza es que, tanto el socio estratégico como la otra parte, deben quedar satisfechos y beneficiarse con el resultado final. De lo contrario, no habría una alianza, sino que se trataría de una mera contratación o terciarización. A su vez, ambas partes deben tener un sentimiento de pertenencia, ya que tienen en común un objetivo o proyecto en el que van a trabajar conjuntamente para lograr a futuro.

El principal objetivo de esta relación es que ambas personas o empresas se complementen al usar las herramientas y recursos que poseen ambos para lograr el objetivo en común, que debe estar definido al momento de aliarse como socios estratégicos. En otras palabras, las partes se unen porque se benefician al complementar los recursos que tiene uno y otro para lograr un objetivo que de forma individual les resultaría más difícil e incluso imposible alcanzar. (United business arg, 2019), Párr.1-2.

### **2.6.1.7. Mano de obra**

La mano de obra incluye a todas las personas que hacen el trabajo en una empresa. El trabajo es el esfuerzo humano aplicado al proceso de producción y puede ser físico o mental, por ello requiere que sea remunerado o pagado.

El trabajo es un factor de producción, es escaso y por ello tiene un precio dentro del mercado. La mano de obra o las personas son las que trabajan, o aportan su esfuerzo al proceso de producción, por ello son las que reciben el pago de la remuneración del trabajo.

El pago o remuneración del factor de producción de trabajo, se denomina salario.

El salario es la cantidad de dinero que recibe la mano de obra por laborar dentro de una empresa.

¿Qué papel juega la mano de obra dentro del mercado laboral?

La mano de obra es un componente importante del mercado laboral, representa un costo en el proceso de producción, porque si queremos incorporar trabajadores al proceso de producción se le debe pagar.

El mercado laboral es donde se compra y vende el factor de producción del trabajo, por lo tanto, en el mercado laboral se establece el precio del trabajo. En el mercado laboral debe haber una oferta y una demanda de trabajo.

#### *2.6.1.7.1. Tipos de mano de obra*

La mano de obra se puede clasificar según el tipo de aporte que realiza al proceso de producción en:

##### 1. Mano de obra directa

Son todos los trabajadores que directamente realizan la transformación de insumos y materias primas, para convertirlas en bienes y servicios. Debemos considerar que, aunque fuera una empresa mecanizada, sin la mano de obra directa, no se podría realizar el proceso transformativo de la producción.

## 2. Mano de obra indirecta

Son todos los trabajadores que dan apoyo o realizan tareas de dirección en la actividad productiva, pero no participan directamente en el proceso de producción de bienes y servicios. Sus tareas pueden ser administrativa, directivas y de gestión comercial.

Es la mano de obra que desempeña cargos directivos y ejecutivos dentro de la organización empresarial.

Según el nivel de capacitación que puede tener la mano de obra se puede clasificar como:

## 3. Mano de obra cualificada

Es la mano de obra que posee ciertas habilidades de tipo profesional o técnico que son requisitos indispensables para realizar su tarea dentro del proceso productivo.

Estos trabajadores realizan tareas muy especializadas, por lo que es ineludible que posean ciertos años de educación formal, plenamente certificados para desempeñarse en los puestos que se le han asignado.

El pago de estos trabajadores especializados es más alto, porque esta mano de obra es más escasa, más sin embargo por sus conocimientos y habilidades pueden aportar mejoras e innovaciones al proceso de producción; y esto le puede representar una ventaja comparativa para la empresa.

## 4. Mano de obra no cualificada

Son las personas que no necesitan tener habilidades técnicas o profesionales para desempeñar una labor, es la mano de obra más abundante dentro de un mercado y por esa razón su precio o el salario devengado en el mercado laboral es bajo.

Esta mano de obra no requiere tener una educación formal, pero se vuelve una parte muy importante para las empresas porque les permite realizar su proceso de producción a bajo costo. (Quiroa, 2019).Párr.1-30.

### **2.6.1.8. Reguladores**

Son entidades o grupos de interés que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas y decisiones de las organizaciones. Existen dos grupos de reguladores: los organismos reguladores estatales, que pertenecen al ámbito del macroentorno; y los grupos de interés, que son uniones de personas o productores que se asocian para influir sobre las organizaciones protegiéndose a sí mismos (asociaciones de consumidores, asociaciones de productores), que se encuentran en la esfera del microentorno. (Rosas, 2011).

Una de las ventajas de realizar este análisis de facilitar la comprensión de cada uno de los miembros de la empresa sobre la participación realizada con su trabajo a la compañía y como sus actividades se encuentra alcanzadas con la planeación estratégica y las demás áreas de la empresa permitiendo que los miembros y trabajadores optimicen sus resultados.

Determina las fuerzas y/o debilidades de la empresa contando con todo el equipo que conforman la organización puede ser bastante compleja de ahí que se requiere un gran análisis y negociación debido a todos los intereses que interactúan en la organización.

Todas las tareas en empresa difieren entre sí entre el tipo de organización que se considera. Ya que tanto las áreas funcionales como los tipos de organizaciones tienen sus propias fortalezas y debilidades además de estas pueden cambiar con el paso del tiempo y el área que puede mostrar mayores fortalezas pueden cambiar y mostrar debilidades con el paso del tiempo entre las áreas que se puede presentar las debilidades y fortalezas dentro de las organizaciones encuentra:

1. Departamento de marketing
2. Departamento de producción
3. Departamento de finanzas.
4. Departamento de contabilidad
5. Departamento de investigación y desarrollo. (Baena, 2017). Párr.18-2

#### ***2.6.1.9. Propietario***

Es el grupo de personas que han invertido en la empresa y tienen los derechos de propiedad sobre la organización. Tienen el derecho de cambiar las políticas de la empresa en cualquier momento.

Los empleados y también los sindicatos a los que se unen son muy importantes. Si se gestionan correctamente, pueden cambiar positivamente la política de la organización. Sin embargo, la mala gestión del personal podría conducir a una situación catastrófica para la empresa.

#### ***2.6.1.10. Empleados***

El personal debe ser bueno haciendo su trabajo. Los gerentes deben ser buenos manejando a su personal subalterno. Sin embargo, aunque todos sean capaces y talentosos, las políticas internas y los conflictos pueden arruinar a una buena empresa.

### **2.6.1.11. Cultura**

Es el comportamiento colectivo de los miembros de una organización y los valores, visiones, creencias, actitudes, prioridades y hábitos en los que se basan sus acciones.

La cultura juega un importante papel en la configuración del éxito empresarial, porque es determinante en lo bien que funcionará la organización.

Toda organización tiene su propia cultura, la mayoría de las veces lo que afecta su capacidad para competir y responder con éxito a los cambios del entorno externo, así como a su propio éxito o fracaso, es consecuencia de esa cultura. (Corvo H. S., 2021).

### **2.6.1.12. Consejo de administración**

El consejo de administración es el máximo grupo directivo que lidera una empresa (sociedad anónima o limitada). Así, está constituido por los responsables que ha seleccionado la asamblea general de accionistas, actuando con lo establecido en los estatutos de la organización.

Este órgano también se puede entender como el máximo instrumento de gobierno de una corporación en el que propietarios y accionistas delegan todas sus funciones.

Desde dicha instancia se toman decisiones que afectan a todos los departamentos y áreas que conforman la empresa y se marcan las directrices de funcionamiento al equipo ejecutivo.

Los participantes de esta cúpula directiva deben ser como mínimo tres, que pueden ser accionistas o no. Sin embargo, la cifra queda supeditada a las disposiciones de los estatutos de la firma.

En general, las decisiones que se toman en una sociedad son tomadas por el consejo de administración, principalmente, por el presidente y el consejero delegado, que son los que disponen de los poderes necesarios para ello.

El entorno externo tiene tantos elementos de acción directa como indirecta los grupos de interés influyen directamente en una organización, entonces forman parte del entorno de acción directa. Algunos grupos de interés, como los empleados o los accionistas se consideran grupo de interés interno, mientras que otros, como clientes y



competidores se consideran grupo de interés externo. (James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994, pág. 64).Párr. 1

En la siguiente imagen se hace alusión a los ámbitos del entorno directa e indirecta de una empresa. Ver imagen 2.

Imagen 2. Ambiente interno y externa.

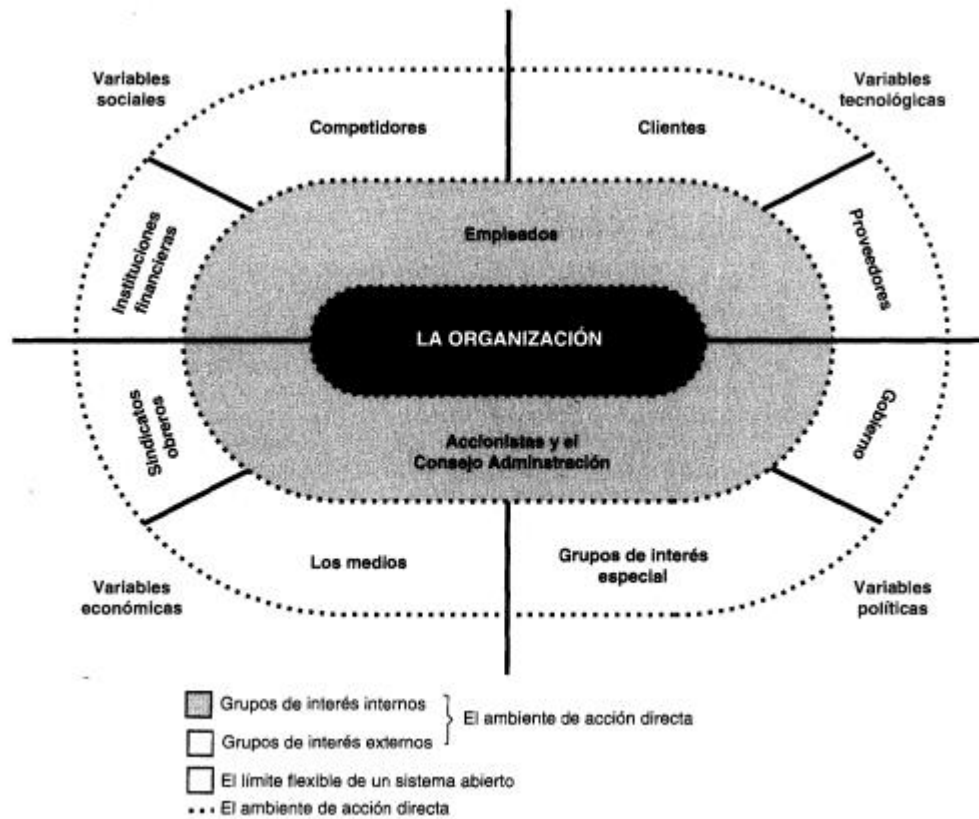


Imagen 2. (James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994, pág. 64)

## Capítulo tres: La administración en entornos

La administración es uno de las bases más importantes en el entorno empresarial actual, pues permite analizar los problemas que generan fallas y así tomar decisiones correctas y precisas para la empresa. La eficacia es una de las características más importantes de la administración pues de su función dependerá el éxito de la productividad. (Ostos, 2014).Párr.2.

### 3.1. Ética y responsabilidad social

Las organizaciones están orientadas únicamente a sus objetivos y a incrementar sus ingresos. Ese enfoque dejó de ser algo exclusivamente interno para proyectarse en negocios externos con carácter social.

El paradigma de valores-principios para la ética comprometida con la responsabilidad social se puede enunciar así:

1. El respeto por la dignidad y derechos por los empleados y demás implicados con la actividad empresarial.
2. La justicia en las transacciones comerciales y en las relaciones con el estado dentro del contexto de globalización.
3. La solidaridad que nos compromete con la búsqueda del bienestar social de la comunidad local y global.
4. La responsabilidad para prestar un servicio de calidad teniendo en cuenta la protección del entorno laboral.
5. La honestidad que exige transparencia en la comunicación.
6. La integridad en la toma de decisiones y que se debe encarnar en la cultura organizacional.

### **3.1.2. La ética**

La ética constituye el conjunto de valores o principios morales que definen lo que es cierto o errado para una persona, grupo u organización. La conducta ética sucede cuando la organización incentiva a sus miembros a que se comporten éticamente de forma que los miembros acepten y sigan dichos valores y principios.

Las prácticas éticas en los negocios benefician a la organización en tres aspectos:

1. Aumento de la productividad: cuando la administración enfatiza la ética en sus acciones frente a sus socios, los empleados son afectados directa y positivamente.
2. Mejora de la salud organizacional: prácticas administrativas éticas mejoran la salud organizacional y afectan a los socios externos, como proveedores o clientes.
3. Minimización de la reglamentación gubernamental: cuando las organizaciones son confiables en la acción ética, la sociedad ya lo presiona por una legislación que regule más intensamente los negocios.

#### **3.1.2.1. Código de ética**

La ética influye en todas las decisiones dentro de la organización. Muchas organizaciones tienen su código de ética, como una declaración formal para orientar y guiar la conducta de sus socios. Para que el código de ética estimule decisiones y conductas éticas de las personas se requiere de dos providencias:

1. Las organizaciones deben comunicar su código de ética a todos sus socios, es decir, las personas dentro y fuera de la organización.
2. Las organizaciones deben recuperar continuamente conductas éticas de sus socios, por el respeto a sus valores básicos o adoptando prácticas transparentes de negocios.

El razonamiento crítico sobre la ética es un esfuerzo para ser o al menos parecer socialmente responsables, hablar de ética es entrar a una polémica de que principios utilizar bajo que preceptos, o con que valores predicar. Esos dilemas deben de ser resueltos por los administradores de las empresas de la manera más adecuada y que beneficie a empresa.

### **3.1.3. Responsabilidad social**

La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y asumir decisiones y acciones que beneficien a la sociedad. La responsabilidad social significa la obligación gerencial de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de toda la sociedad y los intereses organizacionales específicamente.

Una organización socialmente responsable desempeña las siguientes funciones:

1. Incorpora objetivos sociales en su planeación.
2. Utiliza normas comparativas de otras organizaciones en sus programas sociales.
3. Presenta reportes a los miembros organizacionales y a los socios sobre los progresos en su responsabilidad social.
4. Experimentan diferentes enfoques sociales y el retorno de las inversiones en programas sociales.
5. Los argumentos para el desempeño de actividades de responsabilidad social son:
6. El interés más grande de los negocios es promover y mejorar las comunidades en donde la organización hace negocios.
7. Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser lucrativas.
8. La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización.
9. La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporciona beneficios sociales.
10. Es necesario evitar o anticipar a la regulación gubernamental o intervenciones externas para sanar la omisión de las organizaciones. (Chiavenato, 2007, págs. 23-48). Párr. 1-16.

### **3.1.3.1. Enfoques de responsabilidad social**

Las organizaciones empezaron a preocuparse con sus obligaciones sociales, esta preocupación creciente no fue espontanea, si no provocada por los movimientos ecológicos y de defensa del consumidor que pone en evidencia la relación entre organización y sociedad, partimos de aquí para describir dos posiciones antagónicas entre si ante la responsabilidad social:

1. Modelo shareholder: es la posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones. Cada organización debe preocuparse en maximizar las utilidades, es decir, satisfacer sus propietarios y accionistas. Al maximizar utilidades, la organización maximiza la riqueza y satisfacción de los propietarios y accionistas, que son personas o grupos con legítimos intereses en la organización.

2. Modelo stakeholder: es la posición favorable a la responsabilidad social de las organizaciones, que enfatiza que la responsabilidad social más grande está en la supervivencia a largo plazo, atendiendo a los diversos intereses de los socios. La organización es la mayor potencia en el mundo y tiene la obligación de asumir una responsabilidad social correspondiente.

Cada organización define una filosofía de responsabilidad social que puede ser de simple reacciona las carencias y necesidades de la comunidad, acomodación, adopción de mecanismo de defensa o conducta proactiva y anticipatorio.

Las relaciones transparentes con la sociedad, responsabilidad frente a las generaciones futuras, autorregulación de conducta ética, comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos, selección de agentes y socios insertados en cadenas productivas, estos son algunos de los nuevos atributos que las empresas deben de tener, estos no son modismos y deberán de resistir indefinidamente al tiempo.

### 3.2. Evaluación del entorno administrativo

La evaluación del entorno es una herramienta clave de la gerencia social que permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos. También, porque contribuye a caracterizar el comportamiento retrospectivo y actual de un determinado sistema u organización.

En el ámbito de la gerencia social, es una técnica que apoya tanto la comprensión de la realidad donde se interviene, como la conceptualización y ajuste continuo de la acción estratégica a desarrollar para atender las demandas en un determinado contexto cambiante.

La evaluación de entorno forma parte del proceso de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble: por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto definiendo el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo.

Hay tres maneras de evaluar el entorno de una empresa:

1. Análisis ad-hoc: a corto plazo, exámenes esporádicos normalmente iniciados por una crisis.
2. Análisis regular: estudios, realizados sobre un plan regular (una vez al año).
3. Análisis continuo: (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores de entorno.

#### El macro entorno

La evaluación de entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, pero también puede incluir industria, análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones del producto y el entorno interno de la compañía. Es a lo que se llama evaluación del macroentorno.

#### El micro entorno

El micro entorno de la empresa se evalúa a través del modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la empresa.

Estos factores son:

1. Los proveedores: quienes negocian la subida de los precios.
2. La competencia directa: donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial.
3. Los clientes: quienes fuerzan la baja de los precios. (chiavenato, 1999, págs. 15-24). Párr.1-8.

#### Administración global

La globalización y las empresas ambiente externo como desastres naturales, terrorismo, protestas sociales, afectan en las decisiones en las empresas. El mundo es una aldea global, es decir, sin fronteras donde los bienes y servicios se producen y comercializan en todas partes.

¿Qué significa ser global?

Son organizaciones globales si intercambian bienes servicios con clientes de otros países.

1. Las organizaciones de alta tecnología, son globales porque utilizan el talento gerencial y técnico de otros países. Los gerentes deben considerar las leyes de inmigración.
2. Porque utilizan fuentes financieras y recursos procedentes fuera de su país (globalización financiera).
3. Administración internacional y corporaciones multinacionales. La administración internacional se enfoca en la manera de operar de las empresas internacionales en países anfitriones Se concentra en problemas gerenciales con el flujo de personas, bienes y dinero para mejorar la administración en empresas que rebasan las fronteras.

La franquicia es común en organizaciones de servicios que desean utilizar el nombre y los métodos de operación de otra empresa.

## Naturaleza y propósito de las empresas internacionales

Las empresas internacionales realizan transacciones entre fronteras nacionales, que incluyen la transferencia a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento, gerencias y capital.

Ventajas de multinacionales.

1. Aprovechamiento de negocios en distintos países.
2. Conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo.
3. Obtener mejores costos de producción.
4. Reclutamiento de personal. (Saltos, 2014).



## Capítulo cuatro: Liderazgo en un ambiente competitivo

Hoy en día, es fundamental ser capaz de asumir funciones de liderazgo en entornos competitivos profesionales. Poder asumir retos y tener habilidades de liderazgo son cualidades imprescindibles para trabajar organizando, gestionando y dirigiendo diferentes departamentos dentro de la empresa. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

### 4.1. ¿Qué es un liderazgo?

La definición de liderazgo abarca varios aspectos, un claro resumen de ellos es el que sigue:

1. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.
2. El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva.
3. El liderazgo es una oportunidad, puede ser ejercido por muchas personas en medios variados: educativo, familiar, deportivo, profesional, científico, social, militar, político...
4. El liderazgo es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

Por tanto, el liderazgo es una influencia y motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, es una oportunidad y es un potencial. (Escuela europea de excelencia, 2015).Párr.1-5.

## 4.2. Importancia del liderazgo

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Características de un líder:

1. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
2. Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
3. Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
4. Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
5. Abierto al cambio
6. Proactivo: la proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir.

El proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella. Para el proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

1. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto y voz).
2. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

3. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

4. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1. Edad del liderazgo de conquista: durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial: comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización: se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio adonde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo e innovación: a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5. Edad del liderazgo de la información: las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo.

6. Se maneja la información: el líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

#### **4. 3. Tipos de liderazgo**

El nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisiones otorgado a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Mientras el autoritario toma toda la responsabilidad en la toma de decisiones, el participativo la descarga en los subalternos. Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor. Implica un nivel de confianza que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías. (Ximena Cabrejos y Claudia Revoredo, 2018, pág. 22).

El comportamiento organizacional, nos describe los estilos de liderazgo, según éste use su autoridad:

1. El líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2. El líder participativo: cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Chiavenato, 1993, págs. 90-110).

#### **4. 4. En busca del mejor líder**

Los cambios económicos, políticos y sociales hacen que sea fundamental contar con líderes preparados y versátiles, capaces de adaptarse a las diferentes circunstancias y evaluar los recursos y capacidades. En este sentido, hay otras exigencias fundamentales para quienes vayan a desempeñar este rol, que pasan por la gestión del tiempo, la capacidad organizativa, la flexibilidad y la capacidad para asumir las responsabilidades.

### El valor de la multiculturalidad

La multiculturalidad es un valor importante en la persona. Llevaron a cabo un estudio con el fútbol de élite masculino como contexto y llegaron a varias conclusiones:

Los directivos multiculturales están más abiertos a las oportunidades que surgen y que se alejan de lo convencional.

1. Tienen en cuenta varios tipos de normas y valores culturales para interpretar el mundo.
2. Procesan la información de manera más profunda, con más amplitud.
3. Son más flexibles a la hora de relacionarse e interactuar con personas con diferentes perfiles.

#### **4.4.1. Capacidad de motivación**

Por otra parte, las habilidades motivaciones las destaca la revista científica innovación y gerencia: significa entonces que el verdadero desafío de los líderes se centra en ganar la confianza y el respeto del equipo, manteniendo su nivel de motivación, ayudándolo a superarse constantemente, convirtiéndolo de esta manera en un equipo de alto desempeño.

#### **4.4.2. En permanente actualización**

Un buen líder necesita estar bien informado, y no solo eso, sino que no debe estancarse en lo que ya sabe. Todo evoluciona y debe ser capaz de prever una crisis, actuar ante ella, comprender qué nuevos perfiles deben incorporarse en la empresa, en definitiva, debe ser capaz de adaptarse y anticiparse.

#### **4.4.3. Reforzar al equipo**

Del mismo modo, es tarea del líder que todos los miembros de la organización se impliquen en el éxito de la empresa y remen en la misma dirección. Debe saber cómo sacar el máximo potencial de cada uno y crear un entorno de misión compartida en el que se sientan valorados.

El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

#### **4.4.4. Capacidad de análisis de problemáticas**

La capacidad de análisis está muy unida a ello, la resolución de problemas. Ahí está la diferencia entre un jefe y un líder. Un jefe enfrenta los problemas, muchas veces como puede, y se dispone a otras tareas. Por el contrario, un buen líder prevé los problemas, los analiza, identifica las oportunidades y trabaja entorno a ellas.

#### **4.4.5. Dotes comunicativas**

Un buen líder debe ser capaz de explicar sus ideas y, sobre todo, mantener una comunicación constante con los empleados. En este sentido, la comunicación favorece las buenas relaciones y la creación de vínculos, con lo que volvemos al punto de la motivación y el refuerzo.

#### **4.4.6. Un líder trabaja para los demás**

Debe esforzarse en formar a los empleados, en invertir tiempo y recursos para su desarrollo, lo que favorecerá que alguno pueda convertirse en el siguiente líder. Posibilita que ganen experiencia y trabajen en varios departamentos, aunque sea indirectamente, para que todos sean conscientes de lo duro que es el trabajo de los demás y no lo desmerezcan. (Magazine, s.f.).Párr.1-10.

#### 4.5. Las 4 etapas del liderazgo

##### Etapa I. Dependier de otras personas

En la primera etapa existe una dependencia muy alta de los demás. En esta etapa las personas se muestran competentes en una parte del proyecto, pero se centran en tareas minuciosas y rutinarias. Se puede confiar en los demás para cumplir a tiempo y con calidad requerido al presupuesto, pero la potencialidad de liderazgo no está siendo aprovechado. Esta es una etapa muy temprana en la que los individuos todavía no asume el rol como líderes y, por lo tanto, aunque que sea “coordinador”, “responsable” o “director”, su contribución como líderes es muy baja. Es la etapa típica de una persona cuando empieza a asumir su primer rol de dirección de equipos. Aun el enfoque es el de la dependencia no exhiben cualidades de liderazgo.

##### Etapa II: Contribución individual e independiente

Es cuando se asume el papel como líderes o coordinadores de un proyecto. En ese momento se empieza a contribuir forma individual e independiente, dando lo mejor, pero no solo ser protagonistas de todo el trabajo. Esta etapa es muy típica en perfiles técnicos que asumen funciones de liderazgo.

Muchas personas se quedan estancadas en su rol técnico y tratan de solucionar los problemas por ellos mismos, sin dar la autonomía y ofrecer las posibilidades de desarrollo necesarias a sus colaboradores. Para ser un líder extraordinario hay que pasar por esta etapa: contar con un conjunto de capacidades personales que te hagan resolver el proyecto o el desafío es importante para ganarse la credibilidad del grupo y convertirse en alguien de referencia para éste.

En esta etapa se desarrolla la confianza en uno mismo y la seguridad para afrontar futuras situaciones.



### Etapa III. Contribución a través de los demás

Esta etapa se asume plenamente su rol como coordinador, el cual consiguen realizar las operaciones del día a día centrada en la dirección de personas, en la planificación y en la tutorización del trabajo de otros. Aquellos que se encuentran en esta etapa logran resultados positivos en la medida en la que trabajan para servir a los demás a que sean mejores.

Se producen impactos positivos en las organizaciones a través de los consejos y el asesoramiento que ofrecen:

1. Dirigiendo a un equipo.
2. Resolviendo conflictos internos.
3. Ayudando a superar dificultades.
4. Tomando decisiones para el mejor funcionamiento del equipo.

### Etapa IV: Liderazgo a través de una visión

El Liderazgo visionario.

Estos líderes dan forma a la dirección que la organización o el departamento deben tomar, reforzando la necesidad permanente de alcanzar la excelencia técnica en lo que se hace.

Identifican los problemas y ayudan a resolverlos con rapidez y determinación, especialmente cuando hay otros departamentos de la propia compañía involucrados.

Comunican la importancia de pensar de forma crítica y profunda en todos los puestos de trabajo que dirigen. Alientan a las personas a ir más allá, a plantearse las razones profundas por las cuáles ocurren las cosas.

Crean una visión global para su equipo, departamento o empresa y la promueven, siendo abanderados del cambio.

Ejercen una fuerte influencia en la toma de decisiones en la empresa, una influencia que muchas veces va más allá de su propio departamento o equipo, son preguntados a menudo sobre las decisiones a tomar. Comunican los indicadores clave del rendimiento que darán el éxito al equipo. Abanduran esfuerzos para aumentar la productividad impulsan a las personas, les contagian visión y pasión, inspirándoles para ser su mejor versión.

Se necesitan más líderes en esta etapa de liderazgo. Es cuestión de empezar a desarrollar a los que dirigen la organización y sus departamentos para lograr que aporten mucho más, garantizando así el crecimiento de la empresa. El futuro de las empresas depende de ello. (Marcé, 2015, págs. 14-20)

#### **4.6. Trabajo en equipo**

Las organizaciones son básicamente un equipo constituido por sus miembros. Pero para competir con más eficacia y eficiencia, las organizaciones buscan distintas vías. Entre ellas, se encuentra el trabajo en equipo. Esta es una forma de aprovechar los talentos de los empleados. Es un elemento clave para el éxito y sobrevivir en el tiempo. Además, y muy importante, incrementa la motivación de los empleados. Párr.1

El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal. Párr.3

Características del trabajo en equipo

1. Existe la presencia de un líder, que guía y conduce el equipo, pero no lo controla. El rol de liderazgo es compartido.
2. Las reuniones son debates abiertos donde los miembros colaboran en las soluciones de problemas.

3. Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo.
4. El trabajo se discute, se realiza en conjunto y reina la cooperación entre los miembros. Todos son el “motor” del equipo.
5. Los integrantes tienen responsabilidad por ellos mismos al igual que por el equipo.
6. El desempeño se mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
7. Innovación constante: Se mejoran los procedimientos existentes o se inventan nuevos. Se busca obtener los mismos resultados o mejores con menos recursos.
8. Entre todos se logra una integración armónica de las funciones y actividades a desarrollar.

Es primordial buscar constantemente vías para que los negocios y las empresas sean cada vez más productivos y competitivos. Uno de los caminos que se han encontrado es lograr que los equipos de trabajo estén más unidos y sean más eficaces. (coworking, 2009). Párr.6.

#### **4.7. Motivación para el desempeño**

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

Una de las cosas más productivas que los equipos de recursos humanos y los gerentes de recursos humanos pueden hacer es crear una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo. Factores que influyen en la motivación laboral. Párr.5-7.

Existen muchos factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa, pero los más visibles son los siguientes:

1. Puesto de trabajo: este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

2. Autonomía en el trabajo: dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

3. Ambiente de trabajo: es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.

4. Condiciones laborales: los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

5. Incorporación: las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto 0. (Up Spain, s.f.). Párr.17-21.

## 4.8. Comunicación

La comunicación es un proceso crucial en la organización, tanto la interna, como la externa, es decir, la que proyecta, tanto la comunicación como la de toma de decisiones son procesos cruciales en las organizaciones, aún más si tomamos en cuenta que la tendencia es a favorecer la participación en organizaciones cada vez más democráticas. (Marcé, 2015, pág. 20).

La comunicación requiere tres elementos: emisor, receptor y mensaje, pero esos tres elementos tienen que funcionar adecuadamente para que la comunicación sea fluida y tenga beneficios para la empresa.

Las ventajas de una buena comunicación

Una comunicación interna eficaz en una empresa tiene diversas ventajas como las siguientes:

1. **Coordinación:** si los diferentes departamentos de una empresa se mantienen bien comunicados y se comparte información se generará un buen nivel de coordinación que repercutirá positivamente en todos los ámbitos de la organización.
2. **Productividad:** una buena comunicación ahorra tiempo y tiene como consecuencia una mayor productividad de los trabajadores y directivos de la empresa, ya que se evitarán los trabajos duplicados y se aumentará el tiempo disponible.
3. **Motivación:** un jefe que se comunica bien con sus empleados les motiva y facilita que desarrollen sus mejores cualidades. Por otro lado, los empleados se sentirán valorados y esto repercutirá en la productividad.
4. **Buen ambiente de trabajo:** uno de los aspectos mejor valorados en una empresa por los empleados es que exista un buen ambiente de trabajo y la clave fundamental para lograrlo es la comunicación fluida entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa.

### La comunicación externa de una empresa

La comunicación externa de una empresa supone la transmisión al público, potenciales clientes y usuarios una imagen corporativa adecuada. No se trata únicamente de dar mensajes a través de la publicidad de la marca, sino de interactuar con los clientes para escucharlos y que se sientan atendidos. (Econimía 3, 2021). Párr.1-7.

#### **4.9. El espíritu emprendedor.**

El perfil emprendedor se crea mediante la unión de experiencias, capacidades, habilidades y actitudes. Es una mezcla entre eres y lo que quieres llegar a ser. Por eso podemos afirmar que un emprendedor nace y se hace. Resulta de la combinación de ambos procesos. Ser emprendedor es una actitud, es un espíritu que surge del desarrollo de una serie de capacidades personales. Y no sólo tiene que ver con el hecho de desarrollar proyectos propios, sino que el concepto también hace referencia a una actitud que bien podemos tener en nuestro trabajo, demostrando nuestra implicación en proyectos ajenos. Suele ser frecuente que se relacionen el espíritu emprendedor y la creación de empresas. También es muy importante tener una base de conocimientos económicos y por eso, muchos emprendedores se forman.

Es la motivación y la capacidad que tiene una persona, ya sea de forma independiente o dentro de una empresa u organización, de identificar una oportunidad y luchar por ella, de llevar a cabo cambios, de reaccionar con intuición, flexibilidad y apertura.

## Cuatro etapas del espíritu emprendedor

### Creatividad

1. Ofrecer una respuesta satisfactoria con proyección de futuro.
2. Detectar necesidades no cubiertas.
3. Observar costumbres de la sociedad.

### Iniciativa y acción.

1. Reconoce y evalúa oportunidades de negocio.
2. Reúne y organiza recursos.
3. Hace realidad las oportunidades.

### Innovación constante.

1. Producto.
2. Medios de producción.
3. Nuevas tecnologías.
4. Nuevos mercados.
5. Nuevas formas de organización.

### Flexibilidad y adaptación al cambio.

1. Se adapta a la situación.
2. Medio cambiante (nuevos competidores).
3. Las demandas de los consumidores cambian. (Chiavenato, gestion de talento humano, 2009, pág. 42).

## Quiénes son las personas emprendedoras

Las personas emprendedoras prevén con optimismo los resultados de sus acciones y creen que de estas acciones saldrá algo bueno. Dotado de las habilidades necesarias para correr el riesgo con inteligencia, escogen riesgos bien pensados y se brindan a sí mismas las mejores oportunidades de éxito. Saben fijar metas que las motiven y saben planificar de manera tal que logren esas metas. Saben tomar decisiones que tengan respaldo y que lleven el cumplimiento de sus metas. Las personas emprendedoras tienen una sensación de poder. Consideran que tienen oportunidad de alcanzar la autonomía, de expresarse por medio de sus actos y cumplir un cometido personal. (Kirby, 1991, pág. 102).

Indudablemente que esta realidad es dominante, pero para que se logre avanzar y que realmente se logre el emprendedurismo el administrador debe de fomentar en los empleados el emprendimiento. Esta actitud debe de ser no sólo para los empleados nuevos sino también para empleados ya existente desde hace más tiempo. Dicho en otros términos es necesario que sea una tendencia permanente de parte del administrador.

El administrador será consecuente con su espíritu emprendedor y la capacitación les hará saber por otro medio cuál es el aporte que espera de ellas. Por lo cual, el éxito de la empresa dependerá de la escogencia del personal. Además, delegar puede ser la clave para crear un equipo altamente productivo y emprendedor. También puede ser el balde de agua fría que sofoca las iniciativas y la acción.

Cuando la delegación se cumple en el verdadero sentido de la palabra, significa compartir autoridad y responsabilidad para que se realice un trabajo. En tal caso, el gerente que sí puede es alguien capaz de crear un equipo que sí puede: colaboradores comprometidos y entusiastas que no sólo son capaces de avanzar un kilómetro extra sino diez kilómetros extra, sin que haya que pedirle que lo hagan. Estos colaboradores actúan, corren riesgos con inteligencia, toman decisiones y resuelven problemas.

Con el gerente que sí puede ser aprenderá a:

1. Fomentar en sus colaboradores, desde el comienzo, una actitud positiva hacia la acción.
2. Utilizar la solución de problemas como medio de motivación.
3. Transformar los errores en éxito.
4. Vencer la resistencia al cambio.
5. Evitar que los empleados se saboteen ellos mismos.
6. Arreglar los conflictos de una vez para siempre.
7. Convertir a los tímidos en personas capaces de recorrer riesgos.
8. Ayudar a los empleados a fijar metas realistas. (Kirby, 1991, págs. 27-29).



#### **4.9.1. Beneficio del espíritu emprendedor**

El espíritu emprendedor aporta al menos tres beneficios para la sociedad: fomenta el crecimiento económico, aumenta la productividad, aporta nuevas tecnologías, productos y servicios. Este beneficio pasa por un proceso y se enfoca en los problemas prácticos creados por el ambiente externo.

##### **Crecimientos económicos**

Un motivo por el cual las economistas comenzaron a prestar más atención a las nuevas empresas es que, al parecer, son las que proporcionan la mayor parte de los empleos nuevos de la economía. La cámara de comercio informó que las compañías que han vivido entre cinco y diez años contratan una cantidad de personas cincuenta veces mayor que la que contratan las compañías que han existido durante más de veinte años.

Los creadores de empleos son relativamente unos pocos jóvenes que inician y se expanden rápidamente en sus comienzos, sobrepasando la designación de nueva empresa. En estos negocios se encuentran principalmente en el sector de servicio de la economía más que en el sector productivo.

##### **Productividad**

Es la habilidad de producir más bienes y servicios con menos trabajos y otros insumos. Una razón de creciente interés para es el espíritu emprendedor así como el reconocimiento de su papel en el incremento de la productividad.

La mayor productividad consiste principalmente en mejorar las técnicas de producción, y esta actividad, es la función del espíritu emprendedor por excelencia. Dos claves de una mayor productividad son la investigación y el desarrollo, la inversión en nuevas plantas y maquinarias.

##### **Nueva tecnología, productos y servicios**

Otra consecuencia de la asociación entre el espíritu emprendedor y el cambio es el papel que juegan empresarios en la promoción de nuevas tecnologías, productos y servicios. Muchas personas que han desarrollado nuevas tecnologías, productos y servicios, fueron obligados por una necesidad convirtiéndose en inventores y por ende en empresarios. (James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, 1994, pág. 161). Párr.5-9.

#### 4.9.2. Tipos de emprendedores

Para establecer la tipología del emprendedor, se debe hacer en términos de sus motivaciones para iniciar un negocio, estableciéndose los siguientes grupos (tipos):

1. Emprendedores auto-empleables, cuya motivación es de carácter económico y de autonomía profesional. De igual forma se identifica que en este es un grupo de emprendedores que suelen tener una baja autoestima.

2. Emprendedores ambiciosos, mismos que encuentran su motivación en necesidades sociales y poder, lo cual nos indica que este grupo presenta un deseo de realce personal en el ámbito laboral, lo cual es originado por un sentimiento de frustración respecto de la sociedad. Asimismo, este tipo de emprendedores cuenta con una motivación sentada en la necesidad por el logro que apunta a la demostración de su valía, ante la sociedad.

3. Emprendedores de realización personal, son aquellos que se centran en la búsqueda del negocio familiar y cuya motivación se encuentra en la necesidad de continuidad, dinero, independencia y realce personal.

4. Emprendedores desafiantes, motivados tanto por la necesidad por el logro y realización personal, así como de necesidad económica y autonomía profesional. En suma, los emprendedores desafiantes ven la creación de una compañía como una forma de probarse a ellos mismos sus capacidades miden el éxito de sus compañías por la cantidad de dinero que ellas les provean.

5. Emprendedores altruistas y competentes, son aquellos en cuya necesidad está centrada en el ser competentes, además de tomar todas las oportunidades que se le ofrezcan de modo tal que su rutina se vea disminuida. Este tipo de emprendedores no están en la búsqueda de ningún tipo de realización a nivel personal o monetario, este tipo emprendedores prefiere contribuir con el bienestar de su comunidad con la creación de compañías que provean trabajo y riqueza. (Ximena Cabrejos y Claudia Revoredo, 2018, pág. 18). Párr.2-5.

## Conclusión

Al hacer la presente investigación hemos llegado a comprender que el desarrollo de la administración, el liderazgo y su espíritu emprendedor en un ambiente competitivo es transcendentemente importante, por lo cual concluimos lo siguiente:

La administración logra alcanzar niveles de recompensa los cuales son aplicados de manera consecuentes, las funciones y roles. Es decir, cuando se entiende el entorno en que se desarrolla y se logra aplicar, en la realidad, los ajustes necesarios que hacen notorio el espíritu emprendedor, o sea la creatividad que hace posible salir adelante en situaciones adversas.

La administración, el liderazgo y su espíritu emprendedor son determinantes en la evaluación del entorno, porque es sinónimo de creatividad por cuanto contribuye a encontrar salidas a las problemáticas internas o externas de los dos entornos que enfrentan las instituciones u organizaciones.

El entorno contribuye a identificar los elementos que se encuentra en el medio y que determina cual ha de ser la decisión a tomar para que la administración sea efectiva. Esto debido a que la solución a los problemas no está determinada, sino que la solución debe de brotar de la realidad, esto permitirá actuar con precaución y de manera asertiva.

La administración en la actualidad es funcional porque en ella se desarrolla en un ambiente competitivo y colaborativo, que se encuentra definida en la comunicación y la correspondiente interacción de los miembros de la organización.

## Bibliografía

- Seahawk Voices*. (6 de Agosto de 2018). Obtenido de ¿Por qué estudiar Administración de Empresas?: <https://keiseruniversity.edu.ni/por-que-estudiar-administracion-de-empresas/>
- (1992). *Administracion I*. Plan de estudio VI, Universidad Nacional de la Plata argentina, Ciudad de la Plata, Argentina . Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, de [https://www.econo.unlp.edu.ar/licenciatura\\_en\\_administracion/plan\\_de\\_estudio\\_administrador-4613](https://www.econo.unlp.edu.ar/licenciatura_en_administracion/plan_de_estudio_administrador-4613)
- Altamira, M. D. (23 de Marzo de 2017). *GestioPolis*. Obtenido de Análisis del ambiente externo de las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-las-organizaciones/>
- Aragón, J. A. (2020). *Nivel ICAMI*. Obtenido de <https://icami.mx/blog/ambiente-interno-en-las-organizaciones/>.
- Asturia corporación universitaria. (s.f.). *Funciones y niveles administrativos*. Obtenido de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos\\_th\\_administrativas/unidad1\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf2.pdf)
- Baena, A. B. (2017). *ExpertsTraining*. Obtenido de Ambiente interno: [http://www.xprttraining.com/administracion/ambiente\\_interno.html](http://www.xprttraining.com/administracion/ambiente_interno.html)
- Chavenato, A. (2007). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Septima edicion . Recuperado el 5 de Septiembre de 2021
- Chiavenato, I. (1993). *definicion de liderazgo*. brazil: manole.
- chiavenato, i. (1999). *administracion de recursos*. peru: MCGraw hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la teoria general de la administracionn*. México: McGraw-hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *gestion de talento humano*. ciudad de mexico: Mc graw hill.
- Corvo, H. s. (11 de octubre de 2019). *Lifider*. Obtenido de Lifider: <https://www.lifeder.com/nivel-administrativo/>
- Corvo, H. S. (14 de Abril de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Factores internos y externos de una empresa: <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>

- coworking*. (Noviembre de 2009). Obtenido de <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>
- Economía 3*. (25 de Febrero de 2021). Obtenido de La importancia de la comunicación para una empresa: <https://economia3.com/la-importancia-de-la-comunicacion-para-una-empresa/>
- Elieat Universidad*. (4 de Mayo de 2021). Obtenido de 5 Retos de la administración en la actualidad : <https://uvg.edu.mx/blog/index.php/retos-de-la-administracion-de-empresas/>
- Escuela europea de excelencia*. (4 de agosto de 2015). Obtenido de Qué es el liderazgo y aspectos más relevantes: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
- Etecé, E. (Ed.). (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de Organización: <https://concepto.de/organizacion/>
- Fernando Aguirre Hernández y Daniel Martínez Navarrete. (17 de Marzo de 2011). *El ambiente externo de las organizacines*. Obtenido de El ambiente externo de las organizacines: <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r131157.PDF>
- GestioPolis, E. (s.f.). *GestioPolis*. Obtenido de Qué es un administrador. Qué hace. Su perfil, habilidades y competencias: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-administrador-que-hace-su-perfil-y-habilidades/>
- Gil, S. (9 de Septiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Consejo de Administración: <https://economipedia.com/definiciones/consejo-de-administracion.html>
- Información y Negocios segundo a segundo*. (24 de Mayo de 2012). Recuperado el 15 de septiembre de 2021, de Amenaza de nuevos competidores o nuevos entrantes (Porter): <https://www.quiminet.com/empresas/amenaza-de-nuevos-competidores-o-nuevos-entrantes-porter-2745051.htm>
- James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. (1994). *Administrón* (V ed., Vol. 1). (J. T. Bonilla, Ed., & A. C. Just, Trad.) Juárez, México: Naucalpan de Juárez. Recuperado el 1 de Noviembre de 2021

- Kirby, T. (1991). *El gerente que sí puede!* Bogotá, Colombia: Primera.
- Lauzán, O. C. (1988). Curso de Administración para dirigentes. En O. C. Lauzán, & E. C. Álvarez (Ed.), *Curso de Administración para dirigentes* (pág. 328). Playa, Ciudad de La Habana: Pueblo y Educación. Obtenido de [https://openlibrary.org/authors/OL6898532A/Orlando\\_Carnota\\_Lauz%C3%A1n](https://openlibrary.org/authors/OL6898532A/Orlando_Carnota_Lauz%C3%A1n)
- Ludeña, J. A. (21 de agosto de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Macroambiente de una empresa.: <https://economipedia.com/definiciones/macroambiente-de-una-empresa.html>
- Magazine, C. (s.f.). *CEUPE Magazine*. Obtenido de Liderazgo en entornos competitivos: aprende a evaluar los recursos y las capacidades: <https://www.ceupe.com/blog/liderazgo-en-entornos-competitivos-aprende-a-evaluar-los-recursos-y-las-capacidades.html>
- Marcé, A. C. (2015). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI.
- Montaya, C. P. (7 de Abril de 2021). *Gestiopolis*. Recuperado el 2021 de septiembre de 7, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-la-administracion-cuales-son-y-que-significan/>
- Montoya, G. P. (7 de Abril de 2021). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-de-la-administracion-cuales-son-y-que-significan/>
- MyEducador*. (2021). Obtenido de El entorno dinámico y las funciones de los administradores de recursos humanos.: <https://app.myeducador.com/reader/web/1140aa/topic1/mx6op/>
- Ostos, L. (18 de febrero de 2014). *SlideShare*. Obtenido de Por qué es importante la administración en el entorno empresarial actual: <https://es.slideshare.net/leidyostos/por-qu-es-importante-la-administracin-en-el-entorno-empresarial-actual>
- Quiroa, M. (6 de Noviembre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Mano de obra: <https://economipedia.com/definiciones/mano-de-obra.html>
- Roldán, P. N. (7 de Enero de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2021, de Organización: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

- Rosas, V. I. (30 de Noviembre de 2011). *GestioPolis*. Obtenido de Ambiente externo de las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
- Saltos, T. (26 de noviembre de 2014). *SlideShare*. Obtenido de Administración global: <https://es.slideshare.net/tatyanasaltos/administracin-global>
- Santiago, E. V. (28 de noviembre de 2019). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/funcion-de-la-administracion-en-las-organizaciones/>
- Silva, D. d. (7 de julio de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Los 11 tipos de clientes y sus características: todo lo que necesitas saber para mejorar la relación con tus clientes: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-clientes-caracteristicas/>
- Ucha, F. (Enero de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de Evaluación: <https://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>
- United business arg.* (25 de Agosto de 2019). Obtenido de ¿Que es un socio estratégico?: <https://unitedbusinessarg.com.ar/novedades/que-es-un-socio-estrategico/>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo.* (20 de Diciembre de 2007). Obtenido de Perspectivas: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Up spain.* (s.f.). Obtenido de La motivacion laboral: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>
- Vanegas, C. M. (1 de Julio de 2010). *Entorno empresarial*. Obtenido de Las empresas ante los nuevos retos de la globalización: <https://entorno-empresarial.com/las-empresas-ante-los-nuevos-retos-de-la-globalizacion/>
- Wondra, J. (1 de Febrero de 2018). *Cuál es el significado de un socio estrategico*. Obtenido de cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13168592/cual-es-el-significado-de-un-socio-estrategico>
- Ximena Cabrejos y Claudia Revoredo. (19 de julio de 2018). Obtenido de Análisis de la Influencia del liderazgo del emprendedor: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652233/Cabrejos\\_NX.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652233/Cabrejos_NX.pdf?sequence=3&isAllowed=y)