

Técnicas de Dirección de Empresas

Empresa, Entorno y Cultura organizativa

Prof. Eva Gallardo

El presente documento se ha elaborado con el fin de servir de material de apoyo para aquellas asignaturas que introduzcan los conceptos de organización, empresa, entorno y cultura organizativa. Se trata de un tema introductorio que pretende servir de base para profundizar en el estudio y análisis de las organizaciones.

Este trabajo no pretende ser un estado de la cuestión exhaustivo, ni tampoco pretende establecer un guión cerrado para dichas explicaciones. No obstante, la recopilación de ideas y conceptos aquí presentada es un buen resumen de los conocimientos que se considera necesario transmitir. Éste es el objetivo principal que se persigue.

Con la idea de que sea de utilidad y anime a la lectura en profundidad de la temática aquí tratada, os la dedico.

Prof. Eva Gallardo Gallardo

eva.gallardo@ub.edu

OBJETIVOS de APRENDIZAJE

- Conocer y diferenciar los conceptos de organización y de empresa.
- Saber definir e identificar los diferentes tipos de empresa (especialmente, según su forma jurídica)
- Comprender el entorno donde la empresa desarrolla su actividad
- Entender el concepto de misión, visión y objetivos empresariales.
- Conocer el concepto de cultura organizativa y saber explicar por qué es importante.
- Ser capaz de explicar cómo los directivos crean la cultura organizativa y son influidos por ella.

CONTENIDO

1. <u>Concepto de organización y de empresa</u>	5
2. <u>Tipos de empresa</u>	19
2.1 <u>Según ámbito de actividad</u>	20
2.2 <u>Según tamaño</u>	23
2.3 <u>Según forma jurídica</u>	24
3. <u>Propiedad y dirección de la empresa</u>	25
4. <u>Conceptos clave</u>	27
5. <u>Entorno</u>	40
5.1 <u>Entorno general</u>	47
5.2 <u>Entorno específico</u>	51
5.3 <u>¿Cómo afecta el entorno a los directivos?</u>	55
6. <u>Cultura organizativa</u>	60
<u>Preguntas de repaso</u>	73
<u>Términos clave</u>	74
<u>Bibliografía</u>	77

1. Concepto de organización y de empresa

Compañeras de viaje

Esther nació en el hospital de La Salud. Cursó sus estudios primarios en el colegio La Enseñanza, durante los cuales se enroló en los Boys-Scout de dicha entidad. Después de estudiar bachillerato en un instituto, ingresó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, donde colaboró activamente en la Asociación Transnacional de Futuros Licenciados. Una vez finalizados los estudios, fue seleccionada para trabajar como adjunta a la dirección en una empresa del ramo de la construcción, a través del anuncio, en un periódico, de una famosa consultora. No satisfecha con el horario y la remuneración, optó por prepararse unas oposiciones en la academia El Éxito, con las que consiguió una plaza como funcionaria en un nivel intermedio de la Administración autonómica. Años más tarde, se afilió a un sindicato para defender activamente determinadas reivindicaciones laborales en su área de actividad. Dadas las conexiones de dicho sindicato con un partido político, procedió a afiliarse a él meses más tarde. Transcurridos varios años de participación, fue propuesta por el partido para presentarse en sus listas a las elecciones municipales. El éxito del partido le valió un puesto de concejala en el ayuntamiento, en un área de cierta importancia, desempeñando el cargo durante dos legislaturas. Un trágico accidente automovilístico, al chocar frontalmente contra un camión de la cooperativa de transportes La Ruta, truncó su vida. Esther ingresó cadáver en el hospital de La Salud. La compañía funeraria Nuevo Amanecer se hizo cargo de todas las gestiones oportunas.

Fuente: Morales, A.C.; Martínez, M. J. y Rimbau, E. (2011): Organización de empresas: Un análisis estructural, cultural y político, Material Docente UOC. Barcelona: FUOC.; p. 5

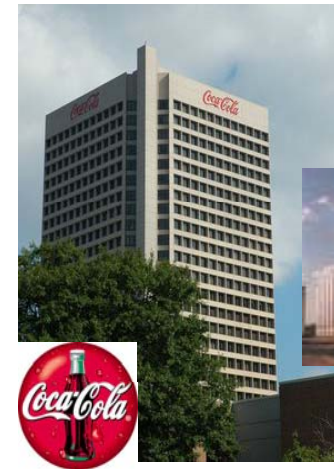
¿Cuántas organizaciones encontramos en este relato?

1. Concepto de organización y de empresa

¿Qué tienen en común estas entidades?



Parque temático de Ferrari de Abu Dabi



Empresa Coca-Cola



Hospital de Bellvitge



1. Concepto de organización y de empresa

Según la Real Academia Española: (<http://lema.rae.es/drae/?val=organización>)

organización.

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
4. f. Disposición, arreglo, orden.

Real Academia Española © Todos los derechos reservados

1. Concepto de organización y de empresa

Una organización es....

“una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes” (Gibson et al., 1996, p. 6).

“un conjunto de personas, que con los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidos para alcanzar un fin determinado” (Iborra et al., 2007, p. 7)

“la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas” (Bateman & Snell, 2009; p. 20)

1. Concepto de organización y de empresa

¿Qué tres características comparten todas las organizaciones?

- 1) Tienen un claro **objetivo** y/o finalidad
- 2) Dicho fin/objetivo sólo puede conseguirse mediante un grupo de **personas y recursos**.
- 3) Desarrollan una deliberada y sistemática **estructura** que define y limita el comportamiento de sus miembros. Dentro de esa estructura las reglas establecidas guían a las personas y les indican lo que pueden o no hacer.

1. Concepto de organización y de empresa

Los principios empresariales que rigen el mundo de los negocios y que, por tanto, toda empresa debe tener presente son:

- 1) El **BENEFICIO**. "En general cuando se habla de beneficios, se piensa en el beneficio contable: cantidad total de dinero proveniente de las ventas (ingresos totales o precio por cantidad vendida) menos el coste monetario de fabricar los bienes o servicios. El beneficio contable se recoge en la cuenta de pérdidas y ganancias y lo calcula el departamento de contabilidad de la empresa" (Fernández, 2010; p. 81). "Los beneficios económicos son la diferencia entre el ingreso total y el coste de oportunidad total de fabricar los bienes o servicios de la empresa." (Fernández, 2010; p. 82).

"El beneficio garantiza la supervivencia de la empresa, es su razón de ser como inversión, pues, si no se esperase obtener un beneficio, nadie crearía empresas." (González, 2007; p. 45)

- 2) El **EQUILIBRIO FINANCIERO**: "adecuación cuantitativa y temporal de las corrientes de cobros y pagos de la empresa y entre los derechos de cobro y propiedades de la empresa (activo) con sus obligaciones de pago y deudas (pasivo). Si una empresa no guarda este equilibrio en su actividad diaria, corre el riesgo de tener graves problemas de liquidez y solvencia e incluso de desaparecer" (González, 2007; p. 45).

1. Concepto de organización y de empresa

- 3) La **EFICIENCIA**: Supone alcanzar sus objetivos con el menor coste posible (mejor utilización de los recursos). La rentabilidad y la productividad (grado de aprovechamiento de los factores de producción) son medidas de eficiencia.

Rentabilidad económica y rentabilidad financiera

Cabe distinguir entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. La rentabilidad económica o rentabilidad que se obtiene por activos o inversiones (ROA –*return on assets*– o ROI –*return on investments*–, en terminología anglosajona) es el cociente entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAIT) y el total activo neto. La rentabilidad financiera o de los fondos propios es el indicador más relevante de la rentabilidad y se calcula por el cociente entre el beneficio neto y los capitales propios. Este último proporciona un indicador aceptable del objetivo de maximización del valor de la empresa.

Fuente: Montoro, M.A.; García, M.C. y Romero, A.M. (2010): Introducción a la empresa, Material Docente UOC. Barcelona: FUOC.; p. 37

- 4) La **CALIDAD**: “Define el valor de un producto, el prestigio y su utilidad. Es necesario entender la calidad tanto desde una perspectiva interna – cumplir con las especificaciones de diseño y, por tanto, fabricar un producto sin defectos- como externa – satisfacer los requisitos que demande el cliente-. La calidad, por supuesto, también debe medirse en relación con la competencia y puede ser un elemento de diferenciación muy importante.” (Fernández, 2010; p. 68).

1. Concepto de organización y de empresa



Objetivo fundacional

Promover, fomentar, apoyar y desarrollar cuantas acciones tengan relación con los fines y la actividad del Museo Nacional del Prado

(<http://www.amigosmuseoprado.org/>)

¿Son ambas organizaciones?



<http://www.apple.com/es/>

1. Concepto de organización y de empresa

Existen multitud de organizaciones pero en función de su objetivo primario se pueden dividir en:

ORG. CON ÁNIMO DE LUCRO

(EMPRESAS)

Persiguen principalmente el objetivo económico

ORG. SIN ÁNIMO DE LUCRO

Establecen objetivos sociales, culturales, políticos y medioambientales como sus objetivos principales .

El beneficio es un medio; no un fin.

1. Concepto de organización y de empresa

Según la Real Academia Española: (<http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>)

empresa.

Artículo enmendado

(Del it. *impresa*).

1. f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
2. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
3. f. Lugar en que se realizan estas actividades.
4. f. Intento o designio de hacer algo.
5. f. Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.

~ pública.

1. f. La creada y sostenida por un poder público.

1. Concepto de organización y de empresa

Una empresa es un tipo de organización... con ánimo de lucro.

Una **empresa** es “una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes y/o servicios, con el objetivo principal de obtener beneficios” (Delgado y Llamas, 2011; pp. 23-24)

Maximizar el beneficio ; fin último de una empresa?

La corriente capitaneada por Edward Freeman que dice que “las empresas tienen que buscar satisfacer no sólo a los propietarios de la empresa (p. ej., accionistas) sino también al resto de sus *stakeholders* (grupos de interés), proporcionando valor a los mismos”. (Delgado y Llamas, 2011; pp. 25)

Por **stakeholders** entenderemos “las personas o grupos con objetivos individuales, cuyo logro está condicionado por el funcionamiento y evolución de la empresa. Pueden ser internos (accionistas, directivos, trabajadores) o externos (sindicatos, entidades financieras, organizaciones ecologistas, administraciones locales, etc.).” (Delgado y Llamas, 2011; pp. 25)

1. Concepto de organización y de empresa

Grupo de Interés	Ejemplos de objetivos que persiguen respecto a la empresa
Accionistas	Rentabilidad del capital invertido, incremento del valor de la empresa en el mercado, transparencia informativa de la gestión
Directivos	Remuneración, estatus y prestigio, poder
Trabajadores	Remuneración, mejora condiciones laborales y seguridad en el empleo, promoción profesional
Clientes	Calidad y seguridad de los productos y servicios, buena relación calidad-precio, transparencia informativa de los productos y servicios
Proveedores	Garantía de pago, transparencia informativa de la empresa y de sus productos y servicios, relaciones fructíferas y continuadas
Competidores	Respeto a las leyes y normas de la competencia, comportamiento ético y de respeto mutuo
Administraciones Públicas	Recaudación de impuestos, respeto a la legislación laboral, mercantil y medioambiental
Entidades financieras	Capacidad de devolución de los préstamos y créditos, transparencia informativa de carácter económico y financiero
Sociedad en general	Contribución a la economía y empleo de la sociedad, contribución a la mejora social, cultural y científica de la sociedad, respeto al medio natural

1. Concepto de organización y de empresa

La **responsabilidad social de la empresa (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC)** “recoge el compromiso ético de la empresa con aquellos con los que actúa regularmente, sus empleados, clientes, proveedores, consumidores, las comunidades locales, nacionales, o internacionales en las que trabaja o a las que sirve. Recoge el conjunto de principios, valores y normas que una organización se impone a sí misma, para orientar el comportamiento de sus empleados y directivos. Por tanto, supone una aceptación de que la empresa, al elegir sus diversas formas de actuar, se hace responsable de las consecuencias que pueden tener sus acciones y decisiones.” (Iborra et al., 2007; p. 206)

A diferencia de las grandes corporaciones, las pequeñas y medianas empresas no suelen enfrentarse a una demanda social explícita de RSE. Sin embargo, las relaciones con su entorno geográfico y con sus grupos de interés, suelen ser estrechas y tener un impacto muy directo en la identidad y prestigio de las mismas.

La RSE, como “forma de gestionar”, suele estar muy ligada en el caso de las pequeñas y medianas empresas a los valores personales y las actitudes empresariales de sus propietarios o gerentes. Sin embargo, la RSE gestionada de forma consciente y estratégica constituye una valiosa herramienta competitiva para que las PYME se sitúen en el camino hacia la “excelencia empresarial” dentro de sus particulares características de tamaño, sector, o ubicación geográfica.

Fuente: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Responsabilidad/Paginas/ResponsabilidadSocialenlaEmpresa.aspx>

1. Concepto de organización y de empresa



Plan Director de Responsabilidad Corporativa

El plan Director del Grupo FCC ha establecido una serie de objetivos para todas las áreas relativos a los principales aspectos que configuran el comportamiento de la empresa y que dan respuesta a las diferentes inquietudes de los grupos de interés de la compañía. FCC Construcción ha incorporado dichos objetivos en su estrategia a través de las siguientes acciones:

Áreas de actuación		Grado de cumplimiento en FCC Construcción
BUEN GOBIERNO	Gestión de riesgos	• Función del Comité de Sostenibilidad
	Seguridad de la información	• Certificación del sistema ISO 27001
	Internacionalización de políticas de sostenibilidad	• Extensión del código ético a filiales internacionales • Gestión integrada de la RSC mediante la herramienta informática "Horizonte" • Extensión del compromiso con los 10 principios del pacto mundial a proveedores
LAS PERSONAS	Comunicación interna	• Inserción de políticas y resultados de sostenibilidad en intranet, boletines y manual de acogida
	Gestión del talento	• Plan ALPINE-FCCCO para incrementar el sentimiento de pertenencia al grupo • Plan de formación continua
	Planes de igualdad	• Establecimiento de la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad
	Seguridad y Salud	• Mantenimiento de los índices de siniestralidad de FCC Construcción sin filiales inferiores al 50% de los de SEOPAN
LA COMUNICACIÓN Y NOTORIEDAD DE LA RSC		• Información de sostenibilidad presente en todos los canales de comunicación externa e interna de la organización • Presencia activa en los seminarios y congresos más relevantes
CUIDANDO EL MEDIO AMBIENTE		• Avanzado sistema de gestión basado en la aplicación de buenas prácticas ambientales complementarias a las exigidas por la legislación y el contrato
NUESTRA CIUDADANÍA CORPORATIVA		• Programa de acción social ligado al posicionamiento e imagen de la compañía
INNOVACIÓN RESPONSABLE		• Creación de la Dirección de Innovación y Tecnología • Inversión de más de 1 millón de € en proyectos de I+D+i ambientales

FCC Construcción aspira a tender un sólido puente de conexión entre la compañía y la sociedad. De esta manera, la compañía escucha a la sociedad, está atenta a sus inquietudes, responde frente a estas e informa de sus resultados para que sean evaluados.

2. Tipos de empresa

Criterios de clasificación de las empresas:

- ◆ **Sector de actividad** (primario, secundario, terciario; CNAE; ISIC)
- ◆ **Ámbito de actuación** (locales, regionales, nacionales, multinacionales o internacionales)
- ◆ **Propiedad** (Públicas, Privadas)
- ◆ **Tamaño** (grande, mediana, pequeña y microempresa)
- ◆ **Forma jurídica** (Consultar: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>)

2. Tipos de empresa

2.1 Según ámbito de actividad

Según su actividad, las empresas pueden pertenecer a distintos sectores (González, 2007):

- ❖ **Sector primario o extractivo.** Las empresas que lo comprenden son las que se dedican a las actividades relacionadas con la obtención de los recursos básicos de la naturaleza: agricultura, ganadería, pesca y minería.
- ❖ **Sector secundario o industrial.** Lo conforman las empresas que se encargan de la transformación mediante procesos productivos de recursos obtenidos en el sector primario o de otros subproductos en productos más elaborados aptos para el consumo o para su incorporación a otros procesos productivos.
- ❖ **Sector terciario o de servicios.** Engloba a todas las demás empresas de naturaleza exclusivamente comercial y de servicios (por ejemplo: asesorías, banca, comercio, educación, transporte, turismo)

2. Tipos de empresa

2.1 Según ámbito de actividad

CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas)

Para más información sobre este criterio de clasificación, véase:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>

A continuación, se muestran algunos de los códigos:

- 28.- [Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo](#)
- 29.- [Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico](#)
- 30.- [Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos](#)
- 31.- [Fabricación de maquinaria y material eléctrico](#)
- 32.- [Fabricación de material electrónico. Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones](#)
- 33.- [Fabricación de equipo e instrumentos medico-quirúrgicos, de precisión óptica y relojería](#)
- 34.- [Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques](#)
- 35.- [Fabricación de otro material de transporte](#)
- 36.- [Fabricación de muebles. Otras industrias manufactureras](#)
- 37.- [Reciclaje](#)
- 40.- [Producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente](#)
- 41.- [Captación, depuración y distribución de agua](#)
- 45.- [Construcción](#)

Fuente: <http://www.unirioja.es/servicios/sre/ope/Impresos/ListadoCNAE.htm>

2. Tipos de empresa

2.1 Según ámbito de actividad

Para clasificaciones internacionales existe el siguiente sistema:

ISIC (International Standard Industrial Classification)

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>

ISIC Rev.4

(International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4)

Click on any code to see more detail. Click [here](#) for top level only.

- **A** - Agriculture, forestry and fishing
 - [01](#) - Crop and animal production, hunting and related service activities
 - [02](#) - Forestry and logging
 - [03](#) - Fishing and aquaculture
- **B** - Mining and quarrying
 - [05](#) - Mining of coal and lignite
 - [06](#) - Extraction of crude petroleum and natural gas
 - [07](#) - Mining of metal ores
 - [08](#) - Other mining and quarrying
 - [09](#) - Mining support service activities
- **C** - Manufacturing
 - [10](#) - Manufacture of food products
 - [11](#) - Manufacture of beverages
 - [12](#) - Manufacture of tobacco products
 - [13](#) - Manufacture of textiles
 - [14](#) - Manufacture of wearing apparel
 - [15](#) - Manufacture of leather and related products
 - [16](#) - Manufacture of wood and of products of wood and cork, except furniture; manufacture of articles of straw and plaiting materials
 - [17](#) - Manufacture of paper and paper products
 - [18](#) - Printing and reproduction of recorded media
 - [19](#) - Manufacture of coke and refined petroleum products
 - [20](#) - Manufacture of chemicals and chemical products
 - [21](#) - Manufacture of basic pharmaceutical products and pharmaceutical preparations
 - [22](#) - Manufacture of rubber and plastics products
 - [23](#) - Manufacture of other non-metallic mineral products
 - [24](#) - Manufacture of basic metals
 - [25](#) - Manufacture of fabricated metal products, except machinery and equipment
 - [26](#) - Manufacture of computer, electronic and optical products
 - [27](#) - Manufacture of electrical equipment
 - [28](#) - Manufacture of machinery and equipment n.e.c.
 - [29](#) - Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers
 - [30](#) - Manufacture of other transport equipment
 - [31](#) - Manufacture of furniture
 - [32](#) - Other manufacturing
 - [33](#) - Repair and installation of machinery and equipment
- **D** - Electricity, gas, steam and air conditioning supply
 - [35](#) - Electricity, gas, steam and air conditioning supply
- **E** - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
 - [36](#) - Water collection, treatment and supply
 - [37](#) - Sewerage
 - [38](#) - Waste collection, treatment and disposal activities; materials recovery
 - [39](#) - Remediation activities and other waste management services
- **F** - Construction
 - [41](#) - Construction of buildings
 - [42](#) - Civil engineering
 - [43](#) - Specialized construction activities
- **G** - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
 - [45](#) - Wholesale and retail trade and repair of motor vehicles and motorcycles

Fuente: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>

1.2 Tipos de empresa

2.2 Según tamaño

Clasificación de empresas según tamaño según la Unión Europea:

Categoría de Empresa	Número de trabajadores	Volumen de negocios anual	Balance general anual
GRANDE	> 250	> 50 millones €	> 43 millones €
MEDIANA	< 250	≤ 50 millones €	≤ 43 millones €
PEQUEÑA	< 50	≤ 10 millones €	≤ 10 millones €
MICROEMPRESA	< 10	≤ 2 millones €	≤ 2 millones €

Fuente: Delgado y Llamas, 2011; p. 28

1.2 Tipos de empresa

2.3 Según forma jurídica

Personas Físicas

Forma	Número de socios	Responsabilidad
Empresario individual	1	Ilimitada
Comunidad de bienes	Mínimo 2	Ilimitada
Sociedad Civil	Mínimo 2	Ilimitada

Personas jurídicas

Sociedades mercantiles

Forma	Numero de socios	Responsabilidad
A) Sociedad Colectiva	Mínimo 2	Ilimitada
B) Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada - Socios comanditarios: Limitada
C) Sociedades de Capital:		
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Limitada al capital aportado
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Limitada al capital aportado
Sociedad anónima	Mínimo 1	Limitada al capital aportado
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada - Socios comanditarios: Limitada

Sociedades Mercantiles especiales

Forma	Número de socios	Responsabilidad
Sociedad Laboral	Mínimo 3	Limitada al capital aportado
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Limitada al capital aportado
Sociedades de Garantía Recíproca	Mínimo 150	Limitada
Entidades de Capital Riesgo	Consejo de Administración: mínimo 3	Limitada
Agrupaciones de interés económico	Mínimo 2	Ilimitada
Sociedad de inversión mobiliaria		Limitada

Fuente: www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas

3. Dirección y propiedad de la empresa

	EMPRESARIO	CAPITALISTA	DIRECTIVO
Caracterizado por...	<p>Descubrir y explotar nuevas oportunidades de negocio</p> <p>Ser un creador (inicia y motiva el proceso de cambio)</p>	<p>Ser el propietario del capital (accionista/s*)</p>	<p>Administrar y gestionar recursos.</p> <p>Ser un administrador.</p>
Comportamiento	<p>Acepta el riesgo</p> <p>Lidera los modos de actuación</p> <p>Es intuitivo, está alerta siempre</p>	<p>Adverso al riesgo</p> <p>Elige los activos de riesgo</p>	<p>Adverso al riesgo</p> <p>Es un decisor racional</p> <p>Crea y mantiene la ventaja competitiva</p> <p>Crea confianza para la cooperación</p>
¿Qué hace?	<p>Identifica oportunidades de negocio</p>	<p>Evalúa alternativas</p>	<p>Supervisa el proceso administrativo</p>

* Según Bueno (2008) se puede distinguir entre dos categorías de accionistas: accionistas de control (activos respecto al poder) y accionistas pasivos o simples inversores financieros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuervo, Ribeiro y Roig (2007)

3. Dirección y propiedad de la empresa

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término propiedad significa:
(<http://lema.rae.es/drae/?val=propiedad>)

propiedad.

(De *propriedad*).

1. f. Derecho o facultad de poseer alguien algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales.

Artículo enmendado

“La propiedad de la empresa se relaciona con la participación en el capital requerido para la creación y funcionamiento de la empresa, de manera que todo partícipe en dicho capital tiene la consideración legal de ‘propietario’.” (Cordón y Martín, 2011, p. 71).

4. Conceptos clave

Conceptos básicos sobre el sistema de mercado (Fernández, 2010; pp. 58-61):

- ❑ Un **mercado** es un conjunto de compradores y vendedores que potencialmente podrían realizar intercambios entre sí.
- ❑ En una **economía de mercado** los compradores y vendedores se coordinan a través del mecanismo de precios.
- ❑ El **precio** es la cantidad de dinero que el comprador debe pagar al vendedor a cambio del bien o servicio que éste le proporciona.
- ❑ La **demanda** es la cantidad del bien o servicio que las personas están dispuestas a comprar a un precio determinado.
- ❑ El precio y la cantidad demandada mantienen una relación inversa, es decir, a medida que el precio de un bien aumenta la cantidad demandada disminuye.
- ❑ Entender la demanda es fundamental para la empresa, pues indica cuanto podrá vender y a que precio, esto es, cuanto podrá ingresar la empresa para cubrir sus costes y obtener un beneficio.
- ❑ La demanda por sí misma representa la mitad de las fuerzas que determinan el precio en un mercado. El otro determinante es la **oferta**, es decir la cantidad de un bien que las empresas ofrecen a distintos precios.

4. Conceptos clave

- ❑ La cantidad de oferentes que componen un mercado se llama **estructura de mercado**, que los economistas clasifican en cuatro categorías básicas:
 1. **Competencia perfecta**
 - Gran número de compradores y vendedores.
 - Las empresas venden productos homogéneos.
 - Rápida difusión de información exacta a bajo coste.
 - Libertad de entrada y salida del mercado.
 2. **Monopolio puro**: una sola empresa es la única productora de un bien en un mercado relevante. La empresa es la industria. Se caracteriza por las tener barreras de entrada (factores que impiden que las empresas nuevas compitan en igualdad de condiciones con la empresa existente).
 3. **Competencia monopolística**:
 - El mercado está compuesto por múltiples empresas
 - Las empresas ofrecen productos que son sustitutos muy parecidos, pero que, de alguna manera, se diferencian de los demás.
 - El ingreso al mercado es relativamente fácil.
 4. **Oligopolio**
 - Unas pocas empresas producen toda o casi toda la producción (unas pocas grandes empresas tienen a dominar el mercado).
 - La enorme cantidad de capital necesario u otros factores limitan el número de empresas.

4. Conceptos clave

- ❑ **MISIÓN:** *¿Para qué existe la organización?* Es una declaración de propósito corporativo. "Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y valores." (Bateman y Snell, 2009; p. 142)
- ❑ **VISIÓN:** *¿Qué queremos llegar a ser? ¿Adónde nos dirigimos?* "Apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica." (Bateman y Snell, 2009; p. 142)



Visión: Ser la empresa constructora de referencia a nivel internacional en la prestación de soluciones orientadas al bienestar del ciudadano, al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible. Una empresa diversificada e integrada, comprometida con sus empleados y admirada por su capacidad de crear valor y de innovar para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales.

Misión: La creación de valor para la sociedad y para nuestros accionistas proporcionando la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y explotar infraestructuras y servicios que contribuyan de un modo eficiente, sostenible y seguro al bienestar de las personas.

Fuente: http://www.fcco.es/Sostenibilidad/Construccionresponsable/VisinmisinyestrategiadeRSC/seccion=268&idioma=es_ES.do

4. Conceptos clave

Misión & Visión	DuPont Agro
▲ Volver	
<p>Visión</p> <p>Ser un socio confiable brindando agrosoluciones integrales a los agricultores seleccionados</p> <p>Misión</p> <p>Vamos a ayudar a los agricultores a mejorar su rentabilidad a través de proveerles los productos y servicios que contribuyan para agregar valor a sus cosechas y calidad de los cultivos.</p> <p>DuPont Agro personalizará sus ofertas para cada cliente, integrando nuestra genética de semillas de valor agregado, agroquímicos y otros servicios relacionados para que los agricultores maximicen sus ganancias.</p>	

Fuente: http://www.agrosoluciones.dupont.com/esp/mision_vision.php

4. Conceptos clave

- ❑ **RECURSOS:** “Son los activos productivos de la empresa” (Grant, 2006; p. 189). “Son los factores (inputs) del proceso de producción. Pueden ser tangibles e intangibles. Los primeros están recogidos en el balance de situación de una empresa y básicamente se clasifican en : a) activo circulante o recursos que generalmente se consumen o se venden en el término de un año, tales como existencias y cuentas por cobrar y b) activo fijo o recursos con vida útil superior a un año, tales como instalaciones y equipos. (...) Los recursos intangibles se apoyan en el conocimiento y permanecen invisibles, al no estar recogidos en los estados financieros de las empresas. (...) destacan las patentes, los secretos industriales, las rutinas organizativas, la marca, la reputación y el capital humano” (Fernández, 2010; p. 71).

- ❑ **CAPACIDADES ORGANIZATIVAS:** Representan aquello en lo que una empresa es experta. Se refieren a “la facultad de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. (...) Nuestro interés se centra en aquellas capacidades que pueden proporcionar una base para la obtención de una ventaja competitiva” (Grant, 2006; p. 196). “Se trata de una habilidad lograda en la ejecución de una actividad que los clientes consideran valiosa tomando a los competidores como punto de comparación. En general, la capacidad es el despliegue a lo largo del tiempo de un conjunto de recursos trabajando de forma coordinada.” (Fernández, 2010; p. 71).

4. Conceptos clave

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	INDICADORES CLAVE
Tangibles		
Financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos de la empresa determina tanto la flexibilidad como la capacidad inversora de ésta.	<ul style="list-style-type: none"> • Endeudamiento/Capital propio. • Flujos netos de caja. • Calificación financiera (<i>rating</i>).
Físicos	<p>Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de producción de la empresa e influyen en sus costes. Los aspectos clave comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo. • Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. • Reservas de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado de los activos fijos. • Antigüedad de los bienes de equipo. • Escala de las plantas. • Flexibilidad de los activos fijos.
Intangibles		
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. • Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, personal científico y técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia y número de patentes. • Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. • Porcentaje de empleados en I + D sobre el total de la plantilla. • Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas; relaciones estables con los clientes; reputación de los productos de la empresa en términos de calidad y fiabilidad. • Reputación de la empresa entre los proveedores, las Administraciones Públicas y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca. • Valor de la marca. • Porcentaje de compras repetidas. • Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables (p. ej. clasificaciones de las Asociaciones de consumidores y de J. D. Power). • Informes sobre reputación corporativa (p. ej., <i>Fortune</i>).

Fuente: Grant (2006, p. 190)

Clasificación y valoración de los recursos de la empresa

RECURSOS	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES	INDICADORES CLAVE
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. • La adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. • El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles retributivos respecto a la media del sector. • Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. • Tasa de absentismo. • Tasa de rotación de los empleados.

Fuente: Grant (2006, p. 191)

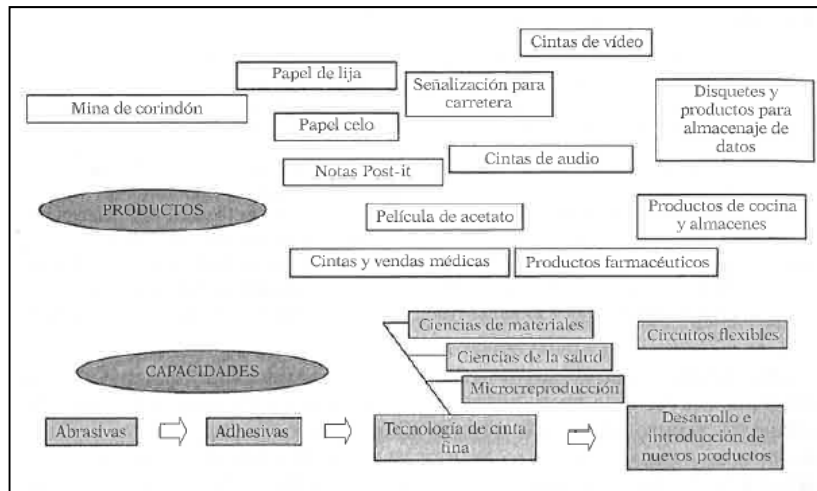
4. Conceptos clave

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD	EJEMPLOS
Funciones directivas	Control financiero Dirección estratégica de la empresa diversificada Innovación estratégica Coordinación multidivisional Gestión de adquisiciones Gestión internacional	Exxon Mobil, PepsiCo General Electric, Procter & Gamble British Petroleum Shell, Unilever ConAgra, Cisco Systems Shell, Citigroup
Información para la dirección	Sistema de información integral para la dirección (MIS), ligado a la toma de decisiones directivas	Wal-Mart, Capital One, Dell Computer
Investigación y desarrollo	Investigación Desarrollo de productos innovadores Desarrollo de nuevos productos de ciclo rápido	IBM, Merck Sony, 3M Canon
Fabricación	Volumen eficiente de fabricación Mejoras continuas en el proceso de producción Flexibilidad y rapidez de respuesta	Briggs y Stratton, YKK Toyota, Harley-Davidson Zara, Four Seasons Hotels
Diseño de productos	Capacidad de diseño	Nokia, Apple Computer
Marketing	Gestión de marcas. Promoción de la reputación de calidad Capacidad de respuesta a las tendencias del mercado	P&G, Altria Johnson & Johnson MTV, L'Oréal
Ventas y distribución	Promoción y realización eficaces de ventas Procesamiento rápido y eficiente de pedidos Rapidez de distribución Calidad y eficacia del servicio al cliente	PepsiCo, Pfizer L. L. Bean, Dell Computer Amazon.com, Zara Singapore Airlines, Caterpillar

Clasificación funcional de las capacidades organizativas

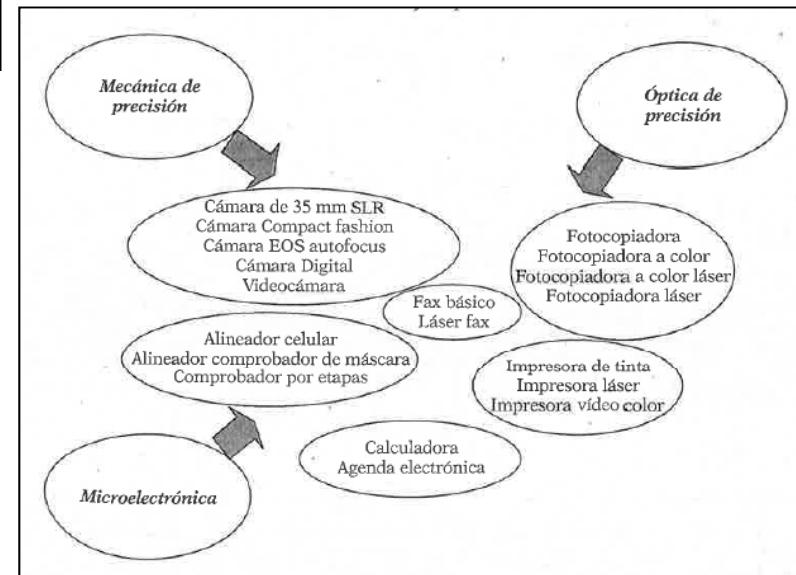
4. Conceptos clave

Evolución de productos y capacidades en 3M



Fuente: Grant (2006, p. 184)

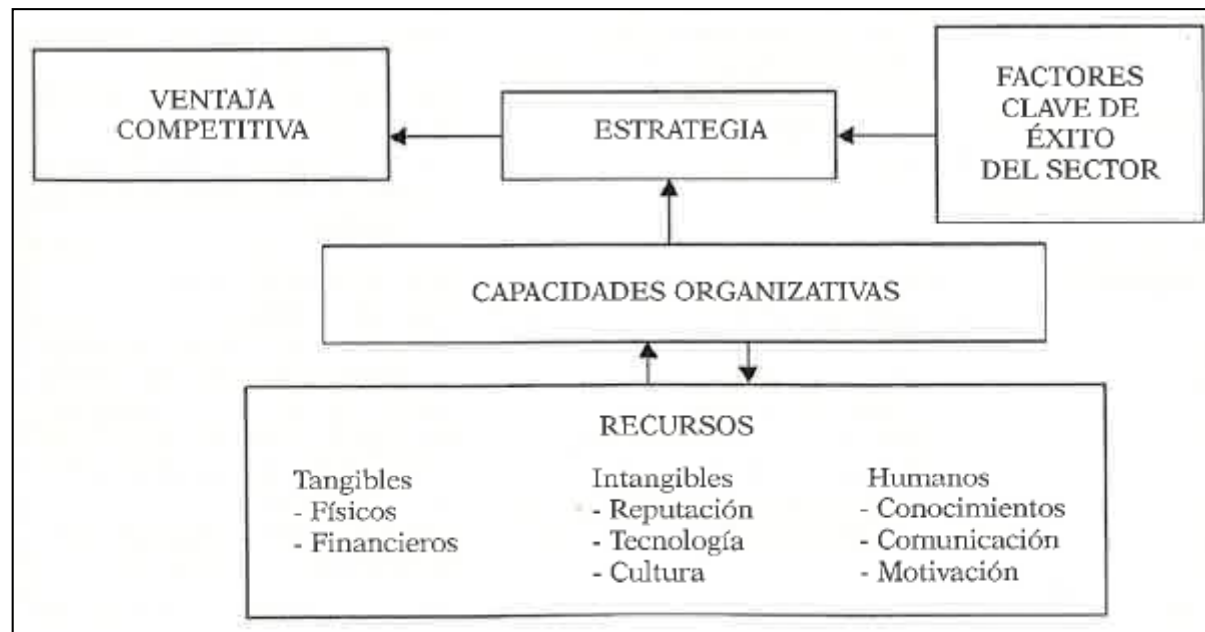
Productos y capacidades de Canon



Fuente: Grant (2006, p. 197)

4. Conceptos clave

Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (2006, p. 189)

Para que un recurso o una capacidad proporcione una ventaja competitiva debe ser escaso y debe tener gran relación con la clave de éxito en los mercados. No obstante, para que un recurso o capacidad pueda mantener su ventaja competitiva depende de si es duradero e imitable.

4. Conceptos clave

- ❑ **RUTINAS ORGANIZATIVAS:** “Patrones de actividad, regulares y predecibles, compuestos de una secuencia de acciones coordinadas. (...) forman la base de la mayoría de las capacidades organizativas. (...) las rutinas son a la organización lo que las habilidades a los individuos. Así del mismo modo que las destrezas individuales se ejecutan de forma semiautomática, sin que haya una coordinación consciente, las rutinas están basadas en el conocimiento tácito a nivel de empresa y en el entendimiento mutuo de los miembros del equipo. Una rutina típica no puede ser completamente articulada por ningún miembro del equipo (...) La rutinización es un paso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas en capacidades. En cada hamburguesería McDonald’s, los manuales de operación proporcionan instrucciones precisas sobre cómo debe realizarse cada actividad, desde poner un pepinillo en la hamburguesa hasta realizar el mantenimiento de la máquina de batidos. En la práctica diaria no se suelen consultar los manuales; pero la continua repetición y el entrenamiento en el trabajo y fuera de él hacen que las tareas se vuelvan rutinarias.” (Fernández, 2010; p. 75)

4. Conceptos clave

- ❑ **CONOCIMIENTO:** “Creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995) que un individuo sostiene acerca de las relaciones causales entre fenómenos.” (Fernández, 2010; p. 73).

- ❑ **CONOCIMIENTO EXPLÍCITO:** “Conocimiento formal y sistemático que se puede codificar y transmitir entre diferentes individuos, grupos y/o organizaciones. En general, este conocimiento se concibe como información, básicamente cuantitativa, susceptible de análisis lógico-deductivos y que permite explicar los fenómenos. De ahí que también se le conozca como *know-why*.” (Fernández, 2010; p. 73).

- ❑ **CONOCIMIENTO TÁCITO:** “Consiste en conocimiento práctico subjetivo, que adquiere una persona o comparte un grupo por haber estado inmerso en una actividad durante un largo período de tiempo. Este conocimiento está, pues, profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto. Así pues, el conocimiento tácito se revela mediante la aplicación y se adquiere a través de la práctica, es decir, se crea mediante un proceso de *learning by doing* (...). El conocimiento tácito que adquiere una persona al desarrollar su actividad profesional se le conoce como *know-how*: se trata de un conocimiento idiosincrásico individual y que no tiene valor fuera de la tarea. El conocimiento tácito colectivo se identifica básicamente con las rutinas organizativas.” (Fernández, 2010; p. 75)

4. Conceptos clave

- ❑ **CADENA DE VALOR:** "Conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes." (Fernández, 2010; p. 73). Su análisis separa las actividades de la empresa en una cadena secuencial.



Fuente: Grant (2006, p. 198)

- ❑ **BENCHMARKING:** "Es el proceso continuo de comparar los productos, servicios y actividades de la empresa con los de los mejores competidores y/o empresas que son líderes en el mercado. Esta herramienta contribuye a mejorar la competitividad de una empresa tomando como referencia los productos y/o actividades de otra organización (o socio). (...) en definitiva, no consiste en copiar, sino en mejorar y adaptar a la cultura de la empresa prácticas, ideas y procedimientos externos." (Fernández, 2010; p. 142).

5. Entorno

Desde la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos (finales de los 50), el entorno pasó a ser un factor clave de estudio.

¿Por qué se considera a la empresa como un sistema abierto?

Un sistema es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra-sistema ambiental” (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 108)“.

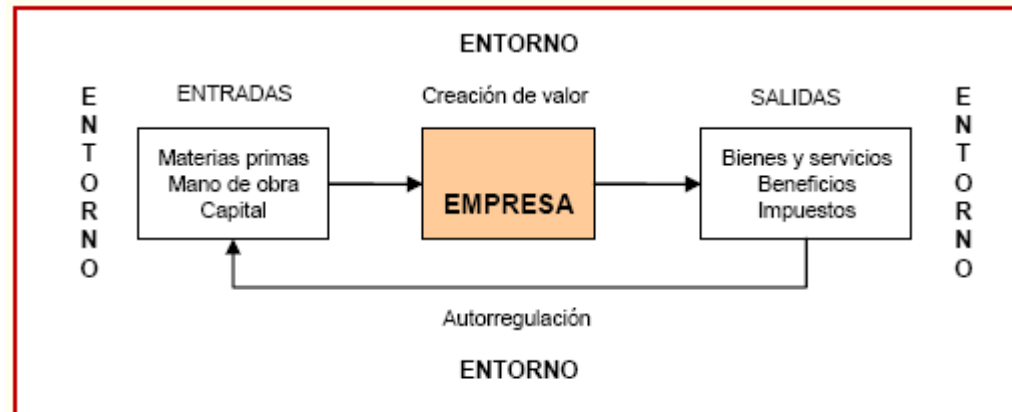
La idea básica es que sistema está formado por diversas partes/elementos interrelacionados. Cada parte (departamento, unidad, área funcional) influye sobre el funcionamiento del sistema (empresa). No obstante, esta influencia no es independiente del resto de partes que lo conforman.

Condiciones básicas para la existencia de un sistema	Elementos conceptuales de la empresa como sistema
Un conjunto de elementos.	Factores productivos (humanos, técnicos, financieros...) combinados en un conjunto de unidades operativas.
Una estructura del sistema (conjunto de relaciones).	Orden entre los elementos según unas relaciones de «jerarquía» (autoridad, intercambio y comunicación).
Un plan común (conjunto de objetivos).	Conjunto de objetivos que cumplen con la misión de la empresa y que pone en práctica unas estrategias que definen un plan estratégico.
Unas funciones características (funciones de transformación).	Funciones técnicas y administrativas que desarrollan la actividad económica de la empresa para cumplir el plan común.
Un conjunto de estados o situaciones observables del sistema.	Estados que representan la situación (balance) de la empresa (sistema) en ciertos momentos del tiempo.

Fuente: Delgado y Llamas, 2011; p. 31.

5. Entorno

La empresa es un sistema abierto pues interacciona con su entorno (influye y es influida por él) y se considera un sistema autorregulado (mediante la retroalimentación o *feedback*, la empresa puede conocer si se han producido desviaciones en los objetivos fijados).



© Díez Vial, Martín de Castro, Montoro Sánchez (2011)

Al entender la empresa como sistema, podemos descomponerla en diversos subsistemas siguiendo el principio de jerarquía de los sistemas. Cada subsistema mantiene las propiedades del sistema del que deriva y no puede funcionar aislado (debe interactuar con el resto de subsistemas para obtener sinergias).

5. Entorno

Siguiendo un criterio funcional se puede dividir a la empresa en tantas unidades como actividades desarrolla. De ahí que se pueda hablar de (Delgado y Llamas, 2011):

- **Subsistema de aprovisionamiento:** Responsable de adquirir los insumos o factores necesarios para la producción.
- **Subsistema de producción:** Encargado de la transformación de los inputs en outputs que satisfagan las necesidades del mercado.
- **Subsistema de comercialización:** Responsable de todas las actividades comerciales destinadas a la colocación/distribución del output en el mercado. Se encarga de las decisiones sobre producto, precio, promoción y distribución, además de la investigación de mercados.
- **Subsistema de recursos humanos:** Encargado de la administración de los recursos humanos. Entre otras funciones realiza la planificación de personal, reclutamiento, selección, orientación, desarrollo, evaluación del desempeño y retribución.
- **Subsistema financiero:** Responsable de determinar la cuantía de los fondos necesarios para la organización, de suministrarlos y de aplicarlos en las inversiones más convenientes. Es el sustento del resto de áreas funcionales.
- **Subsistema de dirección:** Encargado de la administración de la empresa: planificación, organización, dirección y control de todos los sistemas funcionales. Debe velar por el funcionamiento coordinado de las diversas áreas/departamentos con el fin de conseguir los objetivos globales de la empresa. Además, es el encargado de la relación entre la empresa y el entorno.

5. Entorno

La importancia del subsistema de dirección...

En 1968 el departamento de promoción de Chevrolet (división de General Motors) lanzó una campaña publicitaria intensiva para activar las ventas del modelo Nova, que estaban estancadas. De forma paralela, el departamento de producción, ante los elevados stocks del modelo Nova, y creyendo que cubrían toda la demanda anual prevista, reorganizó el sistema productivo para dedicarlo a la fabricación de otros modelos. La realidad fue que la campaña publicitaria supuso un éxito y el departamento de producción no pudo atender los pedidos de los clientes, con el coste de oportunidad y la pérdida de credibilidad que esto acarreó a la empresa.

Fuente: Nash, B. y Zullo, A. (1988): *The Misfortune 500. Featuring the Business Hall of Share*, Simon and Schuster, Nueva York.

Fuente: Fernández, 2010; p. 66.

5. Entorno

Al considerar la empresa como un sistema abierto, se debe poner la atención en el funcionamiento articulado de los departamentos/áreas funcionales que la forman. De ahí que sea importante tener presente el concepto de **sinergia**.

Por sinergia entendemos "las ganancias en desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones" (Jones y George, 2010; p. 62). De hecho, este término se ilustra diciendo que el **todo es mayor que las partes** o apelando al efecto **2+2=5**.

La coordinación resulta un aspecto clave y fundamental en el efecto sinérgico. Se puede ilustrar con una observación que Napoleón utilizaba para comentar un choque entre la caballería francesa (inexperta individualmente pero disciplinada colectivamente) y los mamelucos (muy valiosos en el combate individual pero desordenados en el colectivo) -
Fuente: Apuntes administración de Empresas del Dr. Tarragó (1998):

"Dos mamelucos superaban a tres franceses, 100 mamelucos igualaban a 100 franceses, 300 franceses superaban a 300 mamelucos y 1000 franceses superaban sin lugar a dudas a 1500 mamelucos." (Voltes, 1978)



El 21 de julio de 1798 se desarrolló la que sería conocida como la batalla de las Pirámides, donde a pesar de las numerosas cargas de los mamelucos, la experiencia francesa en batalla consiguió diezmarlos.



5. Entorno

Una de las primeras cosas que debe aprender un empresario o quien quiera que se dedique al mundo empresarial, y que le será de gran utilidad tanto para la creación de la nueva empresa como para su devenir como empresario, es a conocer el entorno en que se desenvolverá la empresa. La empresa es un sistema vivo y muy permeable cuya supervivencia depende casi exclusivamente de su capacidad de adaptación al entorno en el que actúa.

Conocer el entorno de la empresa no es tarea fácil, y supone saber identificar en cada caso los elementos que lo componen, sus relaciones y cómo actúan o pueden incidir sobre la empresa. Pero, ¿qué es el entorno de una empresa? Pues todo aquello que no es la empresa e incide en ella. Es decir, los factores externos a la empresa que no se pueden controlar (o sólo muy parcialmente en algunos muy pocos, casos) y que poseen capacidad para incidir en su marcha y en su rendimiento.

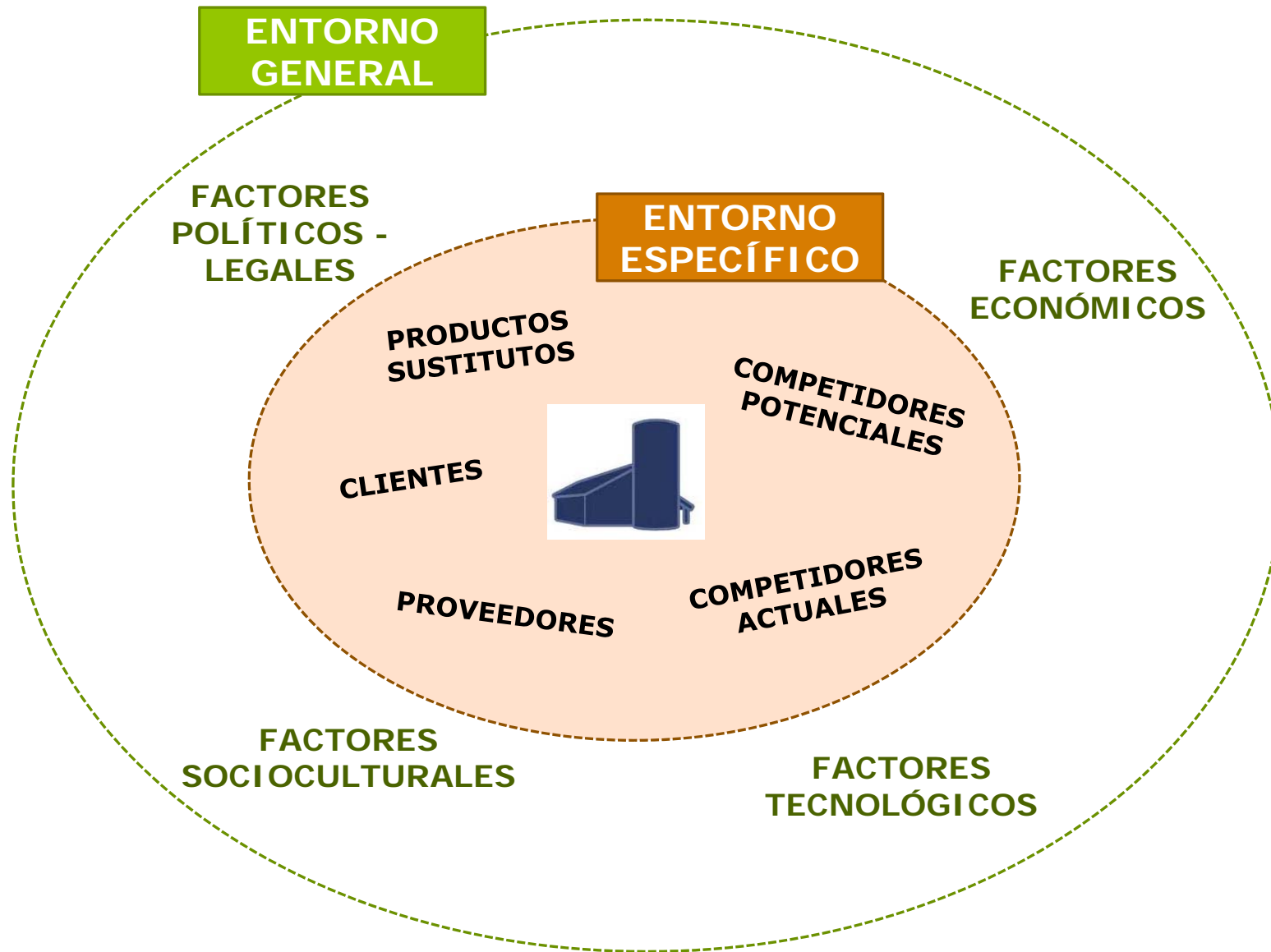
Fuente: González (2007; pp. 38-39)

Agruparemos los factores que inciden en la empresa en dos grandes grupos:

1) Aquellos que son propios de la empresa y le influyen de manera directa e inmediata:
ENTORNO ESPECÍFICO (COMPETITIVO, INMEDIATO O PRÓXIMO)

2) Aquellos que inciden en la empresa de forma más indirecta, pues inciden en todas las empresas dentro de un determinado sistema socioeconómico (influyen de forma similar a todas las empresas de una determinada área/mercado en un tiempo y espacio dados):
ENTORNO GENERAL

5. Entorno



5. Entorno

5.1 Entorno general (macroambiente)

Son numerosos los factores que influyen de forma indirecta en una empresa. No obstante, para su estudio se suelen agrupar en cuatro grupos de factores (**Político-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos**) y se conoce como **análisis PEST**.

Factores **Político-legales**: "Recogen el conjunto de factores que permiten definir el sistema institucional de una nación determinada. (...) Incluye factores como el tipo y características del sistema político vigente, la transparencia, solidez y madurez del sistema político y las garantías jurídicas reales, la estabilidad del gobierno de la nación y las probabilidades de cambio en el mismo, el nivel y desarrollo del sistema judicial, la tendencia más o menos intervencionista del gobierno de la nación, etc. Además, los factores legales hacen referencia al desarrollo legislativo que existe y que se puede esperar en una nación determinada. Incluye, no sólo la regulación en materia laboral (regulaciones sobre salario mínimo, condiciones de trabajo, edad mínima laboral, flexibilidad laboral, indemnizaciones y despidos) sino también en materia fiscal (por ejemplo, regulación sobre el impuesto de sociedades, el tratamiento fiscal de la empresa familiar) (...)" (Iborra et al. 2007; p. 99)

Factores **Económicos**: "Recogen aquellas variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación actual y futura de una economía determinada. Así, las expectativas del crecimiento económico, medido por indicadores como el crecimiento esperado del PIB, el crecimiento del consumo interno, las expectativas de crecimiento del ahorro y la inversión, las tasas de inflación, o la evolución esperada de los tipos de interés, forman parte de los factores económicos del entorno general. También la evolución del empleo o las tasas de paro son factores económicos del entorno general." (Iborra et al. 2007; pp. 98-99)

5. Entorno

5.1 Entorno general (macroambiente)

Factores *socioculturales*: “Recogen todo el conjunto de variables de naturaleza social y cultural que afectan a las empresas de un país. Incluye factores de corte demográfico, como la evolución de las pirámides de población, las tasas de natalidad y mortalidad, la evolución de la emigración e inmigración. Incluye también los cambios sociales que se están produciendo y que se van a producir en el comportamiento de esa población como pueden ser los cambios en el nivel educativo o en los estilos de trabajo y de vida.” (Iborra et al., 2007, p. 99)

Factores *tecnológicos*: “Recogen el conjunto de infraestructuras tecnológicas de un país. Generalmente, está vinculado al desarrollo económico de un país, aunque no siempre es coincidente. Por ejemplo, en determinadas economías, el nivel de desarrollo tecnológico supera el nivel de desarrollo económico. India es un buen ejemplo de un país que ha alcanzado un nivel de desarrollo tecnológico importante.” (Iborra et al. 2007; p. 99)

“El análisis PEST consiste en la delimitación, descripción, valoración y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social y tecnológico.” (Iborra et al. 2007; p. 100)

5. Entorno

5.1 Entorno general (macroambiente)

Ejemplos de factores principales	Efectos	
	A	O
Socioculturales		
• Factores demográficos: tamaño población, edad, formación, ingresos...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cultura: orígenes étnicos, afiliaciones religiosas...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Índices de conflictividad social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Asociaciones ciudadanas, sindicatos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Económicos		
• Renta por capital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Crecimiento de la renta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tasa de desempleo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tasa de inflación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Confianza del consumidor y del inversor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Balanza comercial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Salud financiera y política de los socios comerciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tasas de cambio de moneda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Balanza de pagos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnológicos		
• Eficiencia de infraestructuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estructura de innovación y presupuestos de I + D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tejido industrial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Productividad industrial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Nivel de desarrollo de nuevas tecnologías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Político-legales		
• Clima político.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estabilidad y riesgo político.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Deuda del gobierno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Legislación laboral y fiscal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Legislación de seguridad en el empleo, leyes sindicales, leyes intelectuales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Legislación económico-administrativa y defensa de la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Normativa técnico-industrial y sanitaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Fuentes y García, 2011; p. 104.

A = Amenazas

O = Oportunidades

5. Entorno

5.1 Entorno general (macroambiente)

“Los cambios acaecidos en el entorno, desde finales del siglo XX e inicio del XXI, han incrementado la incidencia de algunos tipos de factores y, por ello, el interés en considerarlos de forma autónoma. Así Johnson et al. (2006) proponen la diferenciación de seis tipos de factores en el entorno general: los tradicionales factores PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos), más dos nuevos grupos de factores, los ecológicos o medioambientales y los legales.” (Iborra et al., 2007; p. 100) → **ANÁLISIS PESTEL**

Factores **ECOLÓGICOS** o medioambientales: Tradicionalmente se incluían entre los factores político-legales y sociales. No obstante, su importancia ha crecido exponencialmente en las décadas (concienciación ecológica de los consumidores, asociaciones y partidos verdes, leyes medioambientales, etc.)

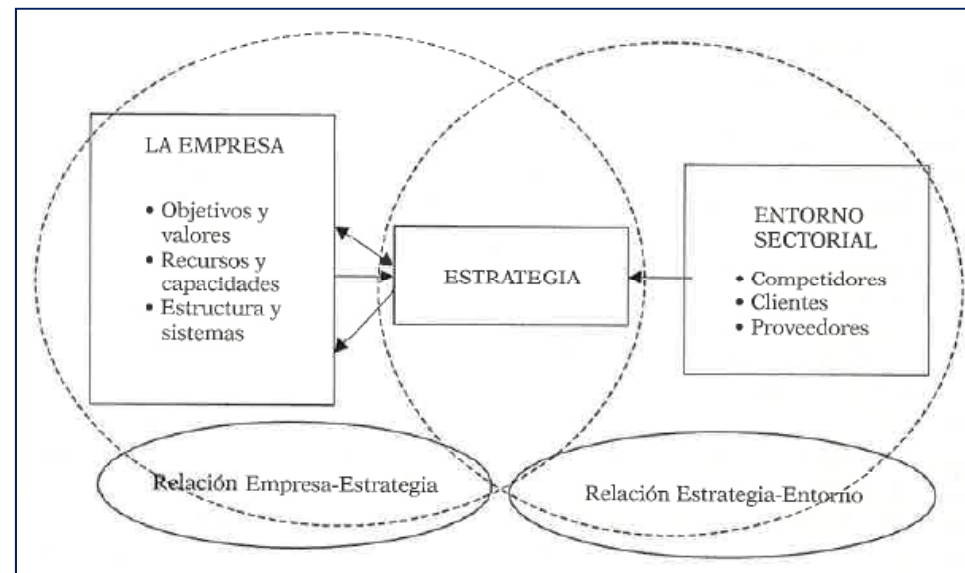
Factores **LEGALES**: Dado que la evolución de los factores políticos y legales ya no va siempre en la misma dirección (véase, el caso de un país de la UE desde la consolidación de la misma), se consideran como factores legales los que incluyen “leyes y normas sobre competencia, sobre empleo, sobre seguridad y salud laboral o sobre seguridad de productos, entre otros. Sin embargo, en el ámbito político se mantendrían aspectos tales como la estabilidad gubernamental las políticas de bienestar social y todos aquellos elementos dependientes de la coalición política que existe en un país, en una etapa determinada” (Iborra et al. 2007; p. 102).

5. Entorno

5.2 Entorno específico

El estudio del entorno específico puede hacerse desde una perspectiva industrial mediante el análisis de las fuerzas competitivas que operan en un determinado sector y que conforman dicho entorno.

Relación entre empresa, estrategia y entorno específico:



Fuente: Grant (2006, p. 181)

5. Entorno

5.2 Entorno específico

El **modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter** (1980, 1982) es el que se utiliza para analizar el entorno específico y se esquematiza del siguiente modo:



Fuente: Porter (1980)

5. Entorno

5.2 Entorno específico

Los determinantes estructurales de las cinco fuerzas de Porter son:



5. Entorno

5.2 Entorno específico

	Descripción	Describir los determinantes	Describir su evolución	Valorar y jerarquizar
Proveedores	¿Quiénes son los principales sectores que proveen a nuestro sector?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos son? 2. ¿Están concentrados? 3. ¿Están diferenciados? 4. ¿Son importantes para el sector? 5. ¿Pueden convertirse en competidores? 6. ¿Tienen sustitutos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Van a ser más? 2. ¿Van a concentrarse? 3. ¿Van a diferenciarse más? 4. ¿Van a ser más importantes? 5. ¿Van a competir con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué determinantes tienen un mayor peso? 2. Globalmente, ¿tienen poder de negociación los proveedores? 3. A la vista de la evolución, ¿van a tener más poder?
Clientes	¿Quiénes son los principales clientes a los que vende nuestro sector?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos son? 2. ¿Están concentrados? 3. ¿Están las empresas del sector diferenciadas? 4. ¿Son importantes? 5. ¿Pueden convertirse en competidores? 6. ¿Pueden utilizar sustitutos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Van a ser más? 2. ¿Van a concentrarse? 3. ¿Van a diferenciarse más? 4. ¿Van a ser más importantes? 5. ¿Van a competir con el sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué determinantes tienen un mayor peso? 2. Globalmente, ¿tienen poder de negociación los clientes? 3. A la vista de la evolución, ¿van a tener más poder?
Competidores potenciales	¿Quién podría intentar entrar?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tenemos en el sector economías de escala? ¿En qué actividades? ¿Son importantes? 2. ¿Está el sector diferenciado? ¿Los clientes aceptarían fácilmente a un nuevo entrante? 3. ¿Tiene el sector ventajas con los distribuidores, proveedores o con la localización? 4. Legalmente y administrativamente, ¿es fácil entrar? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Van a mantenerse las economías de escala? 2. ¿Va a seguir siendo importante la diferenciación? 3. ¿Van a ser más importantes las ventajas de compra, localización o con los clientes? 4. ¿Van a cambiar las normas? Si alguien intenta entrar, ¿qué harán las empresas del sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué determinantes tienen un mayor peso? 2. Globalmente, ¿tienen costes de entrada los nuevos entrantes? 3. A la vista de la evolución, ¿va a aumentar la amenaza? 4. ¿Es atractivo el sector industrial?
Productos sustitutos	¿Quiénes cubren las mismas o similares necesidades que el sector, pero con tecnologías diferentes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cubren lo suficientemente bien las necesidades? 2. ¿Son más baratos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las diferencias en las formas de cubrir las necesidades, ¿van a disminuir? 2. ¿El grado de sustitución será diferente en función de los clientes? 3. ¿Van a modificarse los precios relativos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Son importantes los sustitutos? 2. A la vista de la evolución, ¿van a tener más importancia?
Competidores	¿Quiénes son los principales competidores en el sector?	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos son? 2. ¿Están concentrados? 3. ¿Están diferenciados? 4. ¿Pueden crecer todas las empresas del sector? 5. ¿Se puede salir fácilmente del sector? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Van a ser más? 2. ¿Van a concentrarse más? 3. ¿Van a diferenciarse más? 4. ¿Va a seguir creciendo el sector al mismo ritmo? 5. ¿Van a salir empresas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalmente, ¿qué signos de rivalidad se observan? 2. Globalmente, ¿los competidores rivalizarán o aceptan su situación en el sector? 3. A la vista de la evolución, ¿van a rivalizar más?

Fuente:
Iborra et al. (2007; p. 113)

5. Entorno

5.3 ¿Cómo afecta el entorno a los directivos?

Los directivos operan bajo condiciones de **incertidumbre** constantes (sobre todo, en los tiempos que corren).

La incertidumbre del entorno viene dada por su grado de **complejidad** y **dinamismo**. “La *complejidad* ambiental se refiere al número de temas que el administrador debe atender, como también a su interconectividad. Por ejemplo, las industrias que tienen diferentes compañías que compiten en diferentes formas tienden a ser más complejas, e inciertas, que aquellas en donde existen únicamente unos cuantos competidores clave. De forma similar, el *dinamismo* del entorno es el grado de discontinuidad del cambio que ocurre dentro de la industria. Las industrias de gran crecimiento, con productos y tecnologías que cambian rápidamente, tienden a ser más inciertas que las industrias estables, en las que el cambio es menos dramático y más predecible”. (Bateman y Snell, 2009; p. 67)

A medida que la incertidumbre aumenta, los directivos deben desarrollar e implementar técnicas y métodos para reunir toda la información posible acerca del mismo que les permita tomar decisiones acertadas.

La **exploración del entorno** incluye tanto la búsqueda de información como el análisis de la misma. Es importante saber hacer una buena exploración del entorno con el fin de poder adaptarse eficientemente al cambio.

5. Entorno

5.3 ¿Cómo afecta el entorno a los directivos?

		GRADO DE DINAMISMO	
		Estático	Dinámico
GRADO DE COMPLEJIDAD	Simple	<p>Entorno predecible Pocos componentes Los componentes son similares entre sí y permanecen siendo básicamente los mismos. Pocos cambios. Poca necesidad de conocimientos sofisticados de los componentes</p> <p>ESTABLE</p>	<p>Entorno impredecible Pocos componentes Los componentes son similares entre sí pero están continuamente cambiando. Poca necesidad de conocimientos sofisticados de los componentes</p>
	Complejo	<p>Entorno predecible Muchos componentes Los componentes NO son similares entre sí y permanecen siendo básicamente los mismos. Existe una gran necesidad de conocimiento de los componentes</p>	<p>Entorno impredecible Muchos componentes Los componentes NO son similares entre sí y están continuamente cambiando. Existe una gran necesidad de conocimiento de los componentes</p> <p>TURBULENTO</p>

5. Entorno

5.3 ¿Cómo afecta el entorno a los directivos?

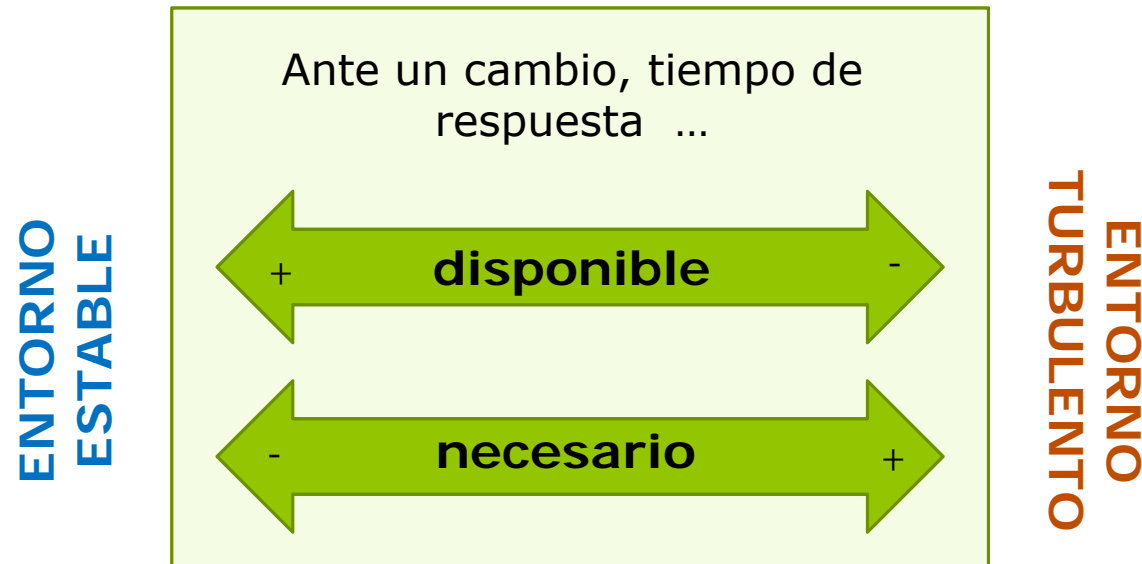
¿A qué tipo de entorno dirías que se enfrentan estas compañías?



5. Entorno

5.3 ¿Cómo afecta el entorno a los directivos?

¿Qué supone dirigir una empresa en entornos turbulentos?



“los directivos de las empresas que trabajan en entornos turbulentos tienen que responder muy rápidamente a cambios que requieren ser considerados con mucha antelación, que pueden ser tan radicales y profundos que requerirían ser preparados con mucha anticipación. (...) necesitan sistemas de dirección que les permitan anticiparse a un abanico de situaciones futuras, potencialmente posibles, antes de tener una certeza sobre cuál de estas situaciones va a ser la que realmente domine el sector.”

Fuente: Iborra et al., 2007; p. 115

5. Entorno

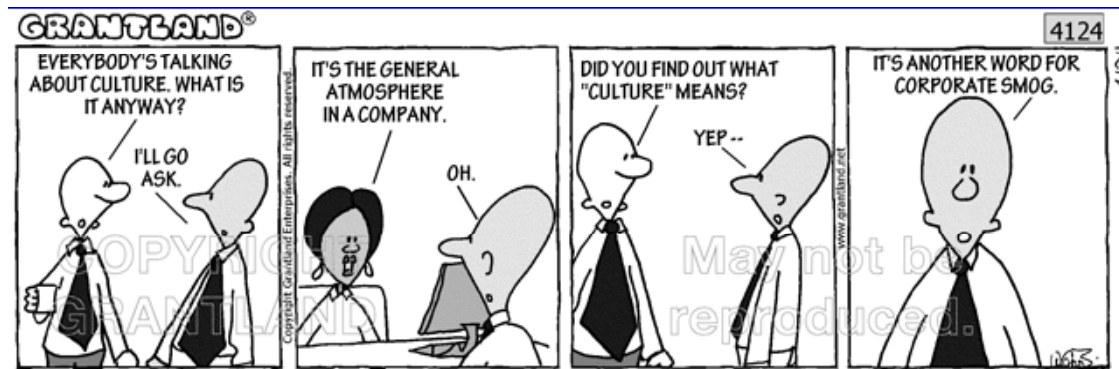
5.3 ¿Cómo afecta el entorno a los directivos?

“En los inicios de la segunda década del siglo XXI, las empresas se encuentran influenciadas por un entorno cada vez más dinámico, complejo y lleno de incertidumbre ante cuyos rápidos cambios deben realizar ingentes esfuerzos para adaptarse de forma continua.”

Fuente: Frase copiada de forma literal de un artículo publicado en 2012

6. Cultura organizativa

“La cultura organizativa describe la forma en que la empresa hace las cosas.” (Fernández, 2010, p. 113).



Fuente: <http://www.grantland.net/culture1.htm>

“Una definición de cultura ampliamente aceptada es la siguiente (Schein, 1990): un modelo de supuestos básicos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado valioso y, por lo tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. De esta forma, la cultura es una propiedad que la organización adquiere a partir de una historia común significativa. Es una mera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a esta, que une a sus miembros e influye sobre las opiniones sobre sí mismos y su trabajo.” (Fernández, 2010, p. 145).

6. Cultura organizativa

La CULTURA ORGANIZATIVA...

Se **PERCIVE**: los empleados la perciben en base a lo que experimentan, ven y oyen en la organización

Es **PRESCRIPTIVA**: indica a los empleados las reglas, las normas y los valores de la organización. De hecho, ayuda a corregir y a reforzar actitudes en el trabajo. ¿Cuáles son los objetivos más importantes que cumplir? ¿Cuál es el mejor comportamiento en una reunión? ¿Cómo vestir?

Es **COMPARTIDA**: todos los empleados de la organización (independientemente de su nivel jerárquico y *background*) tienden a definir la cultura de forma similar. Luego, los empleados tienen un cierto grado de consenso sobre cuál es la cultura (dominante) de su organización. No obstante, y de forma paralela, pueden existir diferentes subculturas (según departamentos, áreas, etc.)



6. Cultura organizativa

¿De qué forma la cultura afecta a lo que hacen los trabajadores?

Fuente: Robbins, De Cenzo y Coulter (2013) y Colquitt et al. (2011)

La cultura organizativa tiene un efecto en lo que hacen los empleados en función de lo fuerte o débil que sea.

Culturas fuertes son aquellas en las que existe un elevado grado de acuerdo en cómo se deben hacer las cosas en la organización (alto consenso) y cuando sus comportamientos son consistentes con dichas expectativas (alta intensidad). Hay un alto grado de acuerdo sobre qué es importante, sobre lo que es un buen comportamiento, sobre lo que hace falta hacer para seguir adelante con el proyecto empresarial, etc. Cuanto más fuerte sea la cultura, más afectará a lo que hagan los empleados y a la forma en la que los directivos planifiquen, organicen, dirijan y controlen. Luego, una cultura fuerte puede crear previsibilidad, método y consistencia sin necesidad de explicitar normas y reglas.

En las **culturas débiles** no se pueden identificar valores compartidos y su efecto sobre el comportamiento de los empleados está menos claro.

¿Las culturas fuertes son siempre "buenas"?

6. Cultura organizativa

Pros y contras de una cultura fuerte

Fuente: Elaboración propia basado en Colquitt et al. (2011)

PROS

Diferencia a la organización: dota de una personalidad única a la organización

Permite a los empleados identificarse con la organización

Facilita y promueve los comportamientos deseados

Crea estabilidad y une.

CONTRAS

Dificulta las fusiones y adquisiciones

Atrae y retiene a un mismo tipo de persona (limita la diversidad)

Lleva mucho tiempo desarrollarla y es difícil de cambiar.

Crea estabilidad y une.

6. Cultura organizativa

Componentes de la cultura organizativa



6. Cultura organizativa

Artefactos visibles



Lo que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo

❖ Símbolos:

Lo que puede encontrarse en la organización y que sirve para expresar o comunicar algo. Desde el logo, a las imágenes de su sitio web a los uniformes de los empleados.

❖ Escenario/Estructuras físicas:

Dicen mucho sobre la cultura. Lo que rodea físicamente a los individuos.

❖ Lenguaje (jerga)

Forma en que los miembros de la organización se comunican. Signos escritos (siglas) que se utilizan para expresar significado.

❖ Historias

Anécdotas, leyendas, mitos que han circulado hacia abajo dentro de la organización de persona en persona.

❖ Rituales

Rutinas diarias, semanales, anuales que ocurren en la organización. (reuniones programadas cada X tiempo de seguimiento)

❖ Ceremonias

Eventos formales que se organizan en torno a un tema (lanzamiento de un producto, mejorar las metas de calidad, exponer los resultados de la empresa...)

6. Cultura organizativa

Valores adoptados



“Razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos”
Fernández (2010, p. 147)

Creencias, filosofías y normas que una compañía explicita mediante publicación de documentos (visión, misión y valores de la organización), afirmaciones de directivos y gerentes en reuniones/discursos/charlas/conferencias.



Fuente:

http://www.ferrovial.com/es/Nuestra-compania/Mision-vision-y-valores?wcnv.model=/oracle/webcenter/portalapp/navigations/navegacion_es&_afLoop=19187652630135063&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D19187652630135063%26wcnv.model%3D%252Foracle%252Fwebcenter%252Fportalapp%252Fnavigations%252Fnavegacion_es%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dbynaq08vv_4

Visión

Realizar una contribución perdurable y valiosa a la humanidad.

Misión

Desarrollar infraestructuras inteligentes, con plena satisfacción del cliente y respeto al medio ambiente, para maximizar el valor para nuestros accionistas, hacer crecer profesionalmente a nuestros empleados y contribuir a la mejora de la sociedad.

Valores y acciones



6. Cultura organizativa

Valores adoptados



“Razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos los que hacemos”
Fernández (2010, p. 147)

Se debe distinguir entre valores expresados y manifestados.

“Los valores expresados son las normas y aspiraciones de una organización que se comunican explícitamente a los empleados para influir en su comportamiento. Los manifestados son los valores que realmente muestra la alta dirección a través de aquello a lo que presta atención y recompensa: modo en que planifica las tareas, forma en que enfrenta los incidentes críticos y criterios que sigue en la selección, promoción y exclusión de miembros, entre otros comportamientos. Es importante reducir las diferencias entre los valores expresados (lo que la dirección dice) y manifestados (lo que la alta dirección hace), ya que pueden influir significativamente en la actitud de los empleados y el desempeño organizativo.” (Fernández, 2010, p. 147)

¿Cuáles imitarán los empleados?

6. Cultura organizativa

Supuestos básicos



Parte más profunda y menos observable de la cultura ya que no es aparentemente consciente.

“Criterios profundamente asumidos por los miembros de una organización que orientan su comportamiento diciéndoles cómo tienen que percibir, pensar y opinar sobre las cosas”. (Fernández, 2010, p. 147)

Son el aspecto más duradero y difícil de cambiar de la cultura.

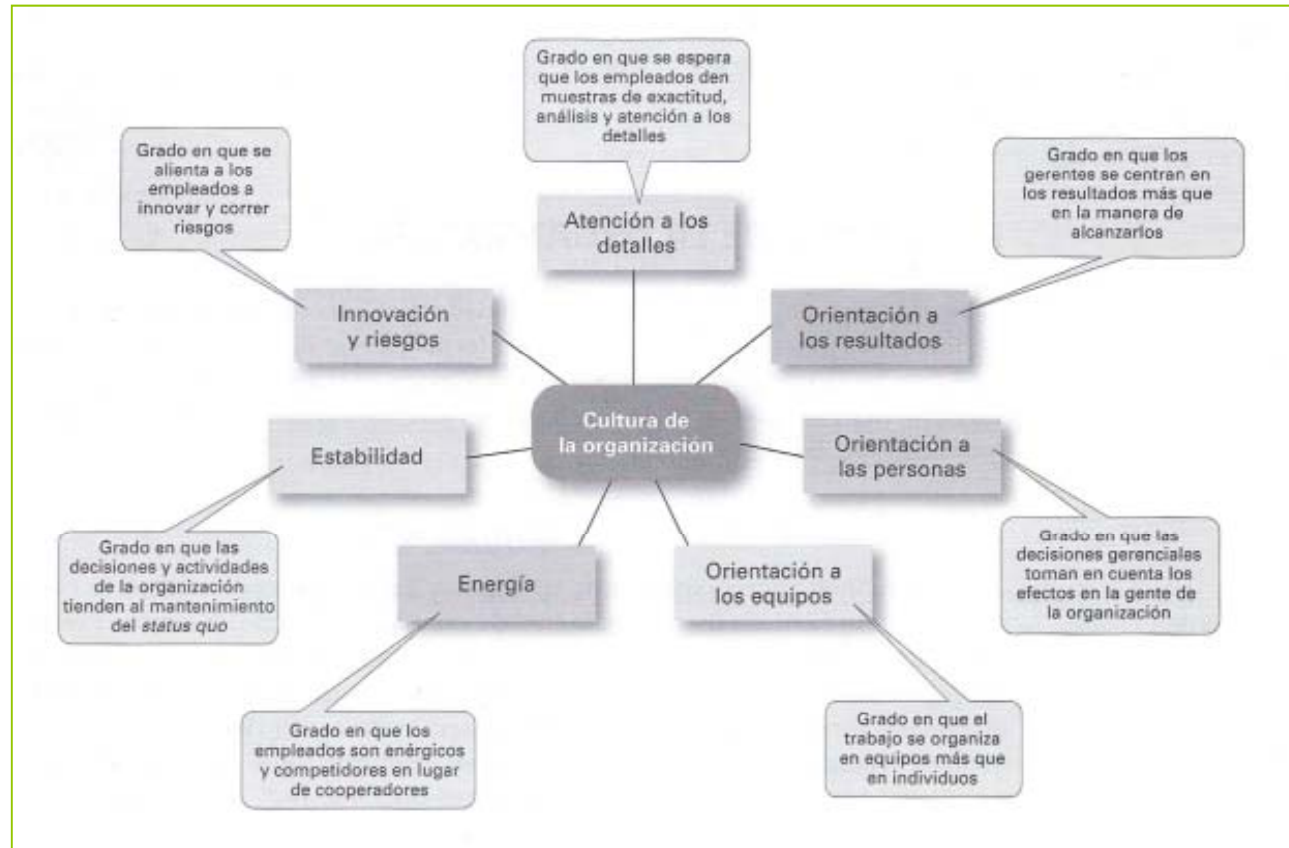
“In an occupation such as engineering, it would be inconceivable to deliberately design something that is unsafe; it is a taken-for-granted assumption that things should be safe.”

Edgar Shein (citado en Colquitt et al. 2011, p. 561)

6. Cultura organizativa

¿Cómo se puede medir la cultura organizativa?

7 dimensiones que pueden ayudar a describir/conocer la cultura de una organización:



Fuente: Robbins y Coulter, 2005; p. 52.

6. Cultura organizativa

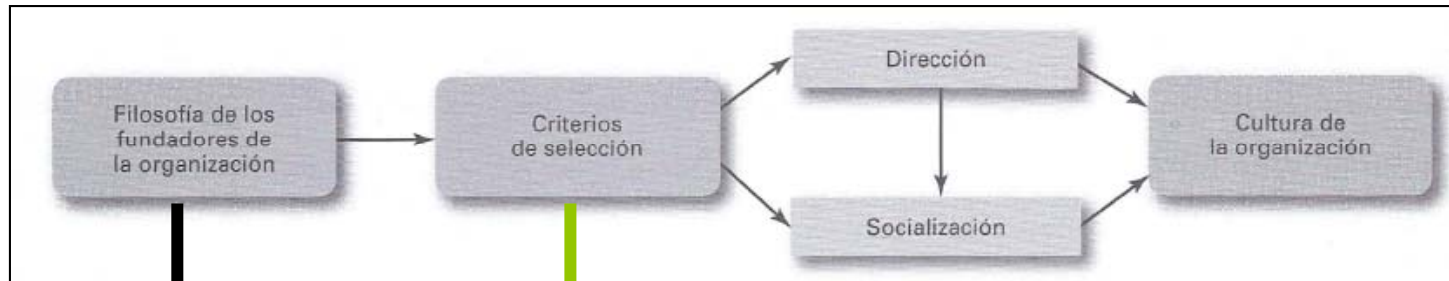
Tipos de cultura

		NECESIDADES DEL ENTORNO	
		FLEXIBILIDAD	ESTABILIDAD
ENFOQUE	EXTERNO	<p>CULTURA EMPRENDEDORA</p> <p>Entorno turbulento. Los gerentes inculcan valores que apoyan la capacidad de detectar, interpretar y traducir cuanto antes las señales del entorno en respuestas. Empleados con autoridad y libertad para actuar. Se premian la creatividad, la experimentación y la aceptación de riesgos.</p>	<p>CULTURA DE MERCADO</p> <p>Idónea para proporcionar un servicio eficiente a sus clientes, sin necesidad urgente de introducir cambios. Cultura orientada a resultados de tipo financiero (ventas, cuota de mercado, rentabilidad) cuantificables y exigentes. Se aprecia la competitividad, la iniciativa personal y el trabajar duro. Empleados medidos por desempeño. Ni la organización promete seguridad, ni el empleado lealtad.</p>
	INTERNO	<p>CULTURA DE CLAN</p> <p>Participación de los empleados para enfrentar los cambios del entorno. Utiliza normas, valores y creencias compartidas por los miembros para asegurar que se persiguen objetivos comunes. Relación estable entre empleados y empresa. El control sobre el comportamiento es sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. La tradición, lealtad, compromiso personal, socialización y autogestión son las que rigen la organización. Busca ante todo satisfacer las necesidades de los empleados. Atmósfera familiar y afectuosa. Los gerentes dan prioridad a valores como la cooperación y la consideración al personal. Tratan de evitar diferencias de status.</p>	<p>CULTURA BUROCRÁTICA</p> <p>Entorno estable. Preocupaciones a largo plazo son la estabilidad y la eficiencia. Se definen con claridad las tareas, responsabilidades y autoridad de todos los empleados. Se elaboran reglas y procedimientos estándar. La coordinación se da mediante jerarquía. Formalidad y estandarización son claves.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Fernández (2010).

6. Cultura organizativa

¿Cómo se establece, forja y mantiene la cultura organizativa?



Fuente: Robbins y Coulter, 2005; p. 56.

La cultura refleja normalmente la visión de los fundadores. Ellos, mediante la proyección de la imagen que pretenden crear de la organización y sus comportamientos. Luego, la cultura organizativa resulta de la interacción entre los sesgos y asunciones de los fundadores y de lo que los primeros trabajadores aprendan mediante sus propias experiencias.

En principio los empleados potenciales serán atraídos por organizaciones con culturas similares a la suya. Asimismo, las empresas seleccionarán aquellos que por personalidad puedan encajar con la cultura organizativa (además de ser aquellos más cualificados para el puesto).

6. Cultura organizativa

Las organizaciones, además de beneficiarse del proceso de atracción y selección de personal, también mantienen la cultura organizativa mediante el 'moldeo' de los nuevos empleados. De hecho, ninguna persona puede realmente comprender en su totalidad la cultura de una determinada organización. Comprenderla es un proceso.

La socialización es el primer proceso mediante el cual los empleados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas que se consideran correctas para realizar su trabajo.

*Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones (...) Antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas – mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional- a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización. La **socialización** organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto.*

Fuente: Chiavenato, 2011, p. 166

6. Cultura organizativa

¿Cómo afecta la cultura a lo que hacen los directivos?

Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

Organización

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

Dirección

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados
- Qué estilos de liderazgo son apropiados
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos

Control

- Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto

Fuente: Robbins y Coulter, 2005; p. 59.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Toda organización es una empresa? Razona la respuesta.
2. ¿Qué opinas de la siguiente frase: "En una ONG se puede ignorar la vertiente financiera de sus operaciones"? Razona la respuesta.
3. ¿Cuáles son las características de una empresa? ¿Qué principios la rigen?
4. ¿Por qué se puede considerar a la empresa como sistema abierto y autorregulado? Razona la respuesta.
5. Describe las funciones de los principales subsistemas de una empresa. Pon ejemplos de actividades que se lleven a cabo en cada uno de ellos.
6. ¿Qué se entiende por entorno? ¿Cómo lo analizarías?
7. ¿Qué se entiende por barreras de entrada a un sector? ¿Y por barreras de salida?
8. ¿Qué diferencias existen entre las fuerzas "Amenaza de nuevos competidores" y "Amenaza de productos sustitutivos"? Explícalo con un ejemplo.
9. Explica cómo se forja y mantiene la cultura de una organización
10. ¿Qué se entiende por cultura organizativa? ¿Por qué es importante?
11. ¿Cómo afecta la cultura a los empleados?
12. ¿Qué es un entorno turbulento? ¿Cómo afecta a los directivos y a las organizaciones que operan en él?

TÉRMINOS CLAVE

ORGANIZACIÓN

EMPRESA

STAKEHOLDERS o Grupos de interés

*Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)
o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*

CNAE

ISIC

MICROEMPRESA

EMPRESA GRANDE

EMPRESA MEDIANA

EMPRESA PEQUEÑA

EMPRESARIO INDIVIDUAL

SOCIEDAD CIVIL

SOCIEDAD COLECTIVA

SOCIEDAD ANÓNIMA

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

SOCIEDAD LABORAL

SOCIEDAD COOPERATIVA

BENEFICIO

RENTABILIDAD ECONÓMICA

RENTABILIDAD FINANCIERA

EFICIENCIA

EMPRESARIO

CAPITALISTA

DIRECTIVO

EQUILIBRIO FINANCIERO

PRODUCTIVIDAD

Términos clave

COMPETENCIA PERFECTA

MONOPOLIO

OLIGOPOLIO

COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA

MISIÓN

VISIÓN

RECURSOS

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

RUTINAS ORGANIZATIVAS

CONOCIMIENTO TÁCITO

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

BENCHMARKING

CADENA DE VALOR

ENTORNO

SISTEMA ABIERTO

SUBSISTEMAS EMPRESARIALES

CULTURA ORGANIZATIVA

CLIMA LABORAL

ENTORNO

ENTORNO ESPECÍFICO

ENTORNO GENERAL

ANÁLISIS PEST

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

SOCIALIZACIÓN

ANÁLISIS PESTEL

ENTORNO TURBULENTO

ENTORNO ESTABLE

ENCAJE PERSONA-ORGANIZACIÓN

Términos clave

CULTURA FUERTE

CULTURA DÉBIL

ARTEFACTOS VISIBLES

SUPUESTOS BÁSICOS

VALORES ADOPTADOS

CULTURA EMPRENDEDORA

CULTURA DE MERCADO

CULTURA DE CLAN

CULTURA BUROCRÁTICA

COMPONENTES CULTURA ORGANIZATIVA

SINERGIA

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009): *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, 8ª ed., México: McGraw-Hill.
- Bueno, E. (2008): *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*, 4ª ed., Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2011): *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: McGraw-Hill.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. y Wesson, M.J. (2011): *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 2ª ed., New York: McGraw-Hill.
- Cordón, E. y Martín, J.A. (2011): *El empresario, la dirección y el gobierno de las empresas*. En *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, de María del Mar Fuentes y Eulogio Cordón (coord.), pp. 57-91, Madrid: Pirámide.
- Cuervo, A.; Ribeiro, D. y Roig, S. (2007): *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Introducción*, en Álvaro Cuervo, Domingo Ribeiro y Salvador Roig (eds.) *Entrepreneurship, conceptos, teoría y perspectiva*. Valencia: Fundación Bancaja.
- Delgado, J. y Llamas, R. (2011): *La empresa y la dirección de empresas*. En *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, de María del Mar Fuentes y Eulogio Cordón (coord.), pp. 19-37, Madrid: Pirámide.
- Fernández, E. (2010): *Administración de Empresas. Un enfoque interdisciplinar*, Madrid: Paraninfo.

Bibliografía

- Fuentes, M.M. y García, V.J. (2011): *El entorno de la empresa*. En *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, de María del Mar Fuentes y Eulogio Cordón (coord.), pp. 93-113, Madrid: Pirámide.
- Jones, G.R. y George, J.M. (2010): *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill.
- González, F.J. (2007): *La empresa y el empresario. Concepto y fundamentos*. En *Principios y fundamentos de gestión de empresas*, Francisco J. González y Juan D. Ganaza (coord.), pp. 29-71, Madrid: Pirámide.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ª ed., Madrid: Thomson-Civitas.
- Iborra, M.; Dasi, A.; Dolz, C.; Ferrer C. (2008): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Madrid: Thomson.
- Montoro, M.A.; García, M.C. y Romero, A.M. (2010): *Introducción a la empresa*, Material Docente UOC. Barcelona: FUOC.;
- Robbins, S.P.; DeCenzo, D.A. y Coulter, M. (2013): **Fundamentals of Management. Essential concepts and applications**. 8ª ed. Pearson Education.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): **Administración**. 8ª ed. México: Pearson Education.