Unidad 1 - Introducción a la Gestión empresarial

Contenido

1.1. Las organizaciones. 1

1.1.1. Entorno de la organización. 1

1.1.2. Tipos y constitución legal de las organizaciones. 2

1.1.2.1. Organizaciones según sus fines. 2

1.1.2.2. Organizaciones según su formalidad. 2

1.1.2.3. Organizaciones según su grado de centralización. 4

1.1.3. Recursos organizacionales. 4

1.1.4. Las organizaciones como sistema. 4

1.1.4.1. Sistemas a nivel operativo. 5

1.1.4.2. Sistemas a nivel del conocimiento. 5

1.1.4.3. Sistemas a nivel administrativo. 5

1.1.4.4. Sistemas a nivel estratégico. 5

1.2. Administración. 6

1.2.1. La administración del ayer. 7

1.2.1.1. Época primitiva. 7

1.2.1.2. Periodo agrícola. 7

1.2.1.3. Antigüedad grecolatina. 7

1.2.1.4. Época feudal. 8

1.2.1.5. Revolución industrial. 8

1.2.1.6. Siglo XX. 8

1.2.2. Proceso Administrativo. 9

1.2.2.1. Planeación. 9

1.2.2.2. Organización. 10

1.2.2.3. Integración. 10

1.2.2.4. Dirección. 11

1.2.2.5. Control. 11

1.3. Gestión Empresarial. 13
1.3.1. Concepto. 13
1.3.2. Objetivos. 13
1.3.3. Funciones básicas de la gestión empresarial. 14
1.3.4. Clasificación de la gestión empresarial. 14
1.3.5. Factores de competitividad que afectan la gestión empresarial. 15
1.3.6. Diferencia entre administrar y gestionar. 15

1.1. Las organizaciones

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos.

Las organizaciones como se ha definido es un grupo de personas que generan relaciones, y para no generar caos están regidas por estructuras formales. Las personas dentro de las organizaciones intercambian recursos e interactúan con el fin de alcanzar objetivos, por ejemplo información, procedimientos, ventas, relaciones sociales, etc.

La importancia de la organización está demostrada por algunos fundamentos básicos, que son:

1) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

4) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas.

El efecto multiplicador de la división del trabajo y la necesidad de integrar las tareas para garantizar la resultante de la organización son los elementos centrales en el estudio de las organizaciones.

1.1.1. Entorno de la organización

- **Ámbito sectorial:** Competidores y productos sustitutos, facilidad o dificultad de introducirse y abandonar el sector.
- **Ámbito cultural:** Condiciones culturales y sociales del mercado laboral. Ámbito legal y político: Sistema económico, instituciones políticas y legales y regulaciones.
- **Ámbito económico:** Sistema económico y condiciones económicas generales a las que tiene que hacer frente una firma.
- **Ámbito tecnológico:** Tecnología disponible que puede utilizar una firma.
- **Ámbito de recursos humanos:** Mercado laboral, habilidades disponibles, sindicatos, etc.

- **Ámbito de recursos físicos:** Condiciones físicas que pueden afectar a una organización (clima, terreno, suministros de recursos naturales, catástrofes, etc.).
- **Ámbito de clientes y consumidores:** Mercado existente para los productos y servicios de la empresa.

1.1.2. Tipos y constitución legal de las organizaciones

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, en su artículo, Ivan Thomson considera que los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en:

1) Organizaciones según sus fines.
2) Organizaciones según su formalidad.
3) Organizaciones según su grado de centralización.

1.1.2.1. Organizaciones según sus fines

Esta clasificación se realiza según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), etc. [1] son ejemplos de este tipo de organizaciones.

1.1.2.2. Organizaciones según su formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo [2].

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido [1].

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones [1].

- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff [1].

- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo [1]. En la organización linea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados [1].

- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza [1].

- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización [2].

1.1.2.3. Organizaciones según su grado de centralización

Dicha clasificación se logra según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.
- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. (Thompson, 2007)

1.1.3. Recursos organizacionales

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Pueden clasificarse en:

- **Recursos físicos o materiales:** necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización (espacio físico, terrenos, edificios y gran parte de lo que se refiere a tecnología).
- **Recursos financieros:** se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja, que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. Garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. Definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- **Recursos humanos:** personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Están distribuidos en el nivel institucional de la organización, en el nivel intermedio y en el nivel organizacional. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, etc.
- **Recursos mercadológicos:** constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Estos recursos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado, el sistema de ventas, promoción y publicidad.
- **Recursos administrativos:** constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluyen los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria. (Masson, 2009)

1.1.4. Las organizaciones como sistema

Dado que hay intereses, especialidades y niveles diferentes en una organización, existen diferentes tipos de sistemas. Un sistema solo no proporciona toda la información que una empresa necesita.

Existen cuatro principales tipos de sistemas de información que dan servicio a los diferentes niveles de organización:

1.1.4.1. Sistemas a nivel operativo

Apoyan a los gerentes operativos en el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la organización, como ventas, ingresos, depósitos en efectivo, nómina, decisiones de crédito y flujo de materiales en una fábrica.

El objetivo principal de los sistemas de los sistemas a este nivel es responder las preguntas de rutina y seguir el flujo de las transacciones a través de la organización.

1.1.4.2. Sistemas a nivel del conocimiento

Apoyan a los trabajadores del conocimiento y de datos de una organización. El propósito de estos sistemas es ayudar a las empresas comerciales a integrar el nuevo conocimiento en los negocios y ayudar a la organización a controlar el flujo del trabajo de oficina. Los sistemas a nivel del conocimiento, especialmente en forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina, están entre las aplicaciones de crecimiento más rápido en los negocios actuales.

1.1.4.3. Sistemas a nivel administrativo

Sirven a las actividades de supervisión, control, toma de decisiones y administrativas de los gerentes de nivel medio. Por lo general, este tipo de sistemas proporciona informes periódicos más que información instantánea de operaciones. Algunos sistemas a nivel administrativo apoya a la toma de decisiones no rutinarias. Tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requisitos de información no siempre son claros.

1.1.4.4. Sistemas a nivel estratégico

Ayudan a los directores a enfrentar y resolver aspectos estratégicos y tendencias a largo plazo, tanto en la empresa como en el entorno externo. Su función principal es compaginar los cambios del entorno externo con la capacidad organizacional existente.

Los sistemas de información también apoyan las principales funciones empresariales como ventas, marketing, manufactura, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Una organización típica tiene sistemas a nivel operativo, administrativo, del conocimiento y estratégico para cada área funcional.

Por ejemplo, generalmente la función de ventas cuenta con un sistema de ventas a nivel de operativo para registrar las cifras de ventas diarias y procesar los pedidos. Un sistema a nivel del conocimiento diseña desplegados promocionales para los productos de la empresa. Un sistema a nivel administrativo lleva el registro mensual de las cifras de las ventas por territorio de ventas y reporta los territorios en los que las ventas exceden o caen por debajo de los niveles previstos. Un sistema para pronosticar tendencias de ventas durante un periodo de cinco años da servicio al nivel estratégico.

1.2. Administración

Etimológicamente, la palabra "Administración" se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Así pues, "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

El término "administración" viene del latín administrare, palabra formada por el prefijo **ad-**, que Indica hacía, a, orientado, dirigido, acción, y **ministrare**, que significa servir, cuidar.

Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas.

En conclusión, la etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Continuando con la definición de “Administración”, analizaremos diferentes definiciones según diversos autores:

De acuerdo con Henry Fayol dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

El Dr. George R. Terry define administración como: “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”.

Brook Adams nos dice que: “es la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”.

En conclusión podemos decir que administración es el proceso que busca la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Según Reyes Ponce (1992), la importancia de la administración es plasmada en los siguientes puntos:

1) La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.
2) Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
3) No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
4) En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración.
5) La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
6) Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
7) La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

1.2.1. La administración del ayer

De acuerdo con Reyes Ponce Agustín (1992), Rodríguez Valencia Joaquín (1990), George Claude S. (1992) e Idalberto Chiavenato (1985), podemos establecer las épocas de la administración como:

1.2.1.1. Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

1.2.1.2. Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

1.2.1.3. Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas

medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

1.2.1.4. Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del ciervo. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

1.2.1.5. Revolución industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc. y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica. Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

1.2.1.6. Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2.2. Proceso Administrativo

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración es el proceso por el cual se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control y busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

Se ha dado en llamar a la administración el arte de hacer las cosas a través de la gente. Esta definición de Mary Parker Follett destaca el hecho de que los administradores logran objetivos organizacionales a través de otros. El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos.

Las dos fases que abarca el proceso administrativo, son:

- **Mecánica.** Es la fase donde realiza la estructura principal de la misma empresa. Esta incluye las siguientes etapas:
    - Planeación.
    - Organización.
- **Dinámica.** Es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma empresa. Las etapas que abarca son:
    - Integración.
    - Dirección.
    - Control.

1.2.2.1. Planeación

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización.

Consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Los elementos que involucra son:

- **Propósitos o misiones.** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- **Objetivos o metas.** Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- **Estrategias.** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Políticas.** Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- **Procedimientos.** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas.** Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona.
- **Programas.** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- **Presupuestos.** Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

1.2.2.2. Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda logra los objetivos de la organización de manera eficiente. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina "Diseño organizacional".

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

Los elementos que involucra son:

- **Funciones.**
    - La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
    - La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
    - La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo y, la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.
- **Jerarquías.** Fijar la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existe dentro de una organización.
- **Puestos.** Las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.2.2.3. Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor

desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas lógicamente es más importante lo de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante de la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Los elementos que involucra son:

- **Selección.** Es proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese mismo momento o en el futuro.
- **Introducción.** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más óptima y rápidamente que sea posible al organismo social.
- **Desarrollo.** Es un método sistemático integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de grupos de personas y de la organización o de una unidad organizacional importante.

1.2.2.4. Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Los elementos que involucra son:

- **Autoridad y mando. Es** el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección o liderazgo arte o proceso de influir en las personas.
- **Comunicación.** Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.
- **Delegación.** Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- **Supervisión.** Es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

1.2.2.5. Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de

corregir y mejorar y además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Además, consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

Los elementos que involucra son:

- **Establecimiento de normas.** Es sencillamente criterio de desempeño, son los puntos seleccionados de un programa de planeación para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas.
- **Medición del desempeño.** Debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- **Corrección de las variaciones respecto de normas y planes.** Es el punto de control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

1.3. Gestión Empresarial

1.3.1. Concepto

De acuerdo con Diana Vázquez, la gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa. Es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera de cómo se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Toda empresa tiene como clave del éxito al empresario, y el empresario es la persona que con información, conocimientos, contactos y altos niveles de innovación y creatividad, reúne el dinero, los equipos, las materias primas y el personal adecuado para poner en marcha una empresa para lograr el éxito continuo, prolongado, y que con un alto espíritu emprendedor, es capaz de llevar adelante un sueño sobre la base de un plan previamente establecido.

Es la actividad administrativa que busca a través de personas, incrementar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

Es el proceso por el cuál se planean estrategias para organizar los recursos y actividades de la empresa, y obtener los mejores beneficios.

Para poder dar un concepto de lo que es la gestión empresarial tenemos que definir primeramente que es el término gestión. [2]

- **Gestión:** básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial, podemos decir que la gestión es una actividad económica o empresarial.

Dado lo anterior podemos definir lo que es la gestión empresarial y podemos decir que la gestión empresarial es:

La actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios así como el cumplimiento de objetivos plateados mediante la planificación, organización, dirección, control y coordinación de los esfuerzos de una organización.

1.3.2. Objetivos

1.3.3. Funciones básicas de la gestión empresarial

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia.
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar.
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- Capacidad de trabajo.
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios.
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- Imparcialidad y firmeza.
- Capacidad de adaptarse al cambio.
- Deseo de superación.
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa.
- Capacidad para el análisis y solución de problemas.
- Paciencia para escuchar.
- Capacidad para relacionarse.

1.3.4. Clasificación de la gestión empresarial

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. A continuación las técnicas de gestión empresarial:

- **Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

- **Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

1.3.5. Factores de competitividad que afectan la gestión empresarial

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

- **Nivel Micro:**
  - Capacidad de gestión.
  - Estrategias empresariales.
  - Gestión de innovación.
  - Prácticas en el ciclo de producción.
  - Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica.
  - Logística empresarial.
  - Interacción entre proveedores, productores y compradores.

- **Nivel Macro:**
  - Política de infraestructura fiscal.
  - Política educacional.
  - Política tecnológica.
  - Política de infraestructura industrial.
  - Política ambiental.
  - Política regional.
  - Política de comercio exterior.

1.3.6. Diferencia entre administrar y gestionar

Según Henry Comte, la diferencia entre administrar y gestionar es sobre todo de perspectiva. La administración tiene que ver principalmente con los aspectos normativos y técnicos del funcionamiento de una organización. De este modo, un servicio o una organización bien administrado es el que actúa en la estricta observancia de la normativa y que, en un plano más práctico, funciona en condiciones satisfactorias de orden, regularidad y calidad técnica (en otro post volveré sobre la 'calidad técnica'). Por su parte, la noción de gestión introduce la perspectiva

económica, de suerte que una buena gestión se produce cuando a partir de una determinada asignación de medios se produce/ofrece un bien/servicio máximo; es decir, eficiencia.

Gestión: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera usualmente entre autores se presenta el concepto de administrar y gestionar como una traducción de la palabra en ingles “management”, por lo que formalmente no se considerarían diferencias. Sin embargo, ciertos autores pretenden diferenciar ambos términos, por ejemplo, Brugué y Subirats sostienen que “administrar tiene que ver con el seguimiento de instrucciones determinadas, en tanto gestionar implica hacerse cargo de los resultados obtenidos”.

Administración: es la coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1) Dirección hacia objetivos.
2) Participación de personas.
3) Empleo de técnicas.
4) Compromiso con la organización.

En general, podemos definir a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de objetivos organizacionales preestablecidos, es en pocas palabras una dirección.