



TEORÍA Y GESTIÓN DE LAS **ORGANIZACIONES**

NOTA DE CÁTEDRA



1

Las organizaciones como sistema

1	Organizacion formal e informal	6
2	Los recursos de una organización	9
3	Cultura Organizacional	13
4	Cambio Organizacional	17

2

Diseño organizacional

1	Estructura organizacional	22
2	Liderago	35

3

Proyecto de emprendimiento

1	Proyecto de emprendimiento	41
---	----------------------------------	----

4

Responsabilidad social empresarial

1	Responsabilidad social empresarial.....	53
2	Empresas responsables	53
3	Normas internacionales	54

5

Comunicación

1	La comunicación formal.....	57
2	Comunicación informal	60
3	Canales de comunicación	60
4	Canales de comunicación (top 5)	61
5	Barreras en las comunicaciones	62



MÓDULO 1

LAS ORGANIZACIONES

COMO SISTEMAS

Competencias que desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Definir y diferenciar las organizaciones formales y las informales.
- Identificar y clasificar los recursos de las organizaciones.
- Conceptualizar y caracterizar a la cultura organizacional.
- Identificar los elementos de la cultura organizacional.
- Conceptualizar y caracterizar el cambio organizacional.
- Comprender la importancia del cambio organizacional.

1 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

1.1 Organización formal e informal en una empresa



Importante

La organización formal de las empresas está basada en la división del trabajo establecida y aprobada por la gerencia de la compañía.

Este tipo de organización es la que se encuentra por escrito en el organigrama y los documentos de la empresa.

Por otro lado, tenemos la organización **informal**, que es la que surge espontáneamente entre los trabajadores de la empresa, entre esas personas que ocupan una posición determinada según la organización formal.

Se trata de relaciones de amistad, antagonismo y grupos informales. Evidentemente estas relaciones no aparecen en los documentos de la empresa.

1.2 Características de las organizaciones formal e informal en el ámbito empresarial

Comenzamos con las **características de la organización formal** empresarial, que son las siguientes:

1. En una organización formal **todos los empleados conocen el objetivo general de la empresa** y colaboran con él desde su puesto de trabajo.
2. Cada trabajador conoce donde empiezan y terminan sus **responsabilidades** y compromisos éticos dentro de la compañía.
3. El espacio de la empresa se encuentra definido, así como la distribución de las oficinas y otros pequeños espacios.
4. La organización formal es **explícita y conocida por todos los empleados, así como los horarios, días de cobro y organigrama**.
5. Las figuras de autoridad ocupan un lugar determinado y tienen unas funciones que el resto de los trabajadores entiende.
6. La compañía tiene **reglas definidas** que todo trabajador tiene que interiorizar para lograr sus objetivos.
7. **La comunicación será por medios escritos**, nunca en conversaciones informales.
8. **Los reconocimientos y ascensos están ligados a los méritos del trabajador**, no a la amistad que se pueda tener con un superior.

Pasamos ahora a detallar las **características de la organización informal**:

1. Las relaciones entre las personas se rigen por la simpatía mutua o por el antagonismo.
2. **La organización informal no tiene las limitaciones de horarios y lugar físico.**
3. En todas las empresas hay **grupos informales que pueden alterarse con la modificación de los grupos formales**. Por ejemplo, si se

cambia a un trabajador de departamento puede perder algo de relación informal con los del antiguo departamento y ganarla con los del nuevo.

4. La organización informal puede oponerse a la formal, especialmente en el caso de que las prácticas de los superiores no estén generando buena relación entre los trabajadores.

5. La existencia de una organización informal debe servir en una empresa para que los empleados colaboren entre ellos, lo cual favorece a la compañía.

En ocasiones, **los grupos informales son promovidos por la organización formal** porque fomentan la autoestima, la motivación de los trabajadores, estimulan la ejecución de tareas y mitigan las tensiones emocionales que se generan en el ambiente laboral.

1.3 Diferencias entre organización formal e informal

Por lo que vamos viendo, las **diferencias entre organización formal e informal** son evidentes, pero aun así vamos a verlas en detalle:

A. La organización informal es espontánea y la formal es impuesta por la empresa.

B. En la relación informal los grupos son amistosos mientras que, en la formal, dichos grupos son los departamentos creados por los directivos.

C. La organización formal está marcada por la posición jerárquica de cada empleado, mientras que la informal son sentimientos de indiferencia, amistad, enemistad o afinidad.

D. La organización formal va en pos de los intereses de la empresa, pero la informal no tiene por qué.

E. En las organizaciones siempre existen los líderes, que en una empresa coinciden con los directivos. En la organización informal estos líderes surgen espontáneamente.

F. Hemos visto anteriormente que **la comunicación en la organización formal es escrita y definida por la empresa. La comunicación en una organización informal no tiene cauces establecidos, pero normalmente se basa en contactos y rumores.**

El hecho de que exista una organización informal tiene sus ventajas en inconvenientes para cualquier empresa, que te mostramos ya mismo.

1.4 Ventajas y desventajas de la existencia de organizaciones formales e informales

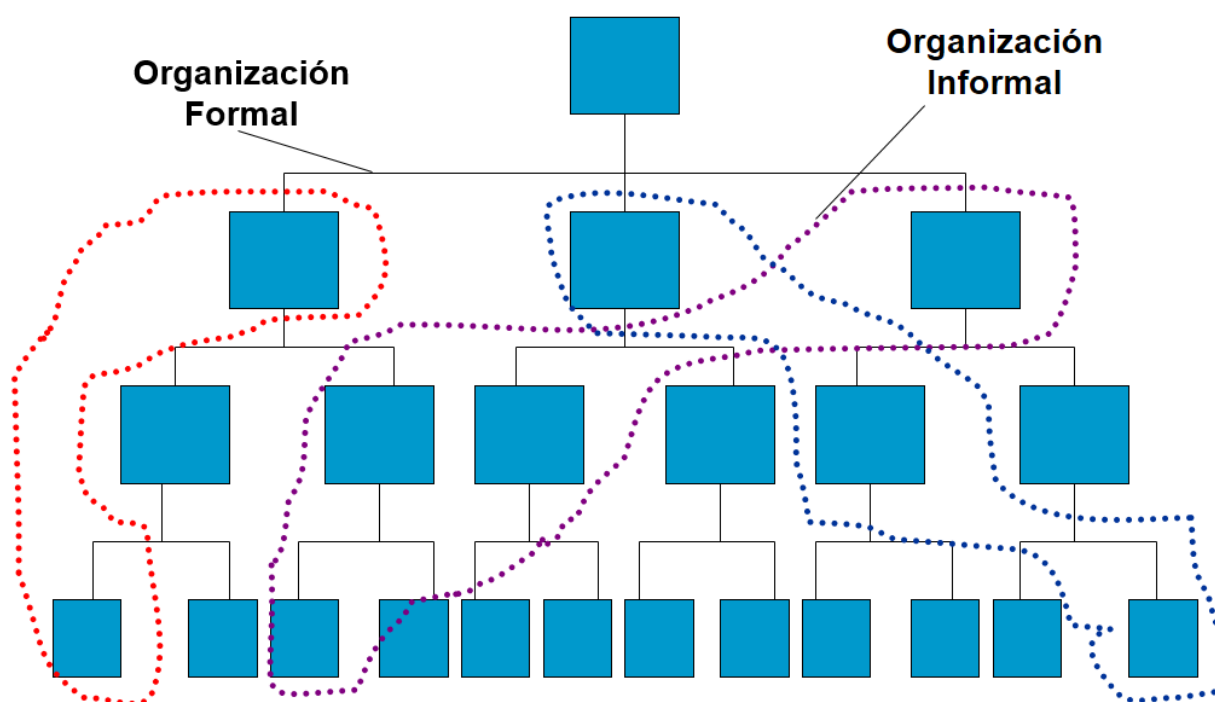
El hecho de que una empresa tenga una organización formal es sumamente necesario. Los inconvenientes de la organización formal surgen por una gestión deficiente que provoca insatisfacción en los trabajadores. También sabemos que **la organización informal está en todas las empresas.** Es inevitable que surja, con sus ventajas y sus inconvenientes.

Las ventajas de la existencia de grupos informales es que promueven el buen clima laboral y motivan a los trabajadores. Estos irán más contentos al trabajo, lo cual incide en los resultados de la empresa. Pero no es oro todo lo que

recede, ya que la organización informal también tiene los siguientes inconvenientes:

- A. Pueden ser **resistentes al cambio**, incluso ejercer presión contra los directivos.
- B. Algunos llegan a **tomarse más a la ligera sus obligaciones profesionales**.
- C. A veces en los grupos informales **se transmite información falsa**.

ORGANIGRAMA GENERAL



Ejercitación

1. ¿Cuáles son las principales características que distinguen a una organización formal de una organización informal?
2. ¿Por qué es importante la organización informal en una empresa, y cómo puede afectar el clima laboral?
3. ¿Cómo se relacionan las redes de comunicación en las organizaciones formales e informales, y qué efectos pueden tener en la toma de decisiones?
4. Menciona tres ejemplos de normas o reglas en una organización formal y tres prácticas comunes en una organización informal. ¿Cómo pueden interactuar estos elementos?
5. ¿Cuáles son los posibles desafíos que puede enfrentar un gerente al tratar de

integrar los aspectos formales e informales en su equipo de trabajo

2 LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Podemos clasificar los diferentes recursos con los que puede contar una organización, y sus posibles subdivisiones de la siguiente manera:

Concepto

Elementos necesarios con que cuenta una Organización para desarrollar sus actividades y, de esta forma, lograr el o los fines previamente fijados.

Recursos materiales y financieros	• Materias primas o insumos • Maquinarias y herramientas • Inmuebles, instalaciones y rodados • Capital financiero
Recursos humanos	• Dueños, propietarios, accionistas osocios • Personal
Recursos naturales y energéticos	• Tierra, aire, agua y energía
Ideas, conocimientos, información	• Intelecto de los recursos humanos • avance tecnológico y científico • Métodos, Técnicas y Procedimientos
Recursos intangibles	• Marcas, nombre y prestigio

2.1 Los recursos de una organización



Los recursos de una organización son aquellos elementos que están bajo el control de esta y pueden contribuir al logro de sus objetivos. Los tipos de recursos de una organización son: humanos, materiales y financieros, energéticos, conocimientos e intangibles.

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado. De este modo, cada empresa es única, y las diferencias de recursos y capacidades entre las distintas empresas, se manifiestan en diferencias en los resultados a largo plazo.

Los recursos de una organización se pueden clasificar en:

- A. Recursos Humanos
- B. Recursos Materiales y Financieros
- C. Recursos Intangibles

- D. Recursos energéticos
- E. Recursos de conocimientos e ideas

2.2 Recursos humanos



Los recursos humanos son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Los recursos humanos son un factor clave en todas las Organizaciones.

La administración de recursos humanos se encarga del reclutamiento de empleados, motivación, pago de salarios, vacaciones, etc. Dentro de cada empresa mediana o grande, existe un departamento usualmente llamado "Recursos Humanos" o simplemente RRHH, que se encarga de estas tareas.

Una buena gestión de recursos humanos va más allá de contratar, despedir y pagar salarios. El departamento de recursos humanos debe velar por la alineación de las actividades de todos los empleados, con la misión, visión y valores Organizacionales. Estos elementos deben inspirar a que los empleados sientan que forman parte de algo grande.

La administración de recursos humanos también debe encargarse de actividades relacionadas con la cultura Organizacional. La cultura Organizacional es un conjunto de normas o supuestos compartidos por los miembros de una organización, que define qué comportamientos se consideran apropiados en cada situación y cómo los recursos humanos se identifican como miembros de la empresa. La cultura Organizacional es única a cada empresa y no puede ser trasladada a otra ni fácilmente imitada.

2.3 Recursos materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos.

En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- A. Maquinarias
- B. Inmuebles
- C. Insumos
- D. Productos terminados
- E. Elementos de oficina
- F. Instrumentos y herramientas



La gestión de recursos materiales incluye la optimización del uso de estos, el control de inventarios, la planificación del requerimiento de materiales el control de calidad y la gestión de los materiales a descartar. La gestión de la adquisición también es un elemento clave de las organizaciones, especialmente la adquisición de materiales relacionados con la actividad principal de la empresa.

En ciertos tipos de empresas, la gestión de compras juega un rol fundamental. Por ejemplo, en empresas de fabricación de mercancías y en empresas de

compraventa de artículos de consumo masivo, como supermercados, la correcta gestión de compras puede definir gran parte de la rentabilidad de la empresa.

2.4 Recursos financieros

Recursos

Financieros

- Dinero en efectivo
- Préstamos
- Depósitos
- Bonos y acciones
- Divisas

www.zonaeconomica.com



Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.

Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- A. Dinero en efectivo
- B. Préstamos a terceros
- C. Depósitos en entidades financieras
- D. Tenencias de bonos y acciones
- E. Tenencias de divisas

La gestión de los recursos financieros planifica el flujo de fondos para evitar situaciones de iliquidez y para minimizar los costos de los recursos financieros, que pueden ser el costo de oportunidad de mantener un stock de activos financieros y los costos de obtención de recursos financieros, como intereses.

2.5 Recursos intangibles



Los recursos intangibles son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos).

Los recursos intangibles se pueden clasificar en legales y competitivos. Los recursos intangibles legales incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, etc. Los recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa, al prestigio, etc.

En muchas organizaciones, los recursos intangibles pueden tener un enorme impacto en su rentabilidad. Por ejemplo, para **Coca-Cola**¹, la fórmula secreta ha sido un recurso intangible que prácticamente definió el éxito de la empresa. En la economía actual, los recursos intangibles vienen cobrando cada vez más importancia como generadores de valor y disruptores económicos.

La identificación y protección de recursos intangibles críticos resulta clave para la empresa moderna.

Los recursos intangibles se caracterizan porque su valor monetario es difícil de ser cuantificado. A pesar de su importancia, las normas contables tienen serias dificultades a la hora de medir el valor de los recursos intangibles, por lo que en general, los recursos intangibles desarrollados internamente no aparecen en los balances contables. Cuando cierto tipo de recursos intangibles son adquiridos de otras empresas, ya sea por la compra del recurso en cuestión o por la compra de

¹ <https://www.coca-colacompany.com/about-us>

la empresa, su valor sí puede aparecer en los balances contables.

La diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor contable se debe, en muchos casos, a que el valor de los recursos intangibles no ha sido contabilizado. Esta diferencia cobra más importancia en sectores de alta tecnología y en empresas cuya marca tiene un gran valor.

2.6 Recursos naturales y energéticos



concepto

Por recurso natural se entiende a todo componente de la naturaleza, susceptible de ser aprovechado en su estado natural por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades.

Esto significa que para que los recursos naturales sean útiles, no es necesario procesarlos, por ejemplo, mediante un proceso industrial. Al mismo tiempo, los recursos naturales no pueden ser producidos por el hombre.

Concepto

Los recursos energéticos son el conjunto de sustancias que pueden ser empleadas como fuente de energía, a través de distintos procesos de índole física o química descubiertos por el ser humano.

2.7 La importancia de los recursos

Las organizaciones utilizan distintos tipos de recursos para llevar a cabo sus objetivos: humanos, materiales, financieros e intangibles. La importancia de cada uno de ellos en cada organización dependerá del tipo de organización y del sector económico donde opere.

En general, los recursos humanos son importantes en todas las organizaciones. En empresas de manufactura y de compra y venta de bienes, los recursos materiales cobran más importancia. Las entidades financieras como bancos tienen una alta proporción de recursos financieros.

En empresas que operan en sectores de alta tecnología, y empresas de consumo masivo que tienen un alto valor de marca, los recursos intangibles cobran más importancia.

La gestión de los recursos una organización es un elemento clave que puede determinar el éxito o fracaso de esta para el logro de sus objetivos.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL



Concepto

Es el **conjunto de valores, creencias, políticas, prácticas y conductas** que son **compartidas** por las personas de una organización y que generan un **estilo, una personalidad, unos rasgos de identidad** que **diferencian** a unas

La cultura por sí misma no puede ser observada, sino se expresa a través de comportamientos.

Algunos conceptos de cultura organizacional:

- A.** Es el conjunto de valores, creencias compartidas y entendimientos que los integrantes de una Organización tienen en común.
- B.** Es un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de otras.
- C.** Incluye tabúes, costumbres y usos, creencias y sentimientos colectivos.

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema

3.1 Características de la cultura organizacional

- A.** La cultura se transmite a los nuevos miembros.
- B.** Hay muchos elementos de la cultura que los sujetos los interiorizan de tal modo que incluso forman parte de su identidad.
- C.** La cultura tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización.
- D.** Determina el comportamiento de los miembros de la organización.
- E.** Guía su manera de pensar. Se puede ver ej. vestimenta, orden... Se puede sentir ej. atención, calidez...

3.2 Importancia de la cultura en las organizaciones

- A.** Facilita o dificulta el cambio
- B.** Orienta a las personas
- C.** Les da identidad
- D.** Integra o fracciona a los miembros
- E.** Refuerza o minimiza algunos valores

3.3 Elementos de la cultura organizacional

En cuanto a los **elementos** de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de

conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización.

En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

A Valores

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional es, sin dudas, los **valores**.

Concepto

Es el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en **valores simbólicos** que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- a) Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- b) Creencia en una calidad superior.
- c) El cliente es primero.
- d) Creencia en la innovación.
- e) Creencia en la comunicación honesta.
- f) Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- g) Sentido de pertenencia a la organización.
- h) Cada uno se siente dueño de la organización.

- i) Respeto mutuo.
- j) Integridad.
- k) Trabajo en equipo.
- l) Igual oportunidad para todos.
- m) Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- n) Conducta ética responsable.
- o) Protección ambiental.
- p) Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- q) Liderazgo participativo.

B Identidad y cultura

Los rasgos de identidad, en tanto elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto.

De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

- > Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- > La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.
- > A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.
- > La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- > La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- > La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un metaconcepto del enfoque de la auto organización.

C Ritos

El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc.

Concepto

Son la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de una organización.

Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

D Mitos e historias

Concepto

Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización.

E Tabúes

Las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

F Símbolos materiales

Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc.

Concepto

Elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización.

G Sociolecto o lenguaje

Los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

3.4 Tipos de cultura organizacional

Solidarias	Transaccionales	Integradas
> Relaciones Amistosas > Informalidad. > Familiaridad (se mezcla trabajo y vida familiar) > Alineación de intereses del individuo y la empresa basada en la afiliación. > Disposición al sacrificio. > Frecuente actividad social. > Flexibilidad	> Énfasis en resultados > Formalidad. > Separación del trabajo y vida privada. > Alineación de intereses del individuo y la empresa basada en un contrato. > Escasa actividad social. > Intolerancia del desempeño deficiente.	> Sentido de pertenencia. > Identificación. > Amistad y frecuente actividad social. > Preocupación por la justicia. > Claridad de las reglas. > Compromiso con la misión. > Lealtad con la organización. > Énfasis en competitividad. > Estándares exigentes.

4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1 Definición



Concepto

Se llama **cambio organizacional** a las estrategias organizacionales que se plantean ante la necesidad de un cambio, basadas en la visión de la compañía para que exista un mejor desempeño en las diferentes áreas, administrativo, técnico o social.

Toda empresa tiene la capacidad de adaptarse a un cambio organizacional sea de manera interna o externa a través del aprendizaje.

Aunque toda empresa siempre se ha enfrentado a realizar cambios, **hoy en día son más que necesarios por las innovaciones del medio**. Adicional a ello, muchos cambios deben realizarse de forma permanente y acelerada, es por eso por lo que como organización se debe actuar de forma proactiva y actuar en conformidad al cambio planteado.

4.2 Características del cambio organizacional

Algunos de los aspectos de un cambio organizacional son:

- A.** Son **técnicas basadas en el crecimiento** o reestructuración de la organización.
- B.** Toda organización tiene la necesidad de **estar preparada para innovar en todas las áreas**.
- C.** Pueden ser aplicados de forma departamental o en toda la compañía.
- D.** Los cambios no solo son de **carácter operativo**, en ocasiones incluye la **ideología, valores o la forma de conducción de la organización**.
- E.** Estos **cambios no siempre son bien aceptados** por todos los involucrados, ya que tienden a negarse a las nuevas estrategias a través de la resistencia al cambio.
- F.** Dichos cambios pueden ser **graduales o radicales**.

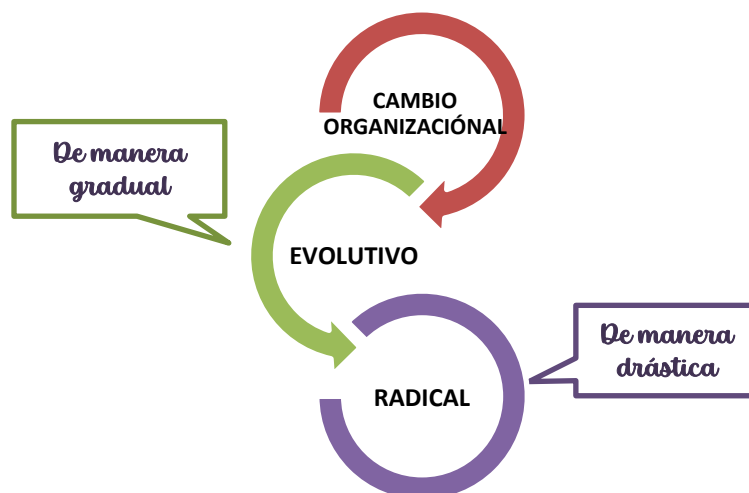
4.3 Tipos de cambio organizacional

Los cambios surgen en un sentido general y por diferentes factores como pueden ser sociales, económicos, tecnológicos e incluso hasta políticos. **Estos cambios pueden ser llevados a cabo de dos diferentes maneras:**

El cambio organizacional puede ser evolutivo o radical.

- 1. Cambio evolutivo o gradual:** Este cambio se da de forma gradual e incremental. Generalmente, persigue un objetivo en particular. Las modificaciones tienden a ser de carácter menor, que luego con el tiempo cambian la organización por completo.

2. **Cambio radical o revolucionario:** Es aquel cambio drástico y repentino en toda la estructura de la organización. Se da en situaciones tales como en la fusión con otra empresa, cambio de directiva o venta de la



compañía.

4.4 Fuerzas del cambio organizacional

En todo cambio organizacional actúan diferentes factores o fuerzas, pueden ser internas o externas lo que indica su origen. Estas pueden identificarse en dos tipos: **Internas y externas**.

Fuerzas internas



Estas **pertenecen al interior de la organización** y crean la necesidad de un cambio organizacional que sugiere un cambio de estructura y comportamientos.

Dichas fuerzas internas suelen ser: Cambios en los objetivos y metas, ajustes de las estrategias, cultura organizacional, políticas internas, mejoras de calidad, incorporación de tecnología, etc.

Fuerzas externas



Tal como lo indica su nombre, **son ajenas a la organización** y sugieren un fuerte cambio en la organización. Ante estas fuerzas, existe poco control por parte de la gerencia y poco se puede hacer.

Estas fuerzas externas suelen ser: **Necesidades culturales, económicas, ecológicas, tecnológicas, legales y políticas**.

4.5 Resistencia al cambio organizacional

En muchos casos, a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional necesario se presentan ocasiones en que los trabajadores ejercen resistencia. Dicha resistencia puede ser de dos tipos:

1. **Resistencia individual:** Suele darse por hábito, seguridad, factores económicos o por temor a lo desconocido.
2. **Resistencia grupal:** Ya sea por inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia de reacción por parte del grupo, amenaza a la habilidad o a las relaciones de poder ya establecidas.

Esta resistencia al cambio se puede vencer a través de la educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, coerción, etc.

4.6 Importancia del cambio organizacional

Según la opinión de muchos especialistas respecto al futuro en el aspecto económico, es de suma importancia el cambio organizacional. **El cambio en la estructura se expone con mucha urgencia ya que se enfrentan a un esquema globalizador** que se está implementando en todo el mundo.

Las organizaciones deben tomar en cuenta que **el mundo cada vez los empuja a realizar avances en materia tecnológica y en los medios de producción para que inserten en el mercado común el mercado internacional**. La competitividad, la globalización, las relaciones laborales, el sistema de producción, la economía emergente son algunos indicadores de que una nueva cultura está presente.

En vista de todos estos nuevos retos que se están presentando **se necesita la implementación de una estrategia organizacional que vaya de la mano a los cambios del entorno**. Es por eso por lo que como compañía siempre se tiene que estar preparado para los cambios organizacionales.

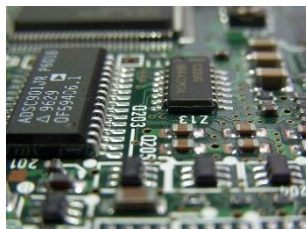
4.7 Ejemplos de cambio organizacional

Como se ha mencionado, **estos cambios nacen de la necesidad de romper un equilibrio existente**, para darle paso a una transformación financiera que generará mucho más provecho a la organización.



Cambios de gestión: Se da cuando el personal directivo de la compañía abandona el cargo por determinado motivo. Lo que genera un cambio al que la organización debe adaptarse.

Cambios de competencia: Ante un avance de la competencia que gana una cuota de mercado, es necesario alterar la estructura organizativa para igualar o superar el servicio y así mantener la competitividad. Por lo que requiere de un cambio organizacional.



Avance tecnológico: Uno de los cambios más significativos de la compañía, en los cuales puede incluir la reducción de costos e implementación de maquinaria que lleva a una reducción de personal. Además, dichos cambios tecnológicos sugieren un avance que si la organización no realiza puede quedar fuera de un determinado mercado



MÓDULO 2

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LAS

LAS ORGANIZACIONES

Competencias que desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Identificar los elementos del diseño organizacional.
- Aplicar de manera correcta los elementos del diseño de la estructura de las organizaciones.
- Incorporar los conceptos de delegación, autoridad, centralización y descentralización y su importancia en las organizaciones.
- Conceptualizar y caracterizar al liderazgo y su papel en las organizaciones.

1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Diseño organizacional

Características:

1. Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
2. Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
3. Coordinar diversas tareas organizacionales.
4. Agrupar puestos en unidades.
5. Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
6. Establecer líneas formales de autoridad.
7. Asignar y utilizar recursos de la organización.

Concepto

Creación o cambio de la estructura de una Organización

1.2 Pasos básicos

Para poder transitar por este proceso de diseño de la estructura organizacional se sugieren una serie de pasos elementales.

Paso N.º 1: Definir y formalizar los objetivos

Consiste en determinar con claridad y precisión los fines que persigue la organización. Se recomienda establecer el conjunto de actividades que pretende llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos.

Paso N.º 2: Establecer las funciones necesarias que permitan cumplir con los objetivos

Este paso pretende obtener una lista de todas las tareas que deberán desarrollarse en la empresa para poder llevar a cabo las funciones definidas en el paso anterior. Se deberá incluir un cálculo aproximado de los recursos y puestos de trabajo necesarios para poder implementar la lista.

Paso N.º 3: Departamentalizar

Agrupar las tareas detalladas en el paso anterior teniendo en cuenta los mejores criterios acorde a la situación (este concepto se verá más adelante)

Paso N.º 4: Asignar las funciones

Asignar recursos humanos a los puestos establecidos. Luego asignar las tareas definidas en el paso anterior con el fin de poder llevar a cabo las tareas definidas.

1.3 Elementos del diseño organizacional

1.4 Organigrama

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente.

Por esta razón, es que se utilizan herramientas para su representación y así simplificar la realidad.

Concepto

Es la representación parcial, mediante un diagrama, de la estructura formal de una organización, en él se muestran las funciones,



La estructura formal de una organización se halla dividida en diversas unidades que son agrupadas, de alguna manera lógica, de acuerdo con las tareas que deban cumplir. La pregunta que nos podría surgir sería: **¿Por qué la organización divide sus tareas?**

1.5 División o especialización del trabajo

Como ninguna persona es física ni psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, la división de trabajo crea actividades simplificadas que pueden aprenderse y completarse con relativa rapidez. Además, genera una gama de trabajos, permitiendo a la gente escoger o ser asignada a posiciones que concuerden con sus talentos e interés.

Concepto

Es la separación de una actividad compleja en componentes, con el objetivo que las personas sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

La división del trabajo puede tener la desventaja que el individuo se “aburra”, si la actividad se vuelve repetitiva y personalmente insatisfactoria. Sin embargo, existen técnicas de expansión del trabajo que pueden neutralizar esta situación.

1.6 Ventajas del uso de organigramas

Los organigramas son útiles para:

- > Mostrar parte de la estructura formal de una organización
- > Sacar a relucir defectos de la organización (como duplicación de funciones, delegación efectiva, etc.).

1.7 Desventajas del uso de organigramas

Al ver un organigrama, no podemos visualizar la estructura total de la organización.

Esto se debe a que el modelo sólo refleja las “relaciones jerárquicas formales” y deja fuera de representación alguna a la estructura informal.

Son estáticos (en cuanto a dibujo), mientras que las organizaciones son siempre cambiantes y por esta razón pueden quedar rápidamente desactualizados a menos que sean frecuentemente revisados y puestos al día. Por ejemplo, si en el organigrama se incluyen los nombres de las personas junto con los puestos que ocupan, ni bien una persona se retire o cambie de puesto el organigrama debe modificarse

1.8 Departamentalización

Surge de agrupar actividades homogéneas, es decir, que cuentan con un criterio en común que permite asociarlas en una misma área bajo la responsabilidad y coordinación de una misma persona.

Concepto

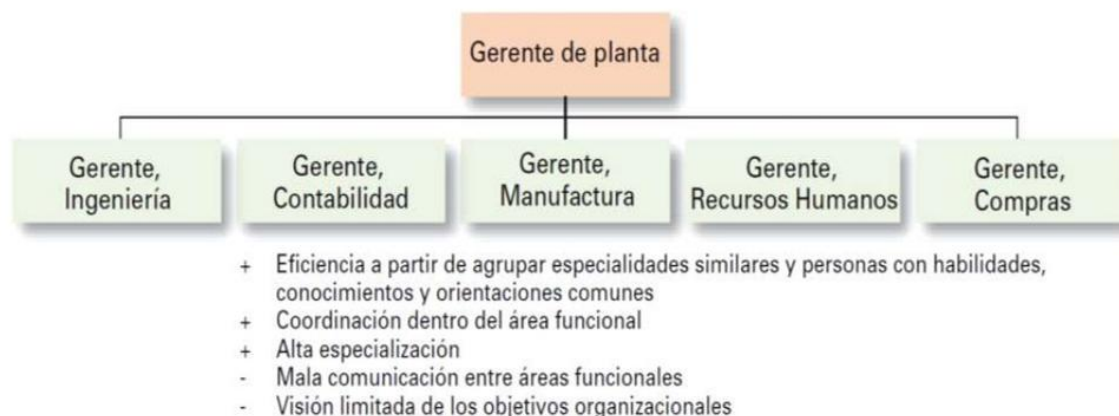
La departamentalización es la agrupación de actividades (o tareas) con un criterio predeterminado.

También podemos verla como la actividad de agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente, siguiendo un criterio determinado.

Los **criterios de departamentalización** se emplean de acuerdo con las necesidades organizacionales. En un organigrama se pueden encontrar diferentes criterios de departamentalización.

1.9 Criterios para realizar la departamentalización

Departamentalización funcional – Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones



Departamentalización geográfica – Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica



- + Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales
- + Satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos
- Duplicación de funciones
- Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales

Departamentalización por productos – Agrupa puestos por línea de productos



- + Permite la especialización en productos y servicios determinados
- + Los gerentes pueden volverse expertos en su industria
- + Cercanía a los clientes
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

Departamentalización por procesos – Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes



Departamentalización por clientes – Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos



1.10 Cadena de mando

Concepto

Línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

1.11 Autoridad

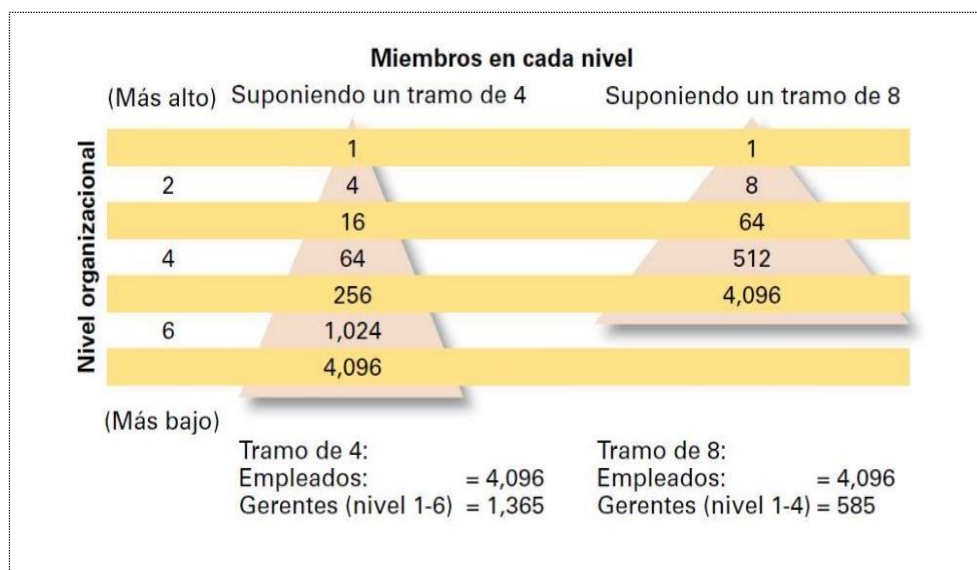
Concepto

Derecho inherente de una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

1.12 Tramo de control

Concepto

Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.



1.13 Centralización

Características:

- A. El entorno es estable.
- B. Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.
- C. Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
- D. Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
- E. La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.
- F. La compañía es grande.
- G. La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.

Concepto

El grado en que las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

1.14 Descentralización

Características:

- A. El entorno es complejo e incierto.
- B. Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
- C. Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.
- D. Las decisiones son importantes.
- E. La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
- F. La compañía está geográficamente dispersa.
- G. La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

Concepto

Grado en el que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o, de hecho, toman decisiones.

1.15 Estructura tipo de una empresa

A continuación, se consigna el organigrama de una empresa genérica industrial y comercial de la Argentina. La presentada constituye una de las estructuras válidas, pudiendo existir otras alternativas. A la vez, se describe el espectro de funciones de cada área, a fin de confirmar totalmente las características de la estructura relacionada para cada caso.

AUDITORIA

- > Se encarga de custodiar el resguardo patrimonial de la empresa.

SISTEMAS

- > Se ocupa de estructurar un sistema integrado y total de información orientado a los niveles operatorios y decisorios.

DIVISIÓN COMERCIALIZACIÓN

Gerencia de Ventas

Operaciones de Ventas:

- > Coordina la fuerza de ventas, a los efectos de cumplir con los presupuestos de ventas.

Administración de Ventas:

- > Brinda apoyo a la gestión de ventas en cuanto a: control de pedidos, archivo, evaluación y consultas de clientes, y distribución y seguimiento interno de pedidos de clientes.

Distribución y Despacho:

- > Se ocupa de: almacenamiento de productos terminados, planificación de cargas, despacho físico y contratación de fletes.

Gerencia de Desarrollo Comercial

Investigación de Mercado:

- > Se ocupa de analizar el mercado real y potencial de la empresa, tratando de definir las curvas de preferencia motivacional del mismo.
- > Evalúa el lanzamiento de nuevos productos.
- > Determina la sensibilidad del mercado en cuanto a: calidad, precio, promoción y publicidad.
- > Innovación de productos.
- > En función de la información generada por investigación de mercado, propone cambios de diseño en los productos y en su presentación.

Publicidad y Promoción:

- > Establece las campañas de publicidad y promoción.
- > Contrata los servicios mencionados.
- > Evalúa los resultados de las campañas de publicidad y promoción.

Planeamiento Comercial:

- > Determina el plan de ventas en unidades y valorizado.
- > Efectúa el seguimiento de este.

DIVISIÓN ABASTECIMIENTO

Gerencia de Compras

Compras Locales:

- > Efectúa las compras necesarias, a efectos de minimizar costos y asegurar la operatividad de la empresa.
- > Detecta nuevos productos sustitutos.
- > Detecta nuevos productos potenciales.

Importación:

- > Contrata las compras en el exterior.
- > Coordina las relaciones con Aduanas, Administración de Puertos y despachantes de aduana.

Seguimiento de Compras:

- > Procura seguir la gestión de los proveedores, a efectos de que éstos cumplan con las pautas de entrega establecidas en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega.

Gerencia de Almacenes

Depósito de Materia Prima:

- > Custodia el inventario de insumos.
- > Preparación de cargas

Distribución:

- > Planifica las entregas de insumos a cada planta.
- > Contrata los medios de transporte necesarios.

DIVISIÓN INDUSTRIALIZACIÓN

Gerencia de Producción

Fabricación:

- > Ejecuta el proceso de elaboración de productos terminados y semielaborados en función del plan de producción.

Planeamiento y Control de la Producción:

- > Planifica y controla: La producción de unidades. Los requerimientos de insumos. Los requerimientos de mano de obra. Los requerimientos de equipos.
- > Analiza, conjuntamente con Costos, los desvíos de costos.

Administración Fabril:

- > Es un área de servicios administrativos a efectos de cubrir los requerimientos de información de la empresa.

Gerencia Técnica

Métodos y Tiempos:

- > Se ocupa de analizar la mejor utilización de los recursos productivos: equipos y mano de obra, mediante estudios de tiempos y balanceos de líneas de producción.

Mantenimiento:

Se ocupa del:

- > Mantenimiento preventivo: planificando y controlando el mantenimiento rutinario de las líneas de producción y garantizando su óptimo rendimiento.

DIVISIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Gerencia de Administración

Contabilidad:

- > Recopila información, la compila y registra a efectos de cumplir con la información legal y de gestión.

Cuentas Corrientes:

- > Actualiza y analiza las cuentas corrientes de clientes y proveedores.

Costos:

- > Calcula: costos estándar, costos reales históricos y costos de reposición.
- > Determina desvíos contra el estándar.
- > Analiza los desvíos estándar detectados.

Planeamiento y Control de Gestión:

- > Elabora y controla los presupuestos económico-financiero y patrimonial de distintos niveles, como ser a nivel empresa, nivel líneas de productos o nivel productos.

Gerencia de Finanzas

Tesorería:

- > Se ocupa del manejo de fondos de la empresa como consecuencia de ingresos y egresos de valores.
- > Se encarga del seguimiento y administración de cuentas bancarias.

Planificación Financiera:

- > Administra los recursos de la empresa mediante la colocación o captación de fondos.
- > Determina el plan de pagos.

Créditos y Cobranzas:

- > Determina la capacidad patrimonial y financiera de los clientes y fija los montos de crédito.
- > Efectúa el planeamiento de cobranzas a efectuar por los vendedores.
- > Efectúa el seguimiento del cobro y controla el otorgamiento de los descuentos.

DIVISIÓN RELACIONES INDUSTRIALES

Gerencia de Personal

Administración de Personal:

- > Aplica el régimen disciplinario de la empresa.
- > Determina las escalas de remuneraciones.
- > Brinda apoyo al personal en cuanto a obras sociales.
- > Controla la evolución de la dotación contra el plan proyectado.

Liquidación de Haberes:

- > Efectúa el cálculo de remuneraciones y atiende cualquier reclamo al respecto.

Gerencia de Desarrollo de Personal

Selección:

- > Análisis del mercado ocupacional.
- > Coordinación de entrevistas, test psicotécnicos y revisión médica de postulantes.
- > Colocación de avisos.

Planificación y Capacitación:

- > Administra los siguientes recursos: Planificación de carreras. Cursos de capacitación.
- > Otorgamiento de becas. Sistemas de incentivos.
- > Seguimiento de promociones planificadas.

Relaciones Institucionales:

- > Mantiene los contactos de la empresa con: cajas de previsión, cajas de subsidios, compañías de seguros, obras sociales, política de trabajo, etc.

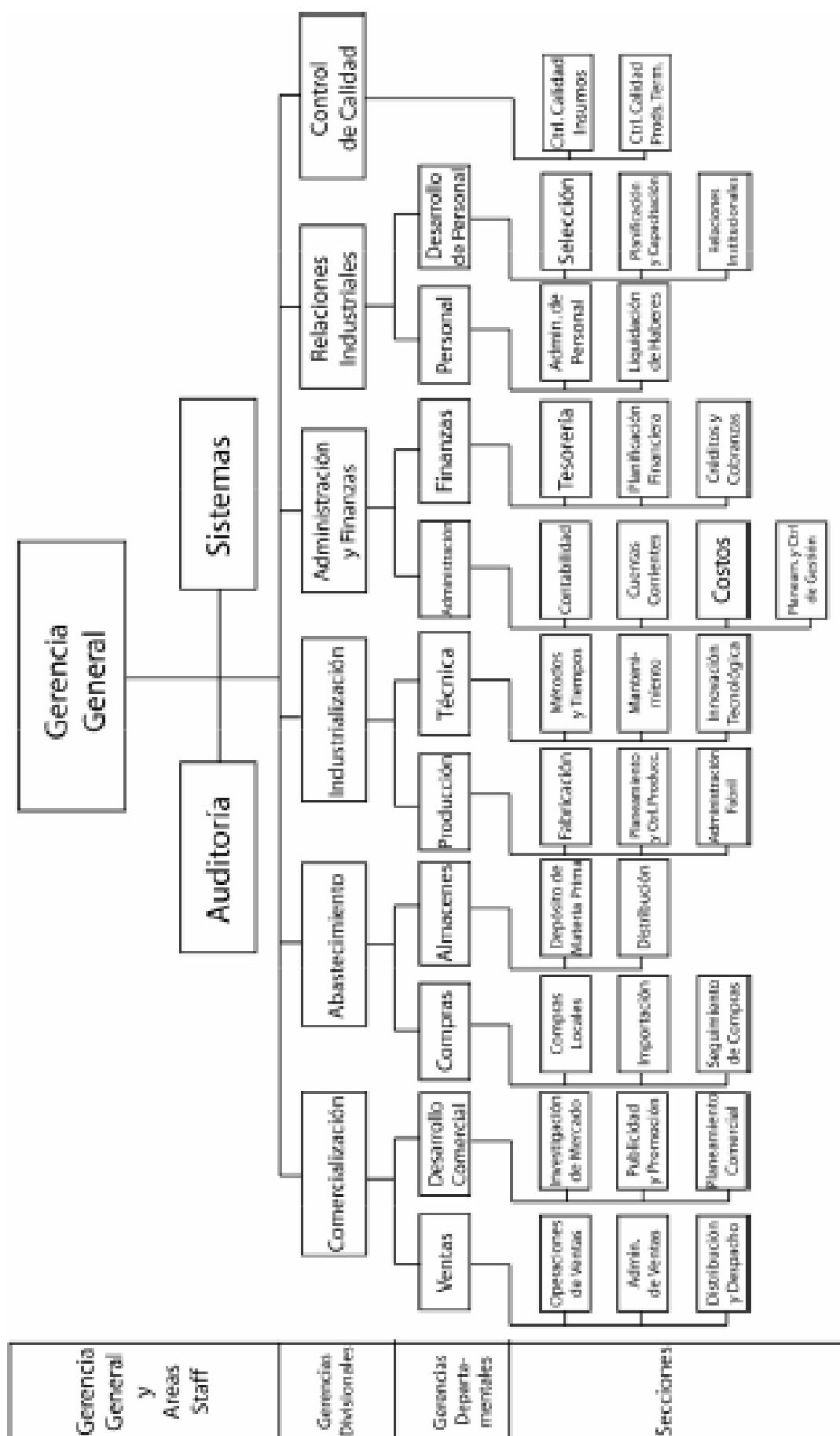
DIVISIÓN CONTROL DE CALIDAD

Control Calidad Insumos:

- Verifica que la mercadería recibida de los proveedores cumpla con los requisitos técnicos determinados por la División Industrialización

Control Calidad Productos Terminados

- > Verifica que los productos terminados cumplan con las especificaciones determinadas por la División Comercialización.



1.16 Delegación de autoridad

La descentralización es uno de los desenvolvimientos naturales, por una parte, y por la otra, de los requisitos esenciales, para la eficaz gestión empresarial.

Concepto

La delegación consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad

Se concreta la delegación cuando un superior otorga libertad a un subordinado para que utilice su propio juicio en la toma de decisiones. Nunca se delega toda la autoridad sino parte de ella.

1.17 Delegación de responsabilidades y decisiones

La delegación de responsabilidades es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa.

Concepto

Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de

Es una forma de optimizar, de multiplicar el rendimiento individual y diversificarlo con el fin de obtener mejores resultados.

Salvo que se trate de empresas unipersonales y en cuyo desempeño sólo deba intervenir un individuo, la mayoría de los negocios necesita de un sistema de delegación.

Por lo general, dicho proceso se realiza de manera vertical: tiene su origen en los gerentes o las esferas directivas, pasa por los cargos intermedios o adjuntos y llega, finalmente, a los niveles inferiores del mapa de la organización.

1.18 Ventajas y requisitos de la delegación

Además de aligerar el peso que en muchas ocasiones generan las labores directivas, estas son algunas de sus otras ventajas:

- > **Optimización del tiempo:** delegar funciones en empleados altamente capacitados o en especialistas es una vía directa a la optimización de los plazos.
- > **Aumento del talento:** transferir una responsabilidad implica un voto de confianza por parte del directivo. Los empleados son conscientes de ello y, por tanto, se esfuerzan por sacar lo mejor de sí durante el proceso.
- > **Potencia el compromiso con la empresa:** los trabajos específicos derivados de la delegación de funciones no sólo potencian la relación jefe-empleado, sino también el vínculo del trabajador con la compañía.
- > **Mejora la comunicación:** la delegación establece un vínculo directo entre el nivel directivo y los cargos medios o bajos.
- > **Creación de grupos de trabajo:** cuando esa transferencia de responsabilidades se lleva a cabo para centralizar funciones en áreas

concretas, el proceso da lugar a equipos de trabajo especializados y compactos.

1.19 Requisitos para delegar

- A. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
- B. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- C. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- D. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
- E. Convenir sobre las áreas de no delegación.
- F. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- G. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

1.20 Relación entre delegación y descentralización

La idea de descentralización corresponde a las intenciones y/o necesidades de desconcentrar la autoridad. Esto se da por la necesidad manifiesta de la organización ya sea por su evolución y/o crecimiento, o por las características del mercado, o por el tipo de fabricación y comercialización de los productos que ofrece.

1. No habrá descentralización sin delegación.
2. Cuando se decide delegar habrá descentralización.
3. Tenga presente que la Autoridad delegada siempre será factible de ser recuperada.

1.21 Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
Los altos directivos de una organización o empresa tienen la libertad de concentrar la solución de problemas, la estrategia de la compañía, la coordinación de actividades y la toma de decisiones en los más altos niveles.	Los gerentes de bajo nivel podrían tomar decisiones sin entender completamente los efectos que aquellas decisiones podrían tener en la organización como un todo.
La descentralización les permite liberarse de los detalles diarios no importantes de la compañía. Logrando así, delegar correctamente las funciones a otras personas capacitadas.	Mientras que los gerentes de alto nivel pueden tener menos información sobre las operaciones locales que los de nivel bajo. Ellos generalmente tienen más información sobre la filosofía de la empresa y deberían comprender mejor la estrategia de esta. Ya que aplican las técnicas gerenciales para la toma de

	ciertas decisiones.
La alta dirección puede enfocarse en las decisiones financieras importantes, el reclutamiento, la capacitación y el mantenimiento de una fuerza de trabajo productiva, y posicionar a la compañía para que ésta sea un referente en la industria.	Los gerentes de bajo nivel no siempre están en una posición en donde conozcan el impacto de sus decisiones como los de alto nivel. Ya que la información que en ocasiones suele llegarles es muy poca. No es que sea culpa de ellos, son solo cosas empresariales.
La descentralización provee a los gerentes de bajo nivel la experiencia crucial en la toma de decisiones. Sin esta experiencia, ellos no estarían preparados para actuar de forma decisiva cuando sean ascendidos a niveles más altos.	Los gerentes de nivel bajo podrían tener objetivos y metas que difieran de las de la organización. Algunos de ellos, podrían estar más interesados en incrementar los tamaños de sus departamentos en vez de incrementar las ganancias de la empresa.

2 LIDERAZGO

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Concepto

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo para orientar el trayecto a seguir, influenciando la forma de ser o actuar de las personas del grupo de trabajo para lograr que trabajen con entusiasmo y así puedan cumplirse los objetivos o metas de la empresa.

Es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar u optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder, y promover el desarrollo de sus integrantes.

2.1 El líder

Es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos.

Características del líder:

- A. Visión:** tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente– y la fuerza para persistir a los contratiempos, e incluso a los fracasos.
- B. Pasión:** tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción.

- C. Integridad:** su integridad deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fortalezas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender y trabajar con los demás.
- D. Confianza:** se ha ganado la confianza de los demás.
- E. Curiosidad:** se lo cuestiona todo y quiere ampliar sus conocimientos lo máximo posible.
- F. Osadía:** está deseando correr riesgos, experimentar y probar experiencias nuevas.

2.2 Liderazgo como función dentro de una organización

El líder se diferencia del resto de miembros del grupo por ejercer más influencia en las actividades y en la gestión de estas, de este modo, será el encargado de distribuir las responsabilidades entre los miembros de su grupo.

Como el liderazgo depende del grupo, es imprescindible analizar las características de este y el contexto donde se desenvuelve, factores que determinan quién se convertirá en líder de grupo. Una persona que destaque como líder en una organización puede no verse como tal en otra organización.

Los liderazgos recaerán en personas diferentes según el contexto o momento de la empresa, ya que o bien se puede necesitar una acción rápida que necesite una clase de líder, o una planificación detallada de un proyecto con un líder diferente.

2.3 Estilos de liderazgo

BUEN LÍDER	MAL LÍDER
Valor inquebrantable: confianza y valor en uno mismo	No saber organizarse en detalles
Autodominio: ser capaz de contenerse a sí mismo	Poca voluntad de servicio humilde: no ser capaz de realizar las tareas que se les exige a los seguidores
Profundo sentido de justicia: ser capaz de reconocer los logros de sus seguidores	Esperar una recompensa por falta de conocimiento: esperar una recompensa por el lugar que ocupa teniendo pocos conocimientos
Decisión: determinación	Temor a tener una competencia: volverse un obstáculo para los seguidores por miedo a que luego ocupen su puesto
Armar planes y seguirlos	Falta de imaginación: no tener la capacidad imaginativa o creativa para resolver problemas o emergencias
Trabajar más que los demás: ser capaz de hacer más de lo que les exige a sus seguidores	Egoísmo: aprovecharse del trabajo de otros para autoproclamarse ese trabajo a sí mismos

Personalidad Agradable	Intemperancia: perder el temperamento cansando a los seguidores
Simpatía y Comprensión	Deslealtad
Maestría en Detalle	Énfasis de la autoridad del liderazgo: inyectar miedo en los seguidores
Desear asumir responsabilidades: ser capaz de asumir la responsabilidad por los errores o equivocaciones	Énfasis en el título: recalca su liderazgo por sus títulos o estudios
Cooperación: ser capaz de lograr que todos los miembros colaboren entre ellos	

2.4 Tipos de liderazgo

- > **Líder autocrático:** es autoritario, especifica tareas y trabajos de cada miembro, es personal en sus pedidos y críticas. Es trabajador y se mantiene alejado de los grupos.
- > **Líder liberal:** otorga completa libertad a los integrantes del grupo, quienes deciden libremente sin la participación del líder, suministra los elementos y las informaciones, pero no participa en las discusiones de trabajo. No trata de interferir en las actividades salvo que lo llamen, y deja seguir el curso de los acontecimientos.
- > **Líder democrático:** toma las decisiones por discusión de los grupos. Es objetivo y trata de ser igual a los otros miembros del grupo.



MÓDULO 3

PROYECTO DE

EMPRENDIMIENTO

Competencias que desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Generar la idea de negocio.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Analizar el mercado.
- Conocer el capital inicial necesario y las formas de financiamiento.
- Determinar costos y precios de los productos o servicios.
- Generar estrategias de venta o marketing.
- Demostrar la rentabilidad del Plan de negocio.

1 PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO

La propuesta de este módulo es que las y los alumnos puedan proponer, acorde a su contexto y/o preferencias un emprendimiento productivo, y desarrollar las dinámicas de trabajo presentadas en el desarrollo de los contenidos, realizando el trabajo de forma colaborativa en pequeños grupos.

A la hora de diseñar un proyecto la planificación es fundamental, una forma de planificar es respondiendo las siguientes preguntas.

1. ¿Qué queremos hacer? ¿Qué actividades queremos diseñar?
2. ¿Por qué? ¿Cuáles son nuestros fines y objetivos?
3. ¿Para quién? ¿Cuál va a ser nuestro público? ¿Cómo lo definiremos? ¿Serán beneficiarios, usuarios o clientes?
4. ¿Cómo? ¿Qué procedimientos, métodos y dinámicas utilizaremos para desarrollar las actividades?
5. ¿Cuándo? ¿Cuál será el cronograma del proyecto?
6. ¿Dónde vamos a desarrollar la acción? ¿En un espacio físico? ¿En la web?
7. ¿Con quién? ¿A quiénes debemos contactar para desarrollar el proyecto?
8. ¿Con qué? ¿Qué herramientas y recursos son necesarios para el proyecto?
9. ¿Cuánto tiempo y recursos necesitamos para emprender el proyecto? ¿Cómo obtendremos dichos recursos? ¿Cómo se sustentará el proyecto? ¿Está previsto generar ingresos? ¿Cómo vamos a gestionarlo?

1.2 Formato para presentar el plan de negocios

A. Análisis de la competencia (al menos 5 empresas)

Empresas Competidoras	Nivel de Aceptación			Tipo de cliente que atiende	¿Por qué razón la elijen?	¿Dónde se comercializa el producto?	¿A qué precio lo venden?
	Alta	Regular	Poca				

B. Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Finalidades:

- Relevar información suficiente para poder tomar decisiones.
- Obtener datos para plantear metas concretas y realizables.
- Reconocer los recursos propios y los que puede obtener del exterior.
- Conocer las ventajas y desventajas de las distintas alternativas posibles.
- Determinar un marco la definición de prioridades.



C. Estrategias de mercadeo

a. Estrategia de producto o servicio

Enumerar de una manera concreta, todo lo que el cliente obtendrá al comprar los productos o servicios (ventajas, beneficios, servicios postventa, garantías, etc.). Resaltar las ventajas y beneficios diferenciales con referencia a los productos de las empresas o negocios de la competencia.

b. Estrategia de precios

¿Cuál el precio del producto?	
¿Cómo se ha determinado el precio?	
¿Es un precio de introducción al mercado o es un precio definido?	
Otra información relevante para la fijación de precios:	

c. Estrategia de distribución (plaza)

Enumerar de una manera concreta, los aspectos a considerar en relación con los mecanismos de venta (venta directa, con distribuidores, delivery, etc.)

d. Estrategia de promoción

¿Qué se hará para promocionar el negocio?	
¿Cuánto dinero se puede invertir en estas actividades?	
Otros mecanismos para emplear para la promoción de los productos	

D. Estudio técnico de la producción

- a. Describir las características de la localización del negocio,
- b. Realizar un bosquejo de lo que será la distribución del local (área de trabajo).
- c. Especificaciones técnicas

Detallar las especificaciones técnicas del producto. Incluir una imagen.

E. Hacer un listado de las maquinas, equipos y herramientas que se necesitan para elaborar el producto o brindar el servicio que se ha definido

Maquinaria	Cantidad (Unidades Requeridas)	Equipos Herramientas	y Cantidad (Unidades Requeridas)

F. Realizar el cálculo de Materiales y/o Materias Primas que usarán en el proceso productivo

Materia Insumos	Prima	Cantidad Unidades Requeridas	Unidades Producir	Para	Necesidad de Materiales

G. Hacer un listado de los posibles proveedores que proporcionarán los insumos necesarios para la elaboración del producto o servicio.**H. Organización de las personas en el proceso productivo**

Hacer un listado de las personas que se necesitan para producir la cantidad de bienes o servicios detallados en este Plan de negocio.

Puesto de Trabajo	Numero

I. Enumerar las tareas según las responsabilidades de cada uno.

Puesto de trabajo	Tareas del puesto	Experiencia

J. Cargos y funciones.

a. Organigrama y elementos del diseño organizacional.

K. ESTUDIO ECONÓMICO

a. Costos fijos y variables

El **costo** es el gasto económico que posee una organización o empresa por la producción o distribución de un bien o prestación de un servicio. El costo total está dado por la sumatoria del **costo fijo** y el **costo variable**.

> Costo fijo

El **costo fijo** es aquel coste que posee una organización o empresa que no varía, ya que la empresa no puede prescindir de este tipo de gastos que son indispensables para la actividad que la organización lleva a cabo. Por ejemplo: *el costo de alquiler de un local, oficina o depósito de una empresa.*

Los costos fijos suelen presentarse a lo largo de un período determinado de tiempo y no dependen del nivel de producción; a mayor o menor producción, el costo fijo total de una empresa se mantiene estable.

Estos costos suelen cancelarse mensualmente y pueden modificarse con el tiempo según las necesidades y la situación de la empresa. Los costos fijos varían de acuerdo con la cantidad de empleados, el tipo de empresa o según los bienes o servicios brindados.

El costo fijo suele graficarse con una línea horizontal, puesto que no existe variabilidad en él. Una empresa siempre intentará reducir los costos al mínimo indispensable para su crecimiento.

> Costo variable

El **costo variable** es aquel coste que posee una empresa u organización que se modifica según los volúmenes de venta o el nivel de actividad de la empresa. El costo variable aumenta cuando aumenta la producción y disminuye cuando esta disminuye. Por ejemplo: *una empresa de logística amplía su flota de camiones, necesitará más combustible para prestar su servicio.*

Mientras mayor sea el volumen de producción, mayores y más diversos serán los costos variables. El manejo adecuado que una empresa tenga respecto al costo variable convertirá a dicha organización en una más o menos competitiva respecto de sus competidores. Con el tiempo, los costos variables pueden estabilizarse y ser controlados.

El costo variable se grafica con una línea en dirección ascendente (a mayor producción, mayor costo variable total).

L. Plan de inversión

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Inversión total
1. Activo Fijo			
Terrenos y/o Infraestructura			
Maquinarias y Equipos			
Herramientas			
Muebles y Enseres			
Total, Activos Fijos			
2. Gastos Pre Operativos			
Total, de Gastos Preoperativos.			
3. Capital de Trabajo			
Total, de Capital de Trabajo			
TOTAL			

Ejemplos de costo fijo

1. Impuestos inmobiliarios.
2. Servicios públicos (luz, gas, agua).
3. Alquiler de los inmuebles (oficinas, depósitos).
4. Seguros.
5. Materiales de oficina.
6. Servicio de internet.
7. Mano de obra indirecta.

8. Personal de vigilancia.
9. Gastos de administración.
10. Transporte.
11. Tributos (licencias, tasas municipales).

Ejemplos de costo variable

1. Materia prima directa.
2. Insumos directos.
3. Materiales generales.
4. Comisiones sobre ventas.
5. Envases y embalajes.
6. Impuestos específicos.
7. Combustible y recursos energéticos.
8. Costos de distribución.
9. Proveedores externos

M. Determinación de la Estructura de costos

- > Producto
- representativo:
- > Unidad de costos:
- > Periodo de estimación:
- > Volumen de producción por periodo:

Rubro	Valor unitario	Unidades Requeridas	Costo Total	
			Fijo	Variable
1. Costos directos				
Materiales				
Mano de Obra				
Gastos de fabricación				
Total, Costos Directos				
2. Costos Indirectos				
Gastos Administrativos				

Gastos de Ventas				
Total, Costos Indirectos				
TOTAL				

Costo total unitario de producción (CTU)

$$CTU = CFU + CVU$$

$$CFU = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Número Total de Unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$CVU = \frac{\text{Costo Variable total}}{\text{Número de unidades producidas en un período de tiempo (días, semanas, meses, etc)}}$$

Ahora se puede calcular el Precio de Venta Unitario – PVU

$$PVU = CTU + GANACIA$$

N. Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

$$\text{Contribución marginal} = \text{Precio} - \text{costo variable unitario}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costo fijo total}}{\text{margen de contribución}} = \text{cantidades}$$

$$\text{Punto de equilibrio (en UM)} = \text{cantidades} * \text{precio de venta}$$



MÓDULO 4

RESPONSABILIDAD SOCIAL

EMPRESARIA

Competencias que desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Entender la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Distinguir los tipos de responsabilidades.
- Comprender el papel de las Normas ISO en la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Cuando hablamos de responsabilidad social empresarial, nos estamos refiriendo al hecho de que las empresas **tienen que asumir las consecuencias de sus actividades**, que no siempre son del mismo tipo, sino que dependen tanto de los factores que supongan dichas actividades como de a quién o a quiénes perjudiquen.

Para empezar, centrémonos en los diversos ámbitos que abarca la responsabilidad social empresarial (RSE):

1.1 Responsabilidad medioambiental

Todas las actividades empresariales tienen un impacto sobre el medio ambiente, desde la obtención de materias primas hasta la distribución de los productos, pasando por su fabricación. Para ser responsable en este aspecto, es preciso optimizar en lo posible los recursos utilizados y tratar de minimizar el impacto con, por ejemplo, medidas de ahorro energético.

1.2 Responsabilidad comunitaria

Las empresas están enmarcadas en un entorno social y comunitario que se puede beneficiar con su actividad si estas toman conciencia de su importancia. Si las empresas contribuyen al desarrollo positivo de las comunidades en las que se encuentran, también se verán beneficiadas: mejora su imagen pública, su prestigio comunitario se incrementa y su entorno social más inmediato se torna en un sólido aliado.

1.3 Responsabilidad respecto al mercado

Los clientes y clientas son uno de los actores más directamente afectados por la actividad empresarial. Es responsabilidad de estas mantener estándares de calidad en sus productos y servicios, aportando políticas de transparencia para que el mercado tenga plenas garantías de ello.

1.1 Responsabilidad respecto al puesto de trabajo

Detrás de las empresas, ante todo, existen personas. Medidas encaminadas a conciliar el trabajo y la familia, ofrecer cursos y actividades de formación, reducir las horas extra o mantener un trato cordial y respetuoso en todos los aspectos son medidas empresarialmente responsables.

2 Empresas responsables y el papel del consumidor

La **responsabilidad social** es un asunto redondo que revierte en beneficio de todos los actores que intervienen en el comercio y que, por ello mismo, nos puede ayudar a darnos cuenta de hasta qué punto la influencia de las personas consumidoras es clave para que las empresas adopten medidas socialmente responsables.

Tu rol como consumidor y consumidora es fundamental en este asunto: no solo puedes impulsar los productos que hayan sido elaborados con prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente al incluirlos en la cesta de tu compra, sino que también puedes realizar un control de las acciones que desempeñan las empresas en el entorno en el que operan.

Se trata de decisiones cotidianas, claro que sí, pero si las aplicamos a gran escala pueden convertirse en decisiones contundentes para exigir un cambio en el modelo de producción de las empresas y los mercados en general.

3 Normas internacionales

3.1 ISO 26.000, guía sobre responsabilidad social

El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible

Publicada como norma UNE-EN ISO 26000 en 2012 es una Guía sobre responsabilidad social

ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.

La norma ISO 26000 no establece requisitos para la implantación de un sistema de gestión de la responsabilidad social, por lo que no es certificable.

3.2 Beneficios

Mejora de la percepción que se tenga acerca del desempeño global de una organización y en especial en materia de responsabilidad social.

Además, puede ser una contribución para la mejora de la:

- A.** Ventaja competitiva
- B.** Reputación
- C.** Fidelización de trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- D.** Motivación, compromiso y productividad de los empleados
- E.** Percepción de los inversionistas, propietarios, fuentes de financiación, patrocinadores
- F.** Relación con gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad.



MÓDULO 5

Los sistemas de comunicación en las

ORGANIZACIONES

Competencias que desarrollar

Al finalizar el capítulo, el estudiante estará capacitado para:

- Comprender los sistemas de comunicación dentro de las organizaciones.
- Diferenciar los tipos de comunicación.
- Identificar los canales de comunicación y su implementación.
- Analizar las barreras que dificultan los sistemas de comunicación en las organizaciones.

1 La comunicación dentro de las organizaciones

Dentro de una Organización existen relaciones entre los distintos puestos que la integran.

Estos puestos están integrados por personas que necesitan ponerse en contacto para coordinar actividades en su calidad de directivo, jefe, supervisor, empleado u operario, a su vez, estas personas se relacionan entre sí, no exclusivamente desde el punto de vista de las funciones o actividades que desempeñan en su trabajo, sino en una forma extraoficial, lo cual crea vínculos, como amistad, compañerismo, simpatía, entre otros.

1 Las formas de comunicación en las organizaciones

Existen dos formas distintas de comunicación en el seno de las organizaciones:

- > La comunicación formal u oficial
- > La comunicación informal o extraoficial

1.1 La comunicación oficial o formal

Este sistema de comunicación formal se basa en una cadena de mando que va desde la cúspide de toda organización hasta el último subordinado.

Se pueden distinguir tres tipos de comunicación formal:

Concepto

Se entiende por tal a la relación que existe entre los individuos por su participación en los puestos de trabajo que ocupan cada uno de ellos.

- > **Comunicación vertical descendente:** aquella por la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, de acuerdo con los cargos jerárquicos o al grado de autoridad que posean.
- > **Comunicación vertical ascendente:** aquella por la cual los subordinados entran en contacto con sus jefes o superiores.
- > **Comunicación lateral:** aquella por la cual se establecen los contactos entre personas que pertenecen al mismo nivel jerárquico, como ser: gerentes, jefes, supervisores o empleados.

A Comunicación vertical descendente

Se pueden enumerar los siguientes tipos:

a Órdenes

Siempre provienen de un jefe y es dirigida hacia uno o varios subordinados, los que correspondan. Es necesario que sean concretas y que se ajusten a las condiciones formales existentes entre los superiores y sus subordinados en cuanto a autoridad y responsabilidad. Implican la modificación o cambio de una situación, actividad, actitud u operación. Ejemplo: se ordena obtener documentos que

respalden una operación determinada realizada por la empresa.

b Instrucciones

Deben cumplir con los mismos requisitos que las órdenes, salvo que, en vez de ser concretas, éstas tienen carácter general y se refieren a una situación de mayor amplitud o relevancia. Con las instrucciones se sintetizan las políticas de la empresa o de uno de sus departamentos o secciones. Ejemplo: se dan las nuevas formas de organizar los archivos en el departamento administrativo.

c Informaciones

Son un medio más amplio a través de los cuales los jefes informan a los subordinados todo aquello que se considere necesario para que conozcan mejor su trabajo, su posición dentro de la organización, los fines u objetivos que se persiguen. Es decir, que tienen que ver con la mayor vinculación de los miembros con la organización de la cual forman parte. Ejemplo: manuales de organización, publicaciones internas, avisos al personal.

d Juntas y asambleas

Consisten en reuniones periódicas entre una cantidad importante de jefes y subordinados para tratar diversos temas acordes a las necesidades de la empresa o de cada departamento en particular.

Se realizan cuando se requiere una coordinación constante o una revisión frecuente de planes o programas a los que se deben ajustar las actividades.

En cuanto a la diferencia entre juntas y asambleas, es que en la última la cantidad de asistentes es mayor ya que abarca un grupo de extensión más considerable dependiendo del tema a tratar.

B Comunicación vertical ascendente

Se pueden enumerar los siguientes tipos:

a Encuestas de actitud

Consisten en medidas técnicas para seleccionar, estadísticamente, un conjunto de personas que son representativas de todos los miembros de la organización. Con estas se obtiene opiniones, ideas o el modo de sentir de su personal sobre determinados asuntos que son de interés de los cargos jerárquicos de la organización, como ser: disposiciones, medidas puestas en práctica, políticas establecidas.

b Quejas

Son manifestaciones de inconformidades que revelan un estado de insatisfacción

de un empleado o grupo de empleados que la formula.

Debido a la importancia del tratamiento de las quejas para eliminar disconformidades del personal y para corregir las irregularidades en el funcionamiento de la organización, es necesario establecer sistemas especiales para la tramitación de quejas del personal.

Estos sistemas indican donde acudir para formularlas y plazos de resolución. Es imprescindible el tratamiento de quejas para que el empleado u operario trabaje bien y conforme a lo pactado.

c Sugerencias

Intervenciones por parte del personal dando una iniciativa para mejorar múltiples aspectos o el funcionamiento de la organización.

Como consecuencia de la importancia de los recursos humanos en los últimos años, las empresas consideran necesarias las opiniones o el juzgamiento del desarrollo de actividades realizadas por quienes las llevan a cabo.

En algunas organizaciones se entregan estímulos económicos para premiar sugerencias del personal que hayan sido aprobadas y puestas a la práctica.

d Reportes

Son informes que surgen de algún subordinado sobre las condiciones y la forma en que se están desarrollando el o los trabajos.

Constituyen excelentes medios de control.

Se realizan con la forma, detalle y periodicidad que solicite el jefe, y de acuerdo con las necesidades que posee o las circunstancias particulares de cada empresa.

e Consultas

Son preguntas que emanan de los subordinados que permiten aclarar dudas que presenta el personal. Estas ayudan a fomentar orientaciones precisas y mejorar la eficiencia de distintos aspectos que se tratan. Es oportuno generar en los subordinados la confianza necesaria para la formulación de consultas, ya que pueden prevenir o vitar prejuicios que podrían resultar irreparables.

C Comunicación lateral

Entre los diferentes casos se pueden nombrar:

a Comités

Consisten en grupos permanentes formados por jefes de igual categoría, que tienen como fin reunirse en forma periódica, para tratar de estudiar y/o resolver determinados problemas de interés común.

b Mesas redondas

Son reuniones de jefes dedicadas a discutir e intercambiar ideas y opiniones sobre determinados problemas específicos. No tienen carácter de permanentes como los comités

c Juntas

Son reuniones de jefes, pero con la presencia de un funcionario superior que encauza la discusión y autoriza acuerdos o resoluciones sobre conflictos.

d Asesoría y consejo

Consiste en la relación que se establece entre los jefes y los asesores (especialistas, peritos o técnicos) que colaboran con ellos para el óptimo desarrollo de sus funciones.

2 Comunicación informal o extraoficial

Son comunicaciones que se originan como consecuencias de las comunicaciones formales, y se provocan por motivos particulares como edad, sexo, grado de educación, clase social, gustos o preferencias u otras circunstancias especiales.

3 Canales de comunicación

La comunicación es vital en cualquier lugar y es una de las necesidades que tenemos como seres sociales, te permite establecer contacto con las personas que te rodean. Transmitir información, compartir e intercambiar ideas para así potencializar nuestros objetivos y/o necesidades. Para poder transmitir cualquier mensaje a un receptor, es necesario que tengamos establecido qué canal usaremos, claro que esto depende que tipo de comunicación buscamos establecer.

En el caso de la comunicación empresarial, la comunicación interna es fundamental para establecer un entendimiento y funcionamiento correcto de la organización, esto hará que tengas una administración mejor organizada y eficaz de todo el personal, hará que el clima laboral sea más saludable y amigable, y por tal, dará como resultado una comunicación externa más efectiva y funcional. Para que todo esto suceda, antes que nada, se deben establecer los canales de comunicación sin importar si son informales o formales.

Hay tres canales principales de medios para la comunicación empresarial:

- > Los **canales escritos** (como las encuestas, los manuales o los comunicados internos).
- > Los **canales orales** (como las reuniones, las llamadas telefónicas o las conversaciones personales).
- > Los **canales tecnológicos o digitales** (como el chat, las redes sociales, o los correos).

Los canales escritos y orales son más tradicionalistas, y aunque **los canales digitales** fusionan un poco de los elementos de los canales anteriores, estos se han convertido en un componente esencial dentro de la comunicación empresarial.

Los canales tecnológicos sin duda son el canal más amplio y variado. Han abierto un panorama de posibilidades en la comunicación interna de las organizaciones optimizándolo y haciéndolo más efectivo y funcional. Existen un sinnúmero de canales tecnológicos, y cada día se inventan más, sin embargo, hay canales digitales de comunicación empresariales que son más eficaces y fáciles de usar. Aquí te contamos todo sobre ellos.

4 Canales de comunicación: Top 5

4.1 El correo electrónico (e-mail)

Este canal de comunicación es el medio más usado en comunicación organizacional, ya que, aunque pareciera que enviar y recibir correos es su única función, actualmente los correos electrónicos han explotado sus posibilidades.

Puedes gestionar y recibir tareas, puedes compartir diversos archivos y conectarlos con tus contactos, puedes comunicar diferentes procesos para tener registros de estos. Además, los mails se pueden utilizar como medio principal de información empresarial; días feriados, nuevo personal, conferencias, avisos o anuncios, etc.

4.2 La intranet

Es un canal que suele reunir muchos otros con diferentes funciones, es de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial, ya que genera en los usuarios un sentimiento de pertenencia corporativa, lo cual lo hace funcionar como motivante.

Muchas empresas lo utilizan como un medio de información empresarial personalizado, es una herramienta que se puede ajustar a las necesidades del usuario, se puede gestionar en tiempo real y promueve interactividad.

4.3 Redes sociales corporativas

Los chats internos, grupos, mensajes instantáneos o alguna red social corporativa, te permite agilizar el traspaso de información entre compañeros o grupos específicos de trabajo.

Cada vez más empresas utilizan estos medios, ya que la comunicación entre la organización y los empleados es más flexible, inmediata y continua.

Te permite gestionar cómo serán los grupos de trabajo y enviar mensajes a alguien en particular siendo urgentes o no, pero evitando las incómodas interrupciones que se hacen con las llamadas, sin dejar de ser óptimo y personalizado.

Algunos de estos son: Slack, Skype, Microsoft Teams, etc.

4.4 videoconferencia

Si tu equipo de trabajo no se encuentra físicamente en el mismo lugar donde habitualmente tu trabajas.

En empresas en las que sus empleados están distribuidos a nivel nacional o internacional, es muy necesario la comunicación directa, esta herramienta facilita la comunicación entre equipos que trabajan a distancia.

Igualmente puede utilizarse para realizar exposiciones, conferencias, juntas o vídeo llamadas con los clientes, esto generará mayor claridad y asertividad en la comunicación interna y externa.

4.5 Revista o blog empresarial

Este canal es uno de los más versátiles y amigables con los empleados, es una excelente forma de comunicar dentro de la empresa, ya que se puede adaptar a las secciones o contenido que uno desee. La calidad de cada uno de los contenidos y la posibilidad de retroalimentación es indispensable con este medio.

Generalmente se utiliza para comunicar: noticias corporativas, respuestas a dudas en procesos de trabajo, secciones de sugerencias para escuchar a los empleados, formaciones, contenido informativo y hasta contenido interactivo como actividades de convivencia, eventos empresariales, juegos, etc.

5 Barreras que se presentan en las comunicaciones

En cualquier tipo de organización existen dificultades para el desarrollo de una comunicación eficaz, generalmente provocadas por el uso de códigos distintos por parte del emisor y del receptor (diferencias en percepciones, valores, experiencias y propensiones).

Los problemas más usuales que suelen presentarse son:

- >Incapacidad o imposibilidad de transmitir el mensaje deseado a quienes deberían recibirlo.
- >Distorsión de las comunicaciones ascendentes.
- >Sobrecarga de la información.

La **incapacidad o imposibilidad de transmitir el mensaje deseado a quienes deberían recibirlo** es uno de los problemas más frecuentes que suelen presentarse, pues según estudios realizados solo el 50% de las interacciones de comunicación entre las personas llega convertirse en comunicación real, el restante 50% o bien no lo reciben en absoluto o lo reciben en forma distorsionada.

La **distorsión de las comunicaciones ascendentes** puede consistir en la transmisión de únicas buenas noticias y la supresión de informes negativos sobre resultados, quejas de empleados y cuestiones similares.

La **sobrecarga de la información** es un problema concretamente para aquellos que están situados en los más altos niveles de dirección, pues una información completa sobre cada detalle del funcionamiento de la empresa y de las actividades de cada uno de los empleados representa una carga superior a la que pueden abordar la mayoría de los ejecutivos. Es por esa razón que cada directivo debe decidir por sí mismo que información es efectivamente necesaria y con qué frecuencia debería actualizarse.