

MF0982_3

Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección



TEMA 1. La asistencia a la dirección en los procesos de información y comunicación de las organizaciones

TEMA 2. El proceso de la comunicación

TEMA 3. Comunicaciones presenciales

TEMA 4. El protocolo social

TEMA 5. Comunicaciones no presenciales

TEMA 6. Comunicación telefónica

TEMA 7. Técnicas y habilidades en el tratamiento de conflictos

OBJETIVOS

- Analizar las funciones y estilos de mando más habituales de organizaciones tipo en diferentes sectores económicos, distinguiendo sus características básicas.
- Integrar con destreza técnicas de comunicación oral en situaciones presenciales tipo del entorno profesional, adaptando el mensaje a la situación y al interlocutor de forma precisa e inequívoca y, resolviendo los problemas producidos





-
- Analizar los procesos de comunicación, formales e informales, en las organizaciones, caracterizando las necesidades habituales de información demandada, y las respuestas más adecuadas a las mismas.
 - Aplicar técnicas de comunicación institucional y promocional en los procesos específicos de circulación de información -interna y externa-, de organizaciones tipo del entorno profesional.
 - Aplicar las técnicas de comunicación escrita en la elaboración y/o supervisión de información y documentación propia, de circulación interna o externa en organizaciones tipo, utilizando las herramientas idóneas
 - Analizar los procesos de recepción, registro, distribución y recuperación de comunicaciones escritas, internas y externas, por correo convencional o a través de medios telemáticos
 - Aplicar las técnicas de atención y respuesta de llamadas más habituales del ámbito profesional específico, en los procesos de comunicación telefónica y telemática, identificando sus dificultades y tratamiento
 - Analizar los factores generadores de conflictos o contingencias, distinguiendo las posibles consecuencias, e identificando las estrategias y técnicas para su prevención y resolución

La asistencia a la dirección en los procesos de información y comunicación de las organizaciones

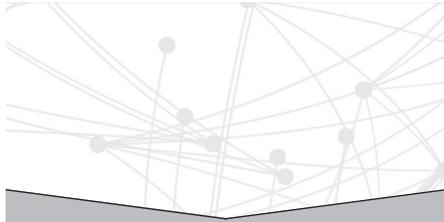
1. LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

Los cambios económicos y sociales que se producen en la sociedad van transformando el concepto tradicional de empresa, así como su organización.

- La empresa y su organización.
- La organización empresarial
- La dirección en la empresa.
- Relaciones de interacción entre dirección y la asistencia a la dirección.
- Funciones del servicio del secretariado

OBJETIVOS:

- Describir el concepto de empresa e identificar sus elementos y funciones principales.
- Identificar las diferentes características de las empresas según su tipología, sector, forma jurídica, estructura funcional u otros aspectos relevantes.
- Conocer los principios de organización empresarial y las estructuras organizativas, así como saber representarlas gráficamente mediante organigramas.
- Analizar las funciones y estilos de mando más habituales en las organizaciones.



TOME NOTA

Bueno Campos (2004) define la empresa como "la unidad económica que combina los distintos factores productivos, ordenados según una determinada estructura organizativa, y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial".

El entorno empresarial se compone de factores sociales, culturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos, etc. Las variaciones en estos contextos hacen necesario que las empresas transformen sus estrategias, estructuras organizativas, medios de producción, métodos de trabajo y funcionamiento en general.

La realidad empresarial evoluciona a lo largo de los años y es imprescindible adaptarse a los cambios en ella para continuar logrando el éxito empresarial.

1.1 Concepto y fines de la empresa

Una empresa privada es una organización con fines lucrativos que realiza actividades dirigidas a la satisfacción de las necesidades del mercado. El objetivo general de las empresas privadas es maximizar los beneficios económicos obtenidos mediante la producción de bienes o servicios.

Por otro lado, una empresa pública es aquella que pertenece total o parcialmente al Estado y cuya finalidad principal es conseguir el bienestar social mediante la satisfacción de necesidades generales de la población.

Bueno Campos (2004) subraya las siguientes características de la empresa:

- La empresa es una unidad de producción: combina un conjunto de elementos económicos, según una acción planeada y a través de un proceso de transformación de inputs en outputs.
- La empresa es una organización: posee una estructura jerárquica que persigue una finalidad.
- La empresa es una unidad financiera.
- La empresa es una unidad de decisión o de dirección: se toman decisiones y se formulan objetivos soportando un riesgo.
- La empresa es un sistema social: está constituida por un conjunto de personas que se comunican y mantienen unas relaciones formales e informales.

1.2 Elementos de la empresa (tierra, trabajo, capital, clientes, proveedores, actividades, medios de producción, productos)

Los elementos necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse son de muy diversa índole, incluyendo: factores de producción (tierra, trabajo y capital), clientes, proveedores, actividades, medios de producción y productos.

A. Factores de producción

Los factores de producción son los recursos necesarios para la creación de un producto. Adam Smith describió en su obra “La riqueza de las naciones” (1776) tres factores de producción: tierra, trabajo y capital.

a. Tierra

Es el conjunto de recursos naturales necesarios para la producción.



Las organizaciones sin ánimo de lucro son entidades que tienen una finalidad social o humanitaria, no la consecución de beneficios económicos. Por ello, no son consideradas como empresas.



Un producto es un bien tangible (objeto) que la empresa ofrece a los consumidores, mientras que un servicio es un bien intangible (actividades).

b. Trabajo

Se refiere al esfuerzo realizado dentro de las organizaciones para crear bienes o prestar servicios. Puede ser trabajo físico o intelectual.

c. Capital

El capital como factor productivo puede dividirse en tres categorías:

- Capital financiero: se refiere a los recursos económicos de la empresa (dinero, bonos, acciones, etc.).
- Capital físico: comprende los bienes tangibles como maquinaria, inmuebles, etc.
- Capital humano: son los recursos humanos de la empresa, tanto trabajadores como directivos y propietarios.

B. Clientes

Los clientes son personas (físicas o jurídicas) que compran los bienes y servicios producidos por la empresa.

C. Proveedores

Los proveedores son personas (físicas o jurídicas) que suministran a la empresa los bienes o la materia prima que ésta necesita para desarrollar su actividad.

D. Actividades

Un elemento esencial de las empresas es la actividad (conjunto de operaciones o tareas) que desarrolla. Con el objetivo de organizar las actividades económicas existentes, se elaboró la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) que agrupa las actividades económicas en las siguientes categorías:

- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Industrias extractivas.
- Industria manufacturera.
- Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado.
- Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas.
- Transporte y almacenamiento.
- Hostelería.

- Información y comunicaciones.
- Actividades financieras y de seguros.
- Actividades inmobiliarias.
- Actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Actividades administrativas y servicios auxiliares.
- Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria.
- Educación.
- Actividades sanitarias y de servicios sociales.
- Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.
- Otros servicios.
- Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico, actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio.
- Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.

E. Medios de producción

Los medios de producción son los instrumentos necesarios para poder llevar a cabo la actividad productiva de la empresa y se refieren tanto a los objetos sobre los que se trabaja para conseguir un producto (materia prima y materia bruta), como a los medios de trabajo (infraestructura y medios de producción).

F. Productos

Un producto es un bien o un servicio que se ofrece al mercado para satisfacer sus necesidades.

1.3 Las funciones de la empresa. -dirección, financiera, productiva, comercial, administrativa y de gestión de recursos humanos-

Las funciones son las actividades que desarrollan las empresas para la consecución de sus objetivos y pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Dirección: la función directiva consiste en llevar a cabo las tareas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y controlar.
- Financiera: esta función se refiere a la búsqueda y obtención de capital y recursos financieros necesarios para el correcto desarrollo de la actividad de la empresa.

- Productiva: engloba todas las operaciones que la empresa pone en marcha para crear los productos y/o prestar los servicios capaces de satisfacer las necesidades del mercado.
- Comercial: la función comercial se corresponde con las operaciones de compra-venta en las empresas, es decir, las tareas de comercialización y distribución de los productos y servicios ofertados.
- Administrativa: esta función se refiere a la organización y gestión de la documentación de la empresa, así como la realización de trámites burocráticos.
- Gestión de recursos humanos: esta función comprende las tareas encaminadas a atraer y retener el capital humano en la empresa, tales como la selección de personal, contratación, formación, estudios de clima y cultura organizacional, planes de carrera, motivación, etc.

1.4 Clasificación de las empresas según: tamaño, propiedad del capital, coste de la producción, sector económico al que pertenecen, su forma jurídica y según el ámbito geográfico de su actividad. Las transnacionales

A. Tamaño

Según el número de trabajadores, el volumen de negocios y el balance general anual, las empresas pueden clasificarse en:

	TIPO DE EMPRESA	Nº DE TRABAJADORES	VOLUMEN DE NEGOCIOS ANUAL	BALANCE GENERAL ANUAL
	Gran empresa	Más de 250	> 50 millones de euros	> 43 millones de euros
Pyme	Mediana empresa	Entre 51 y 250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros
	Pequeña empresa	Entre 11 y 50	≤ 10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
	Microempresa	Menos de 10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros

ACTIVIDAD 1

Indique a qué categoría de actividad económica según el CNAE pertenecen las siguientes empresas: comercio de artículos de decoración, cafetería, centro de estudio de idiomas, residencia de personas de la tercera edad, aseguradora, fábrica de neumáticos, casino, transporte interurbano de pasajeros, extracción de gas natural y estudio de arquitectura

B. Propiedad del capital

Teniendo en cuenta la propiedad del capital de las empresas, éstas pueden ser:

- Empresa privada: el capital proviene de particulares (inversionistas privados) en su totalidad.
- Empresa pública: el capital procede del Estado en su totalidad.
- Empresa mixta: la propiedad del capital es compartida entre particulares y el Estado.
- Empresa de autogestión: el capital procede de los propios trabajadores de la empresa.

C. Coste de la producción

Según la teoría del valor como costo de producción, el valor de una mercancía depende del gasto invertido en la misma. En función de en qué aspecto se invierta el mayor costo en la producción, se distinguen empresas de:

- Mano de obra intensiva.
- Material intensivo.
- Capital intensivo.

D. Sector económico

De acuerdo con la actividad que realicen, las empresas pueden clasificarse en:

- Empresas del sector primario: son las empresas que realizan actividades de transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados como la agricultura, ganadería, explotación forestal, caza, pesca, etc.
- Empresas del sector secundario: son empresas cuyas actividades transforman las materias primas obtenidas en el sector primario en productos de consumo. A este sector pertenecen empresas del ámbito de la industria, energía, minería, construcción y artesanía.
- Empresas del sector terciario: este sector es conocido como “sector servicios” ya que no produce bienes tangibles, sino servicios que pueden ser de diversa índole (financieros, comerciales, ocio, servicios personales, servicios públicos, cultura, etc.).
- Empresas del sector cuaternario: las actividades que dicho sector engloba consisten en la prestación de servicios altamente intelectuales como, I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), tecnología, consultoría e información. Tradicionalmente se estas actividades eran consideradas parte del sector terciario. Sin embargo, sus características diferenciales y el aumento de su han provocado que se le reconozca como un sector aparte.

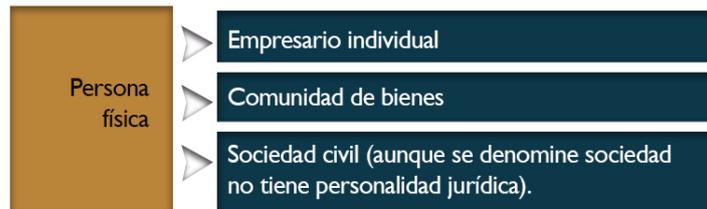
¡TOMA NOTA

Una persona jurídica un sujeto con derechos y obligaciones que existe como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un objetivo (con o sin ánimo de lucro).

E. Forma jurídica

Atendiendo a su forma jurídica, las empresas se clasifican en dos grandes grupos: empresas individuales o empresas societarias. La principal diferencia entre ambas radica en que en el caso de las empresas individuales el propietario es una persona física, mientras que las empresas societarias tienen personalidad jurídica (tiene una personalidad diferente a la de sus propietarios).

A continuación se presentan los tipos de empresas según su forma jurídica:



En Emprendedores y pymes se encuentran disponibles las características de cada una de las formas jurídicas existentes.

F. Ámbito geográfico. Transnacionales

En función del ámbito geográfico en el que opere la empresa, puede realizarse la siguiente clasificación:

- Locales: su ámbito de actuación se limita a una única población.
- Regionales: desarrollan su actividad en una región.
- Nacionales: desempeñan su actividad en todo el territorio nacional.
- Multinacionales/transnacionales: ejercen su actividad en varios países.

Algunos autores diferencian entre empresas multinacionales y transnacionales. Una empresa multinacional tendría descentralizada la producción o la parte operativa (en uno o varios países), pero mantendría la gestión administrativa en el país de origen. Por otro lado, una empresa transnacional tendría tanto la administración como las operaciones gestionadas desde las empresas filiales constituidas en los diferentes países en los que opere.

2. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La organización empresarial consiste en la manera en la que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la empresa para la consecución de sus objetivos.

Una estructura organizativa es la distribución de recursos que se ajusta a la estrategia, la cultura y los procesos propios de la empresa.

Las partes fundamentales de una organización, según Henry Mintzberg, son:

- **Ápice estratégico:** hace referencia a la alta dirección, integrando a las personas con responsabilidad en la organización (consejo de administración, presidente, directivos y su equipo de apoyo –asistentes de dirección-).
- **Mandos intermedios:** esta categoría engloba a las personas que tienen responsabilidad inmediata sobre el personal del núcleo de operaciones, coordinando y supervisando directamente su trabajo.
- **Estructura de apoyo:** se refiere a las personas que asesoran a los responsables de la organización mediante consejos, informaciones, etc. Pueden pertenecer a la organización o ser externos.
- **Tecno-estructura:** engloba a los expertos en las diferentes actividades funcionales.
- **Núcleo de operaciones:** este grupo integra a los trabajadores que comúnmente se denominan “mano de obra”.

El tipo de estructura organizativa establecerá los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad y liderazgo. Por otro lado, también determinará los flujos de comunicación entre los departamentos y puestos de trabajo.

2.1 La organización de la empresa en la Historia

El concepto de empresa y sus formas de organización se han ido transformando a lo largo de la historia. A continuación se hace un breve repaso de la organización empresarial en la historia:



“La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”.

Henry Mintzberg

En la Antigüedad y Edad Media solo existían pequeñas empresas dedicadas a la artesanía y/o el comercio y que poseían una estructura muy simple. Los gremios de la Edad Media eran un tipo de organización empresarial básica en la que existe una división del trabajo elemental (aprendices, oficiales y maestros).

Con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII aparecen nuevos procesos productivos y nuevas formas de organización del trabajo, originándose la empresa moderna. Los cambios producidos por la industrialización y la producción en serie hicieron necesarias la división del trabajo y la especialización. En este contexto, el ingeniero y economista F. W. Taylor realizó una serie de estudios que desembocaron en la teoría taylorista y en el nacimiento de la escuela de la organización científica del trabajo. Esta teoría se basa en la centralización en la toma de decisiones, comunicación descendente, máxima especialización y división del trabajo, autoridad formal y severos sistemas de control de los trabajadores.

Durante los años 20 nace la escuela de las relaciones humanas gracias a las investigaciones de G. Elton Mayo, quien describió cómo el nivel de productividad de los trabajadores venía determinado por factores psicosociales (participación en grupos de trabajo, adecuado clima organizacional, etc.). Esta escuela propone considerar al trabajador como persona con diferentes motivaciones (no solo económica), tener en cuenta la influencia de los grupos informales y asumir que la máxima especialización no conlleva la máxima productividad.



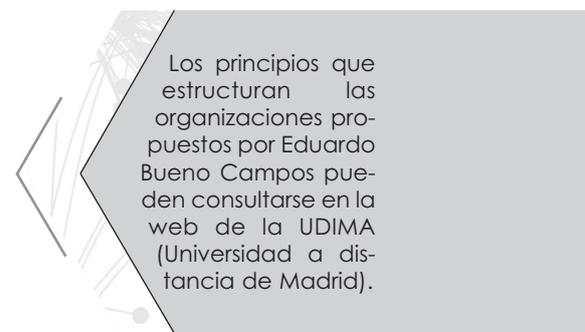
Producción en serie durante la Revolución Industrial

2.2 Principios de organización empresarial

La función organizativa consiste en organizar los recursos materiales y humanos de los que dispone la empresa con el objetivo de ser lo más eficiente posible.

Bueno Campos (2007) describió los siguientes principios organizativos:

Estructura de la organización	Principios organizativos	
Principios de estructuras verticales	Básicos	Autoridad Jerarquía
	Derivados	Unidad de dirección Unidad de mando Ángulo de autoridad Delegación Descentralización
Principios de estructuras horizontales	Básicos	División del trabajo Especialización
	Derivados	Funcionalización Departamentalización Divisionalización Coordinación Normalización-automatismo
Principios de equilibrio interno	Básicos	Motivación Participación
	Derivados	Información Comunicación Dirección por objetivos Trabajo en grupo



2.3 Organización interna de las empresas. Departamentos

La organización interna de las empresas se basa en la división del trabajo en departamentos. A este proceso se le denomina departamentalización. Las empresas pueden crear departamentos siguiendo diferentes criterios como:

- Departamentalización geográfica: se dividen las tareas por territorios.
- Productos: las empresas que fabrican diferentes productos, pueden crear tantos departamentos como productos.
- Clientes: otra forma de departamentalización se produce cuando cada división de la empresa vende sus productos a un tipo concreto de clientes.
- Procesos: en el proceso de fabricación, se crean diferentes departamentos en función de las fases del proceso productivo.

- Funciones: este tipo de departamentalización busca la especialización mediante la división funcional del trabajo. Cada actividad llevada a cabo en la empresa se convertiría en un departamento (administración, producción, comercial, recursos humanos, etc.).

2.4 La organización informal de la empresa

La organización empresarial puede ser formal o informal. Los mecanismos de organización formal son aquellos que la empresa establece de manera deliberada, mientras que la organización informal es aquella generada de manera espontánea (no programada por la empresa) por los trabajadores.

La estructura formal integra la división de tareas, los niveles jerárquicos (la autoridad reside en la dirección), los canales de comunicación oficiales, etc.

La organización informal está compuesta por las relaciones sociales que se producen entre los trabajadores de manera espontánea. En estos grupos pueden surgir canales de comunicación y líderes informales que la dirección de la empresa deberá conocer y tener en cuenta para el correcto funcionamiento de la organización. La dirección de la empresa deberá intentar alinear los objetivos de la organización informal con las metas formales.

2.5 La representación de la empresa por medio de organigramas. Sus diferentes tipos

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa que permite visualizar de manera rápida:

- Estructura de la empresa / departamentos.
- Relaciones entre departamentos.
- Dependencias entre unidades organizativas.
- Canales de comunicación.
- Niveles jerárquicos y de autoridad.



ACTIVIDAD 2

Siguiendo la clasificación de Mintzberg, determine a qué parte de la organización pertenecen cada uno de los siguientes trabajadores: responsable de selección de personal y formación, director de Recursos Humanos, técnico de selección de personal, analista de personal, y el colaborador del gabinete jurídico que asesora al departamento de RRHH sobre las contrataciones.

A. Tipos de organigramas

Existen diferentes tipos de organigramas en función de los siguientes criterios: finalidad, extensión y representación gráfica.

a. Finalidad

Según la finalidad de los organigramas, éstos pueden ser informativos o analíticos.

Organigramas informativos:

Son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura organizativa de la empresa. Si la empresa tiene un gran tamaño es aconsejable incluir solo las unidades principales que la componen.

Organigramas analíticos:

La finalidad de este tipo de organigramas es analizar la situación de la organización, facilitando una visión global de la empresa.

b. Extensión

Los organigramas pueden ser generales o específicos en función de su extensión.

Organigramas generales:

Estos organigramas reflejan la estructura global de la empresa.

Organigramas específicos:

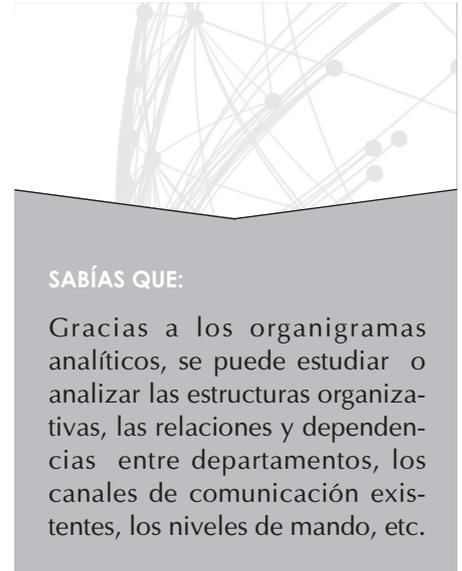
Los organigramas específicos contienen información de un departamento concreto de la empresa.

c. Presentación gráfica

Dependiendo de la manera de representar gráficamente la estructura organizacional, los organigramas se dividen en verticales, horizontales, mixtos y circulares.

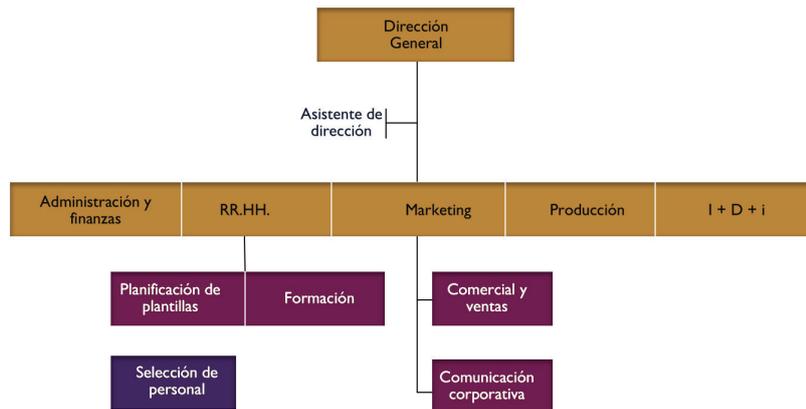
Organigramas Verticales:

Destacan la jerarquía de mando mediante una disposición en la que los niveles con mayor autoridad se sitúan en la parte superior y el personal subordinado se ubica debajo de ellas. Ejemplo de organigrama vertical:



SABÍAS QUE:

Gracias a los organigramas analíticos, se puede estudiar o analizar las estructuras organizativas, las relaciones y dependencias entre departamentos, los canales de comunicación existentes, los niveles de mando, etc.



Organigramas horizontales:

Las unidades se despliegan de izquierda a derecha según la jerarquía de mando (las que poseen mayor autoridad se sitúan a la izquierda). Ejemplo de organigrama horizontal:



Mixtos:

Combinan las formas de representar a las unidades de los organigramas verticales y horizontales. Ejemplo de organigrama mixto:

