

## UNIDAD 4. LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO



Figura 4.1 Las empresas son el motor que impulsa. La economía de una nación.

## Tabla de contenido

### UNIDAD 4. LA EMPRESA Y EL EMPRESARIO 1

<b>Tabla de contenido</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>3</b>
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	4
<b>4.1 La empresa</b> .....	<b>5</b>
4.1.1 Conceptualización .....	6
<b>4.2 Evolución histórica de la organización empresarial.....</b>	<b>8</b>
4.2.1 Época artesanal .....	9
4.2.2 Época industrial .....	10
4.2.3 Época postindustrial o moderna.....	12
4.2.4 Siglo XXI .....	13
<b>4.3. Objetivos y fines de las empresas.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4 La empresa y el entorno</b> .....	<b>17</b>
4.4.1 La empresa un sistema abierto.....	17
4.4.2 Niveles del entorno .....	19
4.4.3 Los stakeholders .....	21
<b>4.5 Tipos de empresas.....</b>	<b>22</b>
<b>4.6 La empresa virtual.....</b>	<b>25</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>32</b>

## Introducción

Una vez apropiados del conocimiento de las diferentes teorías y escuelas administrativas que marcaron un hito en la formalización y consolidación de las nacientes empresas a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, en esta unidad se abordará el estudio de las empresas, aspectos de vital importancia para los administradores de empresa, en razón a que son éstas su objeto de trabajo, sobre y a través de las cuales aplicarán sus conocimientos, habilidades, competencias, experiencias; validando de esta manera el aprendizaje en su disciplina.

La importancia de las empresas es indudable por cuanto son el motor propulsor del desarrollo económico de los países, la empresa es la célula de la actividad económica. Por ello, resulta muy conveniente que el administrador conozca su campo de acción, con la finalidad de que tengan un panorama más completo de lo que es en esencia una empresa.

## Objetivos



Figura 4.2 Con el conocimiento de los objetivos y tipos de empresas, el administrador consolida el inicio de sus estudios en esta disciplina.

## Objetivo general

Dar a conocer el concepto de empresa, su historia, su clasificación y la estrecha relación que existe con la administración, con el fin de que los estudiantes tengan un panorama más completo de lo que es en esencia una empresa y su importancia como objeto de estudio de nuestros profesionales.

### Objetivos específicos

- Dar a conocer el concepto de empresa y empresario.
- Presentar los objetivos de la empresa.
- Identificar los tipos de empresa.

## 4.1 La empresa

El sociólogo estadounidense, *Talcott Parsons*, en su libro *el Sistema Social* publicado en 1976, considera “a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos”. Por su parte, *Chester J. Barnard* las define como “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas”.



Figura 4.3 “El hombre nace, crece y se desarrolla en las organizaciones”. *Amitai Etzioni*.

A partir de lo anterior, *Amitai Etzioni*, acota que “el hombre nace, crece y se desarrolla en las organizaciones” e incluye allí a las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y todo lo que constituye la sociedad.

Para *Etzioni*, las organizaciones empresariales se diferencian de otros grupos en función de lo siguiente:

- La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos.
- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder; además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia.

- Sustitución de personal; es decir, que las personas cuyo desempeño no satisface pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante su traslado o su promoción.

#### 4.1.1 Conceptualización

Íntimamente relacionado con el concepto de la administración, está el concepto de empresa, porque es el campo donde se llevan a cabo las acciones del administrador y donde se han aplicado y desarrollado todas las teorías, técnicas, formas, enfoques y escuelas de la administración.

Desde tiempos remotos las necesidades de las personas se han visto satisfechas a través de las diferentes organizaciones que se han establecido, cuya capacidad de asociación, organización, distribución de tareas, seguridad y coordinación permiten el manejo adecuado de los recursos disponibles. Lo anteriormente citado genera, en la época contemporánea, el establecimiento de las organizaciones empresariales, cuya primera formulación teórica se produjo con el estudio de la **teoría microeconómica** y la **teoría de mercado**, acontecimientos ocurridos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

A continuación se conocerán algunas definiciones al respecto.

<b>James D. Mooney</b>	Organización es “una forma que cada asociación humana asume para la consecución de un objetivo común” <sup>1</sup> . En este caso, sólo se considera la meta o misión final olvidándose de los hombres, medios y relaciones.
<b>Simon (1958)</b>	“Es el complejo esquema de comunicaciones y de otras relaciones que vienen a establecerse en un grupo de seres humanos”. Considera únicamente el sistema de relaciones.
<b>John A. Pfiffner</b>	Para Pfiffner es “el conjunto de formas en las que un número elevado de personas, demasiadas para tener contacto directo unas con otras y comprometidas en una complejidad defunciones, se ponen en relación entre sí para una consciente y sistemática fijación y realización de objetivos mutuamente aceptados”. No mencionan el conjunto de medios y esfuerzo combinado, esenciales para una buena organización empresarial.
<b>Andrea Zerilli (1984)</b>	“Se entiende por organización la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen“. Aquí tienen en cuenta la presencia de un objetivo común, el conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.), realizando un esfuerzo combinado de todos los recursos existentes en vista del fin común, y el sistema de relaciones y dependencias, dictando un conjunto de políticas, sistemas.

<sup>1</sup> Mooney, J. (1947) The Principles of Organization.

<p><b>C. Canales (1991)</b></p>	<p>“La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación”. En este caso, la organización se configura como un medio para la consecución de objetivos, y, por tanto, está íntimamente ligada al concepto de dirección estratégica para la mejora de su posición competitiva diseñando nuevas estructuras organizativas.</p>
<p><b>Idalberto Chiavenato</b></p>	<p>La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"</p>
<p><b>Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera</b></p>	<p>A la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"</p>

**Tabla 4.1 Cuadro elaborado a partir de la información compilada en el libro de Idalberto Chiavenato "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial".**

Otra definición afirma que empresa es "... toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos...". (OIT, 1971).

Resalta *Idalberto Chiavenato* en su libro *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*, que las "las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores".



**Figura 4.4 La empresa es un sistema abierto e integrado por personas.**

A partir de todas estas definiciones se puede concluir que las principales características de la empresa son:

- La empresa es un conjunto de factores de producción, factores comerciales y factores financieros.
- La coordinación a la que están sometidos todos los factores anteriores, necesaria para la existencia de la empresa, es desempeñada por el factor directivo.
- La existencia del factor humano hace contemplar la empresa como una comunidad de intereses donde las personas persiguen objetivos específicos, manteniendo relaciones formales e informales, así como motivaciones y comportamientos individuales.

Por su parte, Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro *Hacer Empresa: un Reto*», definen al **empresario** como "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito"

En consecuencia y de acuerdo con lo visto en la unidad anterior, la empresa constituye un sistema social y un sistema abierto integrado por personas que persiguen un conjunto de objetivos, hacen uso de una serie de recursos y adoptan unas pautas de comportamiento de acuerdo con las condiciones tanto internas como externas de la organización.

## 4.2 Evolución histórica de la organización empresarial

Si taxativamente se tiene en cuenta que la palabra empresa, proviene del latín *in\_prehensa emprenderé* que significa emprender o iniciar alguna actividad; podríamos decir, sin lugar a dudas, que la actividad empresarial, traducida como la acción emprendedora, es tan antigua como la humanidad y ha generado a lo largo de la historia una serie de cambios significativos al interior de las sociedades. Sin embargo, es hasta la edad media, con el desarrollo del comercio, cuando empiezan a surgir formas de organización social similares a la empresa propiamente dicha: los talleres artesanales. Pero es durante la **revolución industrial** a partir de los avances tecnológicos y de la aparición de la máquina de vapor, cuando surge la empresa como tal como la conocemos hoy.



Figura 4.5 La evolución de la empresa en el tiempo.

Con el fin de conocer su origen, a continuación se presenta de manera muy simplificada una breve descripción de la evolución de las empresas desde la edad media hasta ahora.

#### 4.2.1 Época artesanal

La peste y las masacres detonaron al final de la Edad Media; al reducirse la población se abarató la tierra y escaseó la mano de obra. Los señores feudales se vieron obligados a contratar campesinos asalariados, desapareció el vasallaje, los ejércitos se integraban por soldados remunerados y se gobernaba mediante una administración compuesta por funcionarios asalariados, lo que dio origen a la Edad Moderna. Se inició el capitalismo comercial, renacieron las artes y la cultura, y se incrementó el comercio.

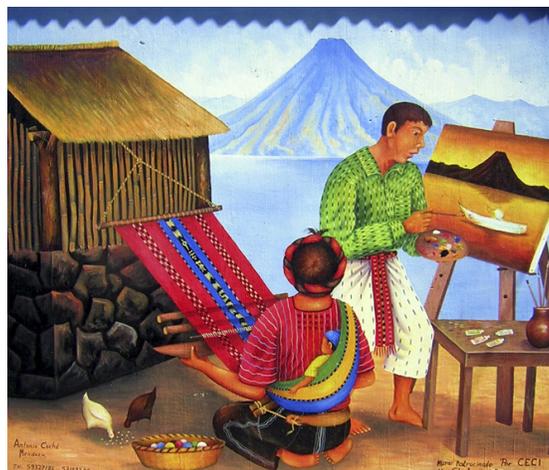


Figura 4.6 Los artesanos.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Chixoy. (2007). Arte Maya. Obtenido de <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Artesanos.JPG?uselang=es>

En un principio las empresas artesanales eran aquellos pequeños talleres en donde una persona realizaba todas las labores, también podía tratarse de una persona y su familia o un pequeño grupo de aprendices. En aquella época las herramientas eran limitadas y el oficio solía ser un legado familiar. La cantidad de productos que se fabricaban eran pocos, y elaborar cada uno de ellos tomaba una gran cantidad de tiempo.

Durante esta época, la actividad comercial se subordinaba a un orden de valores que primaba la armonía entre los distintos sectores. La búsqueda del bien común se encontraba en la primacía de los valores religiosos.

A medida que se van desarrollando las ciudades también lo hace la industria artesanal, agrupada en gremios. Al mismo tiempo se incrementan de forma muy notable los intercambios comerciales, surgiendo importantes ferias. A lo largo de dicho periodo no se puede hablar de empresas propiamente dichas puesto que la actividad económica está en manos de los comerciantes, que empiezan a constituir compañías colectivas y comanditarias.

#### 4.2.2 Época industrial



Figura 4.7 La revolución industrial.<sup>3</sup>

Al proceso de cambios económicos y sociales que se presentaron desde mediados del siglo XVIII a mediados del XIX se le denomina Revolución Industrial. Dicho movimiento

<sup>3</sup> The Story of Leeds. (1919). Marshall's flax-mill, Holbeck, Leeds - interior - c.1800. Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marshall%27s\\_flax-mill,\\_Holbeck,\\_Leeds\\_-\\_interior\\_-\\_c.1800.jpg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marshall%27s_flax-mill,_Holbeck,_Leeds_-_interior_-_c.1800.jpg?uselang=es)



empresarial se consolida durante todo el siglo XIX y, al final del mismo, nacen técnicas de dirección y organización empresarial que constituyen los antecedentes de los modernos sistemas de gestión y dirección de empresas.

### 4.2.3 Época postindustrial o moderna

En el siglo XX el avance industrial, que provocó el auge de las empresas, fue el motor propulsor del desarrollo económico y social de los países. Se multiplicaron y diversificaron las empresas y los avances científicos y tecnológicos se aplicaron al desarrollo de los procesos productivos y de servicios. La administración se consolidó como disciplina indispensable para obtener la máxima eficiencia en las organizaciones y se sustentó en diversas técnicas y escuelas; en esta época, proliferan y existen múltiples tipos de empresas.



**Figura 4.9** Durante el período de la modernidad se multiplican y diversifican las empresas.

En el mundo occidental los procesos de integración y el estrechamiento de relaciones entre los estados facilitaron el desarrollo de las empresas multinacionales, buscando expandir la producción a gran escala y, además de adaptarse a los diferentes mercados y conseguir la diversificación de actividades. Por su parte, el bloque socialista, tras el fracaso de su modelo, intenta adoptar un sistema de economía de mercado, pero con enormes dificultades, entre las que se destacan la ausencia de capitales, falta de capacidad empresarial y mercados interiores sin poder adquisitivo.

En esta etapa se orienta el desarrollo de nuevas formas de producción energía para suplir la demanda industrial existente en el mundo entero. También supone un crecimiento en las tecnologías de comunicación y la creación de nuevos mercados a través de Internet donde cobra fuerza como medio de comunicación corporativo.



**Figura 4.10 El Internet y todas las comunicaciones influyen positivamente en el desarrollo empresarial.**

#### 4.2.4 Siglo XXI

Con la globalización de la economía, los avances tecnológicos, la competitividad y la creación de grandes bloques financieros, aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas, inteligentes, siempre orientadas hacia el cliente y a la conquista de los mercados mediante la calidad y la productividad.

Estas empresas del siglo XXI serán más flexibles y tendrán una fijación constante con la mejora de la atención a las necesidades de los clientes y sus relaciones con el entorno. Una de las claves de las compañías con éxito será generar los suficientes márgenes con la división tradicional del negocio que permitan financiar el soporte de la división dedicada a la innovación. Las empresas del futuro van a adaptar sus productos a cada individuo, al convertir en socio a los clientes y darles la tecnología para el diseño y la demanda exactamente de lo que quieren. Las empresas del futuro serán llamadas del talento y los recursos, cuya ventaja competitiva estará en el capital intelectual.

Los administradores de estas empresas deberán tener el convencimiento de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen, únicamente, con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

En la actualidad, las empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomenten la responsabilidad social, incluidos los intereses de los trabajadores, consumidores y de la comunidad que les rodea.

En la actualidad, Latinoamérica cuenta con una estructura empresarial típica de los países en desarrollo, por un lado existe un gran número de empresas globalizadas y transnacionales y, por otro, la industria nacional se conforma de micros, pequeñas y medianas empresas de todo tipo.

### 4.3. Objetivos y fines de las empresas

Es importante tener en cuenta que la Constitución Política de Colombia en su artículo 333 considera que “la empresa es la base del desarrollo y tiene una función social que implica obligaciones”. Por su parte, en el artículo 25 del Código del Comercio se define empresa como: “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios”.

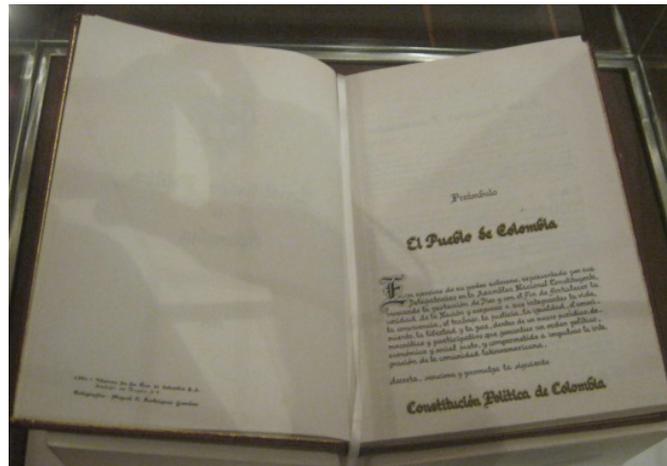


Figura 4.11 Portada de la Constitución Política de la República de Colombia de 1991. Ejemplar ubicado en el Museo Nacional de Colombia.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Sahaquiel9102. (2011). Constitución 1991. Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Constituci%C3%B3n\\_1991.jpg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Constituci%C3%B3n_1991.jpg?uselang=es)

Hay muchas definiciones de empresa, una de ellas es la citada por *Ivan Thompson*, quien define la misma como “una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”<sup>5</sup>.

Por tanto, toda actividad empresarial tiene como fin la obtención de beneficios. En la dirección de empresas cabe distinguir dos fines fundamentales:

- La que orienta a la empresa hacia la búsqueda del beneficio como un fin en sí mismo. Por lo que se advierte que si solamente se busca el beneficio, como tal, se llega a la deshumanización.
- La que lo busca añadiendo un fin social; es decir, que a la vez que obtiene beneficio trata, además, de satisfacer una demanda existente con aquello que produce.

Asimismo dichos fines pueden extenderse a:

- Crear fuentes de trabajo.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios.
- Promover el desarrollo económico y social al fomentar la inversión.
- Ser una fuente de ingresos para el sector público mediante el pago de impuestos.
- Propiciar la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Proporcionar rendimientos a los inversionistas

Así que el **fin de la organización**, constituye la respuesta a los siguientes interrogantes: cuál es la actividad y cuál es la contribución social que dicha empresa o dicha organización está prestando. Lo que se comprende como que los fines se refieren, esencialmente, al negocio en el que está pensada la empresa.

De igual manera y así como lo señala *Idalberto Chiavenato* “...las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos y su razón de ser es cumplirlos”<sup>6</sup>, objetivos que dependiendo del tipo de empresa se definen, presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales etc., o mediante pronunciamientos públicos de los directivos, que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa. Es de entender que una organización no posee un único objetivo, sino que al igual que existen distintos niveles dentro de una organización, también existen distintos niveles entre los objetivos.

<sup>5</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

<sup>6</sup> *Chiavenato*, I. libro Administración, Teoría, proceso y práctica, página 50.

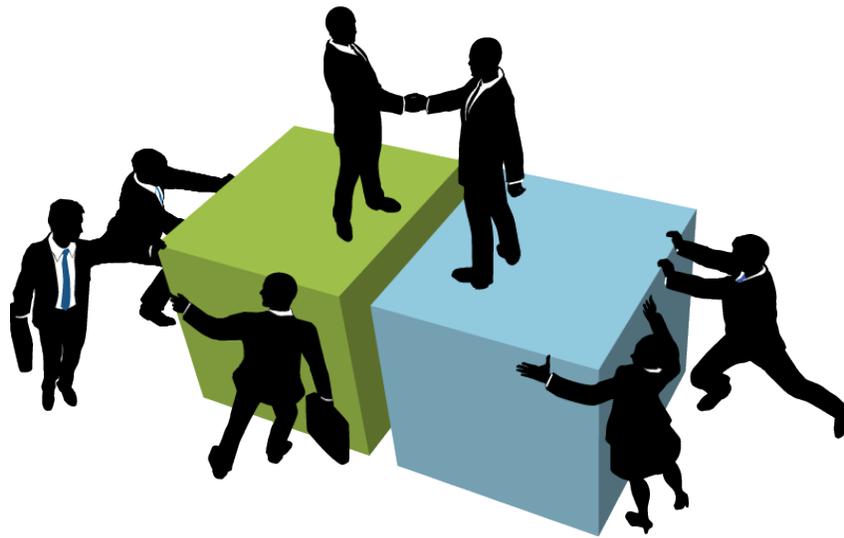


Figura 4.12 Los objetivos de una empresa.

Para *Idalberto Chiavenato*, los objetivos naturales de una empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
- Hacer uso efectivo de todos los factores de producción
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico y sostenible de los factores de producción.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

Por último, se aporta una definición más amplia y que engloba las anteriores, afirmando que empresa es "...toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos..." (OIT. 1971).

En consecuencia, una de las funciones más importantes de la empresa es la **creación de valor**. La empresa se presenta como una cadena económica integrada por un conjunto de operaciones que abarcan el diseño del producto o servicio, la producción, la distribución y la venta, que están orientadas a la creación de valor. Bajo este concepto subyace el hecho de que los costes de tales actividades sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios.

Una empresa que no cree valor para la sociedad en la que está inmersa, ni es viable ni tiene razón de existir a largo plazo.

## 4.4 La empresa y el entorno

Como se ha podido revisar en las unidades precedentes, las organizaciones son sistemas sociales dinámicos que de manera permanente tienden a la acción y, cada día avanzan en un mundo sin retorno, manifestándose a través de decisiones y estrategias continuamente renovadas. Ya pasó la era en que las empresas podían triunfar con acciones poco innovadoras y con modelos de gestión tomados de las teorías tradicionales, debido a que la competencia no era agresiva y los cambios en el entorno no se consideraban relevantes para la organización.

Ahora, todo ha cambiado el entorno se ha vuelto turbulento y competitivo como respuesta a los cambios y adelantos en materia de procesos, gestión, economía y tecnología; por lo tanto, no existe organización alguna que pueda ignorar su entorno, pero entonces ¿cómo visualizar el presente incorporando todo este tipo de eventos externos dentro de los planes de las organizaciones?. La respuesta es estar en constante alerta y realizar de manera continua una revisión y estudio del entorno, de tal forma que permita proveer a éstas de información oportuna para la planeación, administración, toma de decisiones y la acción estratégica.

### 4.4.1 La empresa un sistema abierto

En la **teoría de sistemas**, vista en la unidad anterior, observamos que ésta distingue entre sistemas cerrados y sistemas abiertos. Donde los sistemas cerrados son aquellos que se perpetúan a sí mismos y no reciben energía ni recursos externos; es decir, no necesitan interactuar con sus entornos. Cuando los sistemas cerrados se quedan sin energía, entran en un estado de colapso que puede llevarlos a la desaparición. Un avance importante en el estudio de las organizaciones fue darse cuenta que las organizaciones no son (y no pueden ser) sistemas cerrados, por cuanto no son entes aislados, existen en un entorno que las afecta, ante el cual responden y del cual dependen para alcanzar el cumplimiento de sus metas.

De acuerdo con lo anterior, la empresa constituye un sistema abierto: un conjunto de elementos relacionados e interrelacionados entre sí configurando un todo indisociable y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos establecidos, inserta en un entorno que viene siendo un sistema mucho mayor; entorno a través del cual lleva a cabo relaciones de intercambio que le permiten adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él.

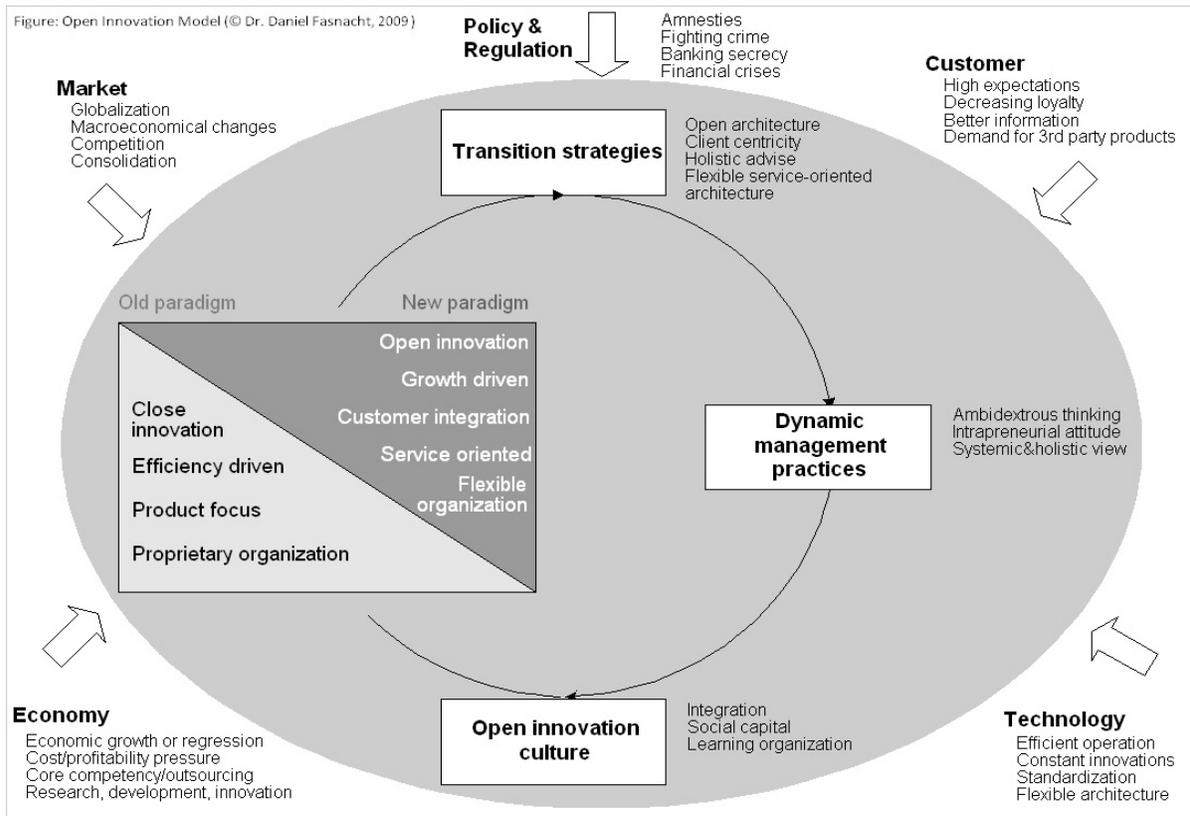


Figura 4.13 La empresa como sistema abierto.<sup>7</sup>

La organización depende de su entorno para obtener sus recursos, que normalmente son escasos, por lo que tendrá que competir para conseguirlos. Recursos que entran al proceso de transformación al interior de la empresa y que, luego, son entregados de nuevo al entorno como productos o servicios. El ambiente externo, como se dijo anteriormente, es el sistema del nivel superior en el que está inserta la empresa y cuyo ambiente está integrado por un sinnúmero de factores y fuerzas que influyen directa o indirectamente en el direccionamiento y acondicionamiento de sus procesos de gestión.

En conclusión, el papel del empresario en la economía actual ha adquirido una gran importancia en cuanto es evidente que el entorno, desde principios de los años setenta, ha adquirido una elevada dosis de turbulencia, siendo las mismas, esenciales funciones de conexión de la empresa con su medio ambiente y convirtiéndose además, en primordial punto, la adaptación de la empresa al entorno para asegurar su supervivencia.

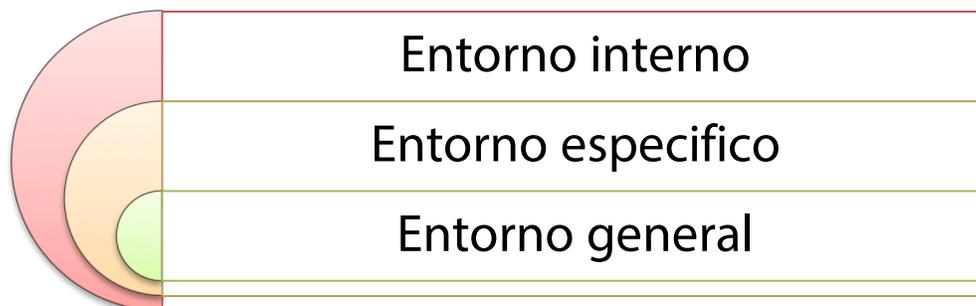
<sup>7</sup> Dapefa. (2009). Open Innovation Model Book. Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Open\\_Innovation\\_Model\\_Book.jpg?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Open_Innovation_Model_Book.jpg?uselang=es)



**Figura 4.14** Hoy se vive en un entorno dinámico y abierto en el que se innova constantemente. Una empresa con una estructura cerrada y que no se adapte a los cambios, dejará de ser competitiva.

#### 4.4.2 Niveles del entorno

En el estudio y análisis del entorno es necesario identificar unos niveles, que van a permitir a la organización, no solo conocer la manera en que el entorno se manifiesta y determina el comportamiento de la empresa, sino establecer de dónde surgen oportunidades y amenazas, pudiendo de esta forma analizar y predecir la forma cómo estas fuerzas le van a afectar. Dentro de la teoría general del entorno encontramos una clasificación que nos permite revisar cómo se encuentra estructurado el entorno organizacional y el cual podremos apreciar a continuación:



**Figura 4.15** Niveles del entorno.

## Entorno general

Se refiere a todas las variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, suelen ser poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Dentro de él se consideran los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, demográficos, políticos y legales. Frente a este entorno la empresa no tiene capacidad de control, pero debe estar atenta para saber cómo reaccionar y tomar decisiones estratégicas. Por ello, las variables y/o factores considerados en este entorno, constituyen una fuerza que de manera indirecta determinan la organización.

## Entorno específico

Está formado por aquellas variables sobre las cuales la organización puede influir o actuar de algún modo y se refiere al entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa; es decir, al sector o industria en el que la empresa desarrolla su actividad, afectando de forma específica a la organización. Según *Michael E. Porter*<sup>8</sup>, estas variables son los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los recursos humanos. En consecuencia, las variables y/o factores considerados en este entorno, constituyen una fuerza, que de manera directa, determinan la organización.

## Entorno interno

Formado por la misma empresa y corresponde al conjunto de fuerzas que operan dentro de la organización y que tienen implicaciones específicas para la gestión empresarial; por ejemplo, socios, trabajadores, directivas, sindicatos, estructura, políticas, estrategias, procesos organizacionales, clima organizacional, cultura organizacional, etc. Al igual que el entorno específico, las variables de este entorno, constituyen una fuerza que de manera directa determinan la organización.

Una vez revisados los diferentes factores y/o variables que componen el entorno organizacional y, de acuerdo con lo que plantea *Idalberto Chiavenato* en su libro, *Administración en los Nuevos Tiempos*, se puede establecer, que dicho entorno funciona como un campo dinámico de fuerzas que interactúan provocando cambios y ejerciendo influencia directa o indirecta sobre las empresas. Por tanto, la respuesta organizacional a las diversas fuerzas ambientales retroalimenta el proceso de manera positiva o negativa, de modo que la organización pueda identificar y aprender a comportarse frente a las múltiples fuerzas del entorno, para aprovechar la velocidad de las fuerzas favorables y evitar el impacto de las fuerzas desfavorables, con el fin de sobrevivir y crecer.

---

<sup>8</sup> Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (1980).

### 4.4.3 Los stakeholders

Los llamados *stakeholders*, centros de poder o partes interesadas, como los denomina la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social Empresarial del Icontec, son aquellos actores o grupos de actores que se ven afectados por las actividades de la empresa o ésta puede afectarles. Identificar de manera clara cuáles son las partes interesadas en la dinámica de la empresa, establecer prioridades, dialogar con ellas para conocer sus necesidades, expectativas y la forma en que perciben su relación con la empresa. Lo anterior, supone lograr un perfecto equilibrio entre las diversas partes de un sistema donde la organización no es más que una parte, satisfaciendo los intereses de todos los centros de poder que lo conforman; es decir, de todas las personas y grupos de personas con intereses en la organización.



Figura 4.16 La empresa también deberá identificar y comunicar claramente a cada una de sus partes comprometida, cuáles son los intereses y expectativas que tiene respecto de cada una de ellas.<sup>9</sup>

Entre ellos figuran sus empleados, tanto los que ocupan cargos de dirección como los demás, accionistas, consejeros, gobierno, proveedores, acreedores, clientes, comunidad en general, entre otros. Cada una de estas personas y grupos esperan que la organización se comporte en forma que los beneficie. Estas expectativas pueden o no ser compatibles con las de otras personas o grupos y, dependiendo de la satisfacción de los requerimientos de uno u otro grupo, éste puede o no considerar efectiva a la empresa. Entonces, ¿cómo podrán los gestores lograr la efectividad satisfaciendo los deseos de todos los centros de poder que tienen intereses en la organización?

Una alternativa dentro de este método sería afirmar que no hay manera de definir la relativa importancia que tienen los deseos de los distintos centros de poder y que la

<sup>9</sup> Grochim. (2008). Stakeholder (es). Obtenido de [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stakeholder\\_\(es\).png?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stakeholder_(es).png?uselang=es)

efectividad se puede determinar de tantas formas como opiniones existan. ¿Qué debe hacer la organización?. Una respuesta es que cada uno de los centros de poder controla recursos valiosos para la organización.

La organización será efectiva entonces, siempre que satisfice los intereses de ese grupo que controla los recursos considerados como los más importantes. Lo cual implica emitir juicios de valor. Afirmar que hay que satisfacer a los grupos con más poder, a costa de los menos poderosos, supone formular una opinión personal sobre lo que es más importante en definitiva.

¿Qué debe hacer un administrador entonces? Un estudio de fecha reciente parece indicar que el modelo de los centros de poder podría servir para combinar e integrar diversos métodos con el fin de conseguir el más adecuado de cara a lograr la efectividad de una organización.

#### 4.5 Tipos de empresas

Según *Idalberto Chiavenato*, “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o servicios, éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, en fin satisface sus necesidades”. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de gestionar una empresa.



Figura 4.17 Tipos de empresas.

## Organizaciones según sus fines

Se refiere al motivo principal que las empresas tienen para realizar sus actividades. Así que estas se dividen en:

<b>Organizaciones con fines de lucro</b>	Tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
<b>Organizaciones sin fines de lucro</b>	Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. Son ejemplos de este tipo de organizaciones.

ONG organizaciones no gubernamentales, son entidades de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, es independiente de las decisiones o políticas implementadas por gobiernos. El término se empezó a aplicar tras el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945, cuando ésta brindó reconocimiento a cuerpos u organizaciones independientes que empezaron a asumir responsabilidades que muchos gobiernos no podían asumir, o simplemente, se rehusaban a asumir. Por lo general, estas organizaciones operan por medio de donaciones privadas y dependen del trabajo de voluntarios.

Tabla 4.2 Tipos de organizaciones.

## Según el sector económico

<b>Sector secundario o industrial</b>	Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
<b>Sector terciario</b>	Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
<b>Sector primario</b>	También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Tabla 4.3 Empresas según el sector económico.

### Según la propiedad de capital

<b>Privada</b>	La propiedad del capital está en manos privadas.
<b>Pública</b>	Aquí el capital le pertenece al Estado, puede ser nacional, departamental o municipal.
<b>Mixta</b>	Aquí la propiedad del capital está compartida entre el Estado y los particulares.

Tabla 4.4 Empresas según la propiedad de capital.

### Según su tamaño

<b>Microempresas</b>	Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual; los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; los asuntos relacionados con la administración, producción; ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. Normalmente no son más de 10 empleados.
<b>Pequeñas empresas</b>	Las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables y cuyo objeto de constitución no predomina en el grupo de industria a la que pertenecen. La venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede una determinada cantidad que va desde los 11 a 50 empleados.
<b>Medianas empresas</b>	En este tipo de empresas intervienen cientos de personas. Generalmente tienen sindicato. Hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones. Cuentan con sistemas y procedimientos automatizados. El número de empleados va de 51 hasta 200.
<b>Grandes empresas</b>	Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Por lo general tienen instalaciones propias. Sus ventas son de varios millones de dólares. Tienen gran número de empleados de confianza y sindicalizados; cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Hay más de 200 empleados.

Tabla 4.5 Empresas según su tamaño

### Según la forma jurídica

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad.

<b>Unipersonal</b>	El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa
<b>Sociedad colectiva</b>	En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
<b>Cooperativas</b>	No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
<b>Comanditarias</b>	Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y b) los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo sólo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
<b>Sociedad anónima</b>	Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

**Tabla 4.6 Empresas según su forma jurídica.**

## 4.6 La empresa virtual

La etapa histórica del desarrollo mundial que transcurre desde mediados del siglo XX y se proyecta en el siglo XXI se conoce como globalización, la cual plantea para la administración y la empresa un gran desafío frente a la intensificación e internacionalización de la competencia, las fluctuaciones económicas, la evolución demográfica, el rápido y constante cambio en las necesidades y gustos de los consumidores, el papel dominante de las tecnologías, las nuevas corrientes socioculturales, entre otros aspectos, que afectan a la totalidad de los campos de actividad y de las funciones de la empresa.

Los anteriores aspectos son desafíos que permiten generar conocimientos para la gerencia, desarrollo, competitividad y un mundo, más ético y humano, por cuanto hacen que las organizaciones se preocupen por optimizar sus procesos organizacionales y productivos, con énfasis en un mejor uso de sus recursos disponibles.



Figura 4.18 La empresa virtual.

Ante esta situación, las organizaciones están intentando adaptarse a las exigencias del nuevo entorno, porque la realidad, ahora, es que los problemas sólo cambiarán de naturaleza o aspecto, pero el cambio, siempre será constante. Por lo tanto las empresas no pueden seguir aferradas a viejas estructuras empresariales mientras todo alrededor evoluciona vertiginosamente, ya que el escenario, al que deben enfrentarse las empresas del siglo XXI, se distingue por una elevada complejidad y competitividad.

Para dar respuesta a esa nueva situación han surgido diferentes estructuras organizativas, entre las que se destaca la **empresa virtual**, que constituye sin duda un intento serio de acometer la dirección y organización de procesos complejos. Es una nueva forma de organizar y dirigir, que se manifiesta en múltiples aspectos, que van desde la aplicación de técnicas e instrumentos en todo el ámbito de los procesos, actividades y tareas, hasta en lo que afecta a una nueva forma de entender el trabajo.

*Kanet J.J. y Wolfgang Faisst*, definen la empresa virtual como:

“una forma de organización en la cual un conjunto de empresas, instituciones o personas, legalmente independientes, se unen rápidamente para cooperar en una misión concreta. En ella existe una comprensión compartida de los objetivos de negocio y cada miembro lleva a dicha cooperación sus competencias nucleares relevantes para la misión. Normalmente no se establece una burocracia de gestión formal, y debido a la necesidad de rapidez, debe existir un elevado grado de confianza entre los miembros. Las

tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son los facilitadores de esta cooperación”<sup>10</sup>

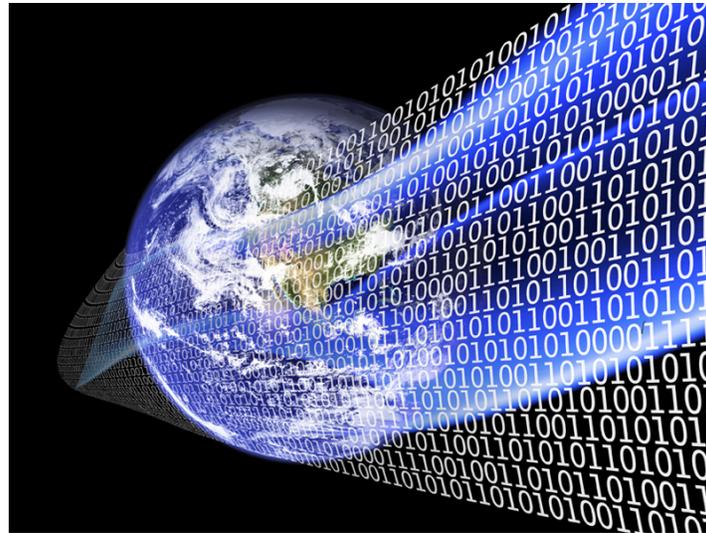


Figura 4.19 Tecnologías de la información y comunicación – TIC.

Así mismo, *Davidow W.H*, expresa que “la empresa virtual constituye una alianza temporal de empresas que se unen para compartir sus habilidades, sus capacidades básicas y sus recursos con el fin de responder mejor a las oportunidades de negocio”

Se podría decir, entonces, que la empresa virtual es una nueva forma de organización funcional, que se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y la globalización. Ante esta dinámica, las empresas virtuales tienden a modificar su forma de producir, a transformar sus métodos de comercialización, sus formas para reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar a los recursos humanos que requiere, así como su aspecto legal, a partir de nuevos esquemas administrativos estratégicos para lograr sus objetivos sociales, misiones y visiones utilizando para ello instrumentos para la contratación de terceros es decir, de **teletrabajadores** que presten sus servicios a favor de la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites, con su propia infraestructura, ello minimiza los costos de inversión en grandes espacios físicos e infraestructura que las empresas tradicionales exigen en la actualidad.

La empresa virtual se caracteriza por ser una organización centrada en el cliente; por constituirse en una nueva definición de valor y por usar una tecnología integradora.

---

<sup>10</sup> Kanet, J. y Faisst, W. (1999). Aplicación de la Tecnología y la Información a la Empresa Virtual.  
[http://www.researchgate.net/publication/222481306\\_Application\\_of\\_information\\_technology\\_to\\_a\\_virtual\\_enterprise\\_broker\\_The\\_case\\_of\\_Bill\\_Epstein](http://www.researchgate.net/publication/222481306_Application_of_information_technology_to_a_virtual_enterprise_broker_The_case_of_Bill_Epstein)

Así las cosas, se puede decir que antes la transferencia de valor se realizaba en la entrega de un producto o servicio, hoy en día la transferencia de valor se amplía al conjunto de experiencias que rodea a un producto o servicio. De tal modo que los clientes de las empresas virtuales perciben el valor de acuerdo a cuatro características esenciales:

- Velocidad (nunca es suficiente).
- Comodidad (integración total entre pedidos y entrega).
- Personalización (diferenciación).
- Precio (costos razonables).
- Organización centrada en el cliente.

En este sentido, Bueno, G. señala que la organización virtual presenta tres concepciones básicas, por saber:

- “Como red temporal de empresas que tienen un objeto común y que se relacionan mediante Tecnologías de Información y Comunicación – TIC.
- Como empresas capaces de poner en el mercado rápidamente productos.
- Como empresas, que para conseguir sus objetivos, utilizan la subcontratación o emplean el teletrabajo, contando con un pequeño núcleo de dirección central”.<sup>11</sup>

Así como las empresas tradicionales respecto de las empresas virtuales son distintas, también los sistemas organizacionales de las empresas virtuales, entre ellas, presentan gamas de elementos que las hacen diferentes de acuerdo con su utilización y forma de maniobrar el eje virtual. De hecho, empresas como Yahoo y Amazon son empresas virtuales con características que le son propias o inherentes a su estilo de gestión; por ello y según la opinión esgrimida por autores tales como *Hardwick y Bolton, (2007)*, se revelan ciertos entramados que presentan las mismas, a saber:

- Tecnología Internet.
- Red de ordenadores.
- Comunicación entre personas.
- Marketing en Internet.
- Globalización.
- Logística.
- Teletrabajo.

Por tanto, un factor diferencial de las empresas virtuales está en los métodos y técnicas que usan para contactar, negociar y relacionarse con sus clientes. Usar métodos de comunicación tradicionales, en un medio como Internet, puede no dar los resultados deseados. Y no sólo es la **comunicación y promoción** de productos lo que debe

---

<sup>11</sup> Bueno, G. (2010). ¿Que es la tecnología?.

revisarse al entrar en Internet, incluso el **precio** o hasta el **producto** debe ser objeto de análisis y reflexión.



**Figura 4.20 La empresa virtual funciona es una combinación exitosa de elementos tecnológicos, capital humano, permanencia, disciplina y atención.**

En el desarrollo de la empresa virtual, es importante tener en cuenta una serie de características para la implementación exitosa de esta estrategia.

<p><b>La toma de decisiones tienen como base la tecnología</b></p>	<p>En la nueva era digital es difícil tomar una decisión que no se fundamente en los cambios tecnológicos, por ello es importante conocer los avances tecnológicos para identificar cómo se aplican esas tecnologías a nuestra empresa.</p>
<p><b>La reacción competitiva se da en tiempo real</b></p>	<p>La era digital y sus soluciones virtuales permiten conocer en tiempo real qué pasa con los clientes, con la competencia y con los interlocutores que tiene la empresa; esto facilita la toma de decisiones en forma inmediata.</p>
<p><b>Disponibilidad de 7 x 24</b></p>	<p>Con una solución virtual existe disponibilidad de 7 días a la semana, 24 horas al día, lo que amplía la posibilidad de cobertura de nuestra empresa en el tiempo.</p>
<p><b>La interfaz está basada en la tecnología</b></p>	<p>La empresa virtual tiene una interfaz de pantalla a persona, donde habrá que superar el paradigma (temor, desconfianza y prevención) de muchas personas a verse atendidas por una máquina.</p>
<p><b>El cliente controla la interacción</b></p>	<p>Se otorga al cliente más poder que en los negocios tradicionales. El hecho que el cliente esté a un clic de distancia de la competencia hace que se deban tener muchas precauciones con él, implementando estrategias para generar confianza.</p>
<p><b>Facilita el conocimiento de los clientes</b></p>	<p>Estos medios virtuales permiten un registro automático de todo el comportamiento de compra de los clientes, lo importante es saber utilizar dichos registros para satisfacer sus necesidades y así lograr</p>

	un alto grado de fidelidad de los clientes.
<b>Economía de red</b>	Sobre la importancia que tiene cada usuario nuevo en Internet. Una red es más valiosa en la medida en que tenga más usuarios y en Internet hay un usuario nuevo cada día y cada segundo; por tanto, tiene más valor para nuestra empresa como un canal para los negocios.
<b>Alteración de la importancia del tiempo</b>	Las personas cuando interactúan con un medio digital son mucho más exigentes con el tiempo. Por ejemplo, una persona está dispuesta a hacer una fila de cinco minutos para ser atendida en un establecimiento, esto nunca lo va a hacer en un establecimiento virtual; por cuanto, si después de 30 segundos el sitio no ha cargado muy seguramente se va a ir para la competencia.
<b>Eliminación de las fronteras geográficas</b>	Un sitio en Internet puede ser visto en diferentes partes del mundo, pero ello no significa que pueda vender en todas partes del mundo. En aspectos de investigación de mercados, del cliente y de la competencia se debe ser muy exigente frente a la forma como se aborda electrónicamente un mercado foráneo.
<b>Desafía la intermediación tradicional</b>	Si la empresa le está vendiendo directamente al cliente final, está eliminando la cadena de intermediación, esto fomenta nuevos retos a esa cadena de intermediación para generar valor agregado y continuar dentro del negocio.

**Tabla 4.7 Características para la implementación estratégica.**

En consecuencia, crear una empresa virtual no es nada distinto de crear una empresa real. Son lo mismo, pero para crear y desarrollar con éxito una empresa en Internet hay que conocer las características de esta tecnología y su aplicación al ámbito organizacional, focalizándose en la actividad medular que se quiera colocar en práctica, conocer y manejar con su personal todo el entramado virtual para generar satisfacción del cliente y por ende, competitividad en el mercado donde se inserte.

Por lo tanto, en la época actual, donde el creciente y acelerado ritmo del cambio genera ambientes inestables y turbulentos, el mundo requiere de empresas también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

Es importante que quienes dirigen las empresas virtuales, los **administradores de empresas**, vivan en un estado de permanente estudio y preparación, evaluando las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial que les permita estar atentos para afrontar lo que suponen estos cambios en el ambiente, los mercados, la estrategia competitiva y las tendencias administrativas, entre otros aspectos.

## Resumen

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos propiciaron el surgimiento de las empresas tal y como las conocemos hoy, las cuales pueden definirse como una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos que pueden ser el lucro o la atención de una necesidad social. Las empresas, a partir del enfoque sistémico de la administración, constituyen un sistema abierto integrado por partes que se interrelacionan mutuamente en un flujo constante de actividad, y se encuentran en permanente interacción con el entorno del cual depende que la empresa sobreviva y crezca. Para su administración debe tenerse en cuenta el tipo de empresa, su tamaño, constitución jurídica, procedencia de capital, tipo de estructura, etc.

Las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo. Esta transformación se describe como una transición donde las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados.

Dentro de esta transformación el cambio en las empresas ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración.

La primera es la creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global; las organizaciones deben adaptarse con más rapidez y ser capaces de hacer bien, muchas más cosas.

La segunda es un cambio fundamental en las tecnologías empresariales. Por ello, en los últimos tiempos ha surgido un nuevo tipo de empresa, la virtual que es una nueva forma de organización funcional, que se describe en torno a la evolución dinámica de la tecnología y la globalización.

## Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (1994) Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. McGraw Hill. Tercera edición.
- CHIAVENATO, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. Séptima edición.
- DUBRIN, A. (2000). Fundamentos de administración. Thomson Editores. Quinta edición.
- Kast, F, y ROSENZWEIG, J. (2000). Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas. McGraw Hill. Segunda edición.
- LADRON DE GUEVARA, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. McGraw Hill. Bogotá.
- PALLARES, Z., ROMERO, D. y HERRERA M. (2005). Hacer Empresa: un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa.
- RAMIREZ, C. (1998.). Teorías y Enfoques sobre Administración. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Editorial Guadalupe.
- REYES, A. (1998). Administración Moderna. México. Editorial. Limusa. Primera Edición.
- TALCOTT, P. (1976). El Sistema Social. Madrid. Rev. de Occidente.