

TÉCNICAS DE RECEPCIÓN Y COMUNICACIÓN

Alexandre Hermida Mondelo
Inmaculada Iglesias Fernández

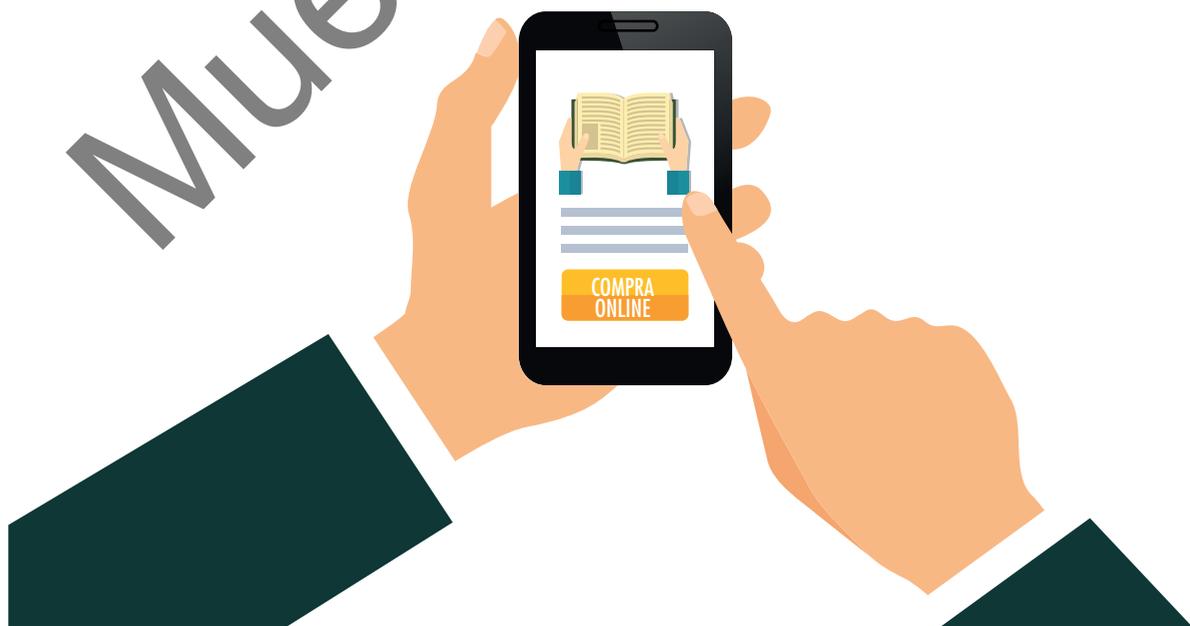
Muestra gratuita

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS
editorial

▶ Compra este libro

Muestra gratuita



Muestra gratuita

Técnicas de recepción y comunicación

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Técnicas de recepción y comunicación

Procesos de comunicación interpersonal
en organizaciones públicas y privadas

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Autores

Alexandre Hermida Mondelo (Vigo, 1977) es licenciado en Ingeniería Superior en Informática y en Ciencias Empresariales por la Universidad Antonio de Nebrija. Posee el Executive Master en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información, impartido por el Instituto de Empresa de Madrid, y ha participado en los programas Gestalent (2001) y Campus de Excelencia de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2005).

Su amplia formación en gestión y su experiencia como docente, coordinador de posgrados y consultor en diversos proyectos empresariales, incluyendo la creación, lanzamiento y gestión de empresas tecnológicas, le han llevado a la coautoría de este manual publicado por Ideaspropias Editorial.

Inmaculada Iglesias Fernández (Vigo, 1983) es licenciada en Documentación y diplomada en Biblioteconomía y Documentación por la Universidad de Salamanca, y ha cursado un máster en Investigación en Documentación, impartido por la Universidad Carlos III.

Su experiencia como documentalista e investigadora en documentación le ha permitido ser, junto a Alexandre Hermida Mondelo, la coautora de este libro.

Ficha de catalogación bibliográfica

Técnicas de recepción y comunicación. Procesos de comunicación interpersonal en organizaciones públicas y privadas

1.^a edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2016

ISBN: 978-84-9839-582-2
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 244

TÉCNICAS DE RECEPCIÓN Y COMUNICACIÓN. PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2016, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-582-2

Depósito legal: VG 132-2016

Autores: Alexandre Hermida Mondelo e Inmaculada Iglesias Fernández

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1. Procesos de comunicación en organizaciones y Administración pública	13
1.1. Tipología de las organizaciones	14
1.2. Elaboración de un organigrama	22
1.3. Estructura organizativa	23
1.4. Estructura departamental	29
1.5. Flujos de comunicación y diagramas de flujos	33
1.6. Elementos y canales de comunicación	38
1.7. Administración pública	44
1.8. Técnicas y roles en el trabajo en grupo	47
1.9. Manual de procedimientos e imagen corporativa	51
1.10. Seguridad, registro y confidencialidad	52
1.11. Protección de datos, servicios de información y comercio electrónico	58
CONCLUSIONES	61
AUTOEVALUACIÓN	63
SOLUCIONES	65
2. Comunicación interpersonal en organizaciones y administraciones públicas	69
2.1. Comunicación oral	70
2.2. Protocolo	73
2.3. Comunicación no verbal	74
2.3.1. Comunicación corporal	76
2.4. Imagen personal en la comunicación	81
2.5. Criterios de calidad en el servicio de atención al cliente	85
2.6. Normativa de información y atención interna y externa	88
CONCLUSIONES	93
AUTOEVALUACIÓN	95
SOLUCIONES	97
3. Recepción de visitas en organizaciones y administraciones públicas	99
3.1. Aspecto y disposición del espacio de acogida	100
3.2. Control y registro de visitas	101

3.3. Relaciones públicas en la organización	103
3.4. Comunicación en la recepción	105
3.5. Técnicas de conducta	107
3.6. Factores problemáticos en la comunicación	111
3.6.1. Técnicas correctivas	114
3.7. Formulación y gestión de incidencias	116
3.8. Normativa en materia de registro	120
CONCLUSIONES	123
AUTOEVALUACIÓN	125
SOLUCIONES	127
4. Comunicación telefónica en organizaciones y administraciones públicas	129
4.1. Tipos, usos y equipos de telefonía	130
4.2. Centralitas telefónicas	132
4.3. Comunicación en las redes	134
4.4. Comunicación telefónica	136
4.5. Comunicación comercial en la comunicación telefónica	137
4.6. Actuaciones en la comunicación telefónica	141
4.7. Peticiones, solicitudes e inscripciones	144
4.8. Normativa en materia de seguridad, registro y confidencialidad de llamadas telefónicas	145
CONCLUSIONES	147
AUTOEVALUACIÓN	149
SOLUCIONES	153
5. Elaboración y transmisión de comunicaciones escritas, privadas y oficiales	157
5.1. Tipología y características de documentos	158
5.2. Técnicas de comunicación escrita	162
5.3. Soporte físico para la transmisión de información	167
5.3.1. Correo postal	169
5.3.2. Cartas comerciales	170
5.4. Soporte digital para la transmisión de información	172
5.5. Aplicaciones informáticas de procesamiento de textos	173
5.6. Manual de comunicación corporativa	174
CONCLUSIONES	179
AUTOEVALUACIÓN	181
SOLUCIONES	183

6. Registro y distribución de la información y documentación	
convencional o electrónica	187
6.1. Organización de información y documentación	188
6.1.1. Objetivos	188
6.1.2. Técnicas de identificación, clasificación y ordenación .	189
6.2. Correspondencia y paquetería	194
6.2.1. Tipología	195
6.2.2. Tratamiento	197
6.2.3. Registro de entrada y salida	198
6.3. Canales de comunicación	200
6.4. Revisión periódica de comunicaciones	203
6.5. Procedimiento administrativo común	204
6.6. Procedimiento del Registro Público	207
6.7. Conocimiento y difusión de los manuales de procedimiento e imagen	209
CONCLUSIONES	211
AUTOEVALUACIÓN	213
SOLUCIONES	217
PREGUNTAS FRECUENTES	221
GLOSARIO	225
EXAMEN	229
BIBLIOGRAFÍA	235
CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS	241

Muestra gratuita

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y la Administración pública necesitan unas técnicas de comunicación específicas enfocadas al envío y a la recepción de mensajes, así como a las comunicaciones que se producen en el interior y hacia el exterior de la propia entidad.

A lo largo de la primera unidad didáctica de este manual, se introducirá al alumno en el mundo de las organizaciones mediante la explicación de las tipologías y estructuras más comunes de entidades tanto públicas como privadas. En base a esto, se podrán comprender los flujos de comunicación existentes entre las distintas jerarquías establecidas, así como las técnicas comunicativas más adecuadas para los distintos roles en el trabajo en equipo.

Se incluyen también dos apartados referentes a la normativa vigente sobre transmisión y registro de información y protección de datos, fundamental a la hora de realizar actividades administrativas en relación con el cliente.

La segunda unidad didáctica se centra en la comunicación oral y las situaciones que se generan en torno a ella. Los protocolos, junto con la imagen personal en la comunicación (actitud, carisma, empatía, etc.), constituyen los criterios que marcan la calidad de un servicio de atención al cliente, por lo que son conceptos que se deben conocer a fondo. No obstante, también se expondrán una serie de pautas dentro del lenguaje no verbal, puesto que es otro elemento de gran importancia en los procesos comunicativos y hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de tratar con los clientes.

Las empresas y las organizaciones empiezan a ser conscientes de que su evolución está vinculada a la proyección que puedan tener en la sociedad, de ahí que cada vez se preocupen más por su imagen, por lo que la tercera unidad didáctica abordará el tema de la recepción y la organización de las visitas y las relaciones públicas.

Será muy importante, por tanto, la exposición de las técnicas de conducta más adecuadas y los problemas comunicativos que pueden surgir a la hora de que las personas encargadas de una recepción traten con los visitantes, así como las posibles soluciones. Además, se llevará a cabo una revisión de la normativa en materia de registro de visitas en las organizaciones, puesto que es otro aspecto que debe estar muy regulado.

En la cuarta unidad didáctica se sientan las bases para desarrollar una comunicación eficaz a través de la vía telefónica. Por un lado, se describirá el manejo de las centralitas telefónicas y el uso de intranet e Internet, con el fin de aportar los conocimientos que se necesitan a la hora de llevar a cabo las comunicaciones por voz en las empresas.

Por otro lado, el alumno se familiarizará con las barreras que existen en este tipo de comunicación, así como con las destrezas que se deben emplear para que esta se efectúe de la mejor manera posible y surta el efecto deseado. Además, aprenderá aspectos legales referentes a las comunicaciones telefónicas en las empresas, ya que son aspectos con una normativa específica.

La quinta unidad didáctica trata las técnicas de comunicación escrita en documentos empresariales y en organizaciones públicas, cuya tipología también se explica. Se realiza un repaso de los tipos de soportes que sirven como canales de información (en esencia, el físico y el digital) y las formas más adecuadas de elaborar documentación teniendo en cuenta los mismos.

A la vez, se darán a conocer los principales procesadores de textos utilizados en la actualidad, así como unas pinceladas de lo que se describe en un manual de comunicación e identidad corporativa, y la relación que tiene este contenido en la imagen que comunica una empresa u organización al exterior.

El tema central en la sexta y última unidad didáctica es la gestión de la información y la documentación, bien sea de carácter convencional o electrónico, pues teniendo un buen control de la administración de la información pueden tomarse mejores decisiones dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, en esta unidad se detallarán los sistemas de clasificación y ordenación archivística más utilizados y otros aspectos relacionados con la recepción de documentación en las empresas, como la gestión de la correspondencia y la paquetería. Unido a esto, se presentarán una serie de procedimientos administrativos que se pueden seguir a la hora de interponer cualquier tipo de documentación (fundamentalmente escrita) con algún tipo de Administración pública.

Esta obra aportará un amplio abanico de técnicas de comunicación (oral y escrita, verbal y no verbal) imprescindibles en el trato con clientes o, incluso, en las relaciones interpersonales para los trabajadores de cualquier entidad, pública o privada.

Técnicas de recepción y comunicación

1 Procesos de comunicación en organizaciones y Administración pública

Objetivos

- Diferenciar los tipos de organizaciones en función de su tamaño, actividad empresarial, constitución legal y ubicación geográfica.
- Identificar la estructura funcional y organizativa de empresas tipo, explicando los flujos de información oral o escrita existentes entre los departamentos, mandos o empleados.
- Conocer la estructura organizativa de la Administración pública.
- Reconocer las características diferenciadoras de los distintos canales de comunicación.
- Identificar roles en grupos de trabajo determinados, especificando las relaciones jerárquicas y funcionales que conllevan, así como las relaciones con otros grupos de trabajo.
- Saber interpretar la información representada en organigramas y flujogramas.
- Conocer la legislación que regula la seguridad y la protección de datos en el mundo empresarial.

Contenidos

1. Procesos de comunicación en organizaciones y Administración pública
 - 1.1. Tipología de las organizaciones
 - 1.2. Elaboración de un organigrama
 - 1.3. Estructura organizativa
 - 1.4. Estructura departamental
 - 1.5. Flujos de comunicación y diagramas de flujos
 - 1.6. Elementos y canales de comunicación
 - 1.7. Administración pública
 - 1.8. Técnicas y roles en el trabajo en grupo
 - 1.9. Manual de procedimientos e imagen corporativa
 - 1.10. Seguridad, registro y confidencialidad
 - 1.11. Protección de datos, servicios de información y comercio electrónico

1.1. Tipología de las organizaciones

Todas las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios diferentes, siendo las categorías resultantes no excluyentes. Es decir, una empresa puede formar parte, al mismo tiempo, de varios tipos diferentes.

Según la **tipología de las organizaciones**, las empresas suelen clasificarse, entre otros aspectos, por el sector de actividad al que se dedican, por el tamaño, por la forma jurídica de su constitución o por su ubicación geográfica.

El primer criterio de clasificación de las organizaciones es el **sector de actividad**, que se refiere al área a la que esta se enfoca.

Cuando una empresa se pone en marcha, trata de cubrir o dar servicio a determinadas carencias de la sociedad, es decir, elige un sector de actividad al que dedicarse. Por tanto, todas las empresas antes de iniciar su actividad deben responder a tres preguntas:

- ¿Qué se debe producir? Tomar esta decisión implica elegir en qué sector se va a encuadrar la actividad y a qué se van a destinar los recursos de la organización.
- ¿Cómo se va a producir? En este apartado es necesario tener en cuenta qué sistemas técnicos se van a utilizar o cómo se organizará la producción.
- ¿Para quién se va a producir? La entidad produce para cualquiera que esté dispuesto a pagar por los productos o servicios, para la ciudadanía en general o para la Administración pública.

El mercado permite a todos los implicados en la actividad económica elegir las decisiones que les afectan: los consumidores deciden qué necesitan y los empresarios qué producir y cómo hacerlo. Sin embargo, el mercado plantea algunos fallos, ya que no todos los ciudadanos pueden adquirir los bienes que desean, debido a que no todos ellos tienen el mismo poder adquisitivo.

Dentro del ámbito empresarial, se entiende por bienes todo aquello que satisface las necesidades del ser humano. Si estos forman parte de la actividad económica, se denominan «bienes económicos» y si no son denominados

«bienes libres», es decir, aquellos que todo el mundo puede consumir, como el sol o la lluvia. Estos se pueden clasificar en función de su naturaleza, existiendo «bienes de consumo», destinados a satisfacer necesidades concretas y «bienes de capital», que tienen como fin producir otros bienes.

Según su función, los bienes se pueden clasificar en bienes intermedios (aquellos que es necesario transformar para que se conviertan en bienes de consumo o de capital), o en bienes finales (los cuales se pueden vender directamente).

En la producción influyen, en primer lugar, los recursos naturales, es decir, lo que se coge de la naturaleza y se convierte a través de diversos procesos en bienes de consumo; en segundo lugar, los bienes de capital que ya están producidos por el ser humano gracias a otros recursos y que sirven para producir nuevos bienes; y por último, el trabajo, que hace referencia al esfuerzo que realizan las personas durante la producción de bienes, es decir, su aportación directa y el capital que permite seguir produciendo más.

Otro de los factores que influye es la función empresarial, que gestiona los factores anteriores para dar como resultado unos bienes concretos. Esta función resulta clave para que no haya recursos sin utilizar ni necesidades sin satisfacer.

De forma práctica, el sector de actividad de las empresas se suele dividir en tres grandes categorías que tienen en cuenta los recursos naturales utilizados y los bienes obtenidos:

- **Sector primario:** se trata de empresas cuya producción deriva de recursos naturales directamente obtenidos de la naturaleza. Se reúnen bajo este grupo las actividades relacionadas con la agricultura, pesca, explotación forestal y minería.
- **Sector secundario:** abarca actividades económicas que transforman los bienes de capital o materias primas. Están dentro de este grupo la industria y la construcción.
- **Sector terciario:** se trata de actividades que se dedican a la prestación de servicios y no a la producción de bienes. Dentro de estas actividades se hallan las de tipo comercial y financiero, los medios de transporte, el sector turístico, la Administración pública y los medios de comunicación e información. También forman parte del sector terciario otros servicios sociales o personales.

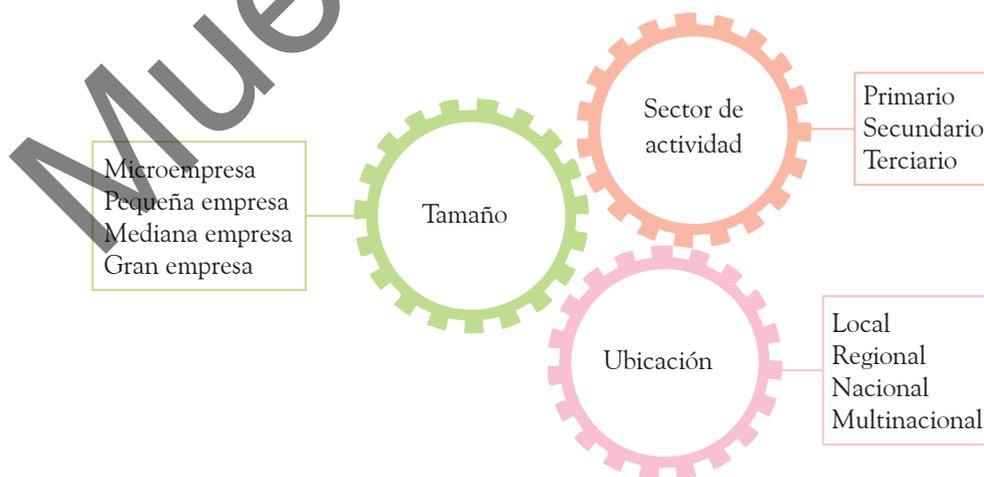
El segundo criterio de clasificación es el **tamaño** de una empresa, que hace referencia al número de trabajadores que la conforman, no al volumen de ventas o de los beneficios que esta reporta.

A partir de este criterio de clasificación, existen distintos tipos de entidades:

- **Microempresa:** tiene, como máximo, 10 empleados.
- **Pequeña empresa:** tiene entre 11 y 50 empleados.
- **Mediana empresa:** consta de entre 51 a 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** tiene más de 250 trabajadores.

La **ubicación geográfica** de una empresa está definida por el lugar físico en el que se sitúa. En este caso, se hablará de empresas:

- **Locales:** desarrollan su actividad dentro de una ciudad.
- **Regionales:** realizan su labor en varias poblaciones diferentes pertenecientes a la misma región.
- **Nacionales:** llevan a cabo su actividad a lo largo de todo el país.
- **Multinacionales:** tienen presencia en varios países.



El cuarto criterio de clasificación es la **forma jurídica** por la que se constituye una empresa. Está fijada por el Estado y se refiere a una serie de requisitos y características que cualquier organización debe cumplir a la hora de su fundación.

En el momento de la creación de la entidad, la persona o personas que la ponen en marcha deciden qué forma jurídica quieren que tenga y, en función de esa elección, la empresa tendrá que cumplir unos requisitos legales u otros. A continuación se definen las formas jurídicas que se pueden adoptar.

En primer lugar, a la hora de iniciar una actividad profesional se debe diferenciar entre personas físicas y personas jurídicas. Una persona física es un individuo que ha nacido o vive en un territorio y que se rige por las leyes vigentes en cada momento. Dichas leyes son las que determinan sus derechos y obligaciones. Una persona jurídica es creada por una o varias personas físicas y, desde el momento de su creación, debe cumplir con determinadas obligaciones fiscales o legales. Estas entidades nacen como resultado de un acto jurídico que es llevado a cabo por la Administración.

La responsabilidad de las personas que constituyen las organizaciones puede ser limitada o ilimitada. La responsabilidad de tipo limitado es la que presentan sociedades mercantiles como la **SL (Sociedad Limitada)** y la **SA (Sociedad Anónima)**. Esta responsabilidad implica que si una empresa tiene deudas, a estas se responde con el propio capital de la sociedad, es decir, con el capital aportado inicialmente por los socios de la empresa y el que pueda haber ampliado posteriormente, más aquellos beneficios generados por la organización que no hayan sido repartidos entre los socios en forma de dividendos.

En la responsabilidad de tipo ilimitado, como ocurre en los empresarios autónomos o en las comunidades de bienes, las deudas contraídas por la empresa serán cubiertas por el propio patrimonio de la persona responsable. En caso de que este no fuese suficiente, entonces serán responsables de las mismas los socios de la comunidad de bienes o, en el caso de los autónomos, la persona física. Por tanto, desde un punto de vista patrimonial, las entidades que presentan una responsabilidad ilimitada son de mayor riesgo para sus promotores que las de responsabilidad limitada.

Este es el comportamiento general en cuanto a las responsabilidades patrimoniales. Ello no quiere decir que, en determinadas circunstancias excepcionales, un socio o un administrador pueda verse obligado a responder con su propio patrimonio ante las deudas de su empresa. Esto ocurre, por ejemplo, en algunas circunstancias de incumplimiento fiscal donde la Administración inicia

lo que se denomina «procedimiento de derivación de responsabilidades», por el cual las deudas de una empresa pasan a ser responsabilidad de sus socios o administradores.

Los emprendedores que deciden iniciar una actividad profesional por cuenta propia se encuentran dentro de este grupo, al igual que las comunidades de bienes y las sociedades civiles. Una **sociedad civil** es un tipo muy sencillo de asociación entre partes que está recogido en el ordenamiento jurídico español. El objeto de una sociedad civil es unir a dos o más personas para desarrollar en conjunto algún tipo de actividad empresarial o de negocio en general. Este tipo de asociación se establece simplemente con la firma de un contrato entre los distintos miembros.

Las personas que forman una sociedad civil pueden aportar dinero en forma de capital para el desarrollo de la actividad, pero también pueden aportar su propio trabajo. En ocasiones, el término resulta confuso porque a pesar de denominarse «sociedad», en realidad, al contrario de lo que ocurre en las sociedades limitadas o en las sociedades anónimas que son más comunes, la sociedad civil no tiene personalidad jurídica propia, es decir, que todas las responsabilidades, incluyendo las de pagar impuestos por los beneficios obtenidos, corresponden a las personas que la conforman y no a la sociedad en sí misma. De este modo, el impuesto a pagar será el IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), como ocurre en el caso de los empresarios autónomos, y no el IS (Impuesto de Sociedades), como ocurre con las sociedades limitadas y anónimas. En algunos casos, desde la reforma fiscal que entró en vigor a principios de 2015, algunas sociedades civiles están sujetas al impuesto de sociedades.

Por todo esto, las sociedades civiles tienen muchas características similares a las comunidades de bienes y son utilizadas normalmente para negocios de pequeño volumen, ya que los requisitos burocráticos que hay que cumplir son menores. Uno de sus mayores riesgos es que los miembros responden de todas las deudas de la sociedad civil tanto con su patrimonio presente como con el futuro, y de manera ilimitada. Además, la responsabilidad es mancomunada, es decir, que si alguno de los socios tiene un patrimonio importante y los otros socios no lo tienen, las deudas de la empresa que queden pendientes de pago, incluso después de haber liquidado la sociedad civil, serán responsabilidad de los socios que puedan pagarlas.

Para que dos o más socios constituyan una sociedad civil deben firmar un contrato privado entre ellos, donde se describa el negocio al cual se van a dedicar y quede reseñado qué es lo que aporta cada uno de ellos, ya sea dinero, vehículos, un local comercial o su propio trabajo. En este contrato también es donde deben

acordar los socios cómo se repartirán los futuros beneficios y bajo qué condiciones la sociedad civil se extinguirá. Aunque el contrato es privado, como medida de seguridad, es conveniente que las partes lo eleven a público en una notaría para que, en caso de que surjan disputas en el futuro, sea más sencillo dilucidar las responsabilidades. El Código de Comercio es la legislación que regula los aspectos mercantiles de este tipo de sociedad, así como el Código Civil en los aspectos relacionados con los derechos y obligaciones de la sociedad.

Las **comunidades de bienes**, aunque a nivel general se tratan como si fuesen sociedades civiles, no son lo mismo. Estas se constituyen con los formalismos del contrato privado, mientras que la comunidad de bienes nace de forma automática sin necesidad de cumplir ningún formalismo, en el mismo momento en que un bien es propiedad de más de una persona. Por ejemplo, cuando dos hermanos heredan varias viviendas de sus padres de forma proindivisa, es decir, que no han repartido los inmuebles entre ellos, están, de forma automática, ante una sociedad de bienes. Posteriormente estos pueden firmar un contrato que regule la comunidad de bienes y convertirla en una sociedad civil si van a proceder a realizar una actividad mercantil, como el alquiler, por ejemplo.

Las entidades con personalidad jurídica propia se conocen como **sociedades mercantiles** y son entidades formadas por uno o varios socios que toman una personalidad jurídica propia para llevar a cabo actividades de negocio con ánimo de lucro. Existen distintos tipos de sociedades mercantiles según la legislación de cada país. Las sociedades mercantiles pueden ser colectivas, comanditarias simples y de capital.

Para la constitución de una **sociedad mercantil colectiva** no es necesario disponer de un capital económico mínimo. Los socios responden de forma ilimitada respecto de las deudas y compromisos de la sociedad.

En la creación de la **sociedad comanditaria simple** tampoco se requiere de un capital social mínimo, pero sí de dos socios. Por una parte, puede haber socios que se denominan «comanditarios», que aportan exclusivamente capital a la sociedad y responden solo hasta el límite de la cantidad aportada, y otros socios que se denominan «colectivos», que aparte de capital pueden aportar su trabajo y asumen una responsabilidad ilimitada respecto de la sociedad.

Las **sociedades de capital** son las sociedades mercantiles más comunes en el derecho español, es decir, las sociedades limitadas y las sociedades anónimas. Aunque en el pasado existían distintas leyes para regular este tipo de sociedades, mediante el Real decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de sociedades de capital, se han

agrupado todas ellas desde un punto de vista legislativo y se subdividen en distintos tipos de organizaciones.

En la **SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada)** la responsabilidad está marcada por el capital de la misma. Para su constitución hay que aportar un capital mínimo inicial de 3000 €.

La **SLNE (Sociedad Limitada Nueva Empresa)** se ideó para facilitar la constitución de empresas por parte de emprendedores y pequeños empresarios. Tiene un capital mínimo inicial de 3000 €, pero también tiene un techo de 120 000 €, algo que no ocurre en las SRL. En este caso, el número máximo de socios también está limitado a cinco.

La **SA**, muy común en España, presenta similitudes con las sociedades limitadas, pero tiene unos requisitos más exigentes. En este caso, el capital social mínimo para la constitución es de 60 000 €, aunque en el momento de la constitución solo será necesario desembolsar un 25 % del total.

En la **SCA (Sociedad Comanditaria por Acciones)** existe, al menos, un socio que se denomina «colectivo» y que, al tiempo que actúa como administrador de la sociedad, responde personalmente de forma ilimitada. También hay otros socios, denominados «comanditarios», que no asumen responsabilidades extras, ya que aportan solo capital. A diferencia de las sociedades comanditarias simples, en este caso se exige un capital inicial mínimo de 60 000 €.

Por último, existen sociedades mercantiles especiales, que se denominan así porque poseen alguna característica particular. Dentro de este grupo se encuentran la sociedad laboral, la sociedad cooperativa, las sociedades de garantía recíproca, las entidades de capital riesgo, las agrupaciones de interés económico y la sociedad de inversión mobiliaria.

La **sociedad laboral**, también denominada «**SAL (Sociedad Anónima Laboral)**», es aquella que dispone de un mínimo de tres socios que han aportado 60 000 € de capital social. Este tipo de sociedades tiene una serie de beneficios fiscales pero, a cambio, también debe cumplir unos requisitos añadidos. Esta puede tener contratados trabajadores que no sean socios, pero el número de trabajadores admitidos es muy pequeño con respecto al número total de socios. Asimismo, las horas que estos podrán trabajar vendrán determinadas por ley y el cálculo se hará en función del número de socios.

En la **sociedad cooperativa**, empleada sobre todo en el sector del campo y la agricultura, los trabajadores suelen aportar una cantidad de capital para incorporarse a la misma. En muchas ocasiones, si los estatutos de la cooperativa así lo recogen, en caso de que un trabajador que es cooperativista abandone la empresa, esta le devolverá el capital que hubiese aportado en su momento. Hay una serie de cooperativas, como las relacionadas con el mar, el campo o el trabajo asociado que perciben unos beneficios fiscales mayores.

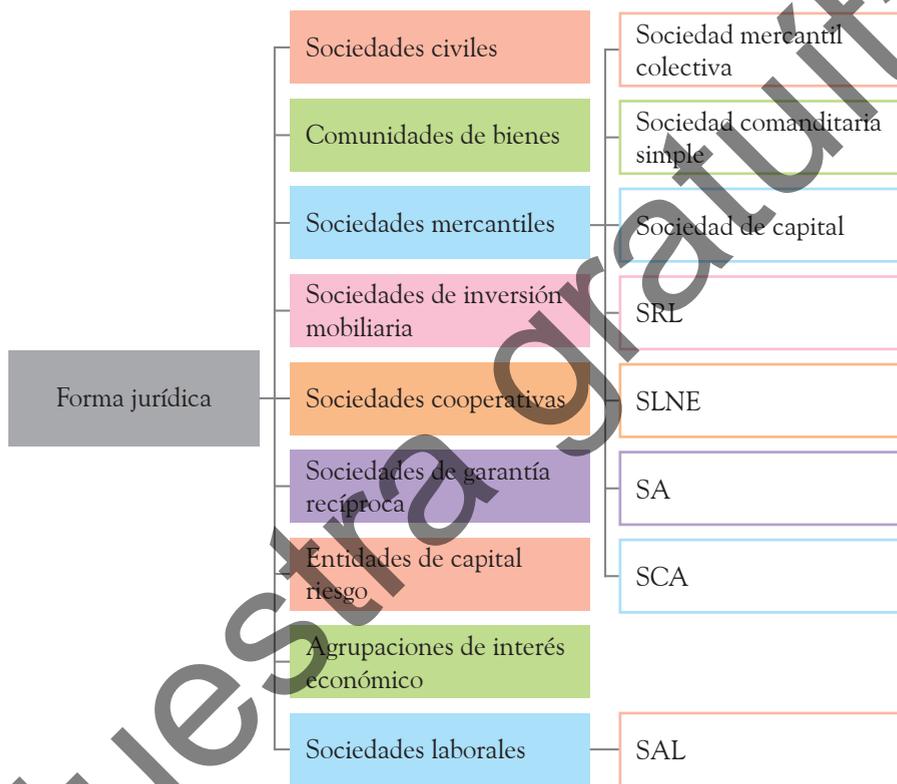
Las **sociedades de garantía recíproca** son especialmente interesantes para las pequeñas y medianas empresas, que en muchas ocasiones tienen dificultades para acceder a los créditos bancarios. En este caso, un conjunto de al menos ciento cincuenta empresas constituyen la sociedad de garantía recíproca con un capital mínimo de 10 000 000 €. De este modo, cuando uno de los socios necesita financiación, la sociedad actúa como avalista de cada empresa. Así, los bancos perciben mayor solvencia.

Formar **entidades de capital riesgo** es muy común a nivel mundial y español dentro del sector financiero. Su negocio consiste en prestar dinero a empresas en crecimiento pero, a diferencia de los bancos tradicionales, en vez de esperar a que la empresa devuelva el dinero que le han prestado más un porcentaje en forma de intereses, las entidades de capital riesgo se quedan con un porcentaje de las acciones de la empresa a la que han financiado. De este modo, si la entidad financiada es exitosa y tiene un crecimiento importante, en el futuro, normalmente en un plazo de cinco a diez años, podrán vender su participación en la organización y obtener unos beneficios mucho mayores. En España se exige un capital mínimo de 1 200 000 € para constituir una entidad de este tipo.

Las **agrupaciones de interés económico** están formadas por, al menos, dos socios que responderán ante las posibles deudas generadas por la agrupación. Con este tipo de figura lo que se pretende es que las compañías se asocien y agrupen entre ellas para desarrollar negocios de forma conjunta o colaborar de algún modo.

Por tanto, la agrupación de interés económico no tiene un ánimo de lucro en sí misma, sino que lo que pretende es que las empresas que la conforman obtengan más beneficios. La fiscalidad, es decir, los impuestos derivados del negocio serán abonados, de manera individual, por cada uno de los miembros de la agrupación y no por esta como tal.

Una **sociedad de inversión mobiliaria** está orientada a la explotación de un negocio relacionado con el mercado inmobiliario, como puede ser la compraventa o el alquiler de inmuebles. Al igual que existen fondos de inversión especializados en la gestión de activos como las acciones o la deuda pública, estas sociedades buscan alcanzar un beneficio mediante la gestión adecuada de activos inmobiliarios.



1.2. Elaboración de un organigrama

El **organigrama** es la representación esquemática de la estructura de una organización. En su elaboración es necesario identificar todas las fases en las que están implicados los trabajadores.

En la estructura de cualquier empresa podemos distinguir los siguientes elementos:

- **Autoridad:** personas responsables de un equipo de trabajo, sección, etc. Su posición les permite dar órdenes a sus subordinados y esperar que sigan sus indicaciones.
- **Especialización del trabajo:** los puestos de trabajo de una empresa responden a las diferentes tareas que se realizan en la misma.
- **Departmentalización:** las actividades de las empresas se organizan en departamentos.
- **Cadena de mando:** es la línea de personas que se encargan de tomar las decisiones. Permite responder a preguntas de los empleados como: «¿a quién acudo si tengo un problema?» o «¿ante quién soy responsable?».
- **Centralización y descentralización:** el primer término consiste en reunir la toma de decisiones en un único órgano, mientras que el segundo consiste en repartirla entre varios.
- **Formalización:** consiste en la estandarización de las tareas y puestos de trabajo. Cuando un puesto está muy formalizado, la persona que lo desempeña tiene muy pocas posibilidades para decidir qué, cuándo y cómo debe hacer algo. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado de forma tan estricta y los empleados tienen más libertad para tomar decisiones referentes a su puesto de trabajo.

1.3. Estructura organizativa

La **estructura organizativa** de una empresa es la forma en la que están dispuestos los diferentes elementos que la constituyen.

Estos elementos tienen como finalidad conseguir los objetivos deseados, impuestos en cada empresa según sus proyectos y su forma de organización.

Las empresas tienen una forma de organización concreta, que varía dependiendo de sus necesidades. Esta sirve para ordenar y organizar las diferentes actividades, procesos y funcionamiento de la misma.

Para definir la estructura organizacional de una empresa, primero es necesario describir los puestos de trabajo y fijar las responsabilidades de cada uno de ellos. Luego se establecen unos niveles de jerarquía, que originan las relaciones de autoridad y coordinación.

Esta jerarquía será la que defina el tipo de estructura, que puede ser horizontal, vertical o transversal en función de cómo estén colocados los puestos de trabajo (de arriba abajo o de izquierda a derecha).

La **estructura horizontal** se basa en la división del trabajo entre todos los trabajadores.

Esta organización tiene pocos o ningún puesto de gestión entre el personal y los directivos. Se supone que los trabajadores van a ser más productivos cuando están implicados en la toma de decisiones y no son supervisados por muchos superiores.

Con esta estructura se promueve la participación de todos los empleados, ya que el proceso de toma de decisiones no está centralizado en unos cargos o puestos de trabajo concretos.

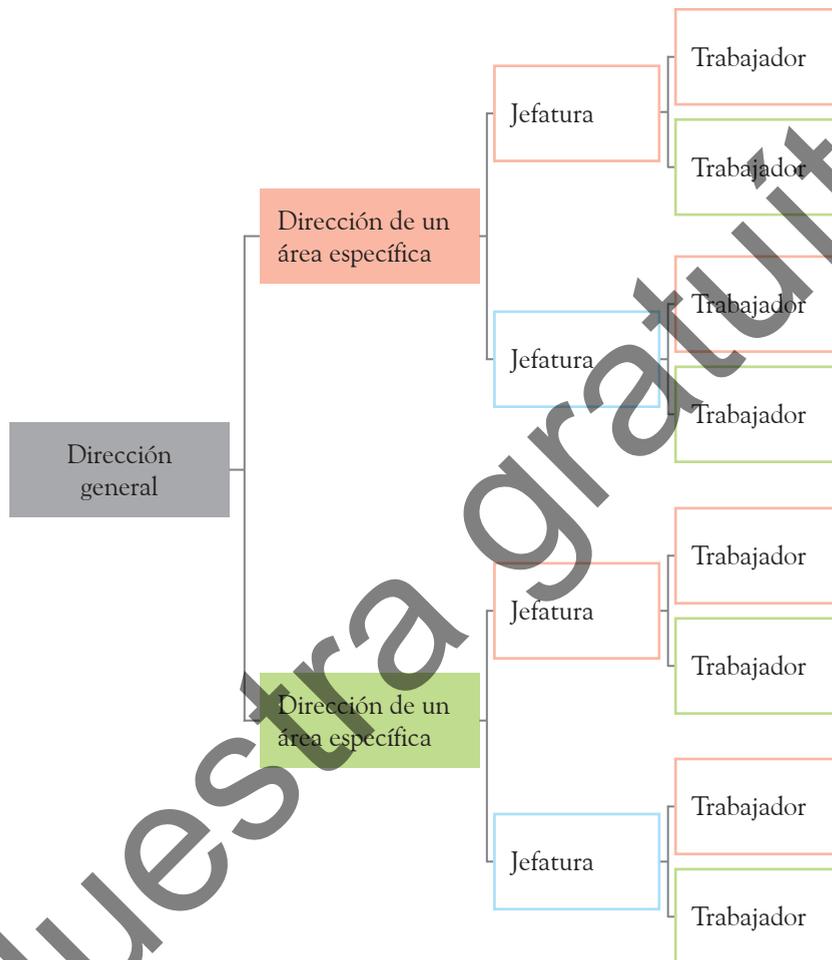
Gracias a que apenas existen puestos intermedios de gerencia, los comentarios, sugerencias e información en general llegan de manera más rápida a todo el personal involucrado en la toma de decisiones.

Otra de las ventajas que aporta es que los empleados tienen un nivel de responsabilidad mayor que en otros modelos organizativos.

De este modo, la organización horizontal promueve una relación mucho más personal entre trabajadores y directivos y también hace que los trabajadores tengan una mayor interacción.

En contrapartida, para implantar este tipo de estructura se necesita más tiempo que para constituir un modelo jerárquico tradicional.

El organigrama que se muestra a continuación es una buena muestra de una estructura organizativa horizontal:



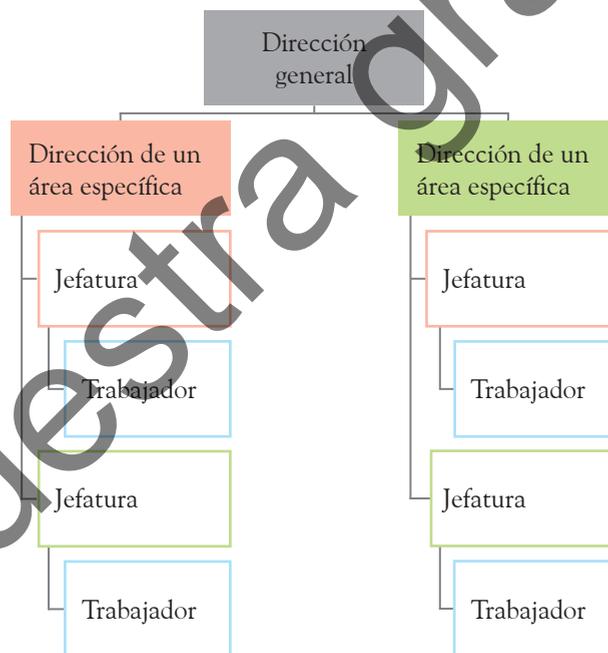
La **estructura vertical** se basa en las jerarquías entre los diferentes puestos de trabajo.

Se crean diferentes niveles organizados en sentido descendente en los que se lleva a cabo el principio de autoridad. La autoridad dentro de la empresa consiste en poder ejecutar acciones de mando sobre otros para así poder conseguir el objetivo que se ha planteado en el nivel jerárquico correspondiente. La comunicación es de arriba abajo.

En cualquier modelo de organización pueden darse problemas si se acumulan funciones de autoridad y responsabilidad en los puestos superiores de la jerarquía. Estos, que originan una falta de agilidad en la toma de decisiones, son los denominados «cuellos de botella». La solución a este problema es llevar a cabo una descentralización de tareas, delegando tanto la autoridad, como ciertas funciones, en otros puestos de la jerarquía.

Hoy en día las empresas están intentando cambiar el concepto de autoridad por el de liderazgo. Esto implica que la autoridad no viene dada por el cargo que ocupa, sino que es concedida por los subordinados en la medida que aceptan y reconocen las competencias y cualidades personales que posee el líder.

El organigrama de este modelo de gestión se representa de manera vertical y es similar al que se muestra a continuación:



La **estructura transversal** depende de los objetivos, procesos o proyectos que desarrolla la empresa.

Este tipo de organización, que requiere nuevas formas de gestión y colaboración, consiste en dividir las actividades de la empresa en proyectos.

Con ello se busca hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles, estandarizar las metodologías y adaptarse a los cambios de manera rápida.

Cada proyecto tiene un responsable, que también se encarga de la selección de los trabajadores, y se lleva a cabo entre diversas áreas de la empresa. Así, el encargado del proyecto debe coordinar a todos los trabajadores para alcanzar un objetivo común.

En este caso, los trabajadores cuentan con varios jefes, ya que por un lado está el responsable del área a la que están adscritos y, por el otro, los encargados de los proyectos para los que han sido seleccionados.

El gran beneficio que aporta esta estructura es que se adapta con facilidad a cualquier circunstancia nueva.

Todos los proyectos tienen unos requerimientos específicos por un periodo de tiempo que se conoce de antemano, lo que permite diseñar con facilidad una estructura que sea comprensible por todos los miembros de la organización.

El problema que suele presentar es que no todos los trabajadores están preparados para trabajar de esta manera, ya que todos deben conocer sus responsabilidades y las de los demás.

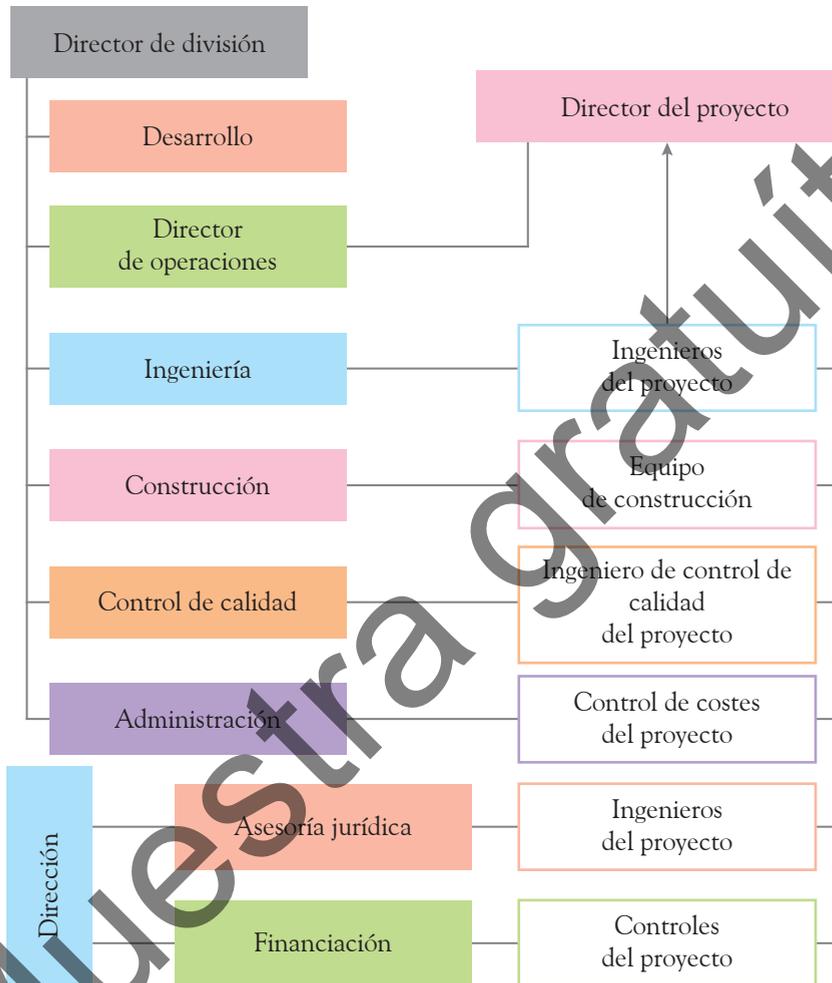
Además, los responsables de los proyectos deben ser capaces de coordinarlos de forma que no se produzcan conflictos.

Este modelo implica que cada trabajador responde ante varios supervisores al mismo tiempo. Cada jefe solo supervisa a aquellos trabajadores que desarrollan actividades laborales en asuntos y tareas de su competencia. Cuando un empleado tiene un problema, debe recurrir a aquel supervisor que es experto en el área en la que se ha dado la problemática.

En este tipo de estructura, la autoridad está dividida según las funciones, ya que está basada en el conocimiento y la especialización. Los líderes de los proyectos no son responsables de todo el trabajo de sus subordinados, sino que solo son responsables de los aspectos que ellos coordinan.

La comunicación es muy rápida, ya que se puede hablar directamente tanto con los responsables de los proyectos como con los trabajadores que se encuentran en áreas diferentes. Además, la toma de decisiones se descentraliza y se delega a los órganos y cargos especializados.

El organigrama que representa este tipo de estructuras se aproxima al que se incluye a continuación:



En el organigrama transversal se hace énfasis en que los cargos sean expertos en su ámbito laboral. No se trata de saber un poco de todo, sino de ser experto y saber mucho de la materia que se tiene asignada.

La principal ventaja de este tipo de organización es la eliminación de intermediarios en los procesos comunicativos, con lo que la comunicación es más fluida y, por tanto, es más fácil que los mensajes sean comprendidos. La especialización de los trabajadores también contribuye a que se centren más en su trabajo y se puedan convertir en verdaderos expertos de una materia.

El principal inconveniente radica en que si no hay una buena coordinación, se pueden producir luchas de poder entre áreas de la empresa, las cuales repercuten de manera negativa en los resultados finales de los proyectos. Incluso puede producirse un aumento de la competitividad y conflictos entre personas que tratan de imponer su punto de vista. También está el problema de la subordinación múltiple, que implica que, a veces, el empleado tiene que rendir cuentas ante varios supervisores, pero si no acude al supervisor adecuado cuando hay alguna incidencia, es probable que los problemas aumenten.

1.4. Estructura departamental

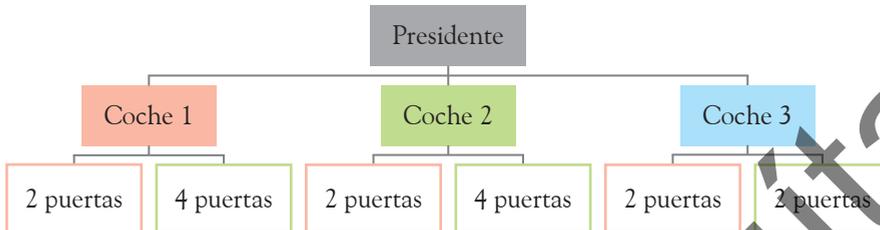
Las organizaciones, sobre todo a medida que crecen, necesitan poner en marcha una estructura funcional que divida la empresa en varios departamentos, cada uno de los cuales estará formado por un grupo de trabajadores. La toma de esta decisión facilita el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos. Una de las estructuras funcionales más comunes es la estructura departamental.

La **estructura departamental** agrupa los puestos de trabajo en departamentos que se encargan de desarrollar unas actividades concretas, que han sido previamente definidas.

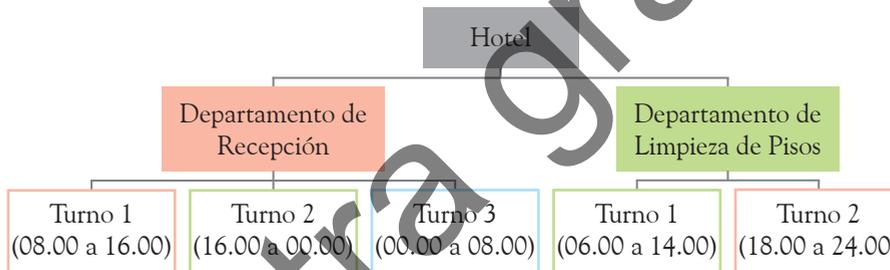
Para diseñar los departamentos de una empresa, es necesario identificar todas las tareas, actividades y procesos que esta desarrolla y clasificarlos atendiendo a las relaciones que se establecen entre ellos. En el momento de agrupar las actividades hay que tener en cuenta cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la organización, ya que cada uno de estos grupos, que será un departamento, contribuirá a conseguirlos. También se debe seleccionar a la persona que se va a encargar de la supervisión de cada grupo y fijar los mecanismos y procedimientos que determinan cómo se relaciona cada departamento con los otros y cuál es el lugar que ocupa dentro de la jerarquía de la empresa.

Existe, por ejemplo, la departamentalización **por productos**, que consiste en organizar las actividades en función de los productos o servicios que dan como resultado. Las empresas que desarrollan nuevos productos con frecuencia requieren que este tipo de estructura sea flexible para adaptarse a los cambios. Es muy común en empresas muy grandes que tienen productos muy asentados en el mercado.

El organigrama de una empresa que fabrica vehículos podría representarse de la siguiente manera:



También está la departamentalización **por tiempo**, que se da en aquellos departamentos que se organizan en turnos de trabajo. Así, surge el departamento del turno de mañana, el de tarde o el de noche. Este tipo de organización origina muy pocos problemas administrativos:



La departamentalización **por funciones** es en la que se crean los departamentos en función de las actividades que se realizan en la organización. Tradicionalmente, las actividades desarrolladas en cualquier empresa se clasifican en torno a tres grandes categorías: *marketing*, finanzas y operaciones. Estas categorías responden a las principales funciones de las empresas: producir, vender y gestionar los gastos e ingresos. La mayoría de las organizaciones crean departamentos con una denominación variable en la que se desarrollan las funciones citadas. Sin embargo, algunas empresas pueden dividir estos departamentos básicos dando lugar a más. Por ejemplo, es común encontrar además del departamento de marketing, un área especializada en la gestión de los recursos humanos, o una comercial.

La ventaja de este tipo de estructura es que los trabajadores están muy especializados. El principal inconveniente es que se pueden perder de vista las metas de la organización, ya que los trabajadores solo se centran en las actividades del departamento en el que se encuentran.