

TEMA 2: EL PROCESO DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA

1. Concepto de dirección y niveles directivos

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.

El *trabajo del directivo* es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. Estos principios son de aplicación general, es decir, no son sólo útiles en empresas que tratan de conseguir beneficios, sino también para las entidades no lucrativas como museos, colegios, etc.

Los *niveles directivos* forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes:

1ª. La **alta dirección**, está formada por el presidente y otros directivos clave, que se ocupan de desarrollar los planes a l/p de la empresa. Toman decisiones como las relativas a la elaboración de nuevos productos, la compra de otras empresas, etc. además supervisan el funcionamiento general de la empresa.

2ª. La **dirección intermedia**, se incluyen ejecutivos como los directores de fábricas o los jefes de divisiones. Se ocupan de cuestiones específicas, son responsables de desarrollar planes y procedimientos detallados para llevar a la práctica los planes generales de la alta dirección. Además, supervisa a la dirección operativa.

3ª. La **dirección operativa**, también llamada **dirección de supervisión** o **dirección de primera línea**, incluye a todos aquellos que son responsables directamente de asignar trabajadores a trabajos específicos y evaluar sus resultados diariamente, e incluso hora a hora. Se encarga de poner en acción los planes desarrollados por los mandos intermedios y se encuentra en contacto directo con los trabajadores.

En cualquier nivel, los ejecutivos han de poseer ciertas cualidades para tener éxito, y éstas se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- a. **Cualidades técnicas.** Han de tener los conocimientos suficientes para comunicarse con sus subordinados y superiores, y para conseguir cierta credibilidad de sus subalternos.
- b. **Cualidades humanas.** Deben saber mantener unas buenas y sinceras relaciones humanas con su equipo. Si tienen grandes conocimientos técnicos y no es capaz de conseguir la confianza y el apoyo de sus subordinados, el grupo será ineficaz.
- c. **Cualidades reflexivas.** Han de tener la capacidad de enfocar los problemas y sus soluciones de forma lógica y sistemática. En lugar de centrarse sólo en las soluciones a c/p, han de introducir los pequeños problemas diarios en una perspectiva a l/p.

2. Primera fase del Proceso de Dirección: La Planificación

La planificación es el establecimiento de objetivos, la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección, es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados.

Se distinguen entre:

- **Planes a Corto Plazo;** suelen tener un horizonte temporal no superior a un año. Algunos autores la denominan **planificación táctica**, porque constituye una táctica para alcanzar los objetivos que se tienen a l/p. Evidentemente, los planes a c/p tienen que estar dentro de los planes a l/p.

- **Planes a Largo Plazo**; tienen una duración variable, lo más habitual está comprendido entre tres y cinco años. Su forma de planificación más usual es la denominada *planificación estratégica*, que es la realización de las siguientes tareas:
 1. Determinar la misión principal de la organización.
 2. Analizar el entorno de la organización.
 3. Analizar los puntos fuertes y débiles del interior de la organización.
 4. Fijar objetivos a alcanzar en un plazo de cinco años.
 5. desarrollar estrategias para realizar los planes.

Los elementos de los planes son:

Los **objetivos**, son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares con lo que luego poder comparar los resultados obtenidos, y unificar los esfuerzos en torno a esos objetivos.

Las **políticas**, son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los distintos ámbitos de actuación de la empresa. Abarcan todos los campos, ejemplo, una política personal sería << la promoción de los empleados se realiza sobre una base de capacidad, resultados y tesón>>, al igual que ésta, hay políticas de marketing, políticas de funcionamiento, etc.

Los **procedimientos**, son más limitativos que las políticas: constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades tales como la contratación de personal, la adquisición de maquinaria, la devolución de mercancías, la realización de inventarios y arqueos de caja, etc. por ejemplo, cuando se realice un pedido, hay que hacer dos copias de éste, una para almacén, otra para contabilidad. Nos está indicando, cuál es el procedimiento para realizar un pedido.

El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las **reglas**, son más estrictas, incluso, que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situación o momentos muy definidos. Un ejemplo, en el taller ha de utilizarse casco.

Los **presupuestos**, expresa las expectativas en cifras, así los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios, etc. no todos los presupuestos son financieros, ejemplo, los presupuestos de mano de obra vienen expresados en horas.

El Proceso de Planificación

La planificación tiene las siguientes fases:

1. **Reconocimiento** de las oportunidades existentes. Los grandes éxitos se consiguen aprovechando las grandes oportunidades, pero para ello es necesario advertirlas.
2. **Selección** de los objetivos del plan. El plan ha de tener algún propósito, un objetivo preciso ofrece una dirección y un sentido a las demás fases de la planificación.
3. **Identificación y creación** de alternativas. Se han de identificar las diversas alternativas existentes para alcanzar los objetivos.

4. **Evaluación** de las alternativas, cada alternativa ha de ser evaluada con precisión a la vista de los objetivos. Ha de estudiarse el coste de cada una, sus posibles resultados, la disponibilidad de recursos suficientes para llevarla a cabo, el tiempo que requerirá, etc.
5. **Selección** de una alternativa, la mejor evaluada en el paso anterior.
6. **seguimiento** del plan. Ha de efectuarse un seguimiento continuo del plan que puede poner de manifiesto la conveniencia de altera alguna o varias de las fases.

De la planificación a la Dirección Estratégica

Hay tres etapas sobre la planificación en la dirección de empresas:

- La planificación a l/p, al principio no fue más que una extensión de la habitual programación financiera a un año, en forma de presupuestos quinquenales y de planes operativos detallados, poco a poco se fue perfeccionando el sistema para tener en cuenta los aspectos de crecimiento de la empresa y de diversificación en nuevos productos y mercados.
- La planificación estratégica, en relación con la anterior, introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno para realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, así como la de generar varias alternativas estratégicas y la de que la dirección participe en la formulación de las estrategias. Este tipo de planificación intervino para controlar que los directivos hubiesen debatido las opciones estratégicas antes de la adopción oficial de los presupuestos.
- La dirección estratégica, trata de facilitar al personal de todos los niveles las herramientas y las ayudas necesarias para gestionar el cambio estratégico. Se trata de superar los principales **inconvenientes** de la planificación estratégica pura, que son:
 - No atiende, las variables psicosociopolíticas interna y externas.
 - No se plantea la posibilidad de cambiar internamente la empresa para mejorarla.
 - Descuida la creación de las condiciones necesarias y el “ambiente” preciso para que la organización las ejecute.

3. Segunda fase del Proceso de Dirección: La Organización

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades.

La función de organización, es necesaria para lleva a cabo los planes. La organización hace posible que estos planes se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema.

Una empresa está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos.

Una empresa está mal organizada si sus unidades funcionan con objetivos cruzados, si algunas funciones no se realizan porque nunca quedaron claramente asignadas a alguien, etc.

En una entidad bien organizada nadie es imprescindible.

La Departamentación

El principal objetivo que subyace en toda organización es la división del trabajo.

La **departamentación**, es el proceso de dividir, y subdividir el trabajo, si es necesario, entre grupos de personas y a las divisiones que resultan se las denomina **unidades organizativas** o **departamentos**.

Los principales tipos de departamentación son:

1. **Departamentación por funciones**, parte de la división funcional del trabajo, separando las tareas según los principales tipos de actividades (producción, marketing, finanzas, etc) que se realizan en la empresa. El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse, a su vez, en otras unidades.
La división funcional es frecuente a nivel de alta dirección.
2. **Departamentación por territorios**, la división geográfica o territorial del trabajo es frecuente en los departamentos de marketing. Si una gran empresa ha de realizar campañas mercadotécnicas en territorios heterogéneos, conseguirá mayor eficacia dividiendo las tareas por territorios.
3. **Departamentación por productos**, las empresas que elaboran productos muy diferentes, o de distintas clases (alimentación, químicos, farmacéuticos, etc.) suelen dividirlos creando un departamento para cada producto o tipo de producto.
4. **Departamentación por procesos**, en el área de fabricación es frecuente la división del trabajo, que en realidad forma un proceso continuo, en varias fases, de cada una de las cuales se encarga un departamento.
5. **Departamentación por clientes y por canales de distribución**, en algunos departamentos como el de distribución, es frecuente que la departamentación se realice en función de los diversos tipos de clientes que tienen y de los intermediarios que utilizan.

La mayor parte de las grandes empresas utilizan una departamentación combinada, es decir, se utilizan la totalidad, o parte, de las formas anteriormente descritas de departamentación. Así, en empresas en las que la alta dirección se divide por funciones y a nivel medio se departamentalizan por territorios, y en cada uno de ellos se aplica el criterio de por productos.

Tipos de Estructuras Organizativas

Las organizaciones pueden clasificarse según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas.

Hay cuatro tipos de estructuras organizativas:

- **Lineal**, o **jerárquica**, es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. Las decisiones se pueden tomar rápidamente, ya que sólo hay que consultar con el inmediato superior. Los inconvenientes más importantes son, que las comunicaciones son muy lentas, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, lógicamente, no se puede ser un experto en todas ellas. Puede ser adecuada en un negocio pequeño, como un restaurante pequeño, pero no en una empresa con una gran cadena de hoteles. Éstas se representan con una línea continua.
- **Línea y Staff**, es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la *estructura lineal*, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los

departamentos denominados *staff*. Los departamentos que se encuentran en línea, se ocupan de las decisiones que afectan a las operaciones de la organización. Los *staffs* realizan una labor de asesoramiento y apoyo técnico, los directivos de este departamento (*staffs*) no tienen autoridad sobre los directivos que se encuentran en línea; su autoridad se limita a sus subordinados de su *staff*. Las relaciones de consulta y asesoramiento se representan con una línea discontinua. Se utiliza, en las medianas y grandes empresas.

- **Comité**, es aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas, en lugar de asumirlas una sola. Normalmente se utiliza conjuntamente con la estructura en línea y *staff*, y sólo para la toma de algunas decisiones en concreto. Sus inconvenientes son, la lentitud en la toma de decisiones y que éstas pueden resultar de compromisos.
- **Matricial**, es una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Se utiliza conjuntamente con la línea y *staff*. Una característica de ésta, es que algunos miembros de la organización responden antes dos superiores, en lugar de sólo uno. Esta estructura se hizo muy conocida durante los años sesenta cuando la NASA la utilizó en las misiones espaciales Mercurio y Apolo. De la estructura matricial se deriva la existencia de una doble autoridad, es decir, la autoridad del departamento funcional en el que trabaja y la autoridad del director del proyecto. Para evitar los posibles problemas derivados de la existencia de dos superiores, generalmente el director del proyecto tiene una autoridad bastante considerable en todo lo concerniente al propio proyecto y suele responder ante el director general. Las principales ventajas radican en su flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes, pero es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo.

Autoridad y Responsabilidad

La **autoridad**, es el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obedecer, de tomar decisiones que afectan a otros.

La **responsabilidad**, es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas. Tiene que haber relación entre la responsabilidad de las personas y la autoridad que se las confiere. La delegación de autoridad en asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y autoridad para desempeñarla, y controlarle para comprobar si la realiza adecuadamente.

El límite de la dirección, o límite del control

El límite de la dirección, también llamado límite del control, se refiere al nº de personas que pueden estar directamente a cargo de un directivo. Los factores principales que han de determinar el límite óptimo son el tipo de trabajo realizado, los medio materiales de que se disponga, los conocimientos de los subordinados, la cantidad de trabajo administrativo que se genere, la capacidad del directivo y la claridad y eficacia de las comunicaciones entre las personas.

Centralización y Descentralización

Cuando la mayoría de las decisiones importantes corresponden a pocos puestos, se denomina concentración pero si se produce en la cúspide de la organización, se denomina **centralización**.

Por el contrario, cuando la capacidad para tomar decisiones se encuentra en los niveles organizativos más bajos, se denomina organizaciones **descentralizadas**.

La Organización Informal

La organización formal, es la que hemos visto hasta aquí, es aquella que se planifica y se implanta formalmente con todo su conjunto de unidades departamentales y relaciones.

Las relaciones informales, las van desarrollando los miembros de cualquier grupo. Es una organización que no puede ser planificada ni estructurada, por lo tanto, lo único que se puede hacer es conocerla tan bien como se puede y, en la medida de lo posible, trata de que funcione a favor de la organización.

4. Tercera fase del proceso de dirección: La Función de Gestión

Gestionar, consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Par realizar esta función es necesario el **liderazgo**, es decir, el ejercicio de la influencia y del poder. Los líderes realizan una función de armonización de intereses e ideas sin la cual el grupo quedaría sin rumbo y sin sentido. Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo, y consiguen que las personas se identifiquen con esos objetivos y actúen para conseguirlos.

La **motivación** también es muy importante en la función de gestión. Para que las personas hagan lo que se espera de ellas es preciso que se encuentren motivadas para ello.

Teorías sobre el liderazgo

El liderazgo se ha estudiado desde los siguientes enfoques:

- Como proceso de incidencia social que se ejerce a través de la comunicación, sobre las conductas de los individuos que constituyen un grupo de trabajo.
- Como un elemento vinculado a la motivación, el grado en el que el líder se hace obedecer depende, de la fuerza motivacional que para los subordinados tiene la conducta deseada por el líder.
- Como propiedad personal, es decir, como conjunto de rasgos (cómo es el líder) y de conductas (cómo se comporta el líder) de quienes realizan un liderazgo considerado eficaz por conseguir influir en la conducta de los seguidores

El liderazgo constituye un elemento esencial en la creación del entorno cultural y en el comportamiento del individuo en ese entorno.

Estilos de liderazgo

Un estilo de liderazgo es una forma de comportarse el líder ante sus seguidores. Los principales estilos son:

Autocráticos, toman las decisiones sin consultar a sus subordinados, tienden a ser dogmáticos y orientados a la asignación de tareas, y esperan de forma absoluta que sus subordinados acaten su mando.

Democráticos, hacen que sus subordinados participen en la toma de las decisiones. Antes de tomar una decisión, solicitan opiniones e ideas del grupo; tienden a ser más abiertos, facilitan la cooperación.

Laissez faire (dejar hacer), dan muy poca orientación, o ninguna, a sus subordinados, limitándose a dejar que ellos decidan por sí mismos.

Un **enfoque contingencial** señala que las diferentes situaciones precisan estilos diferentes de liderazgo.

Por ejemplo, si una persona está al frente de un grupo de empleados nuevos que realizan tareas rutinarias, podría ser efectivo un estilo algo autocrático. Sin embargo, si a esa persona se le pone al

frente de un grupo bien formado, que conoce su trabajo y que es responsable, posiblemente sea preferible un estilo democrático o, incluso, dejar hacer.

La **flexibilidad de estilo** es una cualidad importante en los buenos líderes por la cual son capaces de adaptar su estilo a cada situación.

Las teorías X e Y

Douglas McGregor observó que el comportamiento del líder depende en gran medida de la visión que tenga de las personas, e identificó dos posiciones extremas que denominó teorías X e Y.

Teoría X: trabajan menos de lo posible, carecen de ambición, evitan las responsabilidades, prefieren que les manden, se resisten a los cambios, son crédulas y están mal informadas, harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.

Teoría Y: consideran al trabajo natural como el juego, se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían, buscan responsabilidades (en ocasiones), tienen imaginación y creatividad, se sienten motivados y desean perfeccionarse, asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.

La teoría Z

Surgió en los años 70 y proviene de la cultura japonesa. Los principales principios de esta teoría son:

1. Compromiso de empleo para toda la vida.
2. Lentitud en la evaluación y en la promoción.
3. Consenso en la toma de decisiones, se intenta que todos estén de acuerdo con ellas, aunque sólo sea en cierta medida.
4. Responsabilidad colectiva, el éxito o el fracaso de la organización la comparten todos sus miembros como grupo. Ninguno es más responsable que otro.
5. Control informal e implícito, los empleados acuden a actos sociales de los directivos y allí pueden manifestar su desacuerdo de forma sutil y amable, pero no dentro de la organización.
6. Total cuidado de los empleados, financia actividades sociales, vacaciones en grupo, etc.

La motivación

Para que las personas realicen las actividades tal y como se espera de ellas, es preciso que se encuentren motivadas.

Las teorías motivacionales derivan, en la mayoría de los casos, de las teorías o corrientes psicológicas más en boga y cada una de ellas resalta un particular aspecto del fenómeno motivacional. Las diferentes teorías de la motivación se engloban en dos grandes grupos:

1º. Es el formado por las teorías de contenidos o causas, las cuales pretenden describir aquellos aspectos y factores que generan la energía necesaria para que un individuo trabaje. Analizan entre otras cosas, las necesidades y recompensas recibidas por su aportación laboral.

2º. Es el de las teorías de los procesos, intentan explicar cómo se potencian, dirigen y extinguen las conductas organizativas.

La práctica demuestra, que lo mejor es tratar a las personas como tales, ha de conseguirse que no se consideren como trabajadores de la empresa, ni como empleados suyos, sino como la empresa misma.

Para ello es importante:

1. delegar autoridad y responsabilidad
2. Comunicar a las personas lo que se espera de ellas
3. reconocer a las personas sus méritos
4. que las personas dispongan de medios para conocer los progresos que realizan
5. hacer que las personas participen en las decisiones que conciernen a su trabajo
6. facilitar la formación y el desarrollo personal
7. asegurar que la remuneración y la promoción se correspondan con los méritos
8. Estimular la creatividad de las personas.

5. La cuarta función del proceso de dirección: control

Controlar significa ajustar, es decir, comparar los resultados reales con lo que se había planificado y hacer desaparecer las diferencias negativas existentes. Para controlar han de seguirse las siguientes fases:

1. **Fijar** unos estándares de resultados relativos a algún período futuro de tiempo.
2. **Medir** los resultados reales del período.
3. **Comparar** los resultados reales con los estándares esperados.
4. **Determinar** las razones de las diferencias, si existen.
5. **Tomar** las medidas oportunas.

El Proceso de Control

El control **comienza con la planificación**: se ha de controlar que los planes se comuniquen a todas las personas involucradas en el esfuerzo. La buena comunicación es un factor esencial. Es preciso que las personas sepan lo que se espera de ellas y de sus grupos.

Tras ello, comienza un proceso de **recogida de información** sobre los hechos reales, para que esa información sea útil, ha de ser posible la comparación con los estándares esperados.

Tras la obtención de la información, se efectúa una **evaluación de los resultados**. Cuando las diferencias son positivas respecto a lo previsto, se supone que todo va bien. Si son negativas y superan los límites admisibles, hay que preguntarse por las razones de estas diferencias.

Finalmente, si es preciso, se tomarán **medidas correctoras**, éstas no son siempre precisas.

Inconvenientes del Control

El control es un medio de previsión y corrección de problemas, pero, en algunos casos, puede ser causa de dificultades. Sus principales inconvenientes son:

1. El control tiene un **coste** en el que han de incluirse, no sólo los importes destinados a departamentos dedicados a esta actividad (control de calidad, ej.), sino también el valor de las numerosas horas que los directivos le dedican.
2. El peligro de que resulte **represivo**, algunos directivos presionan tanto a los empleados, tratando de controlar su comportamiento, que el control llega a ser represivo.
3. La posibilidad de que se **confunda el objetivo**.

4. En ocasiones, puede llegarse al **falseamiento de la información**, para que los datos les resulten más favorables, empleados y directivos pueden manipular los datos, con lo cual el resultado final del control puede ser informes falsos.

El Autocontrol

Lo ideal es que las personas asuman como propios los objetivos de la organización y se identifiquen con ello. Así, se autocontrolan y se reduce la necesidad de ese control que puede llegar a ser contrario a la motivación.

Es mejor que no se produzcan errores, que tener que corregirlos. Es la denominada **política de cero defectos**, que se integra en la perspectiva de calidad total en la organización, la idea más importante es que las personas se comportan según el trato que reciben. Si existen unos valores sólidos y compartidos, además de la unidad y el sentido de identidad, la coexistencia de la libertad y de la disciplina, gracias al autocontrol, facilitando así la autogestión. Si se tienen claros los valores de la compañía y se sabe qué es lo primordial, la autonomía es posible.

Hasta no hace mucho, las empresas tenían vendedores que hablaban con el cliente, especialistas en marketing que lo analizaban y otras personas que se limitaban a respetar las normas y directivas emitidas por la dirección y sus estados mayores, eran **empresas orientadas hacia sí mismas**.

Hoy el cliente se convierte en el centro de la organización no significa que la dirección no dirija, sino que dirige de otro modo: el impacto de la competencia ha desestabilizado los canales de poder puramente tecnocráticos, y la autoridad de la dirección depende de su aptitud para llevar a toda la organización a pensar en el cliente como valor compartido. El servicio, la calidad y la fiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la satisfacción del cliente y su lealtad, así la **empresa se orienta hacia el cliente**.

5. El proceso de dirección en la Pequeña Empresa

En las pequeñas empresas también se planifica, organiza, gestiona y controla, pero a pequeña escala y con pocas personas.

La falta de especialización puede ser un lastre, pero, en compensación, las pequeñas empresas tienen algunas ventajas:

1. Al ser más informales y espontáneas, es más sencillo conseguir que el personal participe en las decisiones.
2. Las relaciones humanas suelen ser más estrechas, y como hay pocos empleados, la comunicación es más fluida y es más sencillo conseguir que todos estén bien informados.

3. Por las mismas razones, anteriores, es más sencillo conseguir que todas las personas adquieran la idea de grupo, de equipo que tiene unos objetivos comunes, y que se encuentren motivadas para alcanzarlos.
4. Se tiene un mejor trato con los empleados.

6. La dirección y la empresa como sistema

En el sistema empresarial es posible distinguir diferentes tipos de subsistemas. Según uno de los criterios de agrupación, se identificaban los subsistemas en función de los tipos de flujos que circulaban por ello, y así se hablaba de:

- Un subsistema real, que se identifica, a su vez, el subsistema de producción y el subsistema mercadotécnico o comercial.
- Un subsistema financiero
- Un subsistema de información, es el subsistema directivo, que coordina los esfuerzos de los demás conduciéndoles hacia los objetivos globales.

Por consiguiente, se planifica, se organiza, se gestiona y se controla tanto en el subsistema de producción, como en el financiero y en el comercial.