

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte



**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**

Fundamentos de Administración  
Patricia Larrarte  
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

## **Fundamentos de Administración**

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018  
© Patricia Larrarte

ISBN (impreso): **978-958-5539-29-7**

Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia  
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231  
Correo electrónico: [publicaciones@areandina.edu.co](mailto:publicaciones@areandina.edu.co)

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano  
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales  
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

## **BANDERA INSTITUCIONAL**

Pablo Oliveros Marmolejo †  
Gustavo Eastman Vélez

**Miembros Fundadores**

Diego Molano Vega  
**Presidente del Consejo Superior y Asamblea General**

José Leonardo Valencia Molano  
**Rector Nacional**  
**Representante Legal**

Martha Patricia Castellanos Saavedra  
**Vicerrectora Nacional Académica**

Jorge Andrés Rubio Peña  
**Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo**

Tatiana Guzmán Granados  
**Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina**

Edgar Orlando Cote Rojas  
**Rector – Seccional Pereira**

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco  
**Rectora – Sede Valledupar**

María Angélica Pacheco Chica  
**Secretaria General**

Eduardo Mora Bejarano  
**Director Nacional de Investigación**

Camilo Andrés Cuéllar Mejía  
**Subdirector Nacional de Publicaciones**

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**

## EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	28

## EJE 2

Introducción	30
Desarrollo Temático	31
Bibliografía	47

## EJE 3

Introducción	49
Desarrollo Temático	50
Bibliografía	69

## EJE 4

Introducción	71
Desarrollo Temático	72
Bibliografía	88

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte

## EJE 1

Conceptualicemos





# Evolución de la teoría administrativa





Figura 1.

Fuente: Shutterstock/442623649



### Instrucción

Para comenzar veamos algunos términos representativos que hacen parte de este eje. Están disponibles en la página principal del eje 1.

El ser humano es social por naturaleza lo que implica la condición de vivir organizadamente. Como se observó en la línea de tiempo, podría referirse el origen de la administración desde que el hombre empezó a vivir en comunidad y a distribuir las tareas y obligaciones de cada miembro, basado en la diferencia de la capacidad de los dos géneros y según la edad. Luego, estas organizaciones dejaron de ser comunidades aisladas para convertirse en grandes urbes, lo que trajo la aparición del **Estado** y una tipificación de la organización social en la que se presentaron las jerarquías de poder y el manejo de los bienes muebles e inmuebles, pasando de las técnicas de producción artesanal a las de producción especializadas. **Esta evolución ha traído aportes que han consolidado el proceso organizativo hasta con-**

**vertirlo en una disciplina estructurada** en la que están: la planeación a largo plazo, las formas de poder y organización, leyes para el manejo de los negocios, modalidades de contratación, la universalidad de la administración y ética del trabajo, especialización del trabajo, creación de los gremios, jerarquización y centralización de poder, el desarrollo del comercio a gran escala, las condiciones laborales para los salarios y horarios, y una



### Estado

Comunidad social con una organización política común, un territorio y unos órganos de gobierno. Es soberano e independiente políticamente de otras comunidades.

### Disciplina

Conjunto de reglas o normas cuyo cumplimiento conducen a un resultado.

necesidad de crecimiento de la administración, dado el auge de la producción en serie que conlleva a que los empresarios sean los dueños de los sistemas de producción.

La administración se convierte en un sistema indispensable para cualquier organización. Se consolidó a principios del siglo XX. Con el desarrollo tecnológico e industrial surgió la administración científica promovida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) quien junto con otros investigadores dejaron análisis de la importancia de la administración para el manejo de las organizaciones. Henry Fayol (1841-1925) fue el padre de la administración moderna, estableció que la administración se fundamenta en actividades como prever, organizar, mandar y coordinar. **El proceso administrativo tiene fases de planeación, organización, dirección y control aplicables a la producción de bienes (productos) y la prestación de servicios (actividades especializadas).**



### ¡Importante!

La teoría administrativa es indispensable para el éxito del administrador y de las organizaciones, hallando su aplicabilidad en la necesidad de innovación y renovación en empresas con sistemas flexibles, capaces de generar y adaptarse a la adopción de nuevas ideas. Cada una de las teorías surgió como respuesta a los problemas empresariales, el éxito de su implementación y la generalidad de las situaciones hacen que muchas puedan ser aplicadas a situaciones actuales.

Esta fundamentación conceptual del administrador está contenida en la Teoría de las Organizaciones (TO) la cual estudia el campo del conocimiento humano, y la Teoría General de la Administración (TGA) que se ocupa del estudio de la administración, que es la dirección racional de las actividades de una organización con o sin fines de lucro. La TGA estudia la administración de las organizaciones y empresas desde sus componentes y desde la interacción e interdependencia de seis variables: las tareas, la estructura, las personas, la tecnología, el ambiente y la competitividad (Chiavenato, 2004).



Figura 2.  
Fuente: Shutterstock/127977200

El administrador ha de desarrollar una serie de competencias y habilidades para alcanzar un desempeño exitoso, sumado a la capacidad de poner el conocimiento teórico en acción, y desarrollar una actitud proactiva y equilibrada que lo coadyuve a superar las situaciones que se pueden suscitar en el trabajo.

Muchos pensadores han analizado la administración desde distintos componentes para mejorar la misión de administrar y lograr la máxima eficiencia de los recursos disponibles, plasmando postulados que generen sincronía entre el recurso humano y las herramientas para trabajar, aplicables a cualquier organización.

Los cambios y el auge de la innovación y la tecnología han gestado mercados que crean productos y servicios más completos para satisfacer a consumidores demandantes, productos de las tendencias de consumo y accesibilidad a la información, lo que conduce que se continúe con el análisis de las organizaciones y la complejidad de sus operaciones, para que se adapten y amplíen las posibilidades competitivas del mercado. A continuación, están algunas teorías de la Administración.



### Instrucción

Los invitamos a desarrollar la actividad de emparejamiento. Se encuentra disponible en la página principal del eje 1.

## Administración científica (1903)



Figura 3.

Fuente: Shutterstock/248597491

Su énfasis estaba en el puesto de tareas. Esta escuela incorporó los métodos de la investigación a los problemas de la administración, empleando la **observación** y la **medición**. Inició a principios del siglo XX con el ingeniero Frederick Winslow Taylor como precursor, quien revolucionó el pensamiento al promover la eliminación del desperdicio y las pérdidas de las empresas por medio del aumento de los niveles de productividad mediante la aplicación de los métodos y las técnicas de la ingeniería industrial (Chiavenato, 2004).

La administración científica surgió como respuesta a situaciones como el crecimiento de las empresas, el bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, el desperdicio, el elevado volumen de pérdidas por malas decisiones, la competencia intensa y la insatisfacción de los operarios debido a los extensos horarios de trabajo. Proyecta su finalidad al diseño de procesos con énfasis en las tareas de los obreros a través de la eficiencia. **Se centra en el análisis de las tareas de cada trabajador, descomponiendo sus movimientos y procesos para perfeccionarlos y racionalizarlos, en busca del logro y la optimización de los tiempos.** Taylor concluyó que hay que establecer condiciones para pagar más al trabajador que produzca más. Analizó la racionalización del trabajo operativo para concluir que debe estar apoyado en una estructura general de la empresa, coherente con la aplicación de sus principios. La escuela científica establece cuatro principios:



### Observación

Procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos, las realidades sociales y a la gente en sus actividades.

### Medición

Asignación de números a objetos, eventos y a las unidades de análisis, de acuerdo con ciertas reglas.

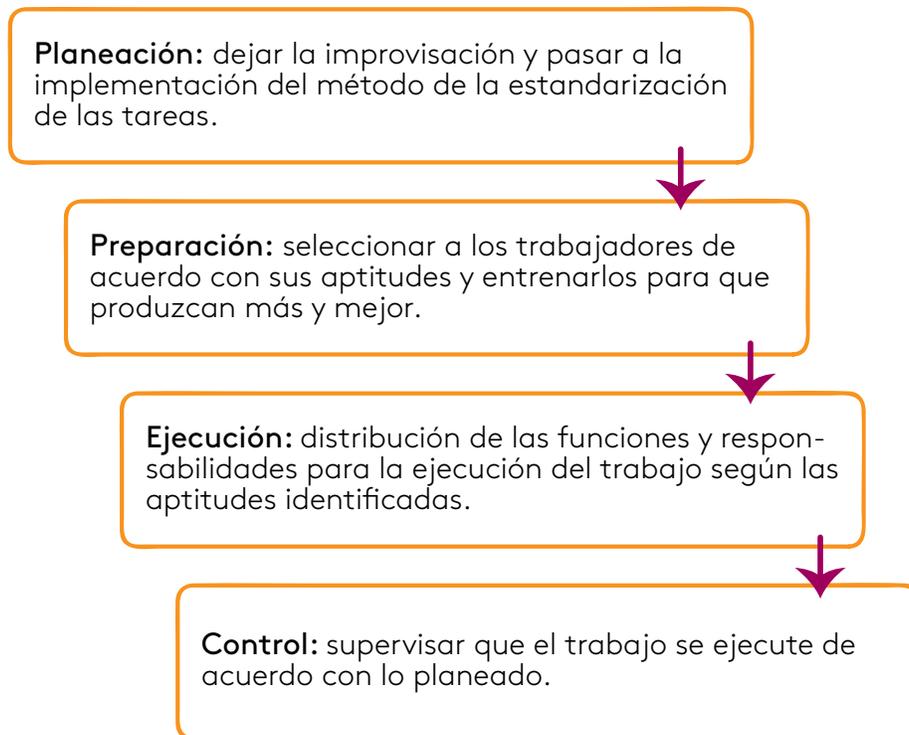


Figura 4.  
Fuente: propia.

Taylor creó una organización racional del trabajo, sustituyó los métodos empíricos por los científicos fundamentados en:

1. El análisis del trabajo y el estudio de los tiempos y movimientos: se descomponen las tareas, transformándolas en movimientos sencillos, racionalizando y estandarizando los movimientos fundamentales.
2. Estudio de la fatiga humana: con base en la fisiología y la anatomía humana eliminar los movimientos inútiles para la ejecución de una tarea para evitar el agotamiento que está relacionado con la disminución de la productividad y calidad del trabajo, pérdida de tiempo y el aumento en la rotación de personal por enfermedades y accidentes laborales.
3. División del trabajo y especialización del operario: para la ejecución de una tarea.
4. Diseño de los cargos y las tareas: crear y combinar los cargos para la ejecución de las tareas, considerando que la tarea es la actividad mínima a ejecutar en la división del trabajo.
5. Incentivos salariales y premios por producción: estimular la remuneración basada en la producción de cada operario y penalizar a los trabajadores cuya producción era inferior a la establecida como promedio.

6. Concepto de *homo economicus* o el hombre económico: según el cual el hombre realiza el trabajo como un medio para ganarse la vida, con la remuneración económica como motivación fundamental.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros): Comprende los factores que inciden en la eficiencia, ya que garantizan el bienestar físico y disminuye la fatiga de los trabajadores.
8. Estandarización de los métodos y de las máquinas: para reducir la variabilidad en el proceso productivo y disminuir el desperdicio.
9. Supervisión funcional: especialización para una supervisión funcional.

### Teoría de la burocracia (1909)



Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/692559100

Su énfasis estaba en la racionalización y las normas. La palabra burocracia en este caso se relaciona con un grupo de funcionarios dependientes de una autoridad suprema y encargados del manejo de asuntos particulares. Surgió como producto de cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Su máximo exponente Max Weber (1864-1920) planteó que existían tres formas de racionalización: el capitalismo, la burocracia y la ciencia. La burocracia era el aspecto racional y eficiente vinculado con las normas explícitas, lo que se tradujo en un sistema racional legal donde toda la operación de la organización estaba sujeta a las tres formas de dominación legal planteadas por Weber: el sistema basado en el poder carismático de un líder, el sistema basado en el poder tradicional y el sistema racional legal. El sistema burocrático presenta las siguientes características:

- Carácter legal de las normas: todo está debidamente reglamentado.
- Carácter formal de las comunicaciones: todo lo que se solicite deberá ser transmitido por escrito, haciendo uso de los canales y las vías de comunicación adecuados y dispuestos por la organización.
- La impersonalidad de las relaciones: las personas que desempeñan cierto tipo de funciones pueden ser reemplazadas por alguien con las mismas capacidades o aptitudes. El poder no se hereda, no genera corrupción o nepotismo.
- División racional del trabajo: a cada persona se le asigna un rol con actividades determinadas de acuerdo con su capacidad técnica, profesional y meritocrática.
- Jerarquías y autoridades claras: siempre se sabe a quién se responde y a quién solicitar ayuda para solucionar algún problema o tomar una decisión.
- Rutinas estándares: existen normas a seguir, pensadas para facilitar y disminuir el tiempo de los procesos.
- La implementación de un sistema como estos presenta algunos inconvenientes como: la excesiva rigidez frente a la norma, el crecimiento desmedido de los procedimientos y el papeleo, muchas veces innecesario, y el retraso en las decisiones por la necesidad de cumplir un excesivo número de normas.



#### Nepotismo

Trato de favor hacia familiares o amigos, se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.

#### Estándar

Que sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar algo de la misma especie.

## Teoría tradicional o clásica (1916)

Su énfasis estaba en la estructura y la eficiencia. A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor inició la escuela de la administración científica, que aumenta la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El europeo Henri Fayol desarrolló la Teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de los principios científicos generales de administración (Chiavenato, 2004). Estas ideas, algunas concordantes y otras opuestas, se constituyeron como las bases del enfoque clásico de la administración y se convirtieron en los lineamientos predominantes durante las cuatro primeras décadas del siglo XX.



## ¡Datos!

El origen de este enfoque clásico surgió en Inglaterra en el ámbito de la Revolución Industrial, donde las estructuras productivas, laborales y salariales se transformaron. Se relacionó con el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento de los recursos empleados y establecer las posiciones competitivas ante el auge de las empresas satisfaciendo las mismas demandas.

El enfoque clásico se divide en:

- a. La escuela de administración científica: desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Estaba conformada por ingenieros como Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Harrington Emerson (1853-1931) entre otros. Se suele incluir a Henry Ford (1863-1947) por haber aplicado los principios en sus negocios. Su estudio se basó en el incremento de la productividad a partir del aumento de la eficiencia del nivel operacional, haciendo énfasis en el análisis de los puestos y la división del trabajo de los obreros, por considerar el cargo y las actividades partes constitutivas de la organización. **La atención se centró en el método de trabajo, en la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar para ejecutarla.** Esta orientación permitió la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, las operaciones, tareas y los cargos que constituyeron la organización racional del trabajo (Chiavenato, 2004).
- b. Corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización: sus principales exponentes fueron Henry Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick y Luther Gulick. **Se centró en el aumento de la eficiencia de la empresa por medio de la anatomía (estructura) y la fisiología (funcionamiento) de la organización.** Se considera una corriente teórica, con atención en la estructura de la organización, sus elementos y principios, así como la relevancia de su departamentalización.

Se identifican como logros de la Teoría clásica la organización formal, la representatividad anatómica y estructural de una organización, el establecimiento de los principios de la administración, la definición de las funciones del administrador, el establecimiento de las funciones y las actividades industriales (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, administrativas y contables). Las seis funciones de la empresa son:

1. Función técnica: producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Función comercial: compra, venta o intercambio de los bienes y servicios de la organización.

3. Función financiera: búsqueda y gestión de los recursos capitales para la operación diaria de la organización.
4. Función de seguridad: protección y preservación de los bienes y las personas vinculadas con la organización.
5. Función contable: inventarios, registros, balances y estadísticas de la empresa.
6. Función administrativa: coordinación de las demás actividades. Sincroniza las funciones y está por encima de la empresa.

**Este planteamiento determinó las funciones del administrador y del proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar.** Los principios de la escuela tradicional están vigentes en la administración contemporánea y son (Münch, 2006):

### **Estructura**

1. División del trabajo: al dividir las tareas las personas se especializan en las actividades que están realizando, lo que conduce a hacer mejor las cosas, a reducir los tiempos de las actividades y a incrementar la eficiencia y productividad.
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad es el derecho a dar órdenes y a esperar obediencia. La responsabilidad es consecuencia de la autoridad, implica rendir cuentas por las decisiones tomadas. **La autoridad reposa sobre el cargo y no sobre las personas, se puede delegar el mando, pero la responsabilidad no, es el líder quien asume las consecuencias.**
3. Disciplina: obediencia y respeto hacia las normas establecidas por la organización y que deben ser de conocimiento de todo el personal.
4. Unidad de mando: cada empleado debe tener un solo jefe directo de quien recibe órdenes e instrucciones.
5. Unidad de dirección: presentación de pautas establecidas en los manuales de procedimientos. En la inducción se explica al trabajador las actividades de su cargo, lo que se espera de él y los objetivos que debe alcanzar.
6. Subordinación de intereses: determina que los intereses generales de la organización están por encima de los particulares.
7. Remuneración del personal: debe existir una satisfacción justa y garantizada para los empleados, con una retribución lógica, proporcional con el cargo y las actividades encomendadas, es pactada mutuamente desde el inicio de la relación laboral.

8. La centralización: concentración de la autoridad en un punto jerárquico de la organización. Independientemente del número de sucursales o ciudades de operación de la empresa el poder está centralizado en una cabeza o nivel de mando donde se toman las decisiones.

## Individuo



Figura 6.

Fuente: Shutterstock/642052630

1. La cadena escalar: establece la línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo de la jerarquía. Tiende a ser piramidal con orden ascendente, ya que la mayor parte de los trabajadores conforman la base de la cadena.
2. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos para minimizar la repetición de las acciones y los movimientos que van afectar la eficiencia en el trabajo.
3. **Equidad**: principio que va en doble vía y relaciona la amabilidad y la justicia para conseguir la lealtad del personal hacia la organización.
4. La estabilidad del personal: la rotación del personal tiene un efecto negativo sobre la eficiencia de la organización. Aunque algunas organizaciones tienden a rotar a sus trabajadores para que conozcan cada proceso, en una visión **holística** se habla de la rotación negativa del personal cuando el trabajador se va de la empresa. La rotación constante trae un incremento de los gastos, reprocesos y cambios que entorpecen y retrasan la operación de la organización.



### Equidad

Dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.

### Holística

Del todo o que considera algo como un todo.

5. Iniciativa: capacidad para visualizar y proponer un plan con probabilidades de éxito. Es un rasgo muy apetecido en las organizaciones.
6. Espíritu o unidad de equipo: la armonía y la unión son fortalezas para la organización.

## Teoría de las relaciones humanas (1932)



### Lectura recomendada

Revisemos la siguiente lectura en donde se trata la importancia del enfoque humanista como factor transformador de la gestión pública:

*Lo humano en la teoría de las organizaciones*

Solange Díaz García

Su énfasis estaba en la humanización de la administración. Con el surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas se incorporaron conceptos como la motivación y dinámica de grupo, y se reevaluaron las teorías clásicas relacionadas con la autoridad, la jerarquía y la racionalización del trabajo. Elton Mayo (1880-1949) es considerado el fundador de la escuela y su interés primordial fue estudiar en el jefe los efectos psicológicos que podrían producir las condiciones físicas del trabajo con relación a la producción, demostrando que no existe la cooperación de los trabajadores si estos no son escuchados y que es difícil llegar a los objetivos sin su disposición. **Esta teoría nació en la década de los 30 en Estados Unidos y otorgó un enfoque humanístico a la administración con el desarrollo de las ciencias sociales, como la psicología. Surgió como respuesta a la fuerte deshumanización del trabajo que reinaba con métodos estrictos a los que los trabajadores debían ajustarse.** Se encargó de flexibilizar los enfoques liberando los conceptos mecanicistas y democratizando las teorías clásicas, adaptándolas a los patrones de comportamiento de la población. Como resultado, las ciencias humanas pusieron en tela de juicio los postulados de las teorías clásicas de la administración. Mayo hizo un experimento en la compañía Western Electric para determinar la relación entre la satisfacción del hombre con la eficiencia de los obreros en la producción, estableciendo que:

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo, los trabajadores no reaccionan aisladamente.

- Los trabajadores que producían aisladamente, muy por encima o muy por debajo de la norma estandarizada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y los estándares sociales.
- En la organización hay que tener en cuenta los aspectos y las peticiones que tienen los trabajadores para establecer las relaciones humanas.
- A mayor interacción mayor capacidad productiva.
- Cualquier cambio produce una reacción en el personal.
- Cuando el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar.

Con la Teoría de las relaciones humanas se desplazó el concepto de *homo economicus* por hombre social, basado en las siguientes apreciaciones (Chiavenato, 2004):

- Los trabajadores son seres humanos complejos con una carga de emocionalidad propia.
- La motivación de las personas está ligada con la satisfacción de las necesidades del entorno social.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de la supervisión y el liderazgo.
- Las normas del grupo sirven como mecanismos reguladores del comportamiento y controlan, de modo informal, los niveles de producción.



Figura 7.  
Fuente: Shutterstock/94411264

Otro representante de la Teoría de las relaciones humanas fue Kurt Lewin (1890- 1947), quien habló sobre la motivación y la frustración. Comprobó que todo comportamiento humano es motivado y consiste en la tensión del individuo, lo que origina un comportamiento encaminado a la satisfacción de una o más necesidades. De aquí surgió el concepto de triple motivacional: el organismo humano permanece en equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompe o cree una necesidad que provoca un estado de tensión que sustituye al anterior estado de equilibrio. **La tensión genera un estado capaz de alcanzar una satisfacción de esa necesidad, si esta se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior.** La frustración se da cuando no se satisfacen las necesidades porque existe alguna barrera. Cuando esto ocurre surge la frustración y no permite liberar la tensión ni mantener el equilibrio. La compensación o transferencia se presenta cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad imposible de ser satisfecha, mediante la satisfacción de otra complementaria. De este modo la satisfacción de esta necesidad aplaca la satisfacción de la más importante.



### ¡Importante!

Toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada y cada una de estas soluciones implica una infinidad de matices y variaciones intermedias (Chiavenato, 2004).

Mary Parker Follet (1868-1933) también analizó aspectos relacionados con la coordinación, administración y el mando, criticó la época científica por considerar que no daba importancia al aspecto psicológico. Prestó atención a los temas conflictivos de las empresas y su afectación sobre la administración. Logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatizaba el comportamiento humano. A ella se debe la integración de la administración científica con el enfoque de grupo a las soluciones administrativas. Estaba segura de que ninguna persona podía sentirse completa a menos de que formara parte de un grupo, y que los seres humanos crecían gracias a las relaciones con otros miembros de las organizaciones. Afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas por medio de las personas. Creía en la fuerza de grupo con la cual los individuos podían combinar sus talentos para crear algo mayor.

Por lo tanto, toma fuerza la teoría de las relaciones humanas donde el trabajador es el centro de la administración. Gracias a ella surge una nueva visión del trabajador, enfocándose en sus sentimientos, metas y temores. Mayo desestima los postulados anteriores tomando en cuenta que el factor psicológico casi siempre es más importante que el dinero, y que las personas son motivadas por algunas necesidades como el dinero, la ropa y los alimentos, lo que les ayuda a satisfacer sus necesidades con la ayuda del grupo en el que conviven.



Esta teoría señala que el comportamiento de los trabajadores se puede controlar con una buena supervisión y liderazgo, combinado con un jefe eficaz y con la capacidad para orientar a sus trabajadores. La psicología industrial demostró la parcialidad de los principios de la administración adoptados por la teoría clásica.

## Teoría general de los sistemas (1951)

Su énfasis estaba en la organización concebida como un sistema. Su precursor fue Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), biólogo y filósofo austriaco quien definió al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones. Señaló que hay normas para ser implementadas en cualquier sistema. Definió al sistema como **el conjunto de elementos que funcionan de manera coordinada entre sí para el logro de un objetivo y que este consiste en la finalidad del sistema**. Sostiene que cualquier sistema está compuesto, como mínimo, por cuatro elementos: los insumos relacionados con el abastecimiento de lo necesario para que funcione el sistema, el proceso de la transformación de los insumos, el producto del proceso y la retroalimentación que es la respuesta a este proceso cíclico. Hay tres premisas que todo sistema debe cumplir: las funciones dependen de su estructura, los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, y los sistemas pueden ser abiertos por ser susceptibles a recibir información de otros sistemas. Esta teoría distingue varios niveles de acuerdo con su complejidad: el sistema como una totalidad coherente, el suprasistema como el medio que rodea al sistema, y el subsistema donde el componente del sistema es el individuo. La teoría presenta estas características:

1. Totalidad: va más allá las características generales de sus miembros.
2. **Sinergia**: la variedad o alteración de una de sus partes incide en las demás y en su conjunto.
3. **Entropía**: tienden a conservar su identidad pese a la multiplicidad de significaciones que pueden componer el entorno.
4. Equifinalidad: las modificaciones efectuadas en el sistema son independientes de las condiciones iniciales.
5. Equipotencialidad: permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.
6. Finalidad: los objetivos son el factor que integra a todas las partes del sistema.
7. Retroalimentación: mantienen un intercambio de información entre cada una de sus partes y el entorno.
8. Homeostasis: todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a alcanzar un punto estable.
9. Morfogénesis: todo sistema se define por su tendencia al cambio.



### Sinergia

Trabajo o esfuerzo para realizar determinada tarea muy compleja y conseguir el éxito.

### Entropía

Magnitud termodinámica que indica el grado de desorden molecular de un sistema.

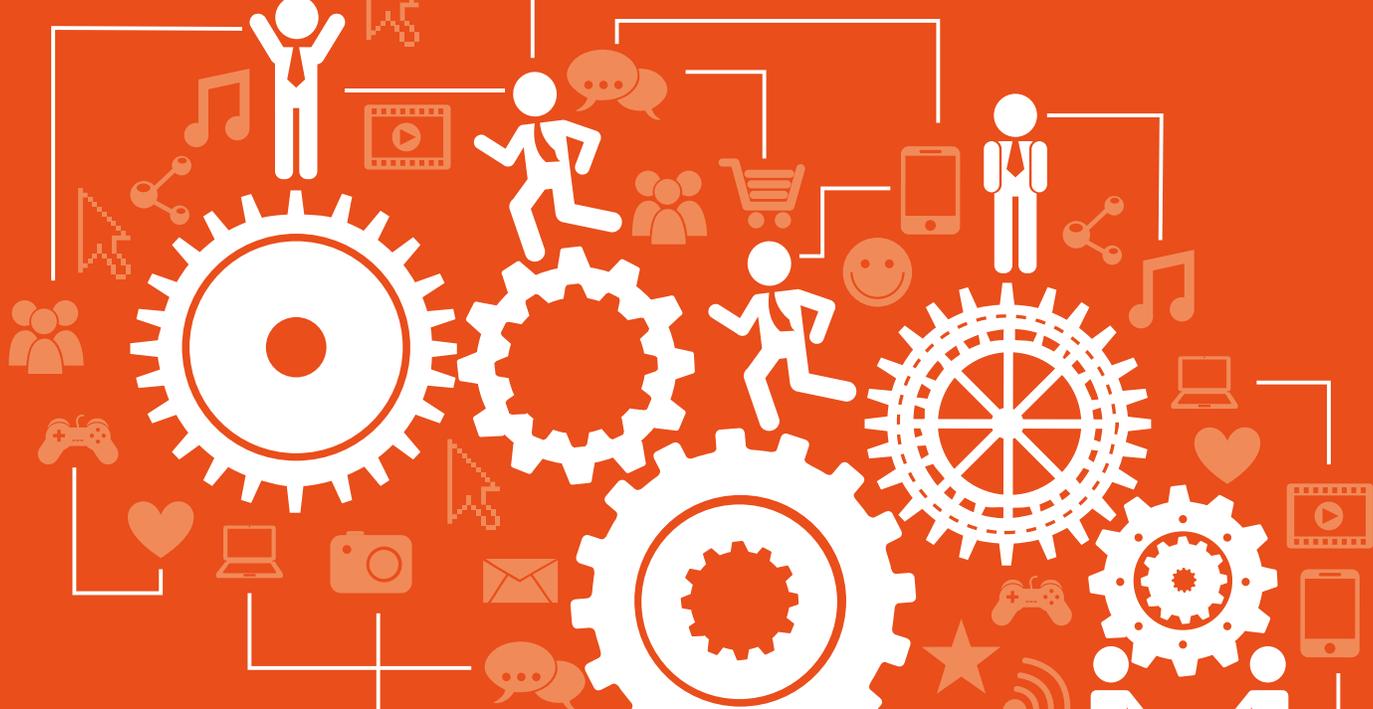


Figura 8.  
Fuente: Shutterstock/153951659

En la Teoría se presenta una clasificación de los sistemas, de acuerdo con dos criterios:

- a. Constitución: pueden ser físicos, como en el caso de la maquinaria y abstractos, como las ideas o los planes.
- b. Naturaleza:
  - Sistemas abiertos: mantienen fronteras abiertas con los demás sistemas con los que comparten intercambios de energía e información.
  - Sistemas cerrados: hay un intercambio nulo y/o escaso de energía e información con el entorno.

Esta teoría se aplica aún, pues las organizaciones no han dejado de ser sistemas sociales, pueden ser administradas bajo este criterio y pueden llegar a ser más eficientes a través de la interrelación de sus elementos.

### Enfoque conductista (1957)

Su énfasis estaba en comportamiento humano. Se presenta como teoría formal con enfoque en referentes de las relaciones humanas, rechazando sus concepciones románticas. Nació a finales de los 40 y se presentó como una antítesis de las teorías clásicas, pese a que planteó una reacomodación de los enfoques anteriores, ampliando su contenido y diversificando la naturaleza de la administración y el recurso humano. **Se fundamenta en el comportamiento humano y en la psicología metódica, está basado en**

**el aprendizaje, el estímulo, los hábitos y las reacciones a las respuestas.** No abarca conceptos subjetivos como la sensación, percepción o las emociones. Su esencia recae en la conducta individual de las personas. Es de suma importancia el análisis de la motivación individual para identificar las necesidades humanas y mejorar la calidad de vida en las organizaciones. Trajo una concepción: el enfoque de las ciencias de la conducta (*Behavioral Sciences Approach*), el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (la Teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas en un contexto organizacional más amplio (Chiavenato, 2004).

Abraham Maslow (1908-1970) fue uno de los primeros en plantear la Teoría de la motivación que jerarquiza las necesidades del individuo de acuerdo con su importancia e influencia, las clasifica en: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Las esquematiza en una pirámide, en la base están las necesidades fisiológicas entendidas como primarias, hasta llegar al pico con la satisfacción de la autorrealización, por considerar que cada vez son menos las personas que logran su satisfacción. Maslow manifestó que, una vez una necesidad es satisfecha deja de ser motivadora de conducta, permitiendo que se requiera la satisfacción de las necesidades más complejas.



#### ¡Importante!

Cada persona posee más de una motivación en todos los niveles y las necesidades más elevadas actúan sobre las más bajas, determinando la conducta como un mecanismo a través del cual las necesidades se manifiestan.

Aunque muchos de sus postulados fueron cuestionados, actualmente es útil para el esquema organizador del administrador.

Frederick Herzberg (1923-2000) planteó la Teoría de los dos factores en la que señala que existen dos factores que orientan la conducta de las personas: los higiénicos, que comprenden todas las condiciones determinadas por la empresa, tales como los sueldos y las políticas de trabajo, y que, aunque son externos, inciden en su motivación. Los motivacionales están relacionados con la naturaleza del cargo asignado al trabajador, las actividades y tareas que de él se derivan. **Consideraba que los factores higiénicos y los motivacionales no estaban relacionados entre sí y propuso el enriquecimiento de las tareas como un mecanismo para estimular el desarrollo del individuo y motivarlo al cambio.**

De igual manera Douglas McGregor (1906-1970) planteó la Teoría X y Y, según la cual:

a. Teoría X: las personas son perezosas por naturaleza y esperan una remuneración

como recompensa por los trabajos mínimos, prefieren no asumir responsabilidades ni retos, se resisten a los cambios como un medio para garantizar su seguridad, son dependientes y necesitan de la supervisión y el control de la administración.



### ¡Importante!

Es una representación de las teorías clásicas según las cuales la administración debe promover la organización de los recursos y direccionar a las personas frente a sus tareas y actividades por considerarlas pasivas en la relación con la empresa, y motivadas por los factores económicos como recompensa a las labores realizadas.

- b. Teoría Y: es la concepción moderna de la teoría conductista y plantea que el trabajo puede ser para el individuo una fuente de motivación y recompensa, que las personas pueden llegar a ser pasivas o reactivas por experiencias laborales anteriores, pero que pueden modificar su actitud hacia la empresa y las labores encomendadas. Los trabajadores, bajo los factores motivacionales y conductuales adecuados, están en capacidad para asumir responsabilidades y ser gestores de autocontrol. Considera que el excesivo control y la amenaza de sanción no son los únicos recursos para obtener dedicación y empeño de los trabajadores.



### ¡Importante!

Esta teoría supone un estilo de dirección participativa en la que priman los valores humanos y sociales.

## Enfoque situacional o de la contingencia (1972)



### Lectura recomendada

Los invitamos a realizar la lectura complementaria:

*Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo* (pp. 69-75)

Jenny Martínez Crespo

Su énfasis estaba en el medioambiente y tecnología. La contingencia hace referencia a una situación incierta o eventual que, aunque puede suceder o no, es preciso contemplarla como un imprevisto para establecer estrategias y determinar qué hacer en caso de que ocurra. A finales de los 50 la socióloga Joanne Woodward (1930-1957) analizó cien firmas industriales identificando tres formas de producción: producción o manufactura unitaria, producción en masa o mecanizada y producción continua o automatizada; deduciendo que la tecnología adoptada determina la estructura y los comportamientos empresariales, lo que significa que dependiendo de las técnicas utilizadas puede adaptarse a un comportamiento empresarial igual o diferente al de las demás. Posteriormente Tom Burns y James Stalker analizaron veinte firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el fin de identificar la relación entre la administración y el entorno, clasificando a las organizaciones, como se muestra a continuación, y concluyendo que las metas determinan la estructura de cada una:

- a. Organizaciones mecanicistas: poseen estructura rígida con actividades y responsabilidades bien definidas, la comunicación es utilizada para la socialización de órdenes o decisiones, el poder centralizado en lo alto de la pirámide estructural, la lealtad y la obediencia a los jefes son condiciones para continuar haciendo parte de la organización, y las actividades de producción son repetitivas y rutinarias.
- b. Organizaciones orgánicas u organicistas: estructura más flexible en la que se favorece el trabajo en equipos o por proyectos, la autoridad varía con cada uno, las comunicaciones son más informativas que socializadores de decisiones, todos los niveles de la organización deben tomar decisiones y los elementos de producción pueden estar según las actividades necesarias.

A finales de los 60, James Thompson (1920-1973) relacionó a las organizaciones con el medioambiente, en un sistema abierto y bajo el concepto de la racionalidad organizacional. Posteriormente Tom Lawrence y Lorsch estudiaron un grupo de organizaciones de alimentos y contenedores, como resultado afirmaron que los problemas organizacionales son la diferenciación y la integración, infiriendo que la empresa que más se adapta a las características del ambiente estará más cerca del éxito.

Este enfoque surge bajo la iniciativa de los científicos sociales que estudiaron la relación entre las estructuras sociales y el papel en el sistema social. Plantea una relación funcional entre los factores del ambiente y las técnicas administrativas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización, donde el ambiente y la tecnología son factores para tener en cuenta en un plan contingente. Concluye que no existe una única forma óptima para organizar y administrar que sea aplicable a todas las organizaciones, sino que todo depende del ambiente donde desarrollan sus actividades, ya que la estructura de la organización debe adaptarse al ambiente externo de la empresa, además de la tecnología con la que cuenta y el tamaño de la entidad y el entorno.



### ¡Recordemos que!

---

Ya que el ambiente externo no es algo que se pueda controlar es importante analizar el entorno y realizar una planeación de contingencia, revisando periódicamente e identificando situaciones nuevas que se puedan producir. Toda planeación de contingencia debe ser activa y plantear objetivos estratégicos con un respectivo plan de acción para alcanzar las metas.



### Instrucción

---

Veamos en la plataforma, un mapa mental que resume lo expuesto. Lo encuentra disponible con el nombre: organizador gráfico. Para finalizar, los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje caso simulado.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.

Díaz, S. (2013). Lo humano en la teoría de las organizaciones. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>

Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33-42.

Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>

Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.

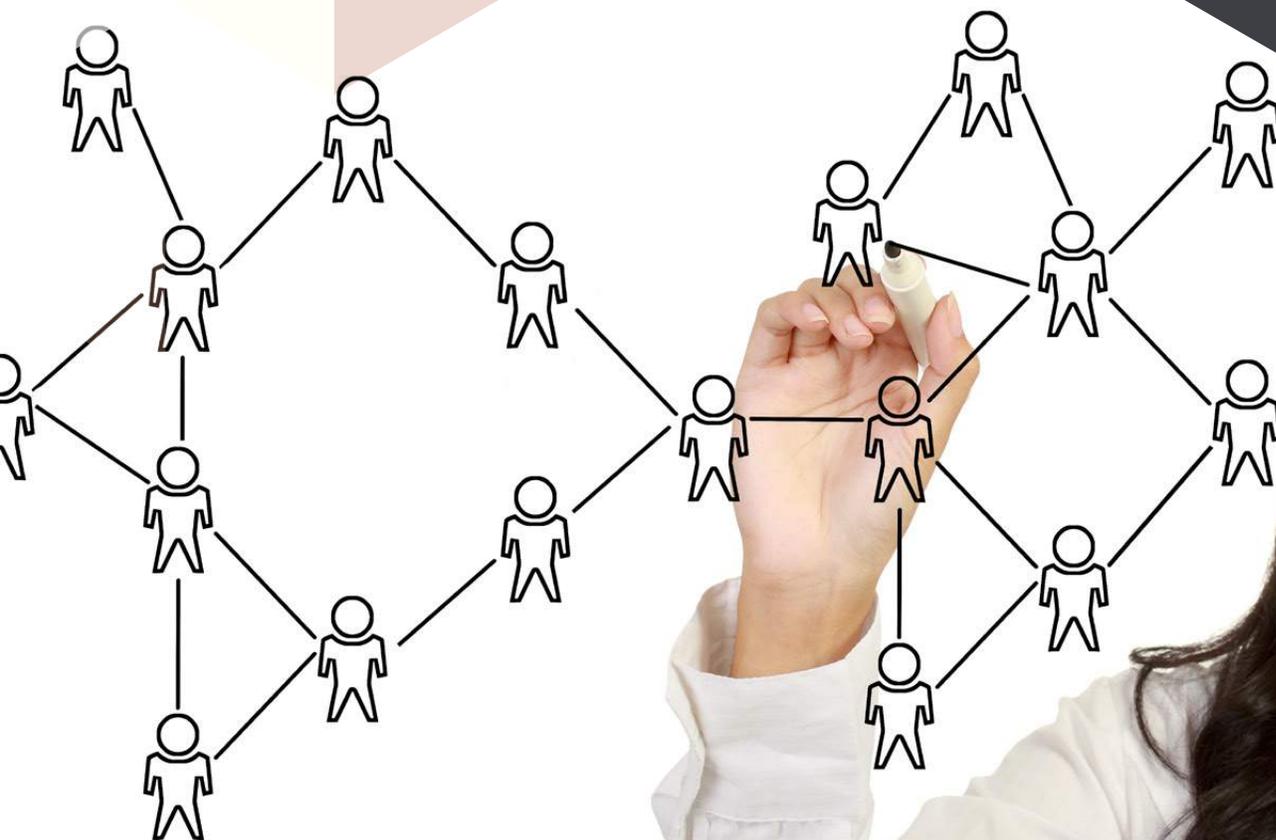
Valencia, L. (s.f.). *Las seis funciones básicas de la empresa según Fayol*.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte

## EJE 2

Analicemos la situación





# La empresa y su entorno





## Instrucción

Los invitamos a ver el video animado acerca de la empresa. Lo encuentra disponible en la página principal del eje.

Según lo dispuesto en el artículo 333, inciso 3, de la Constitución Política de Colombia, la empresa es la base del desarrollo nacional y tiene una función social que deriva en obligaciones, dado que las actividades que realiza tiene significativos impactos en la economía nacional (1991), por lo que el Estado adquiere un compromiso para estimular el desarrollo empresarial. El Código de Comercio, en su artículo 25, define la empresa así:



Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (Código de Comercio, 1971), de lo cual se deduce que la ejecución de actividades económicas de manera organizada haciendo uso de uno o más establecimientos para la ejecución de dicha actividad da origen a la empresa.

Un negocio es una operación, transacción o actividad que se realiza con fines lucrativos, por ejemplo, comprar un apartamento y remodelarlo para luego venderlo, es un negocio. Cuando un negocio se desarrolla de manera formal, repetida y con un cierto volumen de operaciones comerciales se convierte en empresa. En ese sentido, una empresa es una unidad económica y social compuesta por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo es obtener ganancias a través de la provisión de bienes y servicios a sus clientes. Está constituida por una infraestructura física que proporciona los recursos materiales para realizar las funciones para la que fue creada, la infraestructura tecnológica que permite optimizar los procesos, el área de administración y finanzas que controla y decide la utilización del dinero, y el componente gerencial y jurídico que da la seguridad de trabajar en cumplimiento de las normas impuestas por el entorno, el capital humano, las comunicaciones y el mercadeo. Desde su área de operación está encargada de generar bienes y servicios, así como su comercialización para buscar clientes que representen ingresos, identificar procesos de innovación y entablar alianzas que permitan crear nuevos productos y servicios que satisfagan a los clientes.



de las cuentas corrientes de la empresa, comprendidas por los **activos** y **pasivos** corrientes, fundamental para su dirección financiera. Las empresas favorecen el progreso humano al permitir la autorrealización de sus integrantes, a la vez que robustecen la base económica de su medio.



### ¡Recordemos que!

El entorno en el cual se ubica es de gran importancia, dado que ninguna organización puede existir aislada de su contexto, razón por la que los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, éticos y religiosos pueden incidir en cómo interactúa con el ambiente y sus individuos. Su localización determina la comunidad con la que tendrá relaciones, la posibilidad de un buen abastecimiento de las materias primas, las facilidades para la venta, la consecución de mano de obra y el aspecto financiero son decisivos con respecto a los gastos de operación.

Todas las empresas analizan su entorno para identificar las necesidades y tendencias de sus consumidores, ajustando sus dinámicas estructurales y operativas para integrarse a un sistema económico e industrial dedicado a la **satisfacción** de los consumidores a través de múltiples bienes y servicios. El inicio de una organización, su tipo, y sus puntos de producción y venta responden a las decisiones estratégicas tomadas luego de un minucioso análisis. Aplicar la administración más adecuada para que se ajuste a las necesidades de cada empresa es imprescindible, por lo que existen criterios para la clasificación de las empresas.

Según las actividades que realizan las empresas pueden clasificarse en: industriales, que comprenden las extractivas de los recursos renovables y no renovables; y comerciales, caracterizadas por la participación de mayoristas, minoristas y comisionistas, con la posibilidad de pertenecer al sector público o privado. De acuerdo con el origen del capital las empresas pueden ser: privadas (nacionales, extranjeras y **transnacionales**) y públicas (**centralizadas**, **descentralizadas** y **estatales**).



### Activos

Activo corriente de una empresa, puede convertirse en dinero en menos de doce meses. Por ejemplo, las inversiones, existencias y cuentas bancarias.

### Pasivo

Obligaciones de la empresa a corto plazo. Por ejemplo, las deudas con duración menor a un año.

### Satisfacción

Implica la relación del cliente con un producto o servicio adquirido y consumido, con el cual cubre plenamente sus necesidades y expectativas.

### Transnacionales

Una empresa transnacional se establece en su país de origen y en otros para realizar sus actividades mercantiles.

### Centralizadas

Empresas que dependen de un solo individuo para la orientación de las decisiones.

### Descentralizadas

Delega las decisiones a gerentes o directores de primera línea.

### Estatales

Empresa o corporación pública que es propiedad del Estado.

Para comprender las dinámicas de la empresa y su participación en el mercado local, nacional o global, hay que considerar factores externos que inciden en la operación y en las decisiones estratégicas para ganar una posición competitiva en el mercado. Una empresa exitosa es la que logra adaptarse rápidamente a su entorno.

El análisis del **macroentorno** consiste en la evaluación de todas esas fuerzas externas que no pueden ser controladas por la empresa, y que es necesario tener en cuenta para cualquier actividad o proyecto. Uno de los modelos es el PESTA, denominado así por analizar el entorno desde las perspectivas Política, Económica, Social, Tecnológica y Ambiental, para determinar el impacto que ejercen las fuerzas del entorno en la empresa, y cómo su impacto se convierte en **oportunidades** o **amenazas** para la organización. Sus dimensiones son:

- **Político legal:** corresponden a las normas, leyes y otras regulaciones que son impartidas por el Estado u otros organismos regulatorios. Algunos factores son las **reformas tributarias**, el nivel del salario mínimo, la situación política y económica del país, la política fiscal, forma de gobierno, las regulaciones comerciales y el **proteccionismo**.
- **Ambiental:** condiciones de los recursos y la relación de las actividades de la empresa con el medioambiente. Algunas de las variables son las normas de protección del medioambiente, el manejo de los desechos y los costos ambientales.
- **Económica:** factores que influyen en el poder de la compra y los patrones de gasto de los consumidores. Algunas variables son el desempleo, el nivel de ingresos, la **inflación**, la tasas y los tipos de interés en los productos del mercado, el nivel de productividad, el clima de negocios del país y los ingresos por habitante.
- **Sociocultural:** contempla aspectos demográficos como el estudio de la población humana y su crecimiento, cuya distribución involucra a todas las personas que constituyen los mercados y donde se delimitan los nichos a los cuales las empresas dirigen sus anuncios para incremen-



### Macroentorno

Variables externas que pueden interferir en la operación de la empresa.

### Oportunidades

Aspectos positivos que pueden ser aprovechados por las organizaciones para convertirlos en fortalezas.

### Amenazas

Aspectos negativos que, si no son enfrentados con la medida correcta, se convierten en debilidades.

### Reformas tributarias

Están relacionadas con la captación de impuestos por parte del Estado.

### Proteccionismo

Doctrina económica que favorece la producción nacional frente a la competencia extranjera, por medio de impuestos y medidas especiales.

### Inflación

Aumento generalizado del nivel de los precios en el mercado durante un período.

tar el consumo de sus productos y servicios. Marcan cambios en las tendencias y en los hábitos de consumo, se tienen en cuenta la edad de la población, la estructura familiar, la geografía y el crecimiento de la población mundial. Los factores culturales son los valores y las actitudes, los estilos de vida, las creencias, el nivel de formación del cliente, nivel promedio de escolaridad, la actitud ante productos extranjeros, la piratería y el contrabando, el comportamiento ante la diversidad (cultural, social, religiosa) y el poder de los grupos sociales.

- Tecnológica: recursos tecnológicos que facilitan los procesos de la empresa y contribuyen con la innovación del sector en el mercado. Algunas variables son el uso de internet, desarrollo de las tecnologías, la inversión en la investigación y el desarrollo, la capacidad de innovación, las nuevas fuentes de energía y la facilidad de acceso a nuevas tecnologías, entre otras.



#### Instrucción

Los invitamos a desarrollar, en la página principal del eje, la actividad de aprendizaje: video pregunta.

## Elementos de las empresas

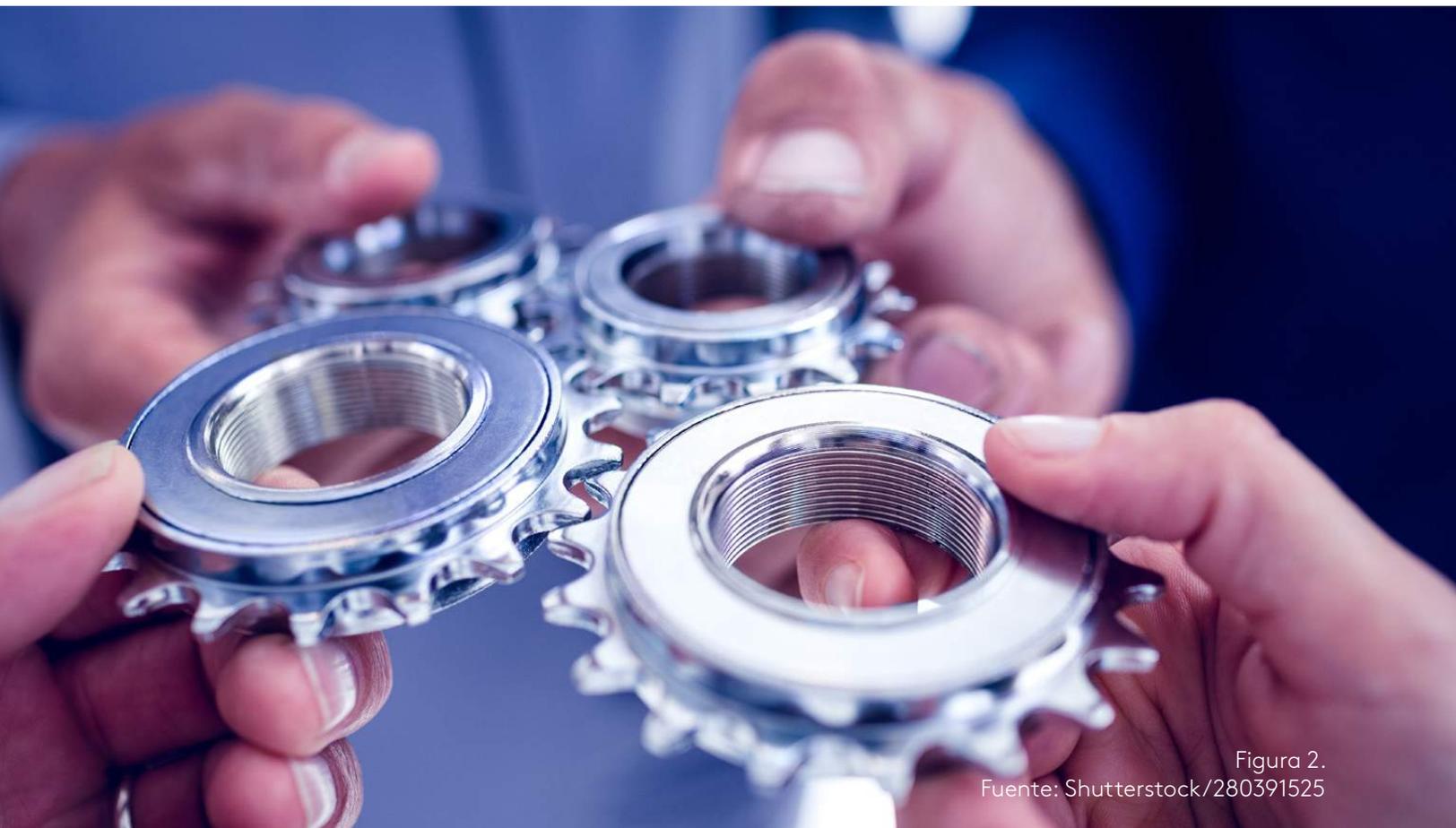


Figura 2.  
Fuente: Shutterstock/280391525

Las empresas son unidades de producción encargadas de combinar los recursos productivos (el capital, el trabajo y los recursos naturales) para producir bienes y servicios que cubren las necesidades. Están relacionadas con la alimentación, movilización, vida cotidiana y enseñanza, entre otros. Cada empresa desarrolla elementos teniendo en cuenta su misión y el sector de la industria al que pertenece. Algunos de estos componentes adquieren prelación como la tecnología, que empezó a formar parte de las empresas como apoyo a los procesos productivos y operativos para convertirse en un sector independiente en el que gira toda una industria de hardware y software, con aplicación en diferentes campos y dirigidos a la satisfacción de diferentes usuarios, en un mercado global con alto consumo de productos y servicios tecnológicos. A continuación, se analizan los recursos materiales, técnicos y humanos porque reúnen las funciones indispensables para que una organización alcance sus objetivos.



### ¡Importante!

No hay que desatender los procesos de producción y mercadotecnia, son actividades claves que comprenden la adquisición de las **materias primas**, fabricación, el almacenamiento, la distribución de los productos elaborados, el ciclo de ventas que promociona y vende los productos, y los servicios en atención a los requerimientos de los clientes.



#### Materia prima

Sustancia natural o artificial que se procesa industrialmente para construir un producto.

## Recursos materiales de la empresa

Son bienes tangibles de una empresa usados para cumplir con sus objetivos. Algunos son:

- Materias primas: son recursos auxiliares que forman parte del producto.
- Equipos: herramientas y para la producción y administración.
- Instalaciones, terrenos o edificios.

La organización de una empresa contempla planear, programar, controlar, almacenar y distribuir los recursos, por lo que su administración implica la forma en la que se dispone la materia prima para convertirla en productos, bienes y en procesos terminados. Requiere acciones como la compra de materia prima en cantidades y tiempos, la elección de los proveedores y su almacenamiento, entre otros. Su objetivo es abastecer, en cantidad y calidad, los recursos que el sistema productivo demanda en el menor tiempo y costo. Su función es planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la administración de los recursos materiales, así como la prestación de los servicios genera-

les de la empresa conforme a las normas y a los lineamientos establecidos. Los recursos materiales se clasifican en:

- a. Recursos de transformación: se manipulan para fabricar otros, por ejemplo, la maquinaria, los equipos, las herramientas, los muebles, vehículos y edificios.
- b. Recursos de utilización: son procesados por los recursos de transformación y sirven para las actividades de la empresa, por ejemplo, el combustible, los elementos para el aseo y la papelería.

## Recursos financieros de la empresa

Son un elemento indispensable para la puesta en marcha de la idea empresarial. El inicio y curso de cualquier negocio, su funcionamiento, sus mejoras e inversiones requieren capital que puede provenir del propietario o de los socios. Puede representar los apoyos financieros que brinda el Estado a emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas. Son elementos, de carácter monetario, que la empresa requiere para su operación y crecimiento. Están relacionados con la forma de consecución del dinero, los créditos y sistemas de pago, además de encargarse de la dis-

ponibilidad y asignación de los recursos para mantener activa la operatividad de la empresa. Los recursos de capital son las construcciones, los vehículos, las maquinarias, los equipos, muebles y enseres necesarios para las tareas programadas por la empresa. Los recursos financieros propios pueden constituirse por el dinero en efectivo, la aportación de los socios (accionistas) y las utilidades obtenidas por la venta de productos. Cuando una empresa no puede cubrir sus necesidades con recursos propios accede a ajenos para dar continuidad a su operación y suplir sus necesidades.



### ¡Datos!

Los recursos financieros ajenos están representados por los préstamos bancarios, por parte de cooperativas o personas particulares y están proyectados para su paga y cubrimiento a corto, mediano y largo plazo, así como por los préstamos de proveedores.

# FUNDRAISING



Figura 3.

Fuente: Shutterstock/573692005

El área de finanzas está a cargo de administrar los activos de la empresa como el dinero, el **inventario**, los vehículos, muebles e inmuebles. También asume el registro de los movimientos contables, controla los ingresos y egresos de la empresa para mantener el equilibrio, calcula y paga oportunamente los impuestos, determina la posibilidad de las inversiones, distribuye el dinero para el pago de las obligaciones y maneja la disponibilidad de los recursos en eventualidades.



## Inventario

Relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de la empresa en un momento determinado.

## Recursos humanos de la empresa

Es la fuerza de trabajo vital de la empresa, sin este ninguno de los otros recursos podría operar. Debe ser seleccionado teniendo en cuenta las cualidades físicas, intelectuales y de experiencia que adopte la empresa como políticas. Es un punto medular en la organización, bien sea por el conocimiento, las habilidades o la experiencia de sus trabajadores.

El capital humano es el conjunto de conocimientos y entrenamientos para realizar las labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, considerando que una empresa requiere muchos campos de conocimiento y disciplinas para articular todas sus actividades. Está destinado para garantizar que la empresa tenga colaboradores integrados con el trabajo que se caractericen por estar formados y capacitados para las actividades encomendadas. Asegura el crecimiento de las personas en su parte profesional y personal.

La **gestión** del recurso humano ha ido evolucionando con los negocios. Antes dedicaba sus esfuerzos para estimular la productividad industrial cuando el trabajador era considerado parte de un engranaje. Ahora, con el concepto de esfuerzo discrecional, entendido como el compromiso emocional del empleado con la organización y sus metas, va más allá de conservar el puesto de trabajo y es visto desde un ámbito más integral.

A partir de los 70, con el nacimiento de los productos intangibles (servicios), se apreció la importancia del trabajo sobre el capital humano y se decidió prestar atención a sus condiciones de acuerdo con las capacidades, los puestos físicos y la ergonomía. Los recursos visibles son incentivos y estímulos que conllevan a condiciones favorables del recurso humano, se deben valorar y considerar factores como la creatividad, la astucia, la **inteligencia emocional**, el autocontrol, la **resiliencia**, la **procrastinación** y la **empatía**.



### ¡Importante!

El área de recursos humanos se encarga que las personas fluyan en su ambiente empresarial para que haya productividad de la empresa, se han generado estrategias para captar, capacitar, fidelizar y evaluar el desempeño del recurso humano.

La administración del talento humano comprende todas las labores dirigidas a coordinar las funciones y responsabilidades del proceso de **reclutamiento de personal**, el desarrollo de las capacidades y habilidades, y la fidelización del talento humano para maximizar el valor de los trabajadores y convertirlo en una fortaleza empresarial. Para llevar a cabo el proceso de selección del personal de manera exitosa hay que tener en la organización una estructura con funciones y cargos definidos, contar con instrumentos de selección objetivos y confiables, y generar procesos de contratación estandarizados. Administrar el talento humano implica un acercamiento con los trabajadores para que se identifiquen sus actitudes, lo que permite moldear y modificar sus conductas para el logro de los objetivos y para configurar su actuar en el trabajo.



### Gestión

Acciones que se llevan a cabo para conseguir alguna cosa o alcanzar una meta.

### Inteligencia emocional

Capacidad para entender y manejar las emociones, de manera tal que facilite las relaciones con los demás y no se conviertan en un obstáculo para alcanzar los objetivos.

### Resiliencia

Capacidad que tiene un individuo para superar situaciones adversas.

### Procrastinación

Acción de postergar actividades o sustituirlas por otras más agradables pero menos relevantes.

### Empatía

Participación activa de una persona en una realidad ajena a ella.

### Reclutamiento de personal

Procedimiento para atraer a candidatos calificados y capacitados para ocupar un cargo en una organización.

En la administración del capital humano se generan dos beneficios enfocados a:

- a. Para los empleados: mediante el desarrollo de sus potencialidades en la organización. Alineación del personal con las metas y los objetivos. Disminución de las barreras organizacionales que no permiten una adecuada integración con la organización.
- b. Para la empresa: se hace más competitiva en el mercado. Los sistemas y procesos son más eficientes, generando una reducción en los costos. Se mejora la productividad y se garantiza un clima organizacional que conduce a la empresa al éxito a largo plazo.

La gerencia define los objetivos, las metas, plantea las estrategias y mide los resultados. Establece los parámetros para el **desempeño** de todas áreas de la organización. Coordina y optimiza las habilidades, los conocimientos y las experiencias de las personas que trabajan para alcanzar la **eficiencia**.



#### Desempeño

Acto y consecuencia de cumplir una obligación, desarrollar ciertas actividades o dedicarse a alguna tarea.

#### Eficiencia

Capacidad para cumplir o realizar adecuadamente una función.



Figura 4.  
Fuente: Shutterstock/197936177

## Recursos técnicos de la empresa

Están relacionados con los procesos productivos de la empresa y contemplan aspectos tangibles, como la tecnología empleada en la producción, así como los intangibles, relacionados con el software. Los recursos técnicos son medios basados en la tecnología para coordinar los sistemas de producción, de ventas y de finanzas. Son herramientas para el control y la coordinación de los demás recursos, hacen parte los sistemas de producción, de ventas, los sistemas administrativos y de finanzas, además de las fórmulas de las patentes, la adquisición de tecnología, el desarrollo de tecnología propia, y la capacitación y desarrollo del personal. Es de vital importancia para cualquier empresa, no basta con tener una computadora de última generación conectada a la red, hay que contar con una página web, las empresas deben disponer espacios dinámicos que interactúen con los clientes. Se debe considerar el uso de software adquirido, libre o de diseño propio porque ayuda con la operación de la empresa, da mayor control sobre los procesos, vuelve más eficiente los tiempos de producción, reduciendo los tiempos de entrega y los costos de la operación.

La tecnología permite a los consumidores indagar para satisfacer sus necesidades, a través de los sistemas de comunicación, permitiendo la accesibilidad de los consumidores a las empresas y a generar respuestas a solicitudes de manera más rápida, con menos esfuerzo por parte de los clientes, quienes pueden realizar acciones de compra a través de un clic. Ha dado mecánicas para la adquisición de productos, formas de pago, una mayor accesibilidad a servicios sin importar la localización de las empresas, permitiendo una fácil y rápida comparación entre las marcas y los productos, lo que proporciona mayor información y aumenta la capacidad de selección de los clientes.



Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/575897224

La inteligencia de los mercados opera a través de las TICS, permite identificar datos relacionados con las tendencias, los hábitos consumo, las frecuencias de compra y el PQRS de manera directa, lo que permite a la empresa generar respuestas rápidas a las necesidades de los mercados y clientes. Adicionalmente, factores relacionados con las tecnologías, como la entrega de los envíos, son posibles por el comercio electrónico y la georreferenciación de la prestación de los servicios que han cambiado la forma de comprar.



#### PQRS

Sistema implementado para la recepción y respuesta de las peticiones, quejas, los reclamos y las sugerencias.

## La empresa, el empresario y el administrador



### Instrucción

Vea el organizador gráfico para diferenciar estos conceptos. Lo encuentra disponible en la página principal del eje 2.

enfrentar los retos que impone el entorno y consolidar a las empresas líderes que han conducido a la sociedad a cambios como la automatización. Son todos los emprendedores que siempre creyeron en sus proyectos y tuvieron la capacidad para disuadir a otros para trabajar juntos.

### Espíritu empresarial

Implica ser emprendedor, que es la capacidad para identificar una oportunidad y reunir los recursos para ponerla en marcha. Es un principio que brinda la determinación para lograr grandes cosas. Un individuo con cultura empresarial tiene la capacidad de visualizar las oportunidades y se caracteriza por una habilidad creadora, el deseo de progreso, superación, la capacidad para tomar decisiones enfocadas en soluciones, la capacidad de autocontrol, el liderazgo y alto sentido de la responsabilidad. Este espíritu emprendedor le ha permitido al hombre lograr grandes cosas, conocer mundos, romper paradigmas, consolidar la ciencia y la tecnología,



#### Paradigma

Ejemplo o modelo.

El espíritu empresarial le ha permitido al hombre lograr grandes cosas, conocer mundos, romper paradigmas, consolidar la ciencia y la tecnología,



### Lectura recomendada

Realice las lecturas complementarias:

*Cuatro casos exitosos de emprendimiento*

*Cuatro grandes compañías que dan ejemplo en materia de innovación*

Revista Dinero

Un empresario no solo es quien inicia una empresa. Ser empresario no es sinónimo de ser emprendedor. Un emprendedor es capaz de enfrentar las situaciones y los retos, no necesariamente crea una empresa; pero sí es una persona líder, innovadora, positiva y progresista que es capaz de llevarla al éxito.

El espíritu empresarial tiene dos características: la innovación y el cambio, son las encargadas de gestar las propuestas competitivas con alta posibilidad para el éxito en el mercado.

## Empresario



### Lectura recomendada

Realice la siguiente lectura:

*Ranking de las empresas más innovadoras en Colombia*

Revista Dinero

Cuando se habla de un empresario se hace alusión a alguien que ya tiene una empresa. Cualquier actividad requiere habilidades y destrezas que hacen que las actividades sean cumplidas y conduzcan a una adecuada y propositiva toma de decisiones, acordes con las responsabilidades y los retos impuestos por la labor. Un empresario se caracteriza por:

- a. **Persistencia:** confianza en sí mismo y en el logro exitoso de las labores asignadas, con resiliencia para superar las adversidades y los obstáculos que puedan presentarse en el ejercicio de la actividad económica y cotidiana.
- b. **Visión:** de situaciones futuras para proyectar alternativas de solución que lleven a los objetivos trazados.
- c. **Creatividad:** imaginación direccionada hacia la innovación e iniciativa para la implementación de las propuestas de cambio que generen beneficios para la organización y sus grupos de interés.
- d. **Comunicación:** habilidad con el cliente interno y externo para acercarlos.
- e. **Conocimiento y experiencia:** combinación entre los componentes teórico y práctico que hacen que se favorezca el desarrollo de las actividades asignadas y contribuyen al crecimiento de los grupos de trabajo. **Debe tener conocimiento de todas las áreas de la empresa.**
- f. **Otras cualidades:** relacionadas con un buen líder como la inteligencia emocional y financiera, equidad, responsabilidad, ser buen ejemplo, **ecuanimidad**, capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto, tolerancia al riesgo y el manejo de prioridades, entre otras (Münch, 1997).



#### Ecuanimidad

Capacidad de obrar con rectitud, justicia e imparcialidad.

## Gerente o administrador



Figura 6.

Fuente: Shutterstock/277048049

Su trabajo está relacionado con la capacidad para conducir a una empresa y que esta opere de manera óptima. Es la **governanza** de la organización y la precisa toma de las decisiones. Ser propietario de la empresa no está asociado con ser un buen gerente y muchas veces es importante contratar a un administrador que lleve las riendas de la organización. Las cualidades de un gerente son:

1. Capacidad para planear: habilidad para interpretar el entorno, le permite identificar las problemáticas y generar alternativas de solución, visualizar las amenazas y oportunidades, aprovecharlas y sortearlas.



### Governanza

Interacciones y acuerdos entre los gobernantes y gobernados para generar oportunidades y buscar soluciones a las situaciones de conflicto, para construir organizaciones sólidas y abiertas al cambio.

2. Capacidad para aprender y actualizarse permanentemente: es una necesidad en un entorno cambiante para actuar según los cambios.
3. Capacidad para actuar en las nuevas situaciones: ante contextos inesperados o desconocidos en las que se debe actuar de manera rápida.
4. Capacidad creativa: según las situaciones responder diferente y recursivamente a través de la innovación.
5. Capacidad para tomar decisiones: considerando los factores internos y externos bajo una adecuada medición y prevención de los riesgos.
6. Capacidad de trabajo en equipo: las mejores decisiones son tomadas en equipo, delegar las actividades y sincronizar tareas para optimizar los procesos y alcanzar los objetivos.
7. Capacidad para motivar y llevar hacia las metas comunes: el administrador cumple el rol de guía para todos los trabajadores, generando estímulos positivos que los conduzcan a un estado de satisfacción por las actividades realizadas.
8. Capacidad para relacionarse: en los negocios y en el trato con el cliente, en todos los niveles y con todos los grupos de la compañía.
9. Comunicarse asertivamente hacia el interior y exterior de la organización.
10. Comportamiento ético: respetar al otro y generar ganancias mutuas se refleja en la organización y el consumidor.



### Instrucción

Los invitamos a desarrollar la actividad de aprendizaje juego de roles, disponible en la página principal del eje 2.

Código de Comercio de Colombia. (1971). [Decreto 410]. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/content/download/5915/86066/file/Codigo%20Comercio.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991). [Artículo 333 inciso 3]. Recuperado de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>

Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (1998). *Administración una perspectiva global*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.

Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración*. Ciudad de México, México: Editorial Trillas.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte

## EJE 3

Pongamos en práctica



Bienvenido al eje 3, a continuación, desarrollaremos una revisión de las tipologías de las empresas en el sector económico, así como los aspectos determinantes que contribuirán a que ustedes identifiquen las empresas en el contexto nacional. El propósito de los temas a estudiar, además de establecer el relacionamiento con los ejes anteriores, es reconocer cómo esos elementos de la organización son factores que clasifican sus ventajas, desventajas, y dinámicas administrativas y operacionales.

Hay recursos que propiciarán un aprendizaje y conocimiento sobre la fundamentación administrativa. Adicionalmente, las actividades lo incentivarán para el desarrollo de las habilidades analíticas, la observación y el estudio de casos reales a través de las lecturas complementarias. Todos los términos que forman parte del glosario son de autoría propia y responden a las definiciones relacionadas con la administración y su lenguaje técnico.

Esperamos que disfrute del proceso de estudio e incorpore lo aprendido con la cotidianidad de su quehacer profesional.

# Clasificación de las empresas





Figura 1.

Fuente: Shutterstock/254187703

La empresa es una organización o agrupación de personas que reúnen factores productivos (el capital, trabajo y los recursos naturales) representados en los elementos de la empresa (los recursos físicos, humanos y técnicos) con el fin de asegurar la elaboración de los **bienes** y **servicios** encaminados a la satisfacción de la sociedad en general. Cada empresa tiene estas características:

1. Fin económico: producir bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores.
2. Fin mercantil: los productos tienen que ser trasladados a los **mercados** para su comercialización, para ser intercambiados y vendidos.
3. Fin lucrativo: visto desde la obtención de las ganancias que les permita su sostenibilidad y generar un beneficio económico.
4. Responsabilidad: implica actividades como la elaboración de productos de **calidad**, crear empleo y proteger los recursos naturales. De no hacerlo el Estado puede prohibir la constitución y operación de la empresa.



#### Bienes

Conjunto de productos elaborados y producidos por la industria y que el consumidor puede comprar.

#### Servicios

Conjunto de acciones realizadas para servir a alguien, algo o a alguna causa.

#### Mercados

Lugar o espacio en el que los vendedores y compradores se ponen en contacto para entablar una relación comercial.

#### Calidad

Cualidad de los objetos con relación a su proceso de creación y fabricación. Se consideran valor agregado de los productos y servicios.

## Tipología con base en los aspectos que las distinguen

Para iniciar, revise el siguiente esquema.

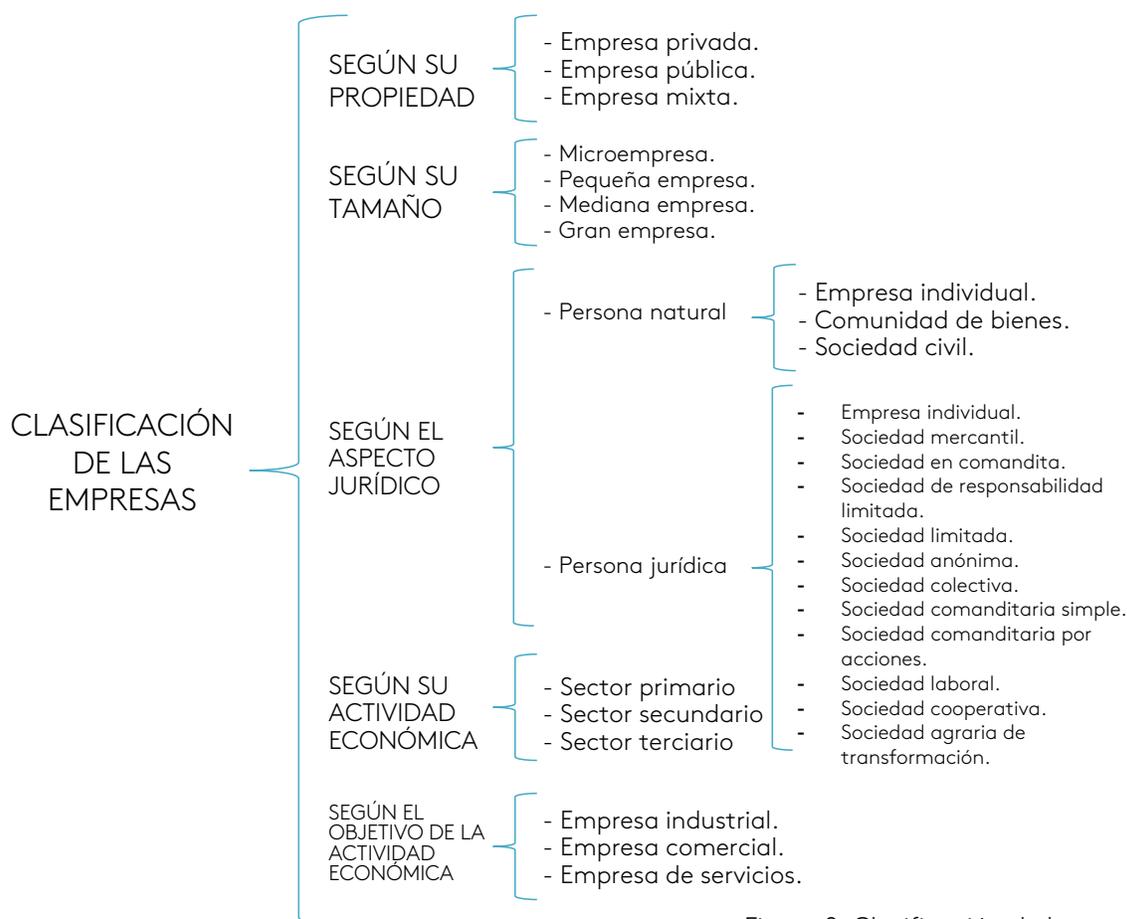


Figura 2. Clasificación de las empresas  
Fuente: propia.

Las empresas se clasifican según estas variables:

### Según su propiedad

- a. Empresa privada: su propiedad es independiente y está constituida por una o varias personas que no hacen parte de la actividad gubernamental. **Su fin es lucrativo y su propósito es maximizar las ganancias.** Representan la mayor proporción de las empresas que participan en el mercado. Por ejemplo, Alpina.
- b. Empresa pública: es propiedad del Estado y su misión se direcciona hacia el cumplimiento de **servicios colectivos** para la comunidad. **Puede ser mercantilista si su propósito es competir en el mercado; o de carácter no mercantil cuando es creada para cumplir alguna necesidad de la población,** como las instituciones educativas de orden distrital.



#### Servicios colectivos

Servicios que el Estado presta de manera simultánea a toda la comunidad, por ejemplo, el orden y la salud pública.

- c. Empresa mixta: constituida por la empresa privada y por el Estado. Ambas partes ponen a disposición sus aportes para lograr el objetivo general, establecido de manera conjunta. Puede constituirse bajo la modalidad de **concesiones**, por ejemplo, Ecopetrol es una empresa conformada con participación del sector público y privado.



#### Concesiones

Modalidad mediante la cual se otorga la administración de una empresa a particulares para explotar sus bienes o servicios durante un período.

## Según su tamaño

La Ley 905 de agosto 2 de 2004 define la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y determina las disposiciones que las identifican. De acuerdo con su tamaño, la empresa puede ser:

- a. Microempresa: el dueño la administra, cuenta con un número de trabajadores no superior a 10 personas. Muchas han sido constituidas para generar empleo. Tiene un total de activos inferior a los 500 **SMMLV**.
- b. Pequeña empresa: su personal está entre los 11 y los 50 trabajadores. Tienen un total de activos entre 501 y menos de 5.000 SMMLV.
- c. Mediana empresa: su número de trabajadores está entre 51 y 200. Tiene un total de activos entre 5.001 hasta 30.000 SMMLV.
- d. Gran empresa: supera los 200 trabajadores y cuenta con activos totales superiores a 30.001 SMMLV.



#### SMMLV

Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

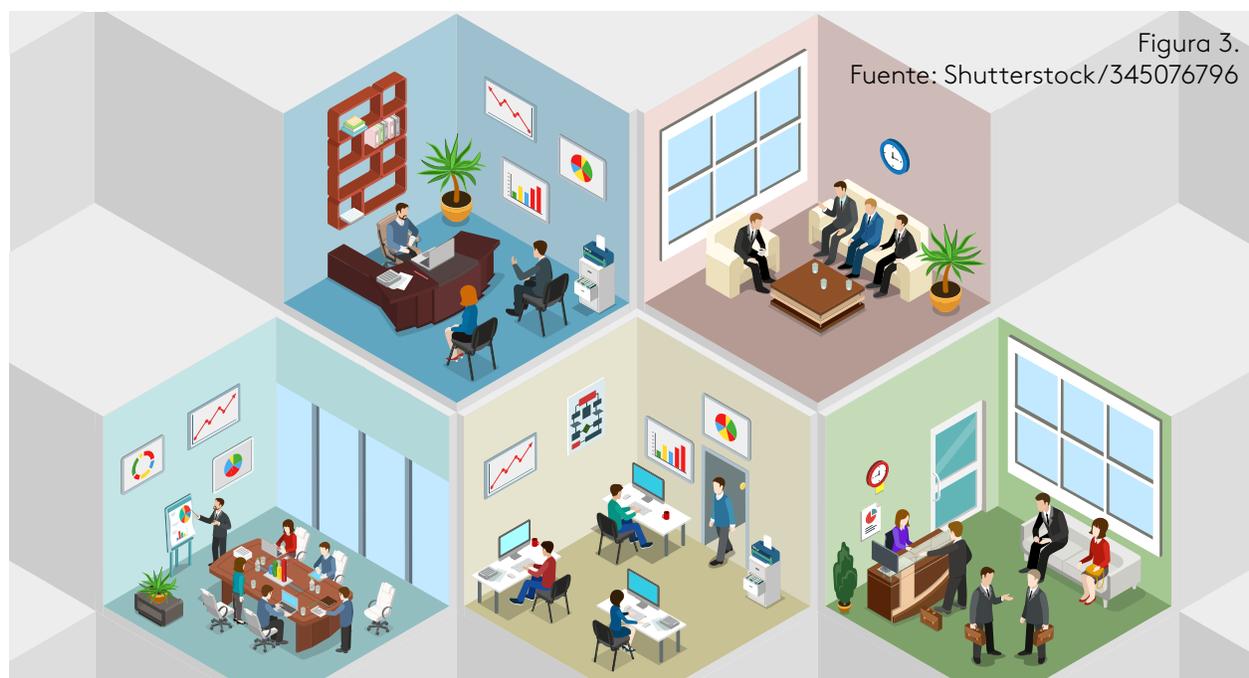


Figura 3.  
Fuente: Shutterstock/345076796

## Según su aspecto jurídico

De acuerdo con su **aspecto jurídico** las empresas pueden constituirse legalmente como:

- a. Persona natural: toda persona que ejerce los derechos y cumple con las obligaciones a título personal, asumiendo las responsabilidades de la empresa y respaldando, con su patrimonio, las deudas adquiridas. Las ventajas de constituir esta empresa son:
- La documentación requerida es mínima y se tramita rápidamente.
  - No requiere gran capital para su constitución ni deriva muchos pagos legales.
  - Pueden ser liquidadas o vendidas fácilmente.
  - No se exige la presentación de los registros contables.
  - No hay restricción para la ampliación o reducción del patrimonio de la empresa.

Desventajas:

- Frente a la responsabilidad ilimitada es el dueño quien debe responder con su **patrimonio** y bienes por las deudas y obligaciones adquiridas.
- El **capital** se limita al monto que pueda aportar el dueño.
- **Centralización** del mando y toma de decisiones, lo que hace indispensable la presencia del dueño en la empresa de manera constante.

Se pueden conformar empresas:

- Individual: constituida por una persona que realiza, de forma habitual, directa y por su cuenta una actividad económica o profesional, de carácter lucrativo, con o sin trabajadores. Solo hay 1 socio.
- Comunidad de bienes: se constituye cuando la propiedad de un bien o derecho le pertenece a varias personas y forma parte de una actividad empresarial común. **Es la forma de asociación más sencilla entre dos personas autónomas. Tiene 2 o más socios.** Su responsabilidad es ilimitada, solidaria, y responde con sus propios bienes.



### Aspecto jurídico

Relacionado con las leyes y la normatividad establecida oficialmente.

### Patrimonio

Conjunto de bienes de propiedad de una persona o institución, susceptibles de ser valorados económicamente.

### Capital

Comprende los recursos físicos y financieros necesarios para la producción de bienes y/o servicios, con miras a la obtención de beneficios.

### Centralización

Tendencia a concentrar la autoridad y toma de decisiones en una sola persona o un grupo reducido de la empresa.

- Sociedad civil: contrato en el que 2 o más personas ponen en común un capital para repartir las ganancias. Responsabilidad ilimitada y personal, los socios responden con los bienes de la empresa, de no cumplir con las **obligaciones** derivadas de las deudas lo hacen con sus bienes personales.



### Obligaciones

Compromiso adquirido que debe ser cumplido según las condiciones pactadas.



### ¡Importante!

Desde luego, una empresa establecida como persona natural puede constituirse como una empresa con personería jurídica.

- b. Persona jurídica: institución representada por una sociedad o una empresa de carácter público o privado que ejerce sus derechos y cumple con las obligaciones a su nombre, lo que implica que ya no es el dueño quien asume todas las obligaciones. **Las deudas de la empresa están respaldadas por los bienes que están a su nombre.** Las ventajas de las empresas con personería jurídica son:

- Tienen responsabilidad limitada, las deudas y los compromisos serán respaldados con los bienes y el patrimonio que están a su nombre.
- Dispone de mayor capital, ya que se puede contar con la participación y los aportes de socios.
- Mayor accesibilidad a los créditos financieros, beneficios sociales y **concursos públicos**.

### Desventajas:

- Debe cumplir con más **requisitos** y **trámites** para su constitución.
- Le exigen documentos contables como soporte.
- El control y la administración recae sobre varias personas, lo que puede retrasar las decisiones.
- Más restricciones para disminuir o aumentar su patrimonio.
- Más trámites y requisitos para **liquidarse** o disolverse.



### Concurso público

Mecanismo para ser seleccionado para un cargo o una ejecución de una obra.

### Requisito

Cualidad exigida para el cumplimiento de algo.

### Trámite

Pasos que se deben cumplir para la realización de un proceso.

### Liquidar

Acción de agotar los inventarios de una empresa previo al cierre de un negocio.



Figura 4.  
Fuente: Shutterstock/239324161

Bajo la personería jurídica se pueden conformar varias sociedades:

1. Individual si tiene un dueño.
2. Sociedades mercantiles conformadas por uno o más dueños que se denominan socios, cada uno aporta capital y trabajo.
3. Sociedad en comandita, conformada por dos socios, uno colectivo que aporta capital y trabajo a la empresa, y su responsabilidad es ilimitada.



#### ¡Importante!

El socio comanditario solo pone su capital y tiene responsabilidad limitada.

4. Sociedad de responsabilidad limitada, constituida como sociedad comercial, tiene máximo 25 socios que aportan participaciones iguales. Hay responsabilidad limitada sobre el capital aportado.
5. Sociedad limitada, tiene como objetivo una o varias de estas actividades: agrícola, ganadera, forestal, pesquera, industrial, de construcción comercial, turística, de transportes, de comunicación, de intermediación, de profesionales y de servicios en general. **El número máximo de socios es 5** y la responsabilidad es limitada sobre el capital aportado.
6. La sociedad anónima es la única que se constituye por acciones, entendidas como el título valor que cubre una parte del capital de la empresa. **De acuerdo con el Código de Comercio Colombiano no puede estar constituida por menos de 5 accionistas** y el capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos negociables.

7. En la sociedad colectiva todos los socios se comprometen para participar en la proporción que establezcan de los derechos y las obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente con las deudas sociales. **Pueden ser 2 o más socios.** Presenta responsabilidad ilimitada, ya que responden de manera personal y solidaria entre ellos; y subsidiaria con respecto a la sociedad. No hay un capital mínimo y pueden aportar dinero o trabajo.
8. La sociedad comanditaria simple tiene socios colectivos que aportan capital y trabajo, y socios comanditarios que solo aportan capital. **Pueden ser 2 o más socios.** La responsabilidad para los socios colectivos es ilimitada y solidaria, y para los socios comanditarios es limitada.
9. La sociedad comanditaria por acciones tiene un capital social que está dividido en acciones conformadas por los aportes de los socios, uno de los cuales se encarga de la administración de la sociedad y responde por las deudas sociales como socio colectivo, mientras que los socios comanditarios no tienen esa responsabilidad. **Pueden ser 2 o más socios y al menos uno debe ser colectivo,** este responde de manera ilimitada, y los socios comanditarios de manera limitada.
10. En la sociedad laboral la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan servicios retribuidos de manera personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido. **Pueden ser 2 o más socios.** La responsabilidad está limitada al capital aportado.
11. La sociedad cooperativa está constituida por personas que se asocian en régimen de libre **adhesión** y de manera voluntaria para realizar actividades empresariales encaminadas para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con un funcionamiento **democrático**. **El número de socios para 1º grado es 3 o más; y para 2º grado 2 o más.** La responsabilidad está limitada al capital aportado y el capital mínimo está fijado por los estatutos.
12. La sociedad agraria de transformación corresponde a las sociedades de orden económico social encaminadas a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales. Entre sus objetivos está la realización de mejoras en el medio rural, la promoción y el desarrollo agrarios, y la prestación de servicios comunes. **Pueden ser 3 o más socios y pueden ser personas físicas titulares de una explotación agraria,** los trabajadores agrícolas y las personas jurídicas que sigan fines agrarios, con la condición que el número de socios individuales sea siempre superior a los socios jurídicos. Responde primero con el patrimonio social y, subsidiariamente los socios **mancomunada** e ilimitadamente.



#### Adhesión

Unión.

#### Democrático

Basado en la toma de decisiones de la mayoría de las personas que conforman algo.

#### Mancomunada

Acuerdo con las personas involucradas.

## Clasificación de las empresas según su actividad económica



Figura 5.

Fuente: Shutterstock/268679837

Según su actividad y considerando su sector económico se clasifican en:

- a. Sector primario: empresas dedicadas a **extraer los productos básicos de la naturaleza** a través de la ejecución de actividades como la agricultura, la minería, pesca y ganadería.
- b. Sector secundario: dedicadas a **transformar los productos obtenidos por las empresas del sector primario** en productos de consumo, bienes, equipos y servicios utilizables directamente por los consumidores. Corresponden a empresas industriales y productivas. Se pueden encontrar los siguientes subsectores: las artesanías, la industria, construcción, minería y energía.
- c. Sector terciario: se dedican a **prestar servicios intangibles** como la comercialización de productos. Comprende todas las actividades económicas que no producen un bien material. Se pueden encontrar los servicios administrativos, financieros, culturales, personales, de comunicación, comerciales, de transporte y turismo.

De acuerdo con el objetivo de la actividad de la empresa están clasificados:

- a. Empresa industrial: **transforma la materia prima** en un producto terminado. Se clasifica en:
  - De extracción: dedicada a la explotación de los recursos naturales, como las empresas petroleras o pesqueras.

- De transformación: encargada de **transformar los recursos naturales**, procesándolos hasta convertirlos en un producto terminado. Por ejemplo, las empresas fabricantes de productos alimenticios o de electrodomésticos.
- b. Empresa comercial: dedica sus esfuerzos a la **venta de productos terminados** al consumidor. Hacen parte las empresas que se dedican al **mayoreo**, al **menudeo** y los comisionistas.
  - c. De servicio: pone sus servicios a disposición del **bienestar de la comunidad**. Por ejemplo, el transporte, la educación y salud.



#### Mayoreo

El distribuidor mayorista es el intermediario que se encarga, al interior de la cadena de distribución, de llevar el producto desde el fabricante hasta el usuario final.

#### Menudeo

Distribuidor minorista que, al interior de la cadena de distribución, vende al consumidor final productos al por menor o en cantidades mínimas.

## Caracterización general de las empresas



Figura 6.

Fuente: Shutterstock/124300060

Las empresas son organizaciones relacionadas con la sociedad, se encargan de realizar actividades para la satisfacción de los ciudadanos a través de la elaboración y disposición de bienes y servicios, con finalidad de lucro o sin lucrar. En Colombia el segmento empresarial contempla una clasificación para las empresas de acuerdo con su tamaño, según la Ley 590 de 2000, con modificaciones en la Ley 905 de 2004.

### Mipymes

Conformadas por las Pymes y las microempresas. El Artículo 2 de la Ley 905 del 2 de agosto del 2004 las define como el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empre-

sas, comprendidas como unidades de explotación económica realizadas por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios, en el ámbito **rural** o **urbano** que corresponda con los siguientes parámetros:

1. Microempresa: tiene una planta de personal no superior a los 10 trabajadores, y activos totales por valor inferior a 501 SMMLV. Están las famiempresas o empresas familiares y las unipersonales.
2. Pequeña empresa: tiene una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales entre 501 y 5.001 SMMLV.
3. Mediana empresa: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5.001 y 30.000 SMMLV.



#### Rural

Relacionado con el campo y sus labores.

#### Urbano

Perteneiente o relacionado con la ciudad.

En Colombia esta clasificación obedece a los parámetros legalmente establecidos por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo que definió el uso de dos variables segmentadas en intervalos de valores para esta clasificación. Estas variables son el número de empleados que hay por cada unidad de negocios y el valor de sus activos totales, definidos en SMMLV.



### ¡Datos!

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) las microempresas generan, en Colombia, el 50,3% del empleo total, mientras que las pequeñas y medianas representan el 30,5%. Colombia es un país de micros, pequeñas y medianas empresas que representan, aproximadamente, el 80% de empleabilidad del parque empresarial y un 45% de aporte al PIB, generando empleos de calidad, y contribuyendo a la producción bruta en los sectores industrial, comercial y de servicios. Estas empresas impulsan la economía y son el motor del país.

Según informe publicado en enero de 2017 por Confecámaras, entidad regulatoria de las empresas en Colombia, en el país hay cerca de 2,5 millones de unidades de negocio, de las cuales un 99.6% son Mipymes. No obstante, solo el 50% de las Mipymes llegan al segundo año, el 20% llega al quinto año y poco menos del 10% llega al décimo año.

Como respuesta a esta situación el Estado, a través de sus políticas económicas y de comercio, se encarga de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas con proyectos para todas sus etapas, desde el surgimiento de la idea hasta la venta del producto, por medio del financiamiento de programas ciudadanos y la reducción arancelaria, apoyando estos ejercicios de emprendimiento que son representativos para el desarrollo económico.



### Instrucción

Realice la actividad de aprendizaje control de lectura y complete el pareo. Estas actividades se encuentran disponibles en la página principal del eje 3.

## Pyme



Figura 7.

Fuente: Shutterstock/606276872

### Son pequeñas y medianas empresas con un número reducido de trabajadores y con una facturación moderada.

En muchos países son consideradas parte vital de la economía, porque son las que más empleo generan, entendiendo que la economía de una nación no está conformada solo por las grandes empresas. Hacen parte las famiempresas, la pequeña y mediana empresa y toda unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica, en actividades de tipo empresarial, agropecuario, industrial, comercial, de servicios, rural y urbana. Las pyme cubren gran parte del mercado en la oferta de los productos y en los beneficios para la comunidad con la oferta de empleo. La siguiente clasificación es de la Comisión de la Unión Europea y se ha ido estandarizando en varios países. Para que sean consideradas como Pyme deben tener las siguientes características:

- Menos de 250 trabajadores contratados de planta y empleados externos para subcontratar.

- b. El volumen de ventas anual debe ser inferior a los US\$32 millones de dólares o tener un balance inferior a los US\$19 millones de dólares.
- c. No puede participar otra organización en su capital accionario en más de un 25% si no califica en las especificaciones de micro, pequeña y mediana empresa.

Fundar una pyme parte de la idea de un vacío en el mercado, se crea la expectativa de que existe una oportunidad con la posibilidad de una clientela que elegirá los productos o servicios.

El ciclo de vida de una pyme es:

1. Se inicia con la introducción o búsqueda, se **prioriza** la innovación, el aprendizaje, la creación de la clientela y la búsqueda de las oportunidades. Es importante la intuición, la **empatía**, el **manejo del caos** y la **incertidumbre**, validando sus **expectativas** y probando en el mercado las **hipótesis**. Hay que proteger el capital, identificando la mejor manera para presentar la propuesta, cómo se comunica, a quién y cómo para que los clientes reconozcan su valor y lo vean reflejado en el precio y en su satisfacción. Hay que considerar el cálculo de los costos de la empresa como si las actividades estuvieran siendo ejecutadas por un empleado o se estuviera **tercerizando** para optimizar las decisiones. Hay que variabilizar los costos y ejecutar las tareas en primera persona para disminuir el riesgo y aprender. Es básica la capacidad de análisis y la predisposición al cambio, ya que con los resultados se deben elegir los indicadores apropiados para medir y entender las señales del entorno para propiciar cambios y experimentar nuevas acciones. Así se ahorra tiempo y se disminuye el riesgo, se da poder a los clientes para observarlos y entender qué esperan, planteando propuestas de respuesta coherentes con la visión y la marca. El empresario puede identificar cuando ya empieza a ocupar un lugar en el mercado y avanzar a la siguiente etapa.



#### Priorizar

Dar importancia a una cosa antes que a otras.

#### Empatía

Capacidad para saber lo que piensa y siente otra persona para generar una conexión que conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

#### Manejo del caos

Situaciones en las que puede llegar a predominar el desorden y la confusión.

#### Incertidumbre

Grado de desconocimiento por una situación que pueda presentarse.

#### Expectativa

Posibilidad para conseguir algo o alcanzar una meta.

#### Hipótesis

Suposición a partir de datos preliminares.

#### Tercerizando

Práctica de subcontratación para la prestación de un servicio. Debería ser realizada por la empresa contratante.

2. Se deben ejecutar todas las acciones según la proyección de crecimiento de la empresa y la posibilidad para ofertar los productos y servicios a mayor escala. Una vez los clientes están satisfechos con los valores diferenciadores y el empresario ha obtenido su retribución monetaria es necesario reinvertir los recursos en una nueva búsqueda de rentabilidad. Cuando esta actividad se transforma, es repetitiva, se

han identificado sus tiempos, su esfuerzo y valoración por parte de los clientes, la inversión es viable y es una pyme que entra en la consolidación y expansión. Aquí se busca la eficiencia que permita al empresario consolidar el negocio sustentable y escalable, lo que se logra con la redirección de las actividades, la descentralización de la toma de decisiones, la gerencia y delegación del control, la incorporación de las tecnologías en el proceso productivo, y la comunicación y el planteamiento de estrategias financieras para el crecimiento de la cuota en el mercado.

Para que una pyme sea exitosa es indispensable:

1. Establecer una planeación estratégica que determine el plan de acción de la empresa, lo que trae la fijación de los objetivos y las metas claras.
2. Evitar los negocios a corto plazo ya que se requiere la consolidación de los proyectos a largo plazo, orientados por directrices y no por la intuición, considerando que es el plan de negocios el que proyecta a la empresa a escenarios reales.
3. Requiere tiempo, disciplina y dedicación, ser su propio jefe es más difícil que ser empleado.
4. Avanzar en el camino de ser emprendedor a ser empresario produce satisfacción. Es un círculo virtuoso en el que todos crecen y aumenta el desarrollo del país.
5. Considerar la responsabilidad social, entendida como el retorno de bienestar a la sociedad y al medioambiente, lo que se traduce en beneficios económicos para la empresa.
6. Confiar en los equipos de trabajo, fomentar la innovación, la profesionalización y la mejora continua, estableciendo una buena red de aliados, ya que en la medida en que el empresario haya logrado sostener y compartir su visión alcanza un nivel de recompensa esperado por todo emprendedor.



Figura 8.  
Fuente: Shutterstock/286780826

## Clasificación de las empresas según su número de trabajadores y su valor de activos totales



### Lectura recomendada

Realice la lectura complementaria, aquí podrá encontrar los resultados de la encuesta con la cual se buscaba identificar la percepción de los empresarios de las mipymes acerca del comportamiento del segmento.

*Informe de resultados de la encuesta de desempeño empresarial en el tercer trimestre de 2017*

Acopi

Según el número de trabajadores y el valor de los activos totales las empresas pueden clasificarse en micro, pequeñas y medianas, veamos sus características:

### Pequeña empresa

Es industrial o mercantil, creada para ser rentable a través de la producción, transformación y/o prestación de los servicios encaminados a la satisfacción de los deseos de los usuarios. No predomina en su industria y su venta anual no excede un tope determinado. Hay posibilidades de crecimiento. El dueño no es el único que la administra, la empresa empieza a expandirse y genera un crecimiento representado en el aumento de las sucursales, lo que se refleja en el número de trabajadores. Cuenta con bajo capital, crea empleo y requiere un bajo costo de producción. Sirven como base para las medianas y grandes empresas. Su planta de personal está entre los 11 y los 50 trabajadores. Tienen un total de activos entre 501 y menos de 5.000 SMMLV. Este límite puede variar de un país a otro.

Sus características son:

- Tiene rápido crecimiento.
- Cuenta con mayor división de las funciones y delega en la autoridad.
- Requiere una organización que coordine al personal y a los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Dada la existencia de la red virtual y su disposición para la comercialización y venta de productos está en capacidad para competir en el mercado local, regional y nacional.
- Puede ser competidora en el segmento de empresas similares.
- Utiliza una gran proporción de mano de obra técnica, implementa la **mecanización** y la **tecnificación** en sus procesos.



#### Mecanización

Utilización de máquinas para realizar alguna labor en menos tiempo y con menos esfuerzo.

#### Tecnificación

Incorporación de los recursos técnicos para mejorar o modernizar una actividad.

## Mediana empresa

Son instituciones con características distintivas dedicadas al comercio, a la industria, las finanzas y a la prestación de servicios del sector público con recursos organizados y distribuidos para sus objetivos. El o los dueños son parte importante de su administración. El número de trabajadores está entre 51 y 200. Tiene un total de activos entre 5.001 hasta 30.000 SMMLV y puede variar según el país.

Sus características son:

- Se desempeñan en el sector del comercio.
- Soportan a las grandes empresas porque son contratadas para la prestación de los servicios, ya que de ser realizados por una compañía grande generarían más costos.
- No ofrece productos y servicios estandarizados como las grandes compañías, lo que les brinda una ventaja competitiva dada su adaptabilidad a los gustos y a las necesidades de los consumidores.
- Frente a la implementación de nuevas tecnologías cuenta con el apoyo gubernamental para el acceso a los créditos, lo que les permite avanzar en el desarrollo y crecimiento del sector y la industria.
- Fomentan el crecimiento económico a través de la generación de empleo.

## Empresas familiares

Las empresas familiares son organizaciones comerciales en las cuales los miembros de una familia son quienes toman las decisiones estratégicas. No necesariamente los dueños trabajan, pudiendo solo actuar en su calidad de propietarios o como miembros del comité directivo. Lo importante es saber independizar la relación de la empresa y la familia para que la empresa no se vea sujeta a los conflictos y pueda consolidarse.

Sus características son:

- Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.
- Los miembros de la familia ocupan cargos directivos en la compañía.
- Los miembros de la familia proyectan que la empresa deje un legado a la siguiente generación.

Las empresas familiares pueden ser pequeñas, medianas o grandes, como en el caso de Samsung Group. Todas están sujetas al reto de sobrevivir en el tiempo. La denominación familiar en la empresa está relacionada con roles como el vínculo dado por la estructura familiar, la propiedad referida al patrimonio o a la riqueza de la empresa, y al rol empresarial que incluye una proyección estratégica a largo plazo. El propósito es que estos roles interactúen de manera armónica y permitan la operatividad y el rendimiento del negocio, para lo cual pueden participar personas ajenas a la familia con diferentes funciones y jerarquías, siempre y cuando se encarguen de la generación de valor de la empresa y el logro de sus objetivos. Como ventajas se puede observar que la empresa familiar cuenta con la unidad y el compromiso de cada miembro, lo que no significa que se manifieste en todas las empresas. Sus desventajas son:

- Confundir el derecho de propiedad con la dirección y el gobierno de la empresa, ya que ser propietario no implica ser buen gerente o contar con las habilidades para dirigir exitosamente. Los hijos no tienen asegurada su posición, esto depende de su formación y sus habilidades para dirigir.
- Confundir los flujos económicos, por lo que se debe programar que todos los grupos cercanos a la empresa reciban lo justo por la realización de sus actividades, hay que implementar políticas de reparto de dividendos, reinversión y aumento de capital.
- Confundir los lazos de afecto con los contractuales, razón por la que se deben independizar de las situaciones presentadas en la empresa, se deben procurar las relaciones contractuales homogéneas y compartidas por todos los trabajadores, dando prioridad a la relevancia de los resultados esperados y a la evaluación objetiva del desempeño.
- El atraso innecesario de la sucesión, referido con el traspaso de la dirección de la empresa a la siguiente generación. Cualquier sucesión debe iniciar 10 años antes, este es el tiempo apropiado para una preparación óptima para la delegación del poder, considerando que ello conlleva a la transferencia de los conocimientos, la generación de experiencia y la formación de las habilidades.
- Confundir los órganos de la empresa y sus responsabilidades, hay que diferenciar las actividades directivas de las operativas.



Figura 9.  
Fuente: Shutterstock/424627855

## Empresas agrícolas

La actividad agrícola está relacionada con el ramo de los activos biológicos e incluye las actividades de los cultivos y de los animales vivos. Implica la gestión y transformación (crecimiento, degradación, producción y procreación) de estos bienes. Un producto agrícola es aquel producto separado o recolectado. Este proceso se encarga de la producción de los productos agrícolas a través de los activos biológicos para generar productos que formen parte de un inventario.

Se caracteriza por:

- Hacer uso de las materias primas de orden biológico como semillas, en el caso vegetal, y las crías, en el caso de las producciones **pecuarias**.
- Los productos producidos requieren condiciones de conservación, ya sean cadenas de frío o deshidratación para darles una larga vida útil.
- Dependen del factor climático y de los factores como las lluvias, la temperatura, altitud y radiación, determinantes para establecer el cultivo y una producción agropecuaria.
- Presenta una variabilidad en los precios de acuerdo con la oferta y la demanda, si hay una buena cosecha de un producto la tendencia es que haya una alta oferta y los precios bajen. Por el contrario, si es baja la cosecha, se disminuye la oferta y los precios subirán. En Colombia hay una larga cadena de intermediarios, lo que hace que haya manipulación de los precios.
- Requiere una alta inversión, se debe contar con los costos de la tierra, la maquinaria y la mano de obra. Para cubrir con estas condiciones se debe recurrir al crédito y planificar las condiciones de pago para que la empresa sea capaz de cumplir con la obligación sin alterar su normal operación.



### Pecuaría

Relacionado con la ganadería.

El sector agropecuario se distingue de los otros porque en él hay que producir grandes volúmenes para abastecer a los mercados y reducir los costos. Al igual que en las otras empresas, el ahorro, la inversión en bienes de capital y la invención favorecen su crecimiento. La empresa pecuaria necesita el aprovechamiento de la **genética**, la alimentación, el manejo de reproducción en condiciones de sanidad y la buena administración para su permanencia y fortalecimiento.



### Genética

Ciencia relacionada con la tecnología que estudia los genes y la transmisión de la información hereditaria.



### Instrucción

Revise, en la página principal del eje, la memonota para sintetizar y puntualizar la conceptualización.

Bancoldex S.A. (2018). Clasificación de empresas en Colombia. Recuperado de: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Congreso de Colombia. (2000). [Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa]. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). Datos y estadísticas. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>

Confecámaras. (2017). Análisis económico. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/analisis-economico>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande. Recuperado de [http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Patricia Larrarte

**EJE 4**

Propongamos

Bienvenido al eje 4. Nos acercamos al final del recorrido del aprendizaje del módulo Fundamentos de Administración. Es indispensable complementar la definición teórica vista hasta ahora con el contenido del eje 4, donde podrán identificar las tendencias administrativas que han surgido durante las últimas décadas como parte del desarrollo y la transformación del entorno empresarial global. El propósito del contenido temático es contextualizarlos en los modelos administrativos contemporáneos que han surgido como respuesta a las necesidades del mercado, lo que ratifica la relevancia de la adaptación de las ciencias administrativas en un entorno dinámico que lleve a mercados sin fronteras cada vez más competitivos.

Algunas de estas tendencias administrativas han venido incorporándose a los modelos de la administración clásica o se han replanteado de acuerdo con las dinámicas impuestas por los nuevos tipos de estructura organizacional y las modalidades de trabajo no presenciales, lo que ha sido posible gracias a los avances de la tecnología y las telecomunicaciones.

Los recursos y las actividades propuestos le brindarán información relacionada con las tendencias administrativas del entorno, lo que a su vez le brindará las herramientas para formar parte de las dinámicas empresariales del mundo.

Todos los términos que forman parte del glosario son de autoría propia y responden a las definiciones relacionadas con la administración y su lenguaje técnico.

Esperamos que el contenido temático se convierta en un aporte significativo para su formación individual y profesional, lo invitamos a enriquecer constantemente su campo de conocimiento en temas de innovación porque se están trazando nuevos rumbos en el campo de la administración y, en general, de las ciencias y disciplinas del conocimiento.

# Tendencias administrativas actuales





Figura 1.  
Fuente: Shutterstock/530011441

La administración tiene que acercarse al **dinamismo** de los mercados y del mundo, ya que están cambiando aceleradamente, lo que exige un acompañamiento permanente en los negocios de cualquier organización. Es importante, para la administración, abrirse al mundo y no solo **circunscribirse** en los mercados local o nacional, debe ver el mundo como un todo porque es el lugar al que apuntan los negocios, por cuestiones de **conectividad** y por el crecimiento desbordado de las comunicaciones que ha conllevado a la disminución de las **barreras globales** en los negocios. Los países se unen y se abren sus fronteras para crear grandes bloques económicos y ser más competitivos. Día a día los entornos empresariales se vuelven más complejos y exigentes, lo que obliga a las compañías a ser más productivas y a mejorar sus niveles de competitividad, deben usar nuevas herramientas para mejorar los procesos y buscar el liderazgo. Entre las tendencias modernas de la administración cabe mencionar dos:



#### **Dinamismo**

Cualidad de movimiento e innovación que hacen posibles las transformaciones y los cambios.

#### **Circunscribirse**

Limitarse.

#### **Conectividad**

Acción de establecer una relación entre una o varias cosas.

#### **Barreras globales**

Obstáculos definidos por el entorno, pueden dificultar el ingreso de nuevos productos y nuevas marcas al mercado.

## La organización que aprende

Surge del autor Peter Senge. En su libro *La quinta disciplina* refiere que la organización que aprende es aquella en la que se identifican los problemas, a raíz de la observación de la cotidianidad, para resolverlos. Este planteamiento hace énfasis en los procesos de aprendizaje de los trabajadores y se contrapone a varias teorías clásicas de la administración que visualizaban al trabajador como una parte de la **cadena productiva** y no como un ser pensante con capacidad **propositiva**. De esta forma, se **conmina** a la empresa a implementar los siguientes ajustes para promover el aprendizaje continuo:

1. Orientar su estructura al trabajo en equipo, de manera que estos estén conformados por trabajadores con distintas disciplinas y habilidades.
2. Poner en práctica el *empowerment* o empoderamiento con su equipo de trabajo, brindando a los trabajadores las herramientas para que puedan tomar decisiones por sí mismos.
3. Mantener, en la organización, un sistema de información abierto que garantice la accesibilidad a los miembros.



### Cadena productiva

Operaciones planificadas para la transformación de los factores y materiales en la producción de bienes y/o servicios, mediante el uso de la tecnología.

### Propositiva

Vocación dirigida a la acción a través de la reflexión en busca de soluciones viables.

### Conminar

Requerir el cumplimiento de órdenes que deben ser cumplidas.

### Capital intelectual

Activo intangible basado en el conocimiento como recurso generador de capital.

La mayor parte de las tendencias administrativas contemporáneas buscan brindar al empleado los conocimientos para que sea más reflexivo e independiente, lo que se espera redunde en su capacidad de trabajo, donde la tecnología juega un papel primordial. De ahí se infiere la aparición de una nueva forma de administrar, donde se da especial atención a la formación del **capital intelectual** como clave de éxito en la organización.

## Trabajo orientado a la tecnología

La aparición y los rápidos avances de la tecnología han revolucionado la labor de administrar, transformando y agilizando las tareas administrativas que se ejecutaban, haciendo más frecuente la interconexión en red para el desarrollo de las actividades. Se derivan dos términos claves:

- a. *E-Business*: la empresa establece la mayor parte de sus relaciones de modo electrónico.
- b. *E-Commerce*: transacciones realizadas por medios electrónicos. Hay tres tipos B2C, C2C y B2B y de las cuales hablaremos más adelante.



## ¡Importante!

De estas circunstancias cambiantes nace el hecho de que las tendencias han venido marcando el camino de las ciencias y de las **disciplinas** hacia perspectivas teóricas, ya que aspectos como la tecnología han ampliado las posibilidades de generación del conocimiento y han propiciado un acercamiento a nuevas experiencias de aprendizaje.

Las tendencias son inclinaciones que las personas tienen para hacer, de manera diferente, las cosas. Buscan la satisfacción o el cumplimiento de fines. Marcan los hábitos de consumo y los comportamientos de compra de una población, moldeando sus gustos y definiendo sus preferencias. La moda es un ejemplo, impone desde el peinado, la forma de vestir, los estilos de las prácticas deportivas y de alimentación, hasta los **estereotipos** de belleza que han traído el desarrollo de procedimientos quirúrgicos a través de las nuevas tecnologías. Este ámbito ha hecho de Colombia un mercado atractivo para los consumidores de las cirugías estéticas.

En un mundo globalizado hay oportunidades y barreras, como los **paradigmas** que establecen patrones o y frente a los cuales la adaptabilidad al cambio tiene un papel decisivo. La administración moderna ha conjugado estrategias para adaptarse a las necesidades del entorno e implementar acciones para la consolidación de organizaciones exitosas. Allí surgen herramientas como:

- **Kaizen:** filosofía japonesa que promueve la mejora continua para que los procesos sean más efectivos y eficientes, por medio de la implementación de políticas como las cinco ESES (limpieza, disciplina y compromiso, higiene y visualización, organización, clasificación y descarte).



## ¡Datos!

Se incorporó con éxito, a finales de los 80, en Sony, su objetivo fue mejorar los estándares de calidad de los productos.



### Disciplinas

Saberes que responden a las órdenes y reglas preestablecidas.

### Estereotipos

Modelo de cualidades o conductas.

### Paradigma

Modelo o ejemplo a seguir.

**b. Inteligencia emocional:** propuesta tendiente al desarrollo de las habilidades asociadas con la inteligencia emocional de los trabajadores, como aspecto fundamental para llegar a ser un líder empresarial moderno y lograr mayores niveles de productividad y competitividad. Se busca potenciar la capacidad de los trabajadores para que gestionen sus emociones, a través del equilibrio entre el conocimiento racional que reflexiona y medita, con el conocimiento emocional que lleva impulsos de respuesta y satisfacción más rápidos y espontáneos. El objetivo es canalizar la capacidad mental de manera efectiva y eficaz, que redunde en la productividad humana y en sus actividades.

**c. Just in time:** filosofía industrial, busca la reducción o eliminación de todo desperdicio de actividades como las compras, la fabricación, distribución y el apoyo a la fabricación en un negocio. Implementado en los procesos de producción en cadena promueve un sistema de producción que se basa en fabricar los productos que se necesitan en el momento adecuado y con la máxima calidad, disminuyendo los grandes inventarios y las acciones que de ellos se deriven.

**d. Calidad total:** concepto diferente al de mejora continua, ya que esta se refiere a las actividades de la planta de producción; mientras que la calidad total se aplica a la organización en su conjunto. Se trata de hacer las cosas bien desde la primera vez, disminuyendo la necesidad de los



#### Reproceso

Acción realizada sobre un producto no conforme para que cumpla con las condiciones exigidas.

reprocesos para de-

sarrollar procesos enmarcados en la excelencia, en ser más productivos mediante la implementación de acciones de mejora continua, en utilizar de manera eficiente los recursos, ser rentables y trabajar para la satisfacción total de los clientes.

**e. Joint venture** o aventura conjunta: tendencia que describe la acción de juntarse dos o más empresas para la realización de un proyecto común, puede ser la generación de un producto o servicio. Allí los socios ponen a disposición recursos como la materia prima, los recursos humanos, la tecnología, el capital, las ventas y los canales de distribución o financiación, a través de un acuerdo comercial de inversión conjunta a mediano o largo plazo. Se trata de aprovechar lo que cada empresa hace mejor para que haya una reducción de costos sin disminuir la autonomía e identidad de las empresas que intervienen. Jurídicamente son conocidos como alianzas comerciales o alianzas estratégicas.



#### Ejemplo

Las empresas Corona, Colcerámica y Eternit abrieron en Brasil una planta llamada Compañía Suraamericana de Cerámica, uniendo esfuerzos para la promoción de una nueva compañía fortalecida.

**f. Reingeniería de los procesos:** replanteamiento diseño radical de un proceso de negocio para alcanzar mejoras con relación a su nivel de actuación, tales como el costo, la calidad, el servicio y tiempo. La meta es lograr mejoras radicales en la eficiencia de los procesos e incrementar las capacidades de gestión a nivel competitivo. Para implementarlo el primer paso es abandonar la manera antigua de hacer negocios.

**g. Coaching:** método que entrena a una o varias personas para conseguir una meta o el desarrollo de habilidades. Es motivar al trabajador para el cumplimiento de las metas y de la visión empresarial a partir de la satisfacción de las necesidades individuales que dinamicen el desempeño del trabajador, que lo impulsen a gestar cambios positivos en su vida y que no beneficie el campo laboral y su vida en general.

**h. Benchmarking:** anglicismo, significa comparativo. Establece un análisis entre una empresa competidora con la propia marca. El objetivo es identificar las debilidades de la empresa para mejorarlas, y así reducir los costos y lograr beneficios para la compañía. Es un proceso sistemático que se usa para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las más representativas en las prácticas sobresalientes para implementar mejoras en la empresa que lo realiza.



### ¡Importante!

Aplicar *benchmarking* implica identificar las acciones de la competencia, pero copiarlas, hay que implementarlas de acuerdo con las circunstancias de la organización. Es una técnica que referencia las mejores prácticas dentro o fuera de la empresa.



### Instrucción

Revise, en la página principal del eje, la infografía como resumen de las tendencias de la administración moderna.

A continuación, están otras tendencias administrativas.

## Empoderamiento o empowerment

Es un movimiento que surgió a partir de la globalización y aparición de las nuevas tecnologías, por lo que fue necesario crear una herramienta que contribuyera a la consolidación de una nueva cultura empresarial en la que los empleados sean autónomos en su trabajo y alcancen las metas, y que los objetivos se conviertan en un reto. Se da oportunidad al empleado para acercarse a un modelo en el que él es dueño de su trabajo sin tener un jefe directo que

controle sus actividades. Su implementación genera en los trabajadores el incremento de la autoestima y la confianza, lo que lo lleva a perder el miedo a plantear ideas en beneficio de la empresa. Es una técnica administrativa que surge desde la identificación de los problemas como la **deserción** y la inactividad de los trabajadores en las empresas, ocasionada por la falta de motivación y confianza en sí mismos, puede producirse por algunas de las siguientes razones:



#### Deserción

Acción que se refiere a dejar de asistir al trabajo.

- Desconocimiento del producto o plan de negocio por parte de los trabajadores.
  - Falta de un sistema efectivo de capacitación y de trabajo en la organización.
  - Inseguridad de las personas.
5. Los trabajadores deben tener acceso a la información que puedan requerir, esto facilita las decisiones de manera óptima y oportuna.

El *empowerment* es el empoderamiento basado en la capacitación de los trabajadores para delegar el poder y las decisiones en los subordinados, y manifestarles que son responsables de su trabajo, busca el fortalecimiento de los procesos de la empresa y maximiza las capacidades del recurso humano. El objetivo es demostrarles a los trabajadores que la empresa depende de su trabajo y excelente desempeño. Esta técnica se basa en los siguientes principios:

1. Cada trabajador debe ser consciente de la responsabilidad que tiene en la realización de las actividades y de su importancia para la empresa.
2. Debe existir una retroalimentación constante sobre el desempeño de cada funcionario.
3. Se debe tener buen nivel de confianza con el equipo.
4. Se deben brindar a los trabajadores los conocimientos, las herramientas y los equipos para alcanzar los objetivos y las metas.

## Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)



### Lectura recomendada

Realice la lectura:

*Aplicación del modelo de gestión balanced scorecard en el Multiplex Américas de Cine Colombia S.A. (pp. 69-79)*

Henry Puentes y Hernán Salcedo

Es una herramienta para el seguimiento, control y la medición del rendimiento de las estrategias de la empresa. Determina, mediante la priorización de las necesidades, las acciones principales para supervisar la ejecución de acciones menores que tienen información financiera y no financiera. Por ser sistemática debe ser cíclica e iterativa.

Este proceso debe:

1. Ser capaz de alcanzar el objetivo, para lo cual debe tener claro qué es lo que se quiere como organización.

2. Debe ser **factible** y apropiado, considerando las estrategias, la capacidad y los recursos de la organización.
3. Debe proporcionar una **ventaja competitiva**, ya que la planeación busca el cumplimiento de las actividades rutinarias.
4. Debe adaptarse a las situaciones, considerando los **niveles de riesgo** e incertidumbre sobre los resultados de la estrategia.
5. Debe ser medible en términos de efectividad.



#### Factible

Que es posible realizarlo.

#### Ventaja competitiva

Característica que la diferencia de otra cosa, poniéndola en una posición favorable.

#### Niveles de riesgo

Análisis que contempla la posibilidad de ocurrencia de incidentes o hechos con consecuencias significativas.

No siempre las estrategias bien formuladas son ejecutadas de forma efectiva, por lo que el BSC mejora los resultados en el proceso de la ejecución de una estrategia que ha contado con un proceso de planeación. Para obtener éxito en los resultados estratégicos es preciso administrar, verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, alinear y medir la eficiencia en la ejecución de los procesos. **Las estrategias son planteadas para el logro de la visión de la empresa y, por lo tanto, uno de sus retos es comunicar y hacer partícipes a todos los trabajadores de dicha estrategia.** Los procesos estratégicos son la distribución de los recursos, asignación de personal, el uso de tecnología, los sistemas de comunicación, el seguimiento y medición, liderazgo y la administración, que, alineados y con una debida retroalimentación, son claves de éxito que permiten los resultados proyectados por la estrategia. Para su elaboración el gerente o grupo directivo establece las prioridades del negocio y las acciones para los objetivos empresariales sobre los procesos y procedimientos establecidos. Igualmente, se delimitan las actividades y sus responsables, desde el grupo directivo, las áreas en conjunto o de manera individual.



Figura 2. Proceso realizado en el *balanced scorecard*  
Fuente: Shutterstock/528659026

Se requiere traducir la visión en objetivos enfocados en la creación de valor. El BSC, al estar encargado de ejecutar la estrategia, está representado por un tablero de mando que contiene el enfoque financiero para la obtención de los resultados, las mediciones a corto y largo plazo de las metas, y los indicadores que representan el desempeño de las medidas realizadas y demuestran el avance de los resultados. Para su desarrollo, el esquema BSC, contempla cuatro dimensiones: desempeño financiero, eficiencia de los procesos internos, satisfacción del cliente, e innovación y crecimiento. Se debe considerar, simultáneamente a su desarrollo, el planteamiento de los objetivos estratégicos, el diseño del mapa, las mediciones de desempeño en unidades específicas y con rangos preestablecidos que cuantifican los indicadores y las iniciativas. Se parte desde un enfoque financiero, la determinación de las necesidades de los clientes, el estableci-

miento de los procesos que se deben realizar y las actividades a realizar en la empresa para que los procesos se den de forma correcta para la satisfacción de los clientes y las metas financieras. Todas estas actividades están enlazadas y establecen cierto grado de interdependencia entre ellas, lo que se observa, como esquema, en el mapa estratégico.



### ¡Recordemos que!

Lo importante es hacer un buen uso del BSC para el seguimiento y monitoreo constante de las estrategias de la empresa en pro de lograr su visión institucional, ya que, sin importar el tamaño de las organizaciones, todas deben tener una visión planteada y un desarrollo que conduzca hacia una situación deseada.

## Globalización



Figura 3.  
Fuente: Shutterstock/750098434

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial y la eliminación de los regímenes fascistas en Europa el mundo quedó enfrentado y las diferencias entre el socialismo y el capitalismo no tardaron en notarse. La Guerra Fría fue el enfrentamiento entre el socialismo, representado por la Unión Soviética, y el capitalismo, liderado por Estados Unidos, quienes buscaban demostrar cuál era el mejor sistema económico. El socialismo se desarrolló en los países del este europeo, con enfoque agrario, y en el caso de las economías capitalistas surgieron a partir del modelo de estados benefactores en Europa a partir de los 50, garantizando el consumo de los sectores obreros en los sectores medios, a través del aumento salarial, los seguros de desempleo y un sistema de seguridad social basado en la educación, vivienda y salud. En este contexto, frente a la amenaza de los capitalistas, el capitalismo debía demostrar que era un sistema en el que podía vivir bien. Pero con la caída de la Unión Soviética se empezó a escuchar el concepto de globalización, haciendo referencia a la unificación del mundo. Así, el capitalismo dejó de tener un competidor, además, entre 1973 y 1976, hubo una crisis económica que afectó a casi todo el mundo.

Los países que conformaban la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) aumentaron su precio, lo que afectó

a las economías centrales, cuya fuente de energía para sus fábricas estaba basada en este combustible, por lo que se acusó al Estado de causar la crisis que llevó al planteamiento de medidas económicas diferentes. De esta manera, el capitalismo de libre mercado se extiende a diferentes partes y la globalización de la economía se convierte en la nueva estrategia de reorganización capitalista que crea nuevas tecnologías, da accesibilidad a las telecomunicaciones y a la economía de libre mercado que ayudan a que el planeta se homogenice.

Desde la perspectiva de los contradictores esa concepción idealista de igualdad oculta las desigualdades entre los países y la dominación de unos sobre otros, a la vez que la disminución drástica de los recursos naturales está causando daños a la naturaleza y la centralización del poder en los grandes grupos económicos del mundo, disminuyendo la posibilidad de los ciudadanos para decidir sobre su propio futuro, promoviendo las desigualdades sociales, menoscabando las opiniones de los pueblos de las instituciones democráticas y de los Estados soberanos encargados de defender el interés general, sustituyéndolo por lógicas estrictas y **especulativas** que se centran en los intereses de las empresas transnacionales y de los mercados financieros.



#### Especulativo

No fundamentado y sin bases reales.

La globalización está conceptualizada gracias a la estrecha relación que guardan todos los países, en la medida en que se crea una comunidad donde la educación se está adaptando al medio. Este es un proceso económico promovido por el neoliberalismo que estimula la integración de todas las economías mundiales, para lo cual muchos de los países han eliminado los impuestos de importación y exportación, lo que permite que empresas **transnacionales** puedan ofrecer sus productos a precios más bajos que las empresas locales.

## Outsourcing

Es una herramienta estratégica que desarrolla un proceso de subcontratación, externalización o tercerización donde una empresa transfiere los recursos, las tareas y responsabilidades a un subcontratista o firma externa especializada para prestar los servicios de la empresa original. Los aspectos a tener en cuenta para subcontratar son:

1. Priorizar las actividades, determinando la importancia del área o función, ya que, de tratarse de una actividad vital, no debe ser delegada a un *outsourcing*.
2. Referenciar el *outsourcing* en el área que se desea contratar.
3. Es preciso evaluar los costos de contratación, estableciendo un comparativo del valor de hacerlo o delegarlo a un tercero.
4. Es clave fijar las condiciones y los riesgos en caso de incumplimiento, así como el impacto sobre la empresa contratante y su cadena de producción.
5. Documentar y verificar los antecedentes y la experiencia de la empresa a subcontratar.
2. Fortalecimiento de los puntos fuertes de la empresa y cubrimiento de las debilidades a través de terceros.
3. Brinda una respuesta rápida a las situaciones presentadas por el entorno.
4. Incorporación de nuevas características y dinámicas empresariales.
5. Aumento en la ventaja competitiva.
6. Adquisición de nuevas tecnologías, sin que ello implique capacitar al personal para su uso.
7. Direccionamiento de los recursos y el talento humano hacia las áreas y actividades más importantes.
8. Representa una respuesta positiva a las situaciones presentes en los negocios.

Algunas de sus ventajas son:

1. Reducción en los costos de manufactura, fijos o de inversión por concepto de compra de equipo o maquinaria.
9. Incrementa la flexibilidad en la estructura de la organización.



Figura 4.  
Fuente: Shutterstock/472171438

Como desventajas se puede observar:

1. El estancamiento en la innovación por parte del proveedor externo.
2. La empresa disminuye las posibilidades de hacer uso de nuevas tecnologías y participar en el mejoramiento de los productos y procesos.
3. El proveedor externo podría familiarizarse con el producto, posibilitando que en un futuro comience su propia empresa y se convierta en un competidor.
4. El uso del *outsourcing* no siempre significa un ahorro, ya que las tarifas pueden incrementarse ante imprevistos o dificultades de los procesos y no obtener los resultados esperados.

5. Disminuye el control sobre los procesos de producción de todas las actividades de la empresa.

Las posibilidades de implementación del *outsourcing* son:

1. Frente a la compra o fabricación especializada de componentes para la elaboración del producto final. Por ejemplo, Mercedes Benz fabrica y distribuye motores para otras marcas de vehículos.
2. De forma individual cuando se delega una función o grupo de tareas a un trabajador o a un administrador. Por ejemplo, al contratar un gerente o auditor externo a la compañía.

3. A nivel funcional cuando se requieren los conocimientos, las habilidades o técnicas de manera especializada. Por ejemplo, cuando se subcontratan los servicios de hardware y software.
4. En el desarrollo de los procesos al delegar, como la prestación de los servicios generales (aseo y vigilancia).



### ¡Importante!

En el contrato de *outsourcing* se determinan aspectos acordados de manera conjunta como son la duración, las condiciones de la gestión, la propiedad intelectual y las condiciones previstas a la vez que define el ámbito de aplicación del servicio. Un ejemplo es Bavaria, que en sus inicios tenía en las actividades propias de la cadena productiva la producción de todos sus insumos, pero con el tiempo ha realizado cambios, de forma que ahora solo se dedica a la producción de la cerveza, tercerizando las actividades como la fabricación de los envases, las latas y el servicio de transporte para la distribución del líquido.

## Organización virtual



### Lectura recomendada

Lo invitamos a realizar la siguiente lectura complementaria:

*Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos*

Revista Finanzas y Política Económica

La tecnología de la información está transformando la manera en la que nos comunicamos y trabajamos, ya no es necesaria una infraestructura física para aglomerar a las personas y a la información, pero sí se puede comunicar y compartir la información desde puntos distantes. El reto de las empresas es agregar esta herramienta a algo que genere valor a su producto o servicio y maximice las oportu-

nidades de negocios bajo esta modalidad. Corresponden a un nuevo tipo de empresa que está ligada con la expansión de internet y se encuentra dedicada a la venta de productos que demandan empresas o personas específicas. En la actualidad la tecnología ha permitido hacer realidad la posibilidad del teletrabajo a través de las organizaciones virtuales. **Una organización virtual es aquella que establece la operación de empresas a través de medios electrónicos que posibilitan el acceso a la información para la toma de decisiones.** No invierten en bienes materiales sino en la formación de las ideas o plataformas que conectan a las personas. Operan con un muy buen retorno económico, por ejemplo, Uber plataforma para el servicio de transporte; Tripadvisor, dedicado al mercado del turismo; Alibabá dedicado a la compra y venta de productos, entre muchos más.



Figura 5.  
Fuente: Shutterstock/214418857

Una empresa virtual se caracteriza por generar colaboración con empresas de todo el mundo, trabaja sin límite de tiempo las 24 horas durante los 7 días de la semana, aplica el método *just in time*, es la tecnología la que impulsa el proceso de negocio, desarrolla el *marketing one to one*, el cliente tiene gran participación en la creación de los productos que adquiere, se desarrollan transacciones intensivas basadas en la tecnología, adquiere una cadena de valor virtual e interconectada, los procesos de compra se dan de manera más ágil y se procesa la información en tiempo real a través de toda la red, lo que permite tomar decisiones y acciones de manera más rápida. Los empleados de una organización virtual deben contar con un alto nivel de autodisciplina y compromiso, y la comunicación entre los miembros de la organización se da a través de operaciones remotas.

Como ventajas están conectar los centros de conocimientos dispersos geográficamente, expandir el tiempo de la información con el público de la organización y apoyar los procesos de globalización y mercadeo electrónico. No requiere muchos trabajadores, lo que disminuye costos salariales y operacionales, teniendo en cuenta que el personal puede trabajar desde su casa. Como desventajas están que genera desconfianza en los usuarios, puede afectar las tasas de empleo, genera dependencia tecnológica, presenta aislamiento en el contacto con el personal y es susceptible a fugas de información e inseguridad informática.

Las redes no solo se limitan a socializar la existencia de unas empresas físicas a través de medios virtuales, actualmente también se observa esta combinación de empresas que teniendo plantas físicas recurren a las redes para la venta y comercialización de sus productos. Muchas estructuran su operación de manera total en la virtualidad. Sin embargo, al igual que en las empresas físicas, las empresas virtuales deben proteger su nombre a través de la identificación de un nombre comercial que les permita proteger sus productos y/o servicios de la piratería. Otro conflicto es la aparición de los hackers, pudiendo infiltrarse y afectar el desempeño normal de la organización. Algunos modelos de negocio virtual son:

1. El *market place*: implica la utilización, por parte de las empresas, de medios electrónicos, fundamentalmente internet, para realizar las transacciones comerciales. Tiene unas modalidades:

a. *B2C Business to consumer*: venta de productos o servicios de una empresa o varias, a través de internet, dirigido al consumidor y a la satisfacción de sus necesidades. Suele valerse de los medios masivos convencionales o digitales para su difusión. Por ejemplo, Amazon y Dafiti.

b. *B2B Business to Business*: la transacción se establece entre dos empresas, está relacionado con el comercio mayorista, puede hacer referencia a la automatización de la cadena de suministro y a la relación comercial de una empresa por medios electrónicos. Maneja un volumen de ventas y de compras grande, aunque su número de compradores es pequeño y

brinda la opción de reducir costos y el tiempo empleado en los procesos de contratación y pedidos, con un interés que está enfocado en las ganancias de ambas partes. En este tipo se encuentra el área de crecimiento más rápido del comercio electrónico, ya que las transacciones se dan de manera ágil. Por ejemplo, Wal-Mart y sus proveedores.

c. *C2C Consumer to Consumer*: modelo de negocio que relaciona a un consumidor final con otro, facilitando la comercialización de productos o servicios, sin empresas de por medio. A través de estas plataformas es más fácil, económico y rápido comprar. En este caso una empresa de internet actúa como intermediaria entre los consumidores, como en el caso de mercado Libre, EBay y OLX.

2. *Marketing on line*: uso de técnicas para promocionar y vender productos a través de internet y de diversos tipos de anuncios como publicidad en red por búsqueda de *adwords*, publicidad con campañas de shopping, a través de campañas de video, publicidad móvil o con Facebook Ads, entre otras.

3. *Flash sales*: ventas rápidas en portales en un período corto, haciendo uso de descuentos agresivos por tiempos limitados.

4. Los modelos premium: herramientas que ofrecen un paquete gratuito básico y al momento de conocer bien la herramienta e identificar la utilidad que puede tener para el consumidor, ofrece una opción premium con más

funciones y accesibilidad por un valor adicional. Por ejemplo, Spotify.

5. Plataformas de *e-learning*: se generan ofertas académicas a costos más reducidos que en el caso de la enseñanza presencial, convirtiendo la red en un mercado con innumerables ofertas y niveles académicos.
6. Negocios de seguridad informática: direccionados al servicio de seguridad de la información y *cloud computing* para

proteger la información de la empresa y a los usuarios que participan en la negociación virtual.

7. Mercado colaborativo: movimiento innovador en internet llamado consumo colaborativo, donde el negocio se establece de usuario a usuario, poniendo a disposición de oferentes servicios personales, espacios de su casa, vehículo compartido, entre otros, a través de plataformas que ponen a los usuarios en contacto.



### Instrucción

Hagamos un breve repaso por las diferentes modalidades de administración virtual, revisando el recurso de aprendizaje: galería y, para finalizar, realicemos las actividades de aprendizaje: crucigrama y caso simulado.

Figura 6.  
Fuente: Shutterstock/577320772

Aguer, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid, España: Editorial pirámide.

Barrientos, F. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica* 9(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323549941003>

Berzosa, C. (2002). *Los desafíos de la economía mundial en el siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Nivola.

Blanchard, K., y Randolph, A. (1996). *Empowerment: tres claves para que el proceso de facultad a los empleados funcione en su empresa*. Barcelona, España: Editorial Norma.

Cepal. (2002). Globalización y desarrollo. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2002/S2002024.pdf>

Ferrer, A. (1996). *Historia de la globalización: orígenes del orden mundial*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Senger, P. (2008). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Soler, R. y Robaina, D. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011>

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018  
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos  
Bogotá D.C,-Colombia.



**AREANDINA**

Fundación Universitaria del Área Andina

---

MIEMBRO DE LA RED

**ILUMNO**