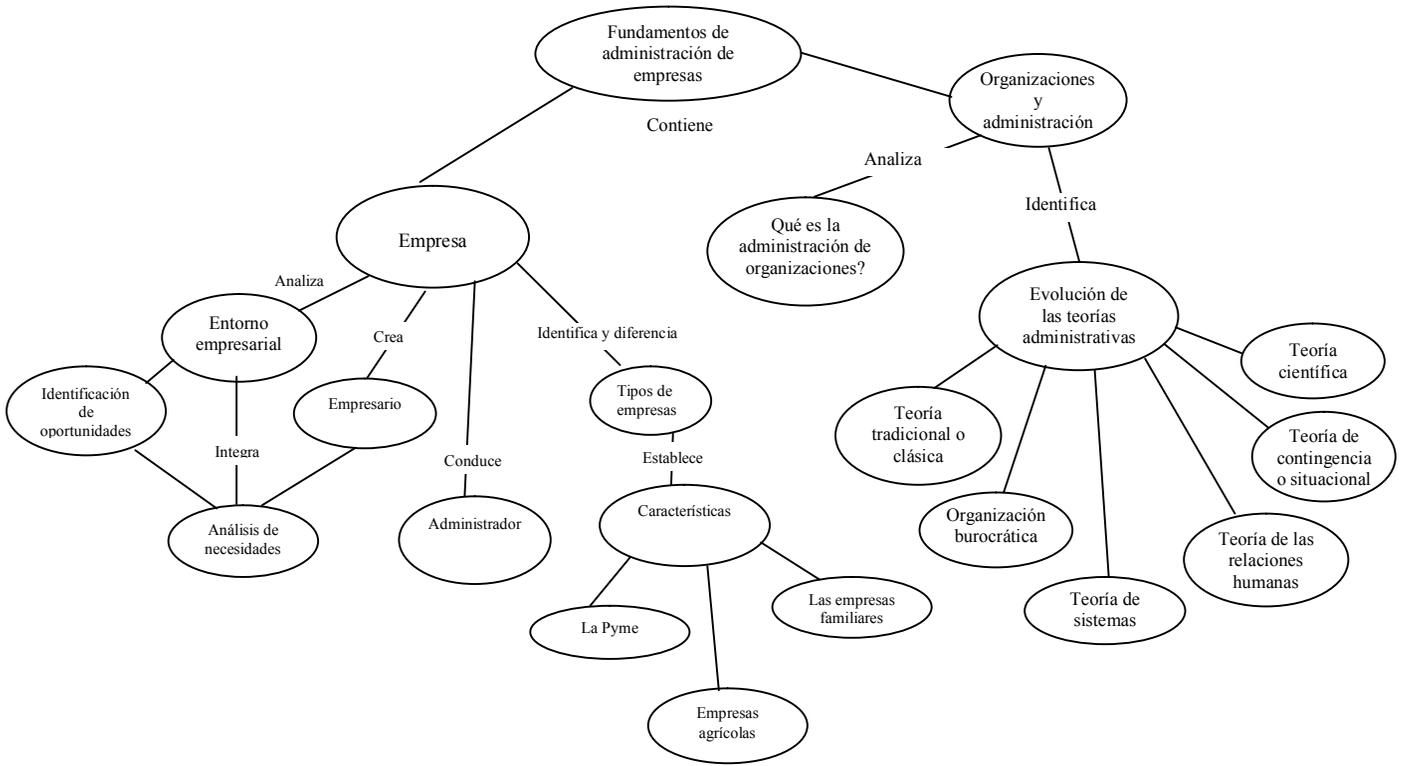


UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

CONTENIDO

MAPA CONCEPTUAL.....	2
Presentación.....	3
Objetivo General.....	3
Competencias	3
1. LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	3
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	3
1.2 LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	5
1.3 ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS	5
1.3.1 Elementos materiales.....	5
1.3.2 Elementos humanos	5
1.3.2 Elementos técnicos.....	5
1.4 EMPRESA, EMPRESARIO Y ADMINISTRADOR	5
1.4.1 Espíritu Empresarial.....	5
1.4.2 Empresario.....	6
1.4.3 Gerente o Administrador	6
1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	7
1.5.1 Se puede obtener una tipología con base en aspectos que las distinguen.....	7
1.5.2 Clasificación de las Empresas según la actividad económica	7
1.6. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS	9
1.6.1 Las Mipymes.....	9
1.6.2 Las PYME.....	9
1.7 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS, SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES Y VALOR DE LOS ACTIVOS TOTALES	11
1.7.1 Pequeña empresa.....	11
1.7.2 Mediana Empresa.....	11
1.7.3 Empresas Familiares y Empresas agrícolas.....	11
1.8 ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN	12
1.9 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.....	13
1.9.1 Teoría tradicional o clásica.....	14
1.9.2 La teoría de la administración científica	16
1.9.3 La organización burocrática	16
1.9.4 El enfoque de las relaciones humanas.....	17
1.9.5 Enfoque conductista: Las teorías X, Y, Z.....	17
1.9.6 El Enfoque de Sistemas	19
1.9.7 El enfoque de las contingencias o situacional	19
GLOSARIO.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21
ENLACES.....	22
LECTURAS DE APOYO.....	22

MAPA CONCEPTUAL



Presentación

La intención de este curso es facilitar elementos fundamentales del proceso administrativo de la empresa, para desarrollar una visión del rol de las organizaciones y su interacción con el medio ambiente.

Esta unidad introduce los conceptos básicos relacionados con la Administración de Empresas, como componente necesario en la formación del estudiante para desempeñarse en el mundo de las organizaciones de hoy.

Objetivo General

Identificar las características generales de las organizaciones, relación con el entorno, actividades principales, su administración y el rol de los administradores.

Objetivos Específicos

Analizar la importancia de las organizaciones, sus características y la necesidad de aprender a administrarlas.

Identificar las diferencias entre los tipos de empresas, especialmente las agropecuarias.

Diferenciar las distintas vertientes de las teorías administrativas y su aplicación en las empresas.

Competencias

Al finalizar esta unidad, el estudiante estará en capacidad de:

- o Reconocer las fuentes del espíritu emprendedor y las raíces o fundamentos de la gestión de empresas.
- o Relacionar los fundamentos de la administración de organizaciones con la administración efectiva de recursos y la obtención de los objetivos organizacionales.

En esta temática se reflexiona acerca de los siguientes aspectos:

- o Desarrollo del espíritu emprendedor y la gestión empresarial
- o Comunicación y colaboración
- o Autoaprendizaje y trabajo en equipo
- o Autogestión del desarrollo integral de la persona (autodesarrollo)
- o Administración de recursos

1. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

La teoría tradicional de la economía definió la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores.

“Desde el punto de vista de la Administración como disciplina social, la empresa puede definirse como una entidad social compuesta por un conjunto de elementos que interactúan entre sí y con el entorno, para la consecución de sus objetivos”.
(MENDOZA J. 2002)

El entorno o medio externo de la empresa juega un papel decisivo, por cuanto éste facilita o dificulta su acción. El entorno es fuente y destino del producto de la acción de la empresa; los componentes del entorno se clasifican como sistemas, así:

El sistema económico es la combinación de políticas, leyes y elecciones realizadas por el gobierno de un país, con la finalidad de establecer los sistemas que determinen qué productos y servicios deben ser producidos y cómo deben ser distribuidos.

El sistema tecnológico lo constituyen los creadores y transmisores de innovaciones en materia de procesos productivos, sistemas de comunicación e información, sistemas administrativos, productos y servicios.

El sistema socio-cultural, político y gobierno está constituido por la amplia gama de fenómenos socio-culturales y políticos que tienen fuerte influencia en la empresa.

El gobierno por su parte, influye a través de los requerimientos legales de obligatorio cumplimiento, contribuye a la estabilidad económica, abastece los bienes públicos y fomenta la competencia.

Toda empresa se desarrolla en un medio geográfico, social, económico y político del cual no puede desentenderse.

Las influencias que la empresa recibe del medio se reflejan en sus resultados.

Mostrar en un banner, a medida que pasa, caen destellos de luz sobre las imágenes.

Buscar imagen de empresa

Ignorar lo que sucede en el medio que rodea la empresa es un gran peligro. Esto se evita con la relación adecuada de la empresa con su medio.

Elaborar un esquema con imagen de una empresa en el centro e imágenes de los elementos del medio alrededor: bancos, proveedores, gobierno, humanos, materia prima, comunicaciones, servicios, transporte, sector educativo.

1.2 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

Cómo afectan a la empresa las acciones y los cambios del medio en que se desenvuelve?

Una visión funcional de la empresa permite ver las interrelaciones en el proceso de transformación de los insumos de entrada y los resultados que son producto de la acción de la empresa.

1.3 ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS

En la empresa se requieren diferentes elementos indispensables para su funcionamiento y el logro de sus objetivos, dentro de los cuales se encuentran:

1.3.1 Elementos materiales

- Materiales: edificios, equipos, maquinaria
- Materias primas: insumos que se transformarán en productos terminados (madera, leche, cuero, trigo, algodón, etc)
- Material indirecto: materiales necesarios para la producción, aunque no formen parte del producto (aceites, combustibles, clavos, etc)
- Productos terminados
- Dinero

1.3.2 Elementos humanos

- Obreros
- Supervisores
- Técnicos
- Contratistas
- Directivos: responsables de la fijación de políticas y objetivos generales

1.3.2 Elementos técnicos

Son los “bienes inmateriales de la empresa”, dentro de los cuales se encuentran:

- Sistemas de producción: métodos, patentes, fórmulas
- Sistemas de ventas: autoservicio, contado, crédito, etc.
- Sistemas de finanzas: formas de obtener el dinero, ya sea con capital propio o crédito.
- Sistemas de organización y administración: muestran la estructura de la empresa, funciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, clima.

1.4 EMPRESA, EMPRESARIO Y ADMINISTRADOR

Las empresas tienen su origen en la mentalidad de una persona o grupo de personas que poseen la capacidad de ver oportunidades de negocios en un entorno socio-económico; estas personas son un pilar básico en el proceso de creación de empresas en todas las sociedades y son aquellas que han liderado la generación y desarrollo de empresas exitosas; son personas que les caracteriza la capacidad de visualizar las oportunidades, tomar decisiones, asumir riesgos, administrar recursos de forma eficiente y con mucha visión de futuro.

1.4.1 Espíritu Empresarial

Es el conjunto de características culturales de comportamiento individual y colectivo que cumplen un papel fundamental en todo proceso de desarrollo humano y social;

además se puede reconocer, como la fuerza que hace posible la creación de empresas de todo tipo. El espíritu empresarial es la fuerza motora que impulsa al empresario a alcanzar sus propósitos y se manifiesta en el deseo de asumir riesgos y enfrentar retos.

1.4.2 Empresario

Es la persona que goza de talento, iniciativa y una gran capacidad de trabajo para el logro de objetivos; además es una persona que, mediante la utilización de recursos y una combinación de esfuerzos, realiza actividades lucrativas, dirigidas a producir bienes y servicios, necesarios para la comunidad. El empresario moderno es ante todo un investigador de la realidad, curioso, creativo y decidido a asumir riesgos.

Peter Drucker (1964) afirmó que el principal trabajo del empresario es la maximización de oportunidades; por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y que los recursos y esfuerzos se deben concentrar más en las oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales.

El concepto de empresario lo define Rodrigo Varela (2001) como: “La persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos, necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros”.¹

1.4.3 Gerente o Administrador

El gerente o administrador, trabaja y dirige las operaciones de la empresa como un guía que pone en marcha las decisiones del empresario y/o los inversionistas que tienen la propiedad de la organización. El administrador debe poseer habilidades humanistas, técnicas y conceptuales, siguiendo los lineamientos de la Teoría Clásica de la Administración, propuesta por Henri Fayol (1841-1925). Las habilidades humanistas las debe tener todo administrador de empresas por la destreza que demanda la interacción social propia de las organizaciones. Las técnicas se refieren a las destrezas para utilizar el conocimiento, los procedimientos y la técnica propia de un campo especializado. La conceptual es necesaria para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de la organización.

En la mayoría de las sociedades modernas, preocupadas por el desarrollo socio-económico, se le ha dado un gran impulso a la actividad empresarial, a través de acciones estratégicas de los individuos, el estado y la sociedad en general, que buscan la renovación permanente de las formas de generación de trabajo productivo. En el concepto concurren aspectos involucrados en la generación de empresas productivas como: el entorno macro y micro, las leyes, el sistema educativo y otros sistemas socio-económicos.

¹ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. 2ª. Edición. Pearson Education. Bogotá. D.C. 2001. P. 64

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los tipos de empresas varían según su naturaleza y composición; por lo tanto, pueden existir muchos tipos de empresas; éstas se pueden clasificar de muy diversas maneras, a saber: por su forma jurídica, por el sector económico, por el grado de participación del Estado, por su tamaño y por el ámbito estatal.

1.5.1 Se puede obtener una tipología con base en aspectos que las distinguen.

Aspecto	Tipos de organizaciones
Propiedad	Públicas, privadas, economía mixta
Tamaño	Micro, pequeñas, medianas, grandes, corporaciones, conglomerados
Sector social	Educativas, agrícolas, industriales, comerciales, salud, etc.
Utilidades	Con o sin ánimo de lucro
Procesos de transformación utilizados	Producción en masa, por pedidos, procesos continuos, etc
Lo que producen	Bienes, servicios
Compromiso de los integrantes	Voluntarias, no voluntarias
Naturaleza del medio ambiente externo	Estable, dinámico, simple, complejo, receptivo. hostil, etc

1.5.2 Clasificación de las Empresas según la actividad económica

1.5.2.1 Empresas industriales.

Son empresas que producen bienes mediante la transformación o extracción de materia prima; ejemplo de este tipo de empresas son las de petróleo, carbón o agrícolas.

Las industrias se pueden clasificar a su vez en:

a) Industrias extractivas. En este grupo están las empresas que se dedican a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables o no; entre ellas se encuentran las mineras, pesqueras, madereras

b) Industrias manufactureras. A este grupo pertenecen las empresas que transforman materia prima en productos terminados; pueden adoptar dos formas: las que producen bienes de consumo final y las que producen bienes de producción.

- o Empresas de bienes de consumo final
- o Producen bienes para la satisfacción del consumidor final, ya sean duraderos o no. Los ejemplos son numerosos; entre ellos están los productos alimenticios, de vestir y los aparatos eléctricos.

- o **Empresas de bienes de producción.**

Los bienes producidos satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final; entre ellas están las de productos químicos, materiales de construcción, maquinaria, etc.

1.5.2.2 Empresas de servicios.

Como lo dice su nombre, prestan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las principales son:

- o Públicas: energía, gas, comunicaciones, agua, comunicaciones
- o Transporte
- o Educación
- o Salud
- o Financieras
- o Turismo
- o Privadas varios: seguros, asesorías (contables, jurídicas, etc), publicidad, otros

1.5.2.3 Empresas comerciales.

Son empresas intermediarias entre productor y consumidor que venden y compran productos terminados; se clasifican en:

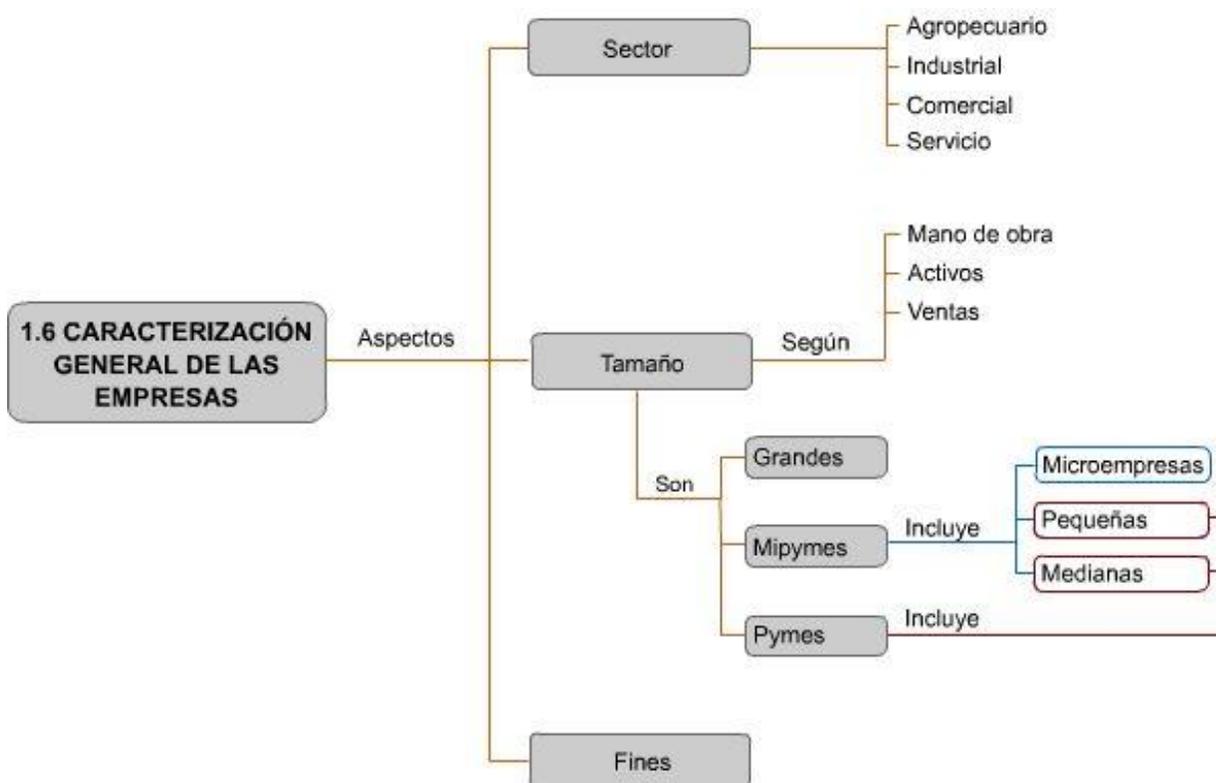
Mayoristas: venden grandes volúmenes a otras empresas

Minoristas o detallistas: venden por unidades o en pequeñas cantidades al consumidor

Comisionistas: venden mercancías por comisión.

1.6. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS

La caracterización de las empresas puede abordarse por tamaño, sector o fines de la misma. Lo universal es la preponderancia de las pequeñas y medianas empresas, por lo que es pertinente conocer qué les caracteriza. Generalmente se les distingue por criterios tales como la mano de obra ocupada, el nivel de activos y las ventas, criterios aceptados a nivel global, con algunas variaciones según país. A pesar de esas diferencias se acepta la idea que la PYME (pequeñas y medianas empresas) constituye un núcleo de crecimiento y desarrollo potencial de gran importancia, gracias a las características específicas que posee de capacidad de ajustarse al mercado, flexibilidad en los costos, en la contratación de personal, entre otras.



1.6.1 Las Mipymes

En Colombia, en la Ley 590 del 2000 y la Ley 905 de 2004 se define las Mipymes de la siguiente forma: “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”.

En mayor detalle la clasificación las diferencia cuantitativamente por número de trabajadores y valor de los activos totales. En la microempresa la planta de personal no supera los diez trabajadores y los activos están por debajo de los 501 salarios mínimos legales vigentes. La pequeña empresa es la que tiene entre 11 y 50 trabajadores y activos totales entre 501 y menos de 5001 salarios mínimos legales vigentes. La mediana empresa se caracteriza por un número de empleados entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

1.6.2 Las PYME.

En el estudio de Alvaro Zerda citado por Mendez Germán en el libro “Diseño de prototipo diagnóstico para la PYME”, él afirma que...

La mayor parte de las PYME poseen dos características: poco capital constante y altos niveles de explotación de la fuerza de trabajo. Lo cual puede plantearse como

un uso intensivo del factor laboral, y, en cuanto a la explotación de éste, puede decirse que la poca estabilidad laboral, que impide procesos de una simple pugna por la remuneración individual, genera niveles salariales muy bajos, a la vez que ocasiona irregularidades en las condiciones normales de trabajo, en la mayoría de los casos.²

Las pymes también se pueden caracterizar desde un enfoque cualitativo en el que se considera: el tipo de propiedad, estrategia y enfoque de la dirección, estado de desarrollo o ciclo de vida de la empresa y diferencias sectoriales o mercados en los que evoluciona la Pyme.³

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME existe gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Estos sectores representan el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.

² MENDEZ, Andrés Germán y ALVAREZ, Lindsay. Diseño de prototipo diagnóstico para la pequeña y mediana empresa. Enfoque mediante sistemas dinámicos. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá. 2004

³ FERRO, Luz Marina. Caracterización de la Pyme en un contexto internacional. En: Pymes, gestión para la competitividad. Portafolio. 2004.

1.7 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS, SEGÚN EL NÚMERO DE TRABAJADORES Y VALOR DE LOS ACTIVOS TOTALES

1.7.1 Pequeña empresa

- “Es aquella que posee el dueño, en plena libertad, manejada autónomamente y no domina en el círculo en que opera.
- Es una empresa de tipo familiar, donde el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones regulares de la empresa.
 - Personal: los asuntos técnicos de producción, ventas y finanzas son elementales y el propietario-gerente los atiende personalmente.
- El mercado local o regional es el objetivo principal de los pequeños empresarios, y depende en mucho, de su habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado local, el cual se define muchas de las veces, en términos geográficos.
- La pequeña empresa cuenta con poco apoyo gubernamental y su crecimiento se debe a la reinversión de las utilidades generadas por concepto de sus ventas.
- Los empleados con que cuenta la pequeña empresa están dedicados al área operativa y administrativa y el control y la dirección se concentran en el propietario.
- *Su ritmo de crecimiento es lento* y está organizada en las siguientes funciones:
- *Los suministros*: las necesidades de compra son fáciles de conocer y de planearse con anticipación.
- *Producción*: sus sistemas para fabricar prácticamente son artesanales; cuenta con muy poca maquinaria y equipo; la mano de obra es decisiva en ello.
 - *El capital*: la empresa y el capital por lo general, son de propiedad individual.

1.7.2 Mediana Empresa

- Tiene un ritmo de crecimiento superior al de la pequeña empresa y está organizada en las siguientes funciones: de manera general.
 - Personal: por lo complicado de sus funciones y decisiones que se deben tomar, origina una mayor división del trabajo y una adecuada distribución del mismo.
- Suministros: sus necesidades de compra son complicadas de definirse y programarse.
 - Mercadotecnia: sus ventas cubren el mercado local, regional y ocasionalmente el nacional. Algunas están preparadas para exportar sus productos.
- Producción: cuenta con un alto grado de mecanización y automatización en ésta área.
- Finanzas: su capital puede ser de propiedad individual o de sociedades.

Tecnologías de la Información y la Comunicación TICs: la importancia de la Informática no puede dejar de estar presente en la Pyme”.

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/administraciondos.htm>

1.7.3 Empresas Familiares y Empresas agrícolas

Las empresas familiares y agrícolas son formas que adquieren las pequeñas empresas. Allí se establece, por ejemplo, que las familiares son Mipymes, lo mismo que las agrícolas. Así mismo, las agrícolas son familiares y pequeñas.

1.7.3.1 Las empresas familiares

En el mundo, más del 90% de las empresas son Mipymes y de éstas, la mayoría son familiares. En Colombia las empresas familiares representan el 70% de las Pymes en las que el 50% de sus dirigentes son sus propietarios. La estructura familiar predomina en la Pyme, lo que tiene un impacto directo sobre su gestión⁴; por eso la importancia de tenerlas en cuenta como uno de los tipos de empresas más comunes

en el país.

Una empresa es familiar cuando existe un importante nexo de unión entre la empresa y la familia; el nexo de que, parte de la cultura de ambas, es compartida de forma permanente y voluntaria. En la práctica, la manifestación de la cultura se puede reconocer con base en tres dimensiones:

Dimensión de la propiedad: en el sentido de que una parte suficiente de la misma, que en la mayoría de los casos es poseída por la familia.

La dimensión del poder: teniendo en cuenta que algunos o varios de los propietarios se dedican total o parcialmente a trabajar en la empresa familiar, como directivos o miembros del consejo de administración.

El hecho de que esté incorporada la segunda generación como una clara manifestación de la intención de transmisión de la propiedad por parte de la familia propietaria y del interés de hacer perdurar la cultura de la empresa y la familia.

En un sentido práctico, según lo anteriormente expuesto, en la empresa familiar la propiedad de los medios de dirección se encuentran operativamente en manos de un grupo humano entre los cuales existe relación familiar. Este tipo de relaciones son las que dificultan la administración efectiva de las empresas familiares.

1.7.3.2 Las empresas agropecuarias

El concepto de empresa como “toda organización donde convergen recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de entregar un producto o servicio a la comunidad, en forma eficaz y eficiente” se puede aplicar a las empresas agrícolas. Estas como unidades económicas organizadas tienen las siguientes características principalmente: ejecutan procesos productivos con seres vivos, utilizando para ello mayoritariamente la energía solar como factor energético primordial; dependen cien por ciento de los recursos naturales, especialmente clima, agua y suelo. Esta dependencia de los recursos naturales provoca la imperiosa necesidad de equilibrar la gestión predial al ritmo de las estaciones climáticas del año.

El factor humano también está muy presente en toda empresa agrícola, sobre todo aquella de pequeñas dimensiones, donde la fuerza de trabajo principal proviene de la familia propietaria. El aspecto humano en la empresa agrícola campesina es especialmente distinto al resto de las empresas, dado que en ella se suele trabajar con la propia familia, estableciendo una empresa de tipo familiar, lo cual establece condiciones diferentes a la gran empresa agrícola tradicional.

Todos los procesos productivos del área son extremadamente dinámicos en las tecnologías de producción. En otros términos, las técnicas de producción van cambiando de forma permanente obligando al empresario campesino a hacer un esfuerzo constante por ponerse al día con las innovaciones tecnológicas para los diferentes cultivos que explota. Tal vez, todas estas condiciones impongan una última, cual es la necesidad de permanecer y dedicarse personalmente a la empresa, a lo menos, durante el tiempo suficiente como para poder reflexionar en torno a un plan de trabajo, ejecutarlo, controlarlo y evaluarlo periódicamente.

1.8 ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN

La importancia e influencia de las organizaciones en todas las sociedades es incuestionable. Las organizaciones son las formas de agrupación humana que mejor caracterizan nuestra era, desde la familia, la escuela, los equipos deportivos hasta las empresas productivas, comerciales y de servicios públicos o privadas. Existen tantos tipos de organizaciones como objetivos e intereses en las formas de agrupación social. Las ciudades, las universidades, los bancos, las fundaciones, las entidades de gobierno, todas ellas son organizaciones que lo que tienen de común es que son “organismos sociales, orientados al logro de objetivos, con una división dada del trabajo”. (Dávila, C. 2001)

En el capítulo anterior se describió de forma amplia el concepto de empresa y corresponde ahora relacionarla con el concepto de organización según es estudiado en el campo de la administración de empresas.

Las organizaciones, ya sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común (Stoner, 1996). En esta definición es importante destacar el reconocimiento del trabajo en grupo, para alcanzar las metas que no se pueden lograr individualmente, lo que constituye la esencia de la administración, en lo que respecta a la coordinación de los esfuerzos individuales para el logro de objetivos comunes.

La búsqueda de la meta común es la esencia de las organizaciones, puesto que sin metas, ninguna organización tendría razón de ser, ni podría plantearse una visión futura.

Consulte acerca de las Características comunes más sobresalientes de las organizaciones, en el siguiente enlace:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006086/lecturas/tema_2/organizacion_decisiones/caracteristicas.html

Para que las organizaciones logren sus objetivos, de manera planeada, deben ser administradas. La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a la organización..(Stoner, 1996). La definición de administración para este autor es la siguiente:

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” .

En esta definición se incorpora el proceso administrativo, con las cuatro funciones básicas de la administración. La administración de una organización (sistema) se considera como un proceso.

Carlos Dávila (2001) define la administración como “una práctica social que se esquematiza con el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración”.

Otros autores, Koontz y Weihrich (2003) también definen la administración como proceso:

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas”. La práctica de la administración se aplica a todo tipo de organizaciones”

1.9 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

El estudio de la evolución de las teorías de la administración sirve de fundamento a la práctica administrativa en organizaciones de cualquier tipo. Cada uno de los enfoques tiene en cuenta aspectos de la administración y considera a las organizaciones de manera diferente.

- Teoría. tradicional o clásica
- Teoría científica
- Teoría de las relaciones humanas
- Teorías X, Y, Z
- La organización burocrática
- Teoría de Sistemas

Teoría de contingencia o situacional

1.9.1 Teoría tradicional o clásica

Doctrina administrativa de **Henri Fayol**, Ingeniero de minas francés con gran influencia en la formación de los administradores por su aporte en el ordenamiento sistemático de la administración. A finales del siglo XIX y comienzos del XX, surge esta propuesta de Fayol quien en su libro “Administración Industrial y General”, define la administración y plantea la “necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa”.

En la empresa de minas donde desarrolló toda su carrera, desde los 19 años, Fayol fue un destacado ingeniero quien ascendió rápidamente en la jerarquía hasta llegar a ser el Gerente General. La Doctrina Administrativa, como le llama a su enfoque, lo expuso a nivel de la gerencia general a través de los siguientes componentes:

Operaciones de la empresa
Elementos de la administración
Principios de la administración
Procedimientos administrativos

1.9.1.1 Operaciones de la empresa y sus funciones básicas

Las operaciones de la empresa constan de seis funciones básicas:

1. Las funciones técnicas, que están relacionadas con la producción de bienes y/o servicios.
2. Las funciones comerciales, relacionadas con compras, ventas e intercambios.
3. Las funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Las funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Las funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Las administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, las cuales coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

1.9.1.2 Funciones Administrativas, según Heny Farol

Para Fayol las funciones administrativas son diferentes a las de dirección, ya que dirigir es “conducir la empresa” o “asegurar la marcha de las funciones esenciales”; mientras que la administración la consideró como un proceso compuesto por los siguientes elementos:

- o La **Previsión O Planeación**, como se conoce actualmente, la define así

....prever, aquí significa a la vez, calcular el porvenir y prepararlo: prever ya es obrar. (Fayol, 1981:152)

Junto con el concepto, Fayol señala la importancia de hacer previsiones mediante un “programa de acción” con las características generales de unidad, continuidad, flexibilidad y precisión.

- o La **Organización** como elemento de la administración es definida de la siguiente manera:

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personal. (Fayol, 1981:166)

- o El concepto de **Mando o Dirección** está muy ligado al anterior y lo define así:

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar; tal es la misión de la dirección... para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la

empresa. (Fayol, 1981:219)

Para Fayol, el “arte de dirigir” se basa tanto en las cualidades personales como en el conocimiento de los “principios generales de la administración”

o La **Coordinación** la define como:

...tener en cuenta en una operación cualquiera –técnica, comercial, financiera u otra – las obligaciones y consecuencias que esa operación acarrea para todas las funciones de la empresa.

Es, en suma, dar a las cosas y a los actos las proporciones convenientes, adaptar los medios al fin. (Fayol, 1981:226)

La ilustración del concepto la hace a través de la comparación entre empresas coordinadas y aquellas que les falta coordinación. Un hecho presente en las coordinadas es que, “en cada servicio, las divisiones y subdivisiones, son exactamente informadas sobre la parte que les corresponde en la obra común y sobre la ayuda mutua que deben prestarse”.

o Por último, la **Función de Control**, es definida de la siguiente forma:

...Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición... (Fayol, 181:231)

1.9.1.3 Principios de la Administración

Los principios de la administración son otro valioso aporte de Fayol, los que considera como “faro” o “guía” para el administrador; son 14 principios que guían de manera flexible la labor del administrador.

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad; ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: acato a los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Autoridad única.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales
7. Remuneración del personal justa y equilibrada para empleados y organización.
8. Centralización: concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: principio de mando.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad: amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal; baja rotación
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar el éxito.
14. Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas.

En síntesis, la teoría clásica propuesta por Fayol concibe la organización en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen y los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes; todo lo contrario del enfoque de la administración científica propuesto por Taylor.

1.9.1.4 Contribuciones de Fayol

Identificación de la administración como un elemento importante para la marcha de las organizaciones.

El objeto de análisis es la organización, no el individuo.

Creación de un marco de referencia para facilitar el estudio y comprensión de la

administración.

Visión global de la organización.

Énfasis en la enseñanza de la administración

Universalidad de la aplicación de la teoría, empresas privadas y del estado y de cualquier tamaño.

1.9.2 La teoría de la administración científica

La administración científica o racionalización del trabajo fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick Winslow Taylor. El interés de Taylor era cómo incrementar la eficiencia del personal en las fábricas de la época, para que éstas obtuvieran mayor productividad.

Principios de la administración científica

Los principios de la administración científica (1911) es el nombre del libro en el que Taylor expuso sus ideas en dos capítulos; el primero llamado Administración científica y, el segundo, Principios de la administración científica. El objeto de la administración científica es...asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. (Taylor, 1981:11)

En una palabra: la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad. (Taylor, 1981:11); por lo tanto, el objetivo de la administración científica es la búsqueda de la máxima productividad dentro de la empresa.

Los cuatro principios de la administración científica

1. Desarrollo de una ciencia del trabajo: división del trabajo en elementos simples.
2. Selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento, enseñanza y formación.
3. Colaboración cordial de los patronos para con los trabajadores
4. División “casi por igual” del trabajo y responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.

conceptos desarrollados por Taylor

Los siguientes conceptos fueron desarrollados por Taylor:

Utilizar métodos científicos en lugar de métodos empíricos.

Desarrollar un método para hacer cada trabajo de modo que el trabajador hiciera su labor en forma más inteligente y eficiente. Taylor les llamaba el “mejor modo de hacer las cosas”.

Fijar tiempos para realizar cada trabajo.

Ofrecer incentivos para una mayor producción.

Capacitar al personal de las fábricas sobre cómo realizar su trabajo.

1.9.3 La organización burocrática

La administración debe al sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), el aporte de la teoría de la organización burocrática. A pesar de la asociación que se hace de la palabra burocracia con ineficiencia, papeleo, politiquería, obstáculo, entre otras, la teoría representa una de las contribuciones más sólidas para comprender el tipo de organización compleja y de gran tamaño que vino aparejada con el desarrollo del capitalismo, (Dávila, C)

Weber define burocracia como una forma racional y eficiente de organización que tiene como base lógica el orden y la autoridad legítima. Una de las enseñanzas que deja el estudio de la teoría burocrática es el papel que juegan el poder y las relaciones de dominación dentro de las organizaciones.

La teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización en cuanto al énfasis colocado en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la

organización, como también en el predominio de la organización industrial.

Las características de la organización burocrática son:

División del trabajo
Jerarquía de autoridad
Reglas y procedimientos formales
Carácter impersonal
Avance profesional con base en el mérito

Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales, que están relacionados entre sí por medio de reglas.
Existen áreas de competencia delimitadas específicamente.
Está orientada hacia objetivos determinados.

1.9.4 El enfoque de las relaciones humanas

El enfoque del comportamiento humano en las organizaciones concentra la atención de la administración en las personas, ya sea de forma individual o en grupos, para conocer cómo dirigir las, motivarlas y comunicarse con ellas.⁵ El movimiento de las relaciones humanas surgió de los intentos por descubrir los factores sociales y psicológicos que influyen en la productividad y motivación de los empleados. La teoría tiene sus orígenes en los experimentos llevados a cabo en la fábrica de la Western Electric Company en la planta de Hawthorne, entre 1924 y 1933, por los investigadores Elton Mayo y Fritz J. Roethlisberger. El objetivo era determinar, bajo los principios de la administración científica, cómo las condiciones físicas del lugar de trabajo y los incentivos económicos afectaban la productividad de los trabajadores.

La principal conclusión de los estudios fue subrayar “la necesidad de una comprensión más amplia de los aspectos sociales y conductuales de la administración”.⁶

Las principales contribuciones de las investigaciones de Mayo y sus seguidores para la administración de las organizaciones en los aspectos relacionados con las personas son:

- Identifica al hombre como el componente más importante de la organización.
- A las personas hay que motivarlas, ellas tienen necesidades que satisfacer. También tener en cuenta que se les tiene que comunicar las decisiones para poder dirigir las.
- El estudio Hawthorne demostró que los sentimientos de la gente, sus actitudes y relaciones con los compañeros de trabajo deberían ser importantes para la administración y reconocieron la importancia de los grupos de trabajo.
- El estudio también contribuyó a desplazar la atención de los gerentes y los investigadores en administración de las preocupaciones técnicas y estructurales del enfoque clásico a las preocupaciones de tipo social y humanas, como elementos claves de la productividad.
- Advierte sobre la existencia de la organización informal paralela a la formal y cómo puede apoyar a la gerencia a la consecución de objetivos.

1.9.5 Enfoque conductista: Las teorías X, Y, Z

Posterior a los estudios de Hawthorne, en 1960, Douglas McGregor publicó el libro “El lado humano de la empresa” en el que desarrolló un nuevo enfoque sobre la dirección de las empresas y los factores de motivación de las personas en las organizaciones. Esta nueva concepción le llamó Teoría Y, opuesta a la Teoría X o teoría mecanicista descrita como una teoría tradicional de dirección y control.

McGregor afirma que los gerentes que aplican la *Teoría X* o Mecanicista

“presuponen que es necesario presionar a las personas de forma constante para que se empeñen más en su trabajo”⁷. Esta forma de administración generalizada en la década del 1950 tiene sus raíces en la administración científica y practicada por los jefes de las fábricas.

La **Teoría Y**, propugnada por McGregor contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los gerentes de la Teoría Y “presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo”⁸. De acuerdo con este enfoque, el control deberá hacerse creando condiciones que permitan a las personas el logro de los objetivos, los cuales estarán encaminados al logro de los resultados de la empresa.

La administración de las organizaciones debe a McGregor el aporte de los conceptos de descentralización y delegación, participación en las decisiones y logro de objetivos y la autovaloración del rendimiento.

Descentralización y delegación. Son dos formas de liberar a los gerentes y los empleados del control rígido tradicional y de dar a conocer a las personas el significado de lo que hacen y su contribución a los resultados de la empresa.

Participación en las decisiones y objetivos. La participación propicia la responsabilidad y compromiso de las personas con el logro de los objetivos globales de la organización. McGregor afirmó:

“La participación se convierte en una farsa cuando se utiliza como truco para vender o como aparato para engatusar a la gente, haciéndola creerse importante. Sólo la gerencia que tenga fe en las capacidades humanas y oriente sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, más bien que a defender su poder y puesto personal es capaz de captar las consecuencias de esta nueva teoría”.⁹

Autoevaluación del rendimiento. La propuesta es involucrar a las personas en el proceso de evaluación mediante la planeación de sus propias actividades y de cómo estas contribuyen al logro de los objetivos de la organización, de tal forma que se asuman mayores responsabilidades.

La Teoría Z

La Teoría Z es conocida como el método japonés de administración por el origen de su proponente, William Ouchi. También es un enfoque de las relaciones humanas en las organizaciones, por el que se pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de la personal.

Ouchi compara las compañías americanas con las japonesas en los aspectos relacionados con la filosofía de la empresa y el compromiso que esta tiene con la gente. Por ello, la fundamentación de la teoría es la confianza, las relaciones sociales estrechas, el empleo de por vida, el trabajo en equipo, la toma de decisiones colectivas en la búsqueda de la mayor productividad empresarial. La siguiente tabla describe esta comparación.

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido
Carreras no especializadas	Carreras especializadas

Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

Tomado de: <http://ele-zeta.com.ar/archivos/teoriaz/teoriaz.pdf>

Para llegar a ser una empresa Tipo Z, Ouchi sugiere seguir 13 pasos, que pueden resumirse así:

- Comprender las características de las compañías Tipo Z y el papel de los participantes en la transformación.
- Reevaluar la antigua filosofía y definir la nueva con la participación de la dirección.
- Crear estructuras e incentivos para la adopción de la nueva filosofía.
- Desarrollar relaciones estrechas entre los participantes.
- Reevaluar progreso en este punto.
- Involucrar al sindicato.
- Estabilizar número de empleados y cargos.
- Establecer sistema de evaluación y promoción de empleados.
- Ampliar y generalizar carrera de empleados.
- Promover participación y dedicación de empleados, de forma envolvente, es decir, incluir todos los aspectos de la vida familiar y social.

1.9.6 El Enfoque de Sistemas

El enfoque de sistemas para administrar plantea que la organización es un sistema único que tiene un propósito y está compuesto por partes interrelacionadas. La empresa es considerada un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente externo y transforma recursos de entrada en productos y servicios finales. Esto permite a los administradores ver la organización como un todo y como parte del ambiente externo más amplio. (Stoner, 1996) La actividad de un segmento de la organización afecta todos los otros segmentos.

Los principales aportes de este enfoque de las organizaciones como sistemas se resumen así:

- Los administradores logran una mejor coordinación entre los objetivos de las distintas partes que forman la organización y los de la organización como un todo.
- Obliga a los gerentes a reconocer que las organizaciones son sistemas compuestos de partes interdependientes y que un cambio en una de las partes afectará a toda la organización.

1.9.7 El enfoque de las contingencias o situacional

La aplicación del enfoque de contingencias o situacional en la empresa implica el estudio de las relaciones específicas de la organización sujetas a sus circunstancias

particulares. El administrador debe obtener la forma de administrar que se ajusta a determinada situación e identificar qué variables influyen sobre la estructura de la organización

La aparición del enfoque fue producto de la aplicación de conceptos, por parte de los gerentes, de las escuelas más importantes, a las situaciones reales que vivían en la organización. Cuando un método no funcionaba en una situación específica buscaban la solución con otro enfoque. El resultado es el desarrollo de las habilidades gerenciales para hacer diagnóstico y la toma de decisiones.

GLOSARIO

Administración: El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas

Administrador: Persona que administra. / La administración y representación de una sociedad se ejercen por el Órgano de Administración de la misma, según la estructura que tenga dicho órgano de conformidad con establecido en los estatutos sociales.

Beneficio: Cuando en una empresa existen ingresos superiores a los gastos, al excedente que resulta se le llama beneficio bruto. Beneficio neto es el que queda después de un inventario y balance, deducidas todas las cargas.

Bienes: En el concepto de bienes se incluye a toda cosa de valor, útil o beneficiosa, aunque generalmente se excluya al dinero, los créditos o derechos. Bienes reales son los adscritos a la tierra, la propiedad rural o urbana, que también se llaman bienes raíces, bienes de capital son los que constituyen la base de una explotación, aparte de las mercaderías y productos que se llaman bienes muebles o comerciales. Al ganado de toda clase se le considera como bienes semovientes. El término tiene infinitas aplicaciones, determinando siempre cosa de valor, usándose también en sentido aumentativo y de cantidad.

Burocracia: Palabra de origen francés que significa sistema de administración pública por medio de departamentos u oficinas, bureaux, con sus respectivos jefes o bureaucrats, burócratas. Modernamente se emplea mucho el término en sentido peyorativo, significando empleomanía, exceso de funcionarios públicos y poder excesivo de los mismos en la dirección de los negocios del Estado, al punto de esterilizar las iniciativas individuales y fomentar un parasitismo nocivo a los intereses de la colectividad.

Contingencia o enfoque contingente: Corriente administrativa que propone que la mejor técnica administrativa para alcanzar las metas de la organización podrían variar de acuerdo con las circunstancias o situaciones.

Empresa: Unidad de producción o de cambio constituida sobre la base de un capital. Es el prototipo de la economía lucrativa orientada a la obtención de beneficios. Como unidad económica adopta las más diversas formas, siendo la más generalizada la puramente personal, aunque representen capitales y potencia muy superiores las constituídas por sociedades, compañías, consorcios, trusts, cartels, etc.

Emprendedor: Persona con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También debe estar dispuesto a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.

Empresario:

Espíritu emprendedor: Proceso, al parecer discontinuo, de combinar recursos para producir bienes o servicios nuevos.

Directivo: Persona que tiene la facultad o virtud de dirigir. Mesa o junta de gobierno de una organización.

Enfoques administrativos: Corrientes que sugieren las mejores técnicas administrativas para alcanzar las metas de la organización

Entorno o medio externo: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

Gerente: Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

Insumos: Recursos del medio ambiente que pueden entrar al sistema de una organización; por ejemplo, materias primas y mano de obra.

Materias primas: Substancias que entran en la composición de los productos fabricados o manufacturados y que tienen que someterse a transformación o elaboración antes de darse al consumo. En términos generales, las materias primas pueden dividirse en orgánicas, reproductivas y en no reproductivas y no recobrables, como la magnesita, el grafito, materiales de fricción, etc.

Negocio: Toda actividad o asunto, especialmente los de orden mercantil. Todo aquello que es objeto de una, ocupación lucrativa. El beneficio o utilidad que se deriva de una transacción, de una ocupación, de una industria, de un juego, etc. También se llama también "negocio" a la tienda, oficina o local de una empresa. Se entiende por negocio redondo una operación afortunada en que los beneficios han sido superlativos

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados contribuyen al logro de las metas empresariales.

PYME: Pequeñas y medianas empresas. La definición de las pymes se basa en criterios como número de empleados, activos y ventas. En Colombia, la pequeña empresa tiene activos entre 501 y 5000 smlv o entre 10 y 50 trabajadores. La mediana tiene activos entre 5.001 y 30.000 smlv y entre 51 y 200 trabajadores.

Sector económico: Conjunto de áreas homogéneas y entes pertenecientes a una actividad económica. En el ámbito del sector público, el sector económico, se refiere al conjunto de actividades homogéneas a cargo de una o varias secretarías, que tienen la función de llevarlas a cabo.

Sistema tecnológico: Factores como la tecnología y la infraestructura material, junto con las inversiones de capital que hacen posible el logro de las metas de la organización

Sistema socio-cultural: Conjunto de creencias y comportamientos compartidos por la organización

BIBLIOGRAFÍA

BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali. 2ª. Ed. 1993.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. 2002.

DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Ed. Interamericana. McGraw Hill. 2001.

FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. El Ateneo. Buenos Aires. 1981. 232 pags.

FUNDES. Conozca su empresa. Manual del Empresario. (Servicios). Bogotá. 1999. 119 pags.

ILLERA, Luis Eduardo e ILLERA, Arianne. Administración y Teorías organizacionales. Ediciones Hispanoamericanas Ltda.. 2003. 531 pags.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. McGraw Hill. México. D.F. 12ª. ed. 2003

MENDOZA; José María. Las funciones administrativas. Ediciones Uninorte. Barranquilla. 2002.

STONER, James, FREEMAN, Edgar, GILBERT, Daniel. Administración. Prentice Hall. 1996

TAYLOR, Frederik Winslow. Principios de la administración científica. El Ateneo. Buenos Aires. 1981. 232 pgs.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

ENLACES

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm>

<http://www.sitiosespana.com/diccionarios/ECONOMIA/index.htm>

http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_a.html

www.pyme.com.mx/diccionario

www.eumed.net/cursecon/dic/dent/ Diccionario Económico de nuestro tiempo

www.crear-empresas.com/diccionario.htm

LECTURAS DE APOYO

Enlaces externos

- "Evolución del proceso administrativo "

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm>

- Fundamentos de gestión para pequeños productores agropecuarios. Capítulo 2.

www.agrogestión.com/images_agro/librogestion/1.c.htm

- www.promer.org/publicaciones Artículo: Situación y perspectivas de las pequeñas empresas rurales en America Latina. Promer. Mayo, 2004. Capítulo 3.