CBS

Colegio Bautista Shalom

Fundamentos de Administración
Bachillerato PFS
Primer Semestre

Contenidos

ADMINISTRACIÓN

- ✓ ORIGEN DE LA PALABRA ADMINISTRACIÓN.
- ✓ DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.
- ✓ ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, ARTE Y TÉCNICA.
- ✓ INTERDISCIPLINARIEDAD.

ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- ✓ ESCUELA EMPÍRICA.
- ✓ ESCUELA CIENTÍFICA.
- ✓ ESCUELA CLÁSICA.
  - LOS 14 PRINCIPIOS DE FAYOL.
- ✓ ESCUELA HUMANO RELACIONISTA.
- ✓ ESCUELA ESTRUCTURALISTA.
- ✓ ESTRUCTURA FUNCIONAL.
- ✓ ESTRUCTURA DE AUTORIDAD.
- ✓ ESTRUCTURA DE LAS COMUNICACIONES.

LA EMPRESA

- ✓ OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- ✓ CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.
- ✓ UNA CLASIFICACIÓN ALTERNATIVA.
  - SEGÚN SU ORGANIZACIÓN JURÍDICA.
  - SEGÚN SU TAMAÑO.
  - SEGÚN SU LUGAR DE ACTUACIÓN.
  - SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL.

MiPyMES

- ✓ VENTAJAS.
- ✓ DESVENTAJAS.

LA CHISPA EMPRESARIAL

- ✓ NECESIDAD EN EL HOGAR.
- ✓ NECESIDAD EN EL TRABAJO.
- ✓ NECESIDAD ECONOMICA.
- ✓ LA CHISPA DE LA CONEXIÓN.
  - LA CONEXION CON LA NATURALEZA.
- ✓ LA CHISPA DE LA VISION EMPRESARIAL.

PROPIETARIOS Y DIRIGENTES PYMES

- ✓ SEIS TIPOS DE PROPIETARIOS DIRIGENTES DE PYMES.
  - EL LEÑADOR.
  - LA MARIPOSA.
  - EL LIBERTINO.
  - EL AFICIONADO.
  - EL CONVERSO.
  - EL MISIONERO.

NOTA: conforme vayas avanzando en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

Bueno es el SEÑOR para los que en Él esperan, para el alma que le busca. Lamentaciones 3:25

ADMINISTRACIÓN

ORIGEN DE LA PALABRA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración proviene del latín ***ad*** (hacia – dirección - tendencia) y ***minister*** (subordinación – obediencia - al servicio de) y significa: aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro o está al servicio de otro o de la sociedad, haciéndola más productiva, para el cumplimiento de sus objetivos.

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración se ha definido en muchas formas, y aún hoy día no existe una definición aceptada de manera universal.

Algunas definiciones:

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

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.

Es el arte de lograr que las cosas se hagan a través de otros.

El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Algunos autores y sus definiciones:

James A. F. Stoner: Proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Koontz y Weihrich: Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

Henry Fayol: Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

George R. Terry: La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Sisk y Mario Sverdlik: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele: El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

American Management Association: La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Brook Adams: La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz and Odonnell: la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Idalberto Chiavenato: el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Hitt, Black y Porter: el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

1. La existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.
2. Menciona la eficacia, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
3. La eficiencia que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
4. La administración se da en grupos sociales.
5. Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
6. Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

Podemos decir que: Es la ciencia social y el arte que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y el proceso y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento…) de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud, fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, ARTE Y TÉCNICA

Para determinar si la Administración debe ser considerada ciencia, técnica y/o arte es necesario conocer las definiciones de estos conceptos:

Ciencia: conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente.

Arte: capacidad, habilidad para hacer algo. Manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros. Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer algo. Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Técnica: conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

El arte y la ciencia no son necesariamente exclusivas de manera recíproca, de hecho; pueden complementarse ya que un administrador debe saber y entender no solamente los conceptos y principios de la administración (ciencia) sino también cómo usarlos (arte).

La administración es tanto una ciencia como un arte. Es una ciencia porque existe un cuerpo organizado de conocimientos sobre administración, no obstante, se ha indicado que la administración es la más inexacta de las ciencias sociales ya que trata de fenómenos complejos de orden muy diverso como las grandes diferencias que todavía persisten entre la administración pública y privada. Es arte porque la práctica de la administración de las organizaciones consiste en la aplicación artística de principios científicos para la solución de problemas, para la optimización de los recursos y para lograr los objetivos pre-establecidos.

La ciencia y el arte de la administración se complementan, sin embargo se necesita un equilibrio entre ambos, porque una teoría adecuada también requiere de habilidad y creatividad similar.

Como ciencia: la administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que se basan en la acumulación de conocimiento de larga data y que tiene sus propios principios. Cuenta con un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y cuenta con teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario.

Como técnica: la administración se constituye en un conjunto de procedimientos validados por el conocimiento y por la experiencia, y de aplicación general o particular. Estos procedimientos y recursos que se moldean sobre la base de la profesión de administrador, requieren de un ejercicio constante para adquirir mayor pericia y habilidad al utilizarlos en la solución de problemas prácticos.

Como arte: la administración se caracteriza por contar con virtud, disposición y personalidad para construir un escenario favorable en una organización de seres humanos con atributos variados y complejos. La administración rescata la necesidad de usar la creatividad en la solución de problemas que impiden el avance de las estrategias y objetivos propuestos. El carácter de arte también la encontramos presente al seleccionar soluciones simples, armónicas e integradoras.

Actualmente podemos decir que la administración es una ciencia porque cuenta con principios que le son característicos, aplicables en cualquier organismo social. Claro está que como disciplina perteneciente a las ciencias sociales tiene que vincularse y apoyarse estrechamente de otros; por lo tanto, el carácter de ciencia, técnica y arte no es excluyente en la administración sino que, por el contrario, deviene en complementario.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En una sociedad, la administración es indispensable para cualquier tipo de organización privada o gubernamental, debido a que sin ella no es posible que una empresa de cualquier tipo: grande, mediana, pequeña, comercial, gubernamental, no gubernamental, industrial, un hospital, una universidad o un banco logren los objetivos propuestos. En el caso de la empresa, la administración es un tema central y hay que tener en cuenta que *a mayor tamaño y cantidad de recursos, más importante se vuelve una correcta administración*: las empresas más grandes a menudo cuentan con grandes departamentos de administración, buscando satisfacer este requerimiento. La administración es fundamental, entonces, pues imparte *efectividad a los esfuerzos humanos*, además de ayudar a obtener mejor personal, equipo, materiales y relaciones humanas.

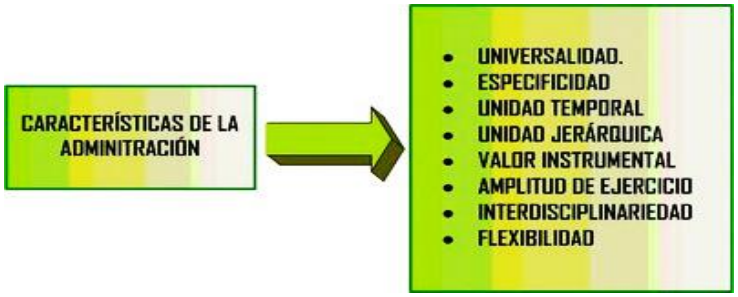
Podemos destacar los siguientes grados de importancia de la administración:

- ✓ Está en que imparte efectividad y eficiencia a los esfuerzos humanos.
- ✓ Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- ✓ Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.
- ✓ El mejoramiento es su consigna constante.
- ✓ La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen.
- ✓ Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.
- ✓ La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

- ✓ Indudablemente su gran objetivo es de alcanzar los objetivos propuestos y obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social.
- ✓ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.
- ✓ En la empresa la única posibilidad de competir, es aplicando una efectiva administración

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, las cuales se detallan a continuación:



1. **Universalidad:** La administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, en una oficina, en la familia… Por eso el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.

2. **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, que la administración siempre se encuentra acompañada de ciencias de diferente índole como: la economía, la contaduría, la ingeniería entre otras, sin embargo esta mantiene su especificidad a pesar de su estrecha relación en los diferentes procesos. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.

3. **Unidad de proceso o unidad temporal:** Aunque se distingan diversas etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente es decir que el proceso administrativo está compuesto por diferentes etapas, este es único, es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar.

4. **Su unidad jerárquica**: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. **Valor instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: Mediante ésta se busca obtener determinados resultados. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. **Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

7. **Flexibilidad:** Los principios y técnicas administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

8. **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

INTERDISCIPLINARIEDAD

El éxito de la Administración en una organización o empresa, depende de dos elementos importantes:

a) De las "personas" que llevan a cabo y dirigen sus actividades, y
b) De las "cosas" o bienes y/o servicios de las que se valen.

Por lo tanto, es necesario precisar y describir las relaciones que tiene la Administración con otras ciencias y disciplinas que guardan con ella gran parecido. A continuación, desde luego que la administración conocida también como ciencia social, se encuentra relacionada a muchas ciencias y disciplinas a continuación describiremos su relación con algunas disciplinas importantes, pero no se incluyen todas:

1. **Administración y Sociología:** La Sociología es el estudio científico de la Sociedad humana; de la vida social (comportamiento) de los seres humanos, el estudio del hombre en sus relaciones sociales, de la naturaleza social del hombre en el conjunto de las relaciones sociales y como sujeto y creador de la historia. A partir de ello, la Administración aprovecha de los análisis y las leyes establecidas por la Sociología sobre el comportamiento social, ya que le sirve para lograr su fin específico, que es la óptima coordinación de las personas y los recursos. A su vez la Administración le proporciona a la Sociología los principios, las técnicas y experiencias obtenidas en la coordinación. Finalmente, de lo mencionado, resulta que es imposible estudiar la Administración, si acaso no se tiene un conocimiento básico de la Sociología.

2. **Administración y Derecho:** El Derecho es una de las ciencias sociales, su razón de ser es normar la conducta de los hombres en sus relaciones en la sociedad. Es un conjunto de normas para encauzar (lo que debe o no hacerse), conciliar y resolver los conflictos de intereses divergentes, contradictorios o antagónicos de los individuos y grupos coexistentes en la sociedad. Sin estas normas, los conflictos sólo tendrían como modo de resolverse la arbitrariedad y el uso de la fuerza, lo cual llevaría a la desorganización social, al caos. Por lo expuesto, el Derecho proporciona a la Administración, la base y estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social o empresa pueda ser administrado. A su vez, la Administración da al Derecho la eficacia jurídica de las normas, principalmente de aquellas que tienden directamente a las empresas y la organización de la Sociedad. Sin embargo, la Administración no es puramente jurídica, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa y, sobre todo, eficaz de quienes forman una empresa u otro organismo social para lograr eficiencia en la coordinación. Finalmente decimos que, una Sociedad sin Derecho es inconcebible, también para la Administración. Hasta aquí hemos conocido que la Sociología y el Derecho, relacionados con la Administración, son dos disciplinas base y que la Administración sólo puede darse precisamente "en un organismo social o empresa jurídicamente estructurado".

3. **Administración y Contabilidad:** La Contabilidad está ligada al estudio de los negocios, sean industriales, comerciales, gubernamentales… por lo tanto es un auxiliar muy importante; es una tarea que se ocupa de registrar todas las operaciones mercantiles que realiza el industrial o comerciante lo cual hace que el Contador debe estar relacionado y compenetrado de las características del negocio que ocupa sus servicios. Del mismo modo, la rama más difundida y más sencilla de la contabilidad es la que se refiere al registro de las operaciones comerciales y el estudio de los resultados de dichas operaciones. Por lo mencionado, la Administración se encuentra relacionada íntimamente a los negocios lo que significa que una empresa industrial que produce un bien o una empresa comercial que presta un servicio, necesariamente debe llevar a cabo sus actividades productivas y comerciales con un adecuado registro y la presentación de sus estados financieros de tal manera que los administradores o gerentes de las empresas tomen las decisiones más aconsejables en el tema económico y financiero.

4. **Administración y Economía:** La Economía es una disciplina que estudia desde muchos puntos de vista: Los modos de producción, el alcance y su contenido de sus ramas distintas. Incluye la vida humana y de la sociedad, las relaciones sociales para la producción, el intercambio, la distribución de los recursos y el consumo de productos. Así mismo, describe como Ley económica básica a "obtener el resultado máximo con el esfuerzo o recurso mínimo" Por lo tanto, la Economía aplica esta Ley a la producción, la distribución y el consumo de los bienes materiales. En cambio la Administración emplea esta ley para lograr la máxima eficiencia de un organismo social o una empresa, al margen de que puedan tener o no fines económicos, lo que quiere decir que todo administrador necesita contar con el auxilio de la Economía.

5. **Administración y Psicología:** La Psicología es la ciencia que estudia los fenómenos de la mente y la conducta, su formación, la forma en que se produce, su desarrollo y sus contenidos, o sea, es el tratado acerca del ser humano. En resumen, es el estudio de la conducta humana en general. Por lo expuesto, la Psicología brinda a la Administración: Técnicas de carácter psicológico (aplicación de baterías psicométricas), Análisis psicológico de algunas técnicas administrativas (el efecto-halo o la tendencia central en la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos) y Conocimientos y técnicas psicológicas para comprender mejor a los subordinados, motivar, orientar, resolver sus problemas y lograr la cooperación para una coordinación adecuada. En cambio, la Administración aplica los principios y técnicas psicológicas referidas a cómo obtener la máxima eficiencia, de los hombres que trabajan en una empresa.

6. **Administración y Estadística**: La Estadística es la disciplina que se ocupa de los métodos y procedimientos desarrollados para recoger, clasificar, resumir, analizar los datos, siempre y cuando la variabilidad e incertidumbre sea una causa intrínseca de los mismos; así como realizar inferencias a partir de ellos, con la finalidad de ayudar a la toma de decisiones y en su caso formular predicciones. De manera general, estudia cómo emplearse la información y que pretende dar una guía de acción en situaciones prácticas que entrañan incertidumbre. Razón por el cual, la Estadística brinda a la Administración toda la información cuantitativa desde el simple registro, hasta la evaluación basada en la información más oportuna y compleja; que permiten extraer conclusiones sólidas y tomar las decisiones más adecuadas. El análisis estadístico, hoy en día, ha llegado hasta el punto de que se relaciona con el presente y con el futuro. A su vez la Administración, con el uso creciente de las estadísticas en las aéreas de recursos humanos, marketing, finanzas y producción, depende en sumo grado de los datos estadísticos para obtener información necesaria sobre los sucesos en las operaciones internas, en los campos más amplios de los negocios y en las actividades económicas para mejorar la planeación y el control y tomar las decisiones administrativas en función a los objetivos.

7. **Administración y Matemática:** La Matemática es una ciencia exacta y experimental fundamentado por la observación, la intuición y la lógica; que aplica técnicas, procedimientos y métodos relacionados permanentemente con la vida práctica, la agricultura, la industria, el comercio, la sociología, la psicología, la política, la administración de empresas, la medicina, la biología, la física, la lingüística, la informática, la astronomía y otras disciplinas. Por todo ello, la matemática ha permitido un avance sustancial en la Administración, como ser los relacionados con la toma de decisiones a partir de la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda, principalmente, en las decisiones empresariales a través de la aplicación de diferentes modelos matemáticos, como ser: la Investigación de Operaciones, la ecuación de la línea recta, entre otras; convirtiéndola a la administración esencialmente en ciencia matemática y cuantitativa.

8. **Administración y Moral:** La Moral es una disciplina que brinda reglas y normas supremas a las cuáles debe someterse la actividad humana, con el fin de que el hombre se dirija al logro de la felicidad perfecta, espontánea e ineludiblemente. En cambio, la Administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector o actividad determinada y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficiencia posible en esa operación. Por lo tanto, la relación se encuentra establecida, en que ambas disciplinas son de carácter normativo. Mientras que las normas de la moral se refieren a la conducta humana y las de la administración tratan de un solo aspecto de esa conducta y para un fin particular: la máxima eficiencia que se logre en un organismo social o una empresa.

ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA EMPÍRICA

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica. Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un buen administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio del análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originaron éxitos o fracasos de los administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender.

Esta escuela considera de poco valor los principios administrativos que puedan darse, ya que el punto de vista empírico se centra en la experiencia. Ernest Dale, autor del libro Los grandes organizadores, es reconocido como uno de los principales representantes de esta escuela.

Los administradores profesionales afirman que la administración no puede basarse en los postulados del empirismo, simplemente porque dos situaciones administrativas serán raramente idénticas en todos sus aspectos, por consiguiente, no puede suponerse que las técnicas aplicadas en una situación particular funcionen de la misma manera en otra; puede, sí, filtrarse la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias puedan ser útiles para la solución de nuevos problemas. Para ello se establecen principios o guías de acción que permiten orientar los resultados esperados. Los principios, como parte de la teoría administrativa, cuando son establecidos y comprendidos, ayudan a los administradores a evitar errores fundamentales en su trabajo.

Por tanto, la experiencia es importante pero no suficiente; se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico. Esta ha sido la posición adoptada desde los primeros teóricos en administración, cuyas aportaciones fueron generalizaciones obtenidas como producto de la

experiencia, pero que fincaron las bases que han contribuido a ensanchar el volumen del conocimiento administrativo, clarificando la naturaleza de la administración, lo cual simplifica la capacitación y formación de administradores.

Cabe señalar también que, como en toda profesión, no es suficiente la teoría para ser buen administrador, sin embargo, valorar la importancia de la teoría, por propia experiencia, implica el desperdicio de diversos recursos.

ESCUELA CIENTÍFICA

A fines del siglo XIX se inició la tendencia a utilizar una metodología denominada "científica", que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción. En forma unánime, se reconoce al ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor corno fundador de esta escuela o corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra Principios de la Administración Científica, donde fincó las primeras bases técnicas para la moderna administración.

Frederick W. Taylor (1856-1915) nació en Filadelfia, Estados Unidos. En 1885 obtuvo el título de ingeniero, pero desde muy joven su actividad de trabajo se inició y desarrolló en empresas industriales, ocupando diversos puestos en el área de producción, desde aprendiz de máquinas y herramientas, hasta el de ingeniero jefe. Su preocupación fundamental fue siempre resolver los problemas que se presentaban en el área de producción, principalmente el referente al deficiente desempeño de los trabajadores, lo cual le llevó a estudiar los problemas de producción en sus mínimos detalles. En 1900 empezó a difundir mediante conferencias, sus teorías sobre la administración científica, y aunque publicó en 1903 un libro titulado Shop Management, donde se refiere exclusivamente a las técnicas para aumentar el rendimiento de los trabajadores por medio del estudio de tiempos y movimientos, no fue sino hasta la publicación de su libro Principios de la administración científica cuando logró atraer la atención e impactar a los interesados en la administración industrial con su teoría "científica", cuyo objetivo principal se concentró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia.

La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, lo anterior puede expresarse de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos utilizados}}$$

En la productividad quedan involucradas la eficacia y la eficiencia del desempeño individual y organizacional. La eficacia consiste en lograr los objetivos; la eficiencia en obtenerlos con la menor cantidad de recursos. Su libro contiene cinco tópicos relevantes que se refieren a:

Productividad: lograr que el trabajo se realice con el menor gasto combinado de esfuerzo humano, capital y materiales propiciará una mayor productividad que permitirá obtener rendimientos máximos para el patrón y los trabajadores, puesto que el beneficio económico es el interés común de ambas partes; para el trabajador obtener altos salarios; y para el patrón, optimas ganancias. Incrementar la productividad es el fin principal que persigue la administración científica.

Motivación: Taylor considero firmemente que el hombre poderoso por naturaleza y que solo trabaja por dinero, para poder adquirir los bienes que satisfagan sus necesidades. Según Taylor, para contrarrestar las características negativas de los seres humanos será necesario motivarlos a trabajar mediante incentivos económicos que recompensen a quienes cumplan mejor con las metas de trabajo encomendadas y castiguen a quienes no cumplan, mediante una serie de sanciones también económicas.

Optimización: la unidad de análisis básica en la administración científica es el obrero en desempeño de su trabajo, por tanto, la intención debe fijarse en optimizar la eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y herramientas que serán empleados. Un mismo trabajo siempre puede realizarse de distintas maneras y con la utilización de una gran variedad de herramientas; por ello, debe hacerse un estudio y análisis científico de cada trabajo para poder descubrir o perfeccionar los mejores métodos y herramientas que se deben utilizar, para el desperdicio de tiempo y matearles.

Organización: debe dividirse la responsabilidad entre directivos y trabajadores; los jefes deben guiar y ayudar a los subordinados y evitar que gran parte del trabajo se deje a la iniciativa de los obreros. Debe haber un especialista en cada actividad que de órdenes a los trabajadores sobre la forma de ejecutar las labores (autoridad funcional).

Efectividad: Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de administración científica, los cuales se basan en:

- ✓ El estudio de tiempos y movimientos.
- ✓ La selección y capacitación del personal.
- ✓ Un sistema de incentivos y castigos.
- ✓ La división del trabajo.

EJERCICIO 01: realiza una investigación acerca de los principios fundamentales por medio de los cuales se lleva a cabo la efectividad administrativa.

Debes incluir el ejemplo de observación de los esposos Gilbreth discípulos de Taylor, quienes observaron el trabajo de unos albañiles.

Describe en qué aplicó Taylor las conclusiones de sus discípulos.

ESCUELA CLÁSICA

A esta escuela también se le denomina "tradicional", "operacional" o "del proceso administrativo". Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), quien en su obra Administración Industrial y General, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa. Fayol identifica seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales:

- ✓ funciones técnicas, relacionadas con la producción de los bienes;
- ✓ funciones comerciales, que involucran a las operaciones de compra, venta y cambios de los productos;
- ✓ funciones financieras, que abarcan a las operaciones que se efectúan para obtener recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos; funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y las personas;
- ✓ funciones contables, que comprenden la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas;
- ✓ funciones administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas.

La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

LOS 14 PRINCIPIOS DE FAYOL

El ingeniero y teórico de la administración fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, definiendo que la función administrativa sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa.

Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

A continuación, una breve descripción...

Bueno es el SEÑOR para los que en Él esperan, para el alma que le busca. Lamentaciones 3:25

1. **División del Trabajo:** la correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempañar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

2. **Disciplina:** cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdo de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

3. **Autoridad y Responsabilidad:** debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y Responsabilidad (Funciones). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él se puede sentirse frustrado.

4. **Subordinación del Interés Particular al General:** deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.

5. **Justa Remuneración:** todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

6. **Centralización:** en la centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización.

7. **Orden:** debe haber una Orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material. Para la gente se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Orden social se refiere a la selección del "hombre adecuado en el lugar adecuado". Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales,… Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.

8. **Equidad:** los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.

9. **Iniciativa:** se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

10. **Espíritu de Cuerpo:** Esprit de Corps significa "espíritu de equipo". Por lo tanto, la dirección debería crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno.

11. **Estabilidad:** una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

12. **Unidad de Dirección:** se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

13. **Jerarquía:** el organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

14. **Unidad de Mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como iniciador y principal representante a Elton Mayo (1580-1949), psicólogo australiano que en 1922 emigró a Estados Unidos, donde trabajó corno profesor en la Universidad de Harvard y consultor de empresas industriales. Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores de la misma universidad, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas. De los cuatro estudios mencionados, el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para obtener una mayor producción y satisfacción humana en el trabajo.

EJERCICIO 02: realizar una exposición grupal sobre los cuatro estudios realizados por Elton Mayo:

- ✓ Estudio sobre la deserción de trabajadores en el Molino de Textiles en Filadelfia (1923 – 1924).
- ✓ Estudios de Hawthorne, realizado dicho estudio en la Western Electric Company, ubicada cerca de Chicago.
- ✓ (Tercer y cuarto) estudios pos segunda guerra mundial.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Se le denomina también "escuela del sistema social". Contiene el enfoque sociológico sobre los organismos sociales, y contribuye con grandes aportaciones al estudio de la administración.

El origen de esta escuela se remonta a la aparición de las obras del famoso sociólogo alemán Max Weber, reconocido como el padre de la sociología moderna; después de él la teoría estructuralista ha sido ampliada y enriquecida por otros sociólogos, entre ellos: Renate Mayntz, quien escribió el libro titulado Sociología de la Organización, Amitai Etzioni, autor de Organizaciones modernas, y Ralph Dahrendor, autor de la obra Sociología de la industria y la empresa.

Recordemos que Taylor, Fayol y Mayo se preocuparon fundamentalmente del estudio particular de empresas industriales; Taylor, de elevar el índice de producción, por lo que básicamente se enfocó al estudio de un área funcional; Fayol, de la administración en general, y Mayo, de mejorar la productividad dentro del área de producción, los tres abarcaron únicamente empresas industriales.
El campo de los estructuralistas es mayor, ya que su estudio lo hacen sobre todo tipo de organismos sociales; además, no conciben a un organización como un ente aislado, sino como parte de un sistema social, con el cual mantiene relaciones, ejerciendo y/o recibiendo influencia del medio social que le rodea. En su estudio utilizan y analizan conceptos que maneja.

1. Los estructuralistas examinan la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones económicas, políticas, culturales,..., establecidas en ellas.

2. Los estructuralistas se interesan por todo tipo de organizaciones que forman parte de la sociedad: productivas, comerciales, políticas, sociales, educativas, entre otras…

3. Los estructuralistas investigan los objetivos de los diversos organismos sociales: empresas, escuelas, prisiones, partidos políticos, ejercito, asociaciones,…, con sus respectivos objetivos principales, ya sean de carácter económico, político, social, cultural,…

4. Los estructuralistas distinguen entre las estructuras funcionales, de autoridad, de comunicaciones y de formalización y burocratización que se presentan en los organismos sociales.

EJERCICIO 03: de acuerdo a los cuatro puntos anteriores, realiza una investigación a fondo sobre cada uno. Debes de incluir ilustraciones y por cada punto, presentar 5 páginas mínimo.

Con respecto a lo visto en la Escuela Estructuralista, Renate Mayntz expresa lo siguiente:

Estructura Funcional: las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Hace especial referencia a la importancia

que tiene analizar la estructura de la organización, describir los papeles que desempeñan todos los integrantes, entendiendo por "papel" el complejo de normas o expectativas sociales referidas al titular de un puesto, es decir, lo que se espera de su comportamiento en cuanto al tener que hacer, deber hacer o poder hacer. Cuando lo anterior no está definido con precisión, se presenta la posibilidad de que surjan conflictos, ya que algunos miembros pueden concebir sus papeles, obligaciones y derechos, de manera distinta a lo que les corresponde en las expectativas.

Estructura de Autoridad: las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad. A pesar de que exista la mayor disponibilidad de las personas para cumplir con sus cometidos, la coordinación de actividades exige que unos manden y otros obedezcan; la empresa y el ejército son prototipo de las organizaciones que están estructuradas jerárquicamente con canales de mando que van de arriba abajo; cuanto más abajo se encuentre una persona, predominará más la acción de obediencia que la de mando. Para el análisis de la organización, la segunda dimensión de la autoridad es la obediencia y los motivos que la generan; Mayntz se apoya en referencias de Max Weber para señalar que la obediencia puede darse: por aceptar la autoridad formal de quien manda, por costumbre, por temor, fingida, por oportunismo, por la autoridad personal (carismática) de quien dirige, por lograr ascenso, prestigio o distinción honorífica,...

Estructura de las Comunicaciones: las comunicaciones en una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Señala las distintas maneras de realizar la comunicación: oral, escrita o gráfica, así como sus diferentes contenidos: órdenes, informes, quejas, represiones, notificaciones de reglas, etc. Establece como principio fundamental en la estructura de las comunicaciones, que cada miembro reciba ininterrumpidamente toda la información ordenada que requiere para actuar y tomar decisiones racionalmente.

PRODUCCIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN

En todas las organizaciones se manejan a diario las palabras "claves" de producción, productividad, competitividad y liderazgo; estas palabras de lenguaje totalmente técnico entre la ciencia administrativa y la economía es disímil en el sentido general de su proyección en la sociedad y su entorno global.

La **producción**, desde el punto de vista económico, se expresa como un "volumen", en el cual se mide la cantidad final que se desarrolló a través del proceso de producción; por otro lado la administración la define como el proceso por el cual existe una transformación de INPUTS en OUTPUTS o productos y servicios finales, a causa de que a través de la administración se pueden "producir" Servicios que por lo económico no se pueden medir en "volúmenes" de producción, así desde lo administrativo todos los bienes y servicios son "**producidos**" por una organización, o por un Estado-Nación si fuere el caso.

De la misma manera, la economía, define a la **productividad** como esa producción caracterizada por la maximización de los recursos que se emplean, con el fin de lograr una economía eficiente y eficaz.

Desde el punto de vista administrativo la productividad está comprendida por el buen uso, o por el uso inteligente, de los recursos, no basta con el simple hecho de maximizar los ingresos y minimizar los costos de producción, sino que la productividad comprende el bienestar interno que tiene la compañía relacionado con todos los componentes de dicha organización, es decir, maximizando los talentos, destrezas y habilidades que poseen.

Por ejemplo, una empresa logró minimizar sus costos y a su vez incremento sustancialmente sus ventas, produciendo una gran rentabilidad financiera a costo del deterioro de las condiciones laborales y el deterioro de planes organizacionales.

Para la Economía esta es considerada como una empresa con una productividad muy alta ya que a través de la gestión empresarial maximiza las utilidades al minimizar los costos de producción y maximizando los ingresos, pero desde el punto de vista administrativo es una compañía con un grado de Productividad muy baja ya que no maximizó los talentos y destrezas que poseen las personas de la compañía.

Así se logra entender un poco la claridad conceptual que se tiene de los vocablos cotidianos en el mundo de los negocios y la disimilitud que existe alrededor de las ciencias sociales. Al poder comprender los aspectos básicos del mundo moderno y en proceso de globalización se puede comprender más a fondo el hecho de la competitividad hoy día. Desde el punto de vista netamente Económico se puede afirmar que la **competitividad** es la comprensión productiva de una industria, el nivel por el cual las empresas se encuentran al mismo nivel que su competencia más directa y cercana, el hecho de que una organización se encuentre a un mismo nivel con la competencia y además se pueda sostener con ese nivel en un mercado la hace fuertemente competitiva en la economía.

En la administración la **competitividad** es un proceso que se gana por el simple hecho de ser productivos con el entorno, es decir que una parte de la competitividad es la "Productividad", y el otro componente es la "Productividad del entorno", para ser competitivo se requiere ser productivo y además "utilizar con inteligencia los recursos" del ambiente externo, lo que en otras palabras se puede expresar como la administración optima interna y del ambiente de la organización.

El hecho de controlar y gestionar los recursos del entorno, aprecia a la empresa en el buen uso de sus fuentes de trabajo y el aprovechamiento de las oportunidades que le proporciona el entorno, de esta manera la empresa puede llegar a ser **líder** en el mercado.

El **liderazgo** está comprendido como la reacción que una empresa produce al ser competitiva y primera en el mercado, comprende la representación o imagen que la empresa da al mercado para formarse como una compañía más "**Productiva**" y "**Competitiva**" que las demás.

Así podemos observar la relación existente entre las diferencias conceptuales y semánticas de estas dos ciencias sociales, el reto ahora es comprender dichas diferencias y además hacer un adecuado uso a la gestión empresarial basados en lo que sea más conveniente para las organizaciones y para un país. Aunque dichos conceptos son más profundos, aquí se muestra una relación básica de estos conceptos en la Administración y en la Economía, donde no se pretende formular una teoría de estos conceptos ni mucho menos definirlas profundamente, lo que si se pretende es el de crear conciencia de que en nuestra época existen diferencias marcadas entre estas dos ciencias, que en vez de competir entre sí, en el mundo de los negocios, deberían complementarse para crear un mayor y mejor conocimiento.

LA EMPRESA

Algunas definiciones:

La empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.
Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial.

Una empresa requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición.

Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.

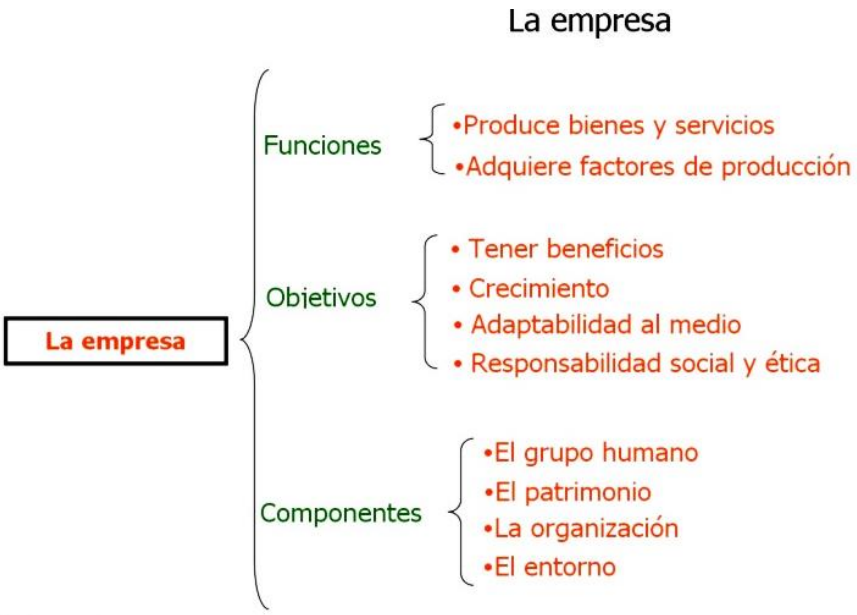
Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

La empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Para **Idalberto Chiavenato** es: una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

Para **Guzmán Valdivia** es: la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

Según el **Código de Comercio** se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.



OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo de la empresa, es la maximización del beneficio con unidades de producción económica, realizando la fabricación de bienes o la prestación de un servicio, dependiendo del sector donde opere. Su principal objetivo es la de obtener ganancias y hacia ese fin se orientan todas las actividades de la empresa donde algunas de ellas están enfocadas al coste del producto o servicio, contratar personal eficiente… para satisfacer las necesidades del cliente, sin ese objetivo la empresa no es nada.

La empresa debe ser productiva, eficaz y eficiente.

- **Productividad:** algunas definiciones:

  - Es la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción (insumos).
  - Es la relación de los productos e insumos en un periodo dado con la consideración pertinente de calidad.
  - La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
  - Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
  - Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
  - Se expresa con la formula siguiente:

    Productividad = productos / insumos.

    De acuerdo a la formula la productividad puede elevarse si:

    - Aumentando los productos con los mismos insumos.
    - Manteniendo los mismos productos, pero reduciendo los insumos.
    - Aumentando los productos con menos insumos.

Bueno es el SEÑOR para los que en Él esperan, para el alma que le busca. Lamentaciones 3:25

- **Eficacia:** es el cumplimiento de los objetivos. Se obtiene la productividad con los mismos productos y los mismos insumos.

- **Eficiencia:** es el logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos. Se aumenta la productividad aumentando los productos con menos o los mismos insumos.

  A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz como lo explicaremos a continuación:

  Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos)

  Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

  Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces por cuanto alcanzamos la meta, logramos lo que nos propusimos.

  La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos, es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo. Así, perfectamente es posible ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

  Se puede dar el caso que se alcanzó la meta de construir una autopista en un semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes). Caso contrario, se utilizaron un 10% menos de los recursos previstos para construir la autopista pero no se logró terminarla en una semana como estaba previsto (fuimos eficientes pero no eficaces).

  Lo ideal sería construir la autopista en una semana y utilizar no más del 100% de los recursos previstos, o menos del 100% de los recursos. En este caso seriamos tanto eficaces como eficientes.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Empresas del sector primario:** El sector primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza, la pesca, explotación forestal y la minería. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en las producciones industriales.

2. **Empresas del sector secundario:** El sector secundario (a veces llamado simplificadamente sector industrial) es el sector de la economía que transforma la materia prima, que es extraída o producida por el sector primario, en productos de consumo, o en bienes de equipo, es decir, productos que serán utilizados en otros ámbitos del sector secundario.

3. **Empresas del sector terciario:** es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios materiales no productores de bienes. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, centro de llamadas, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), entre otros. Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

4. **Empresas del sector cuaternario:** el sector cuaternario es una parte de la economía cuya característica es estar basado en el conocimiento e incluir servicios tales como la generación e intercambio de información, tecnología, consultoría, educación, investigación y desarrollo, planificación financiera y otros servicios o actividades principalmente intelectual. El término se ha utilizado asimismo para describir a los medios de comunicación, la cultura y el gobierno: puede ser clave en el desarrollo de una mejor juventud ya que incluye también la educación.

UNA CLASIFICACIÓN ALTERNATIVA

- ✓ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
    - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras…
    - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
        - **De consumo final:** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos…
        - **De producción:** Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos…
- ✓ **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
    - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
    - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
    - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- ✓ **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
    - Transporte.
    - Turismo.
    - Instituciones financieras.
    - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
    - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
    - Educación.
    - Finanzas.
    - Salud.

SEGÚN SU ORGANIZACIÓN JURÍDICA

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- ✓ **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- ✓ **Sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones…

  Las cooperativas u otras organizaciones de economía social como las Organizaciones No gubernamentales – ONG -.
- ✓ **No mercantiles:** asociaciones, fundaciones, patronatos, etc., a las que, en principio, se les supone su ausencia de lucro.
- ✓ **Mercantiles:** las que tienen ánimo de lucro.

SEGÚN SU TAMAÑO

No hay unanimidad a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios…

- ✓ **Microempresa:** si posee menos de 10 trabajadores.
- ✓ **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 10 y 49 trabajadores.
- ✓ **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- ✓ **Gran empresa:** si posee 250 o más trabajadores.

SEGÚN SU LUGAR DE ACTUACIÓN

En función al lugar geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- ✓ **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- ✓ **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- ✓ **Empresas multinacionales:** o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
- ✓ **Empresas transnacionales:** las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

En función de si el capital está en manos de particulares u organismos públicos nos encontramos con empresas:

- ✓ **Privadas:** cuando la propiedad de la empresa es de esta naturaleza. Algunas tienen la peculiaridad de que sus propietarios son también trabajadores de la misma, quienes en algunos casos se convierten también en clientes o proveedores.
- ✓ **Públicas:** cuando el capital pertenece al Estado.

MiPyMES

La pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PYME, lexicalizado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad"

Para las pymes les es más difícil acceder a la financiación, por lo que en muchas ocasiones y en tiempos malos se tienen que cerrar por falta de recursos para mantenerla adelante.

Las ventajas que tienen es la mayor cercanía con los clientes, la proximidad, la creación de empleo de gente de la zona y el que pueden permitirse un trato más personal y unos productos más personalizados.

Ventajas:

- ✓ Son más ágiles y flexibles, no requieren tanto papeleo y es más fácil modificar aspectos importantes de su estructura. En épocas de crisis y malos momentos, así como también en las decisiones, es más rápida y fácil su reacción. Además, existe una mayor unidad e independencia de la dirección de la empresa.
- ✓ Las pequeñas y medianas empresas son más cercanas al cliente, se orientan más a él y pueden conocer sus necesidades y deseos. De esta manera, también pueden atender mejor a las demandas. Sus clientes pueden recibir un trato más personalizado lo mismo que una relación más humana.
- ✓ Son más flexibles, lo que hace que se adapten mejor a cualquier situación.
- ✓ Este tipo de empresas puede ocupar nichos de mercado poco o nada rentables para las grandes empresas, a las cuales no les interesa el esfuerzo a cambio de los beneficios ya que se orientan más a lo grande. Además, pueden detectar mejor estos nichos de mercado porque conocen mejor al cliente.
- ✓ Hay una mayor implicación de los trabajadores, precisamente porque hay una relación más fluida y directa, se encuentran más cercanos y es más fácil que se identifiquen y sientan parte de la empresa.
- ✓ Las PYMES pueden ser más focalizadas y orientarse más a los clientes con los que cuentan.
- ✓ Son más versátiles, por lo que pueden conseguir nuevos datos de mercado cuando cambia abriendo el campo a nuevas posibilidades y al cambio.

Estas empresas pueden crear redes de negocios con socios estratégicos y crear nuevas estrategias de cara al cliente.

Desventajas:

- ✓ Una menor capacidad económica y capacidad para competir.
- ✓ Menores posibilidades de acceso a financiación, además las mejores condiciones son para las grandes empresas.
- ✓ Un mejor poder de negociación con clientes y proveedores, lo que hace que no puedan llegar a los mejores precios y así tener un menor margen de ganancia.
- ✓ No pueden aprovechar las economías de escala, lo que hace que no se pueda competir con empresas más grandes que pueden ofrecer mejores precios en muchas ocasiones.
- ✓ Las capacidades son más limitadas, tanto a nivel tecnológico como publicitario como financiero como atracción de talentos,...
- ✓ Un mayor retraso tecnológico, por falta de capital para conseguir realizar las inversiones necesarias en i+d, personal cualificado y mejores herramientas de trabajo.
- ✓ En ocasiones, menor formación técnica y cualificación del personal, ya que las grandes empresas pueden ofrecer más posibilidades de desarrollo profesional y se quedan con los mejores trabajadores y talentos.
- ✓ Menores posibilidades de expansión.

La Cámara de la Industria en Guatemala tiene dos tipos de definiciones de las mipymes, una está destinada para el Programa de Bonos y sigue un criterio de cantidad de empleados, y la otra definición está destinada a definir empresas industriales utilizando un criterio basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales.

Por otra parte el Ministerio de Economía tiene otra definición utilizando el criterio de cantidad de empleados.

Según estas definiciones se pueden establecer los siguientes esquemas:

Criterio de la Cámara de la Industria de Guatemala para empresas industriales

Tipo de empresa	Empleados	Ventas máximas anuales (Q)	Activos totales (Q)
Microempresa	1-10	hasta 60.000	hasta 50.000
Pequeña empresa	11-20	60.001-300.000	50.001-500.000
Mediana empresa	21-50	300.001-3.000.000	500.001-2.000.000

Tipo de empresa	Empleados (Criterio de la Cámara de Comercio para el Programa de Bonos)	Empleados (Criterio del Ministerio de Economía)
Microempresa	1-5	1-10
Pequeña empresa	6-50	11-25
Mediana empresa	51-100	26-60

EJERCICIO 04: debes escribir un ensayo acerca de la importancia de la empresa. Para escribirlo debes investigar en internet. A continuación, se te proporcionan algunas ideas:

- ✓ Genera empleo.
- ✓ Produce bienes y servicios.
- ✓ Eleva el nivel de vida de las personas.
- ✓ Genera procesos de investigación para mejorar o lanzar nuevos productos.
- ✓ Favorece el avance económico del país.
- ✓ Promueve la oferta y la demanda.

Un ensayo es la interpretación escrita de manera libre de un tema determinado.

El/la alumno/a debe investigar y consultar y luego escribir sus ideas, debe preguntar, elogiar, criticar o cuestionar.

El/la alumno/a escribirá con un lenguaje sencillo y directo lo que piensa. ¿Cómo se realiza un ensayo?

EJERCICIO 05: elaboración de un afiche personal con relación a la vida de los personajes siguientes:

1. Frederick Taylor	**2.** Henry Gantt	**3.** Frank y Lillian Gilbreth	**4.** Henry Fayol.	**5.** Henry Ford.
6. Max Weber.	**7.** Vilfredo Paretto.	**8.** Elton Mayo.	**9.** Fritz Roethlisberger.	**10.** Abraham Maslow.
11. Douglas McGregor.	**12.** Frederick Herzberg.	**13.** Henry Mintzberg.	**14.** Peter Drucker.	**15.** Igor Ansoff.
16. Michael Porter.	**17.** William Ouchi.	**18.** Edward Deming.	**19.** Laurence Peter.	

Debes investigar el o los personajes que te sean asignados por tu catedrático/a, no importa si se repite la asignación de personajes. Debes al menos resolver las preguntas siguientes: ¿Quién era? ¿Cuáles fueron sus aportes a la Administración? La época en la cual vivió. ¿Qué entiende el Alumno de sus descubrimientos y como se aplican hoy en día? ¿Por qué son importantes?

Debes explicar con tus palabras de manera sencilla y clara lo que entendiste.

El afiche debe tener título, debe ser atractivo, tener ejemplos, recortes y diagramas.

En la semana N el/la catedrático/a, asignará a cada uno de los/as alumnas el tiempo para presentar el afiche a sus compañeros/as. Luego de concluida la exposición los afiches serán colocados, si es posible, en la pared del aula tomando como base la línea del tiempo de los personajes, es decir se pondrán desde el personaje más antiguo al más reciente.

LA CHISPA EMPRESARIAL

Iniciar y desarrollar una empresa se parece mucho al proceso de encender un fuego y mantenerlo vivo. Así como el fuego se inicia con una chispa, la empresa comienza y se mantiene en desarrollo gracias a lo que he denominado la chispa empresarial.

Fernando Chaparro Rosas.

El autor enfatiza en que la chispa empresarial tiene que ver con encontrar o identificar la oportunidad, como la chispa empresarial necesaria para el proceso de ir de la idea a la empresa, es decir, para encontrar la manera de transformar esa posibilidad en una realidad que permita desarrollar y manejar la PYME.

Se dice que la necesidad es la madre de la invención.

En otras palabras una necesidad latente puede ser la chispa que encienda una oportunidad empresarial. Los ejemplos que cita el autor demuestran que el hecho de buscar una solución a una necesidad es una manera de encontrar y reconocer oportunidades. A continuación, se mencionan casos de personas como nosotros, quienes reconocieron y desarrollaron oportunidades empresariales luego de que la necesidad en diversos ámbitos de la vida logró encender la chispa empresarial.

NECESIDAD EN EL HOGAR

En ocasiones a partir de las necesidades más comunes, como dar de comer a un bebe, surgen oportunidades empresariales increíbles. Una mamá consciente de la necesidad de brindar una alimentación nutritiva a su bebé, sin que le demandara tanto tiempo y trabajo, decidió averiguar si este tipo de alimento se podría enlatar. La comida enlatada ya existía, pero no había comida enlatada para bebés. Su chispa empresarial rindió frutos. Resultó que se podía enlatar este tipo de comida. También resultó cierto que muchas madres compartían la necesidad de proveer buena alimentación a los bebés, sin tener que invertir tanto trabajo y tiempo. Es así como surge la comida para bebés; primero enlatada y luego en frascos de cristal. De una necesidad personal en el hogar surgió la primera marca de comida preparada solo para bebés. Como marca de producto, la mamá uso su apellido: Gerber.

La señora Gerber no fue la primera en tener esa necesidad. Sin embargo, fue la primera que reconoció una oportunidad a raíz de esa necesidad particular que, a la vez era una necesidad compartida por muchas madres. Luego de reconocer esa oportunidad, actuó para hacerla realidad, tanto para su propio beneficio como para el de millones de madres. En el proceso desarrollo la empresa de comida para bebé más grande en Estados Unidos, la cual cubre el 70% del mercado.

NECESIDAD EN EL TRABAJO

El lugar de trabajo también representa un área para reconocer oportunidades. Por ejemplo una mujer divorciada tenía que trabajar con la máquina de escribir en su nuevo empleo y se preguntaba con insistencia cómo podría corregir sus errores. Para atender esta necesidad colocó pintura blanca (elaborada a base de témpera) en una botellita vacía de esmalte de uñas que llevó a la oficina. Al cometer un error, pintaba de blanco la letra o letras que quería borrar, esperaba un poco a que se secará la pintura y volvía a escribir en máquina sobre el antiguo error. Esto mejoraba notablemente la eficiencia de su trabajo. Así surgió la solución a una necesidad. Luego, otras compañeras que también tenían la misma necesidad, le pidieron que les preparara botellitas con el líquido blanco para que ellas también pudieran usarlo en el trabajo. En su casa ella preparaba las botellitas y así fue tomando forma su pequeño negocio desde el hogar. Con el paso del tiempo, sus amigas y un vendedor de artículos para oficina le aconsejaron que difundiera la venta de su producto, sin limitarse solo a las compañeras de la oficina. Fue en ese momento que ella bautizó el producto con el nombre comercial de Liquid Paper. Lo demás es historia. El crecimiento en ventas requirió que la inventora del producto desarrollara su negocio hasta convertirlo en una gran empresa de manufactura y distribución, que luego vendió en por 48 millones de dólares en 1979. Liquid Paper ha seguido desarrollando otras versiones del producto que se venden para satisfacer necesidades tanto de oficinas como en otros lugares de trabajo.

NECESIDAD ECONOMICA

Ante la falta de recursos económicos necesarios, muchas personas se ven obligadas a tratar de generar ingresos adicionales o a reducir sus gastos. Este es el caso de un carpintero de oficio que tenía un taller de ebanistería y quien supo reconocer las oportunidades a partir de su necesidad económica.

La situación económica de ese carpintero no era precisamente muy

holgada y por eso regalaba a sus hijos juguetes de madera que él mismo tallaba. Con el paso del tiempo, fundó una pequeña empresa para fabricar juguetes de madera. Al surgir la tecnología de los plásticos, comenzó a hacerlos de plástico, y así desarrollo muchos juguetes hasta llegar a elaborar unos 200 tipos diferentes. El hijo del carpintero quien creció disfrutando de los juguetes que el papá tallaba se unió al negocio. Como parte de su trabajo, representaba a la empresa del papá en ferias de juguetes a la que asistían diversos compradores de cadenas de tienda para evaluar los productos que fabricaban diversos proveedores. Con base en los comentarios de los compradores de juguetes, el joven elaboró una lista de los puntos clave que hacían del juguete una pieza ideal. Esta lista incluía: que el juguete lo pudiera usar tanto niños como niñas, que fuera divertido para todas las edades, y que se pudiera usar durante todo el año. A partir de esa lista, el padre y el hijo evaluaban todos los juguetes que elaboraban. Descubrieron que sólo uno llenaba todos los requisitos y decidieron concentrar sus esfuerzos en ese producto, el cual relanzaron al mercado con el nombre de Lego System of Play. La tercera generación (los nietos del carpintero emprendedor) ya trabaja en Lego. Se estima que la fortuna de esta familia humilde sobrepasa los 10 000 millones de dólares. La identificación de oportunidades sigue siendo clave para esta empresa.

El éxito no se hizo esperar. Lego se convirtió en un juguete de gran éxito al permitir de manera única el uso de bloques de muchos colores que se unen entre sí para producir múltiples combinaciones de formas, todas estimulantes para quien juega con ellos.

LA CHISPA DE LA CONEXIÓN

Un elemento clave que tienen en común quienes han desarrollado ideas, conceptos y empresas exitosas es lo que denomino la chispa de la conexión, esto es, su capacidad de hacer conexiones (unir un elemento con otro) y vislumbrar el potencial del resultado. Estas conexiones les permiten "ver" la idea. Lo interesante es que estas conexiones pueden surgir de todo cuanto nos rodea: tanto de la naturaleza con la que convivimos a diario, como de los negocios ya existentes.

LA CONEXION CON LA NATURALEZA

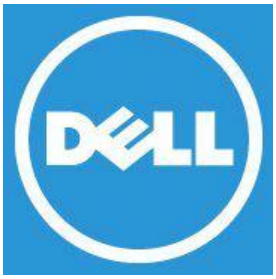
Un hombre caminaba por un paraje con vegetación cuando se percató de que a su ropa se habían adherido algunas plantitas diminutas (lo que comúnmente se conoce como cadillo). En el proceso de retirar estos cadillos de su ropa se percató de que, aunque éstos, se fijaban fuertemente a la tela, al despegarlos ésta no se dañaba. La chispa de la conexión permitió unir una situación con otra.

El Hombre pensó que si se lograba fabricar un material que imitara este efecto, se obtendría algún tipo de material adhesivo que no existía en el mercado. De esa conexión surgió un proceso de investigación que lo llevó a desarrollar, nueve años más tarde, la patente de lo que comercialmente se conoce con el nombre de Velcro. Velcro que es la marca registrada de la empresa se convirtió en un gran éxito comercial al utilizarse en ropa deportiva de todo tipo y en ropa, zapatos, libros y accesorios para niños entre muchos otros artículos. Velcro, el resultado de la chispa de la conexión, está considerado entre las invenciones principales que han cambiado la historia del mundo.

LA CHISPA DE LA VISION EMPRESARIAL

Comencemos con la historia de alguien que hizo una conexión que le permitió ver una oportunidad y que actuó para hacerla realidad. Esta persona estaba navegando por Internet y encontró una información que le llamo la atención de manera notable. Encontró estadísticas sobre el aumento increíble del uso de Internet en los últimos tiempos. La persona conectó este dato con la oportunidad de establecer un negocio de ventas por internet. Se dio a la tarea de averiguar posibles tipos de artículos que podrían venderse bien por ese medio. La lista que elaboró incluía discos compactos de música, programas de computadoras y libros. Un análisis más profundo le permitió comprender que las librerías tradicionales sólo podían ofrecer un número muy limitado de libros para la venta. Aún las grandes librerías sólo ofrecen un número reducido de títulos en comparación con el gran número de libros publicados. Todas estas conexiones lo llevaron a pensar en la posibilidad de vender libros por internet y a idear una tienda virtual de libros. Visualizó algo que en ese momento no existía: una megatienda virtual que pudiera ofrecer a los consumidores muchos más libros de los que normalmente se venden en una gran librería. Así, gracias a la

conexión, seguida por la visión empresarial y por todas las acciones para hacer realidad dicha visión se creó Amazon.com que hasta hoy es un gran ejemplo de la chispa de la conexión y la chispa de la visión empresarial.



Otro caso real es el de un joven con un gran interés por las computadoras. En su primer semestre de Universidad empleaba todo su tiempo libre comprando computadoras obsoletas que modernizaba al hacerles una actualización.

Luego, las vendía a sus compañeros estudiantes desde su dormitorio. En aquel momento las computadoras eran casi un lujo, por su alto costo, lo que las hacia inaccesibles para la mayoría. En el proceso de establecer un pequeño negocio desde su dormitorio para hacer actualizaciones y vender computadoras, el joven empresario comprendió que podía venderlas más baratas porque iban directamente al consumidor, sin apoyarse en intermediarios. El visualizaba un futuro en el que cada día más gente tuviera computadoras, las cuales dejarían de ser un lujo para pocos y se convertirían en una necesidad para muchos. Con esas conexiones mentales comenzó a imaginar una empresa que vendiera las computadoras directamente al consumidor y a precios bajos. Todo esto facilitaría el que más gente pudiera adquirir computadoras haciendo crecer el mercado de éstas. Así convirtió su visión empresarial en realidad al crear una empresa que vendía computadoras a mejor precio, como resultado de ir directamente al consumidor. La empresa se desarrolló y tomó por nombre el apellido de su creador. Así se fundó Dell Computer Company.

PROPIETARIOS Y DIRIGENTES PYMES

Existen muchas tipologías de emprendedores y de PYMES. Todas ellas gozan de un valor y una utilidad inigualables, ya que se elaboraron en función de objetivos y a partir de metodologías y muestras muy distintas.

Smith (1967) fue uno de los primeros en elaborar una tipología empresarial. Sus dos tipos, el artesano (es decir, la persona del oficio que lanza su negocio) y el emprendedor de negocios (la persona que está al acecho de las oportunidades de negocios), independientemente del sector del que se trate, permiten clasificar a un amplio número de emprendedores. Smith clasificó al emprendedor tecnológico en una categoría independiente. Según Lorrain y Dussault (1988), quienes analizaron el comportamiento de los dos tipos de emprendedores de Smith, la administración del emprendedor de negocios sería la más equilibrada.

Collins y Moore (1970) demostraron las diferencias en los comportamientos, así como en los ámbitos de interés en materia de formación de dos tipos de actores emprendedores: el emprendedor administrativo, que evoluciona en las organizaciones, y el emprendedor autónomo, quien crea su propia empresa. El emprendedor administrativo se asemeja al emprendedor que describe Schumpeter (1934): en esencia, es un actor que aporta innovación y novedad a su organización. En la actualidad, se le conoce a menudo con el nombre de emprendedor interno o corporativo (corporate entrepreneur). El emprendedor autónomo, un nuevo tipo en aquel momento, representa al emprendedor actual, es decir, a una persona que inicia su negocio al crear una empresa.

Laufer (1974) tomó en consideración al tipo de emprendedor artesano de Smith, pero también estableció tres tipos de emprendedores de negocios. Julien y Marchesnay (1987, 1996) sugirieron dos tipos de propietarios y dirigentes de PYMES: uno se centra en el crecimiento (CAP), y el otro en la perennidad (PIC). Lafuente y Salas (1989) incorporaron en su tipología las dimensiones del riesgo y de la empresa familiar. Éstos son aspectos muy pertinentes, ya que permiten matizar el comportamiento de los emprendedores: ciertos dirigentes asumen un nivel de riesgo más alto que otros, y algunos ven el riesgo como una dimensión cíclica que hay que tener en cuenta al lanzar nuevos productos.

Como es evidente, no existe ninguna tipología que sea lo suficientemente completa para que podamos clasificar a todas las PYMES, a todos los emprendedores, y a todos los propietarios y dirigentes de éstas. En última instancia, cada caso es único. Sin embargo, una tipología resulta interesante cuando facilita un mejor entendimiento de los aspectos principales y del conjunto del sistema de valores y de ideas, y cuando ofrece puntos de referencia que ayudan a comprender la coherencia de todos los comportamientos de un individuo, en especial, de aquel que dirige una empresa.

Las tipologías son particularmente útiles para la educación en general, así como para la educación empresarial, en especial para la que gira en torno a la PYME, ya que permiten que los individuos que se preparan para desempeñar un nuevo cargo puedan ubicarse mejor y encontrar la forma adecuada para conseguirlo (Filion, 2000b). Asimismo, las tipologías permiten que los futuros actores emprendedores comprendan que pueden seguir siendo ellos mismos y desarrollar sus destrezas empresariales a partir de sus destrezas actuales. En esta línea de relativización de los modelos con fines de aprendizaje, ofrecemos la siguiente tipología.

TIPOLOGÍAS DE EMPRENDEDORES		
AUTOR(ES)	**FECHA**	**TIPOLOGÍA**
Smith	1967	Dos tipos de emprendedores: 1. El artesano 2. El emprendedor de negocios
Collins y Moore	1970	Dos tipos de emprendedores: 1. El emprendedor administrativo 2. El emprendedor autónomo
Laufer	1974	Cuatro tipos de emprendedores: 1. El gerente o el innovador 2. El emprendedor orientado hacia el crecimiento 3. El emprendedor orientado hacia la eficacia 4. El emprendedor artesano
Julien y Marchesnay	1987	Dos tipos de propietarios dirigentes de PYMES, según su orientación: 1996 1. PIC (perennidad, independencia, crecimiento) 2. CAP (crecimiento fuerte, autonomía, perennidad escasa)
Lafuente y Salas	1989	Cuatro tipos de emprendedores nuevos en España, en función de sus aspiraciones: 1. El artesano 2. El emprendedor orientado hacia el riesgo 3. El emprendedor orientado hacia la familia 4. El gerente
Duchéneaut	1999	Cuatro estilos sociales de creadores de empresa en Francia: 1. El rebelde 2. El maduro 3. El iniciado 4. El principiante

SEIS TIPOS DE PROPIETARIOS DIRIGENTES DE PYMES

A continuación, se describe una tipología de propietarios dirigentes de PYMES basada en el estudio de un centenar de casos de empresarios que han creado una PYME. Para ello, se utilizó la metodología de los sistemas flexibles de Checkland (1999) y se adaptó (Filion, 1999) al estudio de actores empresariales que trabajan en el contexto de las PYMES.

Esta metodología permite comparar los sistemas de valores y las formas de pensar de un actor organizacional con el sistema de actividades que éste elabora y dirige. Por otra parte, seguimos las cuatro normas básicas del análisis sistémico (interrelación, información, jerarquía y control), para establecer la clasificación de los propietarios dirigentes de las PYMES estudiadas.

Se prestó especial atención a los valores y objetivos de los propietarios dirigentes, especialmente a aquellos que guardan relación con las bases de su empresa. Se intenta conocer los motivos que les hicieron crear una empresa, y determinar el lugar que ésta ocupa en sus vidas. Analizaremos a continuación seis tipos de propietarios dirigentes de PYMES (Filion 1997; 2000a y b; 2003):

1. El leñador.
2. La mariposa.
3. El libertino.
4. El aficionado.
5. El converso.
6. El misionero.

1. EL LEÑADOR

Al leñador no le gusta la multitud. Cuando habla con alguien, tiene la sensación de perder el tiempo. Es ambicioso y tiene buena capacidad para el trabajo. Le gusta afilar su sierra y cortar árboles, y lo hace bien, mejor y más rápido que la mayoría de los demás leñadores. Cuando trabajaba en una gran empresa o para

terceros, se ocupaba de una cantidad de trabajo mucho mayor que la media. De esa manera, se convenció de que para obtener la recompensa que merece, tenía que trabajar para sí mismo.

Cuando las personas que compran sus productos quieren más, en particular por su calidad, el leñador contrata personal y les hace cortar árboles. Como define la norma laboral que hay que cumplir a partir de lo que él mismo produce, la mayor parte del tiempo está insatisfecho en cuanto a la cantidad de trabajo realizado por los empleados que contrató. Prefiere a quienes trabajan tan bien y tan arduamente como él. La cultura organizativa de su empresa se centra en la producción.

Es posible que, en determinado momento de su carrera, deje de observar sólo los árboles para echar un vistazo a todo el bosque. Cuando alcance este primer nivel de pensamiento estratégico, la empresa que dirige comenzará a crecer: por ejemplo, podrá incursionar en el mercado de los productos potenciales vinculados.

El leñador sigue siendo el tipo más corriente de propietarios dirigentes de PYMES. Es muy constante en lo que hace. Los leñadores que logran el éxito y que siguen aprendiendo se convierten a veces en misioneros.

2. LA MARIPOSA

A la mariposa le encanta comprometerse intensamente, pero esto no dura mucho tiempo. Le gusta juguetear. Crea empresas y, casi en seguida, las vende. Adquiere empresas en dificultades, reduce los costos de funcionamiento de éstas, realiza algunos cambios clave y luego las pone a la venta.

Le gusta que las cosas se hagan rápidamente. Es capaz de evaluar de inmediato las ventajas y los puntos débiles tanto de una empresa como de su mercado potencial.

Es sociable y el número de sus relaciones es incalculable; conoce gente en todos lados. Cuando pretende adquirir una empresa en dificultades, piensa en alguien que podría comprar una parte de la producción, en una compañía a la que podría confiar una parte o toda la producción mediante subcontratación, en otra que haya implantado un método para reducir los costos de distribución, en otra más que compraría cantidades importantes de uno de sus productos si éste se modificara ligeramente, etc.

Pero las cosas deben seguir en constante movimiento, ya que, de lo contrario, su interés decae y empieza a dirigir su mirada hacia otros horizontes. Como la mariposa se reúne con mucha gente, se le presentan muchas oportunidades. Cuando examina un negocio, su punto de vista es muy preciso: obtener una buena ganancia. Frente a sus ojos, una computadora calcula continuamente las ganancias que podría obtener si realizara un determinado ajuste u otro en la empresa.

La mariposa se asemeja a todo lo que es temporal, ocasional, pasajero y rápido. Podríamos describir a este tipo de empresario como una veleta, un oportunista, un seductor o un camaleón. Su estilo, sus gustos, sus centros de interés registran un cambio continuo. Le atrae mucho la novedad. Hace correctamente su trabajo, pero tiene dificultades a la hora de profundizar. Al envejecer, si opta por una actividad constante y decide concentrarse en una empresa única, corre un gran riesgo de convertirse en libertino.

3. EL LIBERTINO

El libertino gusta del ocio, la diversión, la fiesta y el juego; tiene una vida social activa. Considera que es vital practicar al menos una actividad de ocio. Esta actividad varía con el paso de los años y está vinculada a la evolución de su sistema de relaciones.

Ve en su empresa un apoyo financiero, un medio que le permite obtener ingresos suficientes para practicar las actividades que realmente le interesan. A menudo, trabaja con tesón durante determinados periodos del año, y durante el resto del tiempo, hace aquello que le gusta realmente. Por otra parte, el libertino no se entrega plenamente a su empresa a nivel emocional, como es el caso del leñador o del converso, por ejemplo. Por el contrario, intenta limitar su participación a aquello que es rentable.

A menudo procede de un nivel social acomodado que le permitió pasar una buena parte de su juventud practicando actividades deportivas y de ocio. A veces, forma parte de la tercera o cuarta generación de la familia dueña de la empresa.

Algunos libertinos sustituyen gradualmente algunas de sus actividades de ocio y deportivas por una actividad social o política.

4. EL AFICIONADO

El aficionado consagra toda su energía y todo su tiempo libre a su empresa. Tiene un trabajo "oficial", que tan sólo conserva por motivos de seguridad y porque le ofrece los fondos necesarios para seguir adelante con su pequeña empresa. Ésta constituye además su pasatiempo por excelencia, al que le dedica brío y pasión, pues le ofrece la oportunidad de cumplir sus aspiraciones. Invierte en ella todos los recursos que posee, con vistas a desarrollarla al máximo.

El aficionado sigue dividiéndose entre varias actividades, cuyos modos de funcionamiento son muy distintos. En su trabajo, suele tomar decisiones esencialmente operativas; en pocas ocasiones participa en las decisiones administrativas. Ante esta coyuntura, no consigue diferenciar los distintos niveles de decisiones, por lo que se convierte en un propietario dirigente que registrará dificultades durante mucho tiempo a la hora de tomar sus decisiones estratégicas.

De hecho, necesitará mucho tiempo antes de tomar la primera decisión estratégica: la de abandonar su trabajo para consagrase plenamente a su empresa. Oscila durante años entre dos situaciones cuyos modos de funcionamiento y niveles de decisiones son distintos: un trabajo en el que realiza actividades operativas, y su empresa pequeña donde puede tomar decisiones más estratégicas y en la que se ocupa de todo, incluso después de haber contratado personal.

Algunos aficionados se convierten en leñadores, otros en conversos, pero todos terminan por tener tendencias de libertino, ya que adoptan un modo de funcionamiento doble o múltiple en el que la principal actividad sirve para financiar una segunda, en la que realmente encuentran satisfacción.

5. EL CONVERSO

El converso se caracteriza por descubrir "el negocio". En adelante, toda su vida gira en torno a este descubrimiento fundamental, que la mayor parte del tiempo marca el inicio de una nueva carrera. Desde hace años, el converso intentaba realizarse plenamente y utilizar su potencial con un sentido positivo; a partir de ahora, puede decidir acerca de su destino.

La empresa que funda o adquiere se convierte rápidamente en un templo sagrado en el que su implicación emocional es muy grande. Construye una lógica de una coherencia rigurosa que explica cada una de sus acciones. Por otro lado, esa lógica parece envolver a su "buen negocio" con un halo protector. Los escépticos y los críticos deberán pensar muy bien sus comentarios, ya que, de otro modo, se exponen al riesgo de despertar su ira.

De hecho, el converso llega rápidamente a ver el mundo dividido entre los que están a su favor y los que están en su contra: por un lado, aquellos que lo apoyan, y por otro, todos los demás. Tiende a sobrevalorar a quienes actúan y piensan como él, mientras desconfía de los demás, ya que, según él, estos últimos aún no han encontrado su camino.

Disfruta más haciendo las cosas que observando los resultados de éstas, ya que, en todo lo que hace, está convencido de superar una etapa, por muy pequeña que sea, hacia la realización personal.

Cree que está dotado de determinadas cualidades que debe poner al servicio de su proyecto. Le gusta estar a la vanguardia y tiene dificultades para delegar la responsabilidad en manos de terceros, al menos hasta que éstos no le demuestren que son dignos de su confianza.

Varios creadores e inventores forman parte de esta categoría. De hecho, los conversos que proceden de las áreas de investigación y desarrollo, así como de marketing y de ventas, parecen ser los que obtienen mayor éxito. Su implicación en la empresa adopta la forma de un profundo compromiso, a veces excesivo, que se acerca a la pasión e incluso a la obsesión. La forma en la que se comporta el converso está vinculada a veces con una determinada forma de totalitarismo. Algunos conversos terminan convirtiéndose en misioneros.

6. EL MISIONERO

La mayoría de las veces, el misionero inicia solo su empresa, o bien, compra una que transforma sustancialmente. Conoce muy bien su producto y el mercado respectivo. Está sumergido en una auténtica pasión por lo que hace y está convencido de que su empresa constituye una aportación trascendente para su comunidad.

A menudo procede de uno de los otros tipos descritos anteriormente. Ha actuado con éxito. En vez de vender su empresa y jubilarse de forma anticipada, ha decidido instaurar un sistema que permite que los empleados que trabajan en ella se realicen plenamente. Otorga gran autonomía a sus empleados. Algunos misioneros insisten en la primacía de los valores humanos o religiosos.

El misionero consigue cortar lo suficientemente pronto el cordón umbilical que lo une a su empresa. Observa el bosque y el horizonte que se extiende más allá de éste. Le interesan muy poco los árboles. De hecho, organiza la empresa bastante rápido y la mayoría de las veces, cuando aún es pequeña, lo hace de forma que pueda funcionar sin él, o al menos sin que deba estar presente a diario.

Cuando la supervivencia de la empresa está garantizada, ya no se siente tan amenazado como antes y se abre mucho más a las nuevas ideas. Para él, su empresa es un organismo vivo, en el que la formación y la evolución de los miembros son importantes: quiere que sus empleados estén contentos.

Está íntimamente vinculado a la evolución de la empresa y, por consiguiente, a la capacidad de ésta para desarrollarse y seguir siendo competitiva. Asimismo, contribuye a la evolución armoniosa de cada uno de sus miembros, ya que comprende que una empresa es ante todo un sistema social: los resultados no dependen exclusivamente de los logros individuales, sino también de la capacidad de los empleados para trabajar unidos.

A pesar de estar muy orientado hacia la tarea, se interesa poco a poco en las relaciones humanas, el cambio y la innovación. Consagra casi todo su tiempo y su energía a la empresa, sobre todo a las personas que trabajan en ella. Es conservador en cuanto a sus valores, estable en su vida personal, cuya base suele ser la familia, y muy realista en los negocios. Lo que más le interesa no es desarrollar una empresa, sino conformar un equipo, a menudo a imagen y semejanza de su familia, tejer una red social idónea para el desarrollo de una cultura organizativa, caracterizada por la realización de proyectos, el avance, los intercambios y la capacitación.

El misionero delega todo cuanto es posible. Consagra lo esencial de su tiempo a comunicar, participar, establecer grupos de trabajo en los que pueda escuchar a los demás, discutir e intercambiar ideas; en otras palabras, intenta seguir siendo un estimulador y un catalizador que aporta salud y da sentido a la vida de grupo. Predica con el ejemplo. Escucha lo que dicen los demás y sugiere innovaciones constantemente.

Comunica su entusiasmo a sus empleados. Con gran motivación y agrado, éstos le corresponden al participar en el éxito creciente de la empresa. En algunos casos, ésta se convertirá además en una multinacional. Tan sólo las personas que están dispuestas a participar intensamente encuentran un lugar en su empresa. El misionero es el que tiene más probabilidades de implantar un programa de expansión

TIPOS DE PROPIETARIOS DIRIGENTES DE PYMES, ESTRATEGIA Y VISIÓN

TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	TIPOS DE ESTRATEGIA	TIPOS DE VISIÓN
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y las ganancias
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:

Documentos/libros:

1. Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice, 2a. edición, Nueva York, Wiley.
2. Collins, O. F. y Moore, D. G. (1970). The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs, Nueva York, Appleton-Century-Crofts.
3. Duchéneaut, B. (1999). Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998, EURO PME–Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs (www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html).
4. Filion, L. J. (1997). "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", en Revue internationale PME, vol. 10, núm. 2, pp. 129-172.
5. Filion, L. J. (1999). "Empirical Systems Modeling Methodology (ESM): Applications to Entrepreneurial Actors", en J. A. Wagner III (coordinador de la edición), Advances in Qualitative Organization Research, vol. 2, Stamford, Elsevier, pp. 201-220.
6. Filion, L. J. (2000a). "Six types de propriétaires-dirigeants de PME", Organisations et Territoires, vol. 9, núm. 1, invierno, pp. 5-16. Cahier de recherche núm. 2000-02, Cátedra del espíritu emprendedor Rogers–J. A. Bombardier, HEC Montreal (www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat).
7. Filion, L. J. (2000b). "Typologie d'entrepreneur: est-ce vraiment utile?", en T. Verstraete (coordinador de la edición), Histoire d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat, Caen, EMS, pp. 251-262.
8. Filion, L. J. (2003). "Six Types of Small Business Owner Managers", en E. Genesca, D. Urbano, J. L. Cappelleras, C. Guallarte, J. Verges (coordinadores de la edición), Creación de empresas/Entrepreneurship/Homage to profesor Jose Maria Veciana Verges, Universitat Autonoma de Barcelona/Bellatera, capítulo 3, p. 75-86.
9. Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. México: Pearson
10. Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1987). La petite entreprise, París, Vuibert.
11. Julien, P. A. y Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat, París, Economica.
12. Lafuente, A. y Salas, V. (1989). "Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms", Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 17-30.
13. Laufer, J. C. (1974). "Comment on devient entrepreneur", Revue française de gestion, vol. 2, pp. 18-29.
14. Lorrain, J. y Dussault, L. (1988). "Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leurs comportements de gestion", Revue internationale PME, vol. 1, núm. 2, pp. 157-176.
15. Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development, Cambridge, Harvard University Press (edición original en alemán, 1912).
16. Smith, N.R. (1967). The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State University Press.

Sitios web:

1. *http://ual.dyndns.org/biblioteca/historia_del_pensamiento/Pdf/Unidad_05.Pdf*
2. *http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente/*
3. *http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes/*
4. *http://www.webyempresas.com/los-14-principios-de-henry-fayol/*
5. *http://pymesguatemala.blogspot.com/2011/09/defincion-de-pymes.html*
6. *https://www.gestiopolis.com/produccion-productividad-competitividad-administracion/*
7. *https://mercadeoypymes.blogspot.com/2015/09/desarrollo-de-la-chispa-empresarial.html*
8. *http://pymes-y-empresasfamiliares-uia.blogspot.com/2016/08/tipos-de-propietarios-y-dirigentes-de.html*
9. *https://www.dell.com/en-us/shop/dell-laptops/new-inspiron-15-7000-laptop/spd/inspiron-15-7570-laptop/dncwkc118s*
10. *http://luhmi.com.mx/35-habitos-para-ser-mas-eficiente/*