



# ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Colección cátedra

Luis Carlos Palacios - Edgar Van Den Berghe  
Mercedes Parra - Laura López  
Enrique Ramírez

ECOE  
EDICIONES







**ORGANIZACIÓN  
DEL TRABAJO**  
COLECCIÓN CÁTEDRA

LUIS CARLOS PALACIOS  
EDGAR VAN DEN BERGHE  
MERCEDES PARRA  
LAURA LÓPEZ  
ENRIQUE RAMÍREZ

Organización del trabajo, colección cátedra / Luis Carlos Palacios ... [et al.]. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones ; Cuenca : Universidad Técnica Particular de Loja, 2020.  
321 p. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye cibergrafía.

ISBN 978-958-771-934-5

1. Administración de empresas 2. Planificación estratégica  
3. Administración de personal I. Palacios, Luis Carlos II. Serie

CDD: 658.4 ed. 23

CO-BoBN-

---



**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

**ECOE**  
**EDICIONES**

© Luis Carlos Palacios

© Edgar Van Den Bergh

© Mercedes Parra

© Laura López

© Enrique Ramírez

► Ecoe Ediciones Limitada  
info@ecoeediciones.com  
www.ecoeediciones.com  
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49  
Bogotá, Colombia

► Universidad Técnica  
Particular de Loja  
www.utpl.edu.ec  
Cuenca - Ecuador

**Primera edición:** Bogotá, junio del 2020

**ISBN:** 978-958-771-934-5

**e-ISBN:** 978-958-771-935-2

Directora editorial: Claudia Garay Castro

Diagramación: Wilson Marulanda Muñoz

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. ENTORNO Y COMPETITIVIDAD:</b>	
<b>ELEMENTOS CONCEPTUALES</b> .....	1
La empresa.....	2
El entorno.....	19
La competitividad.....	46
Artículo de interés.....	61
Artículo de interés.....	62
Caso empresarial: Jorge Tulio Rodríguez Díaz, propietario de Diagnosticar .....	63
 <b>CAPÍTULO 2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES INDUSTRIALES</b> .....	 69
 <b>CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	 97
Introducción.....	97
Importancia de la planeación estratégica .....	100
Evolución histórica de la dirección estratégica.....	101
Concepto y elementos de la estrategia.....	106
Niveles de prospectiva empresarial.....	115
Proceso de planeación estratégica.....	119
Análisis de variables del ambiente externo e interno .....	121
Estrategias para hacer competitivas las empresas .....	133
Ejercicios.....	150

<b>CAPÍTULO 4. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>153</b>
Modelo de Fred David .....	153
Modelo de Kaplan y Norton .....	154
Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	155
Modelo de Thompson.....	156
Formulación de planes.....	158
Programas o líneas de desarrollo.....	163
Proyectos .....	164
Objetivos estratégicos .....	165
Presupuesto .....	167
Implementación estratégica .....	170
Resultados .....	172
Información estratégica.....	172
Control estratégico.....	174
Ejercicios.....	175
<b>CAPÍTULO 5. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....</b>	<b>177</b>
Revolución industrial.....	181
División del trabajo .....	183
Administración científica .....	184
Carl Georg Lange Barth (1860-1939) .....	189
Frank B. Gilbreth (1868-1924) .....	189
Harrington Emerson (1853-1931) .....	190
Henry Laurence Gantt (1861-1919) .....	190
Henry Ford (1863-1947) .....	191
Escuela clásica.....	192
Max Weber (1864-1920) .....	194
Mary Parker Follett (1868-1933) .....	195
James D. Mooney (1861-1921) .....	196
Lyndall Urwick (3 de marzo de 1891-5 de diciembre de 1983) .....	197
Luther Gulick (1892-1992) .....	199
Chester Irving Barnard (1886-1961) .....	200
Normalización .....	201
Definición de administración de la producción.....	202
Funciones de la administración de la producción .....	202
Importancia de la producción .....	205
Objetivos de la administración de la producción .....	208
Sectores de producción.....	209
Sistema comercial .....	214
Recapitulación.....	215
Ejercicios .....	218

---

<b>CAPÍTULO 6. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS .....</b>	<b>221</b>
Preguntas conceptuales .....	221
Objetivo del capítulo .....	221
Test de autoevaluación.....	260
Casos de estudio de producción.....	261
<b>CAPÍTULO 7. ESTUDIO DE MOVIMIENTOS .....</b>	<b>267</b>
El ser humano .....	267
Prevención, seguridad y salud laboral .....	269
Clasificación de riesgos .....	272
Diseño del trabajo .....	274
Diseño de los lugares de trabajo y máquinas que se ajusten mejor al operador humano .....	278
Límite de las áreas de trabajo.....	281
Decisiones relativas a la utilización de las personas en un proceso.....	283
Principios de economía de movimientos relacionados con el uso del cuerpo humano .....	284
Principios para distribución del trabajo.....	289
Principios relacionados con el diseño de equipo y lugar de trabajo.....	293
Medio ambiente.....	299
Enfermedades profesionales relacionadas con el trabajo .....	300
Conocimientos médicos y técnicos.....	301
Prevención de accidentes industriales .....	304
Preguntas y problemas.....	306
<b>CAPÍTULO 8. ADMINISTRACIÓN DE LA INGENIERÍA DE MÉTODOS.....</b>	<b>309</b>
<b>CIBERGRAFÍA .....</b>	<b>319</b>

## ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1.	Fines de la planeación.....	3
FIGURA 2.	Características de la microempresa .....	5
FIGURA 3.	Características de la pequeña empresa.....	8
FIGURA 4.	Características de la mediana empresa.....	10
FIGURA 5.	Características de la gran empresa.....	12
FIGURA 6.	Organizaciones lucrativas .....	14
FIGURA 7.	Empresas agropecuarias .....	15
FIGURA 8.	Empresas industriales .....	16
FIGURA 9.	Empresas comerciales.....	16
FIGURA 10.	Flujograma empresas mayoristas .....	17
FIGURA 11.	Flujograma de empresas comerciales .....	17
FIGURA 12.	Flujograma de empresas minoristas .....	18
FIGURA 13.	Elementos del enfoque sistémico .....	21
FIGURA 14.	Enfoque sistémico de la organización .....	21
FIGURA 15.	Premisas de los sistemas.....	22
FIGURA 16.	Ambiente general .....	22
FIGURA 17.	Ambiente macroeconómico y microeconómico.....	24
FIGURA 18.	Capas del entorno.....	25
FIGURA 19.	Factores del entorno.....	27
FIGURA 20.	Modelo integrado de factores de la productividad de la empresa.....	41
FIGURA 21.	Competitividad del país.....	55
FIGURA 22.	Competitividad de la región .....	55
FIGURA 23.	Competitividad de la propia empresa.....	56
FIGURA 24.	Factores que afectan la competitividad .....	57
FIGURA 25.	Significado de estrategia .....	98
FIGURA 26.	Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia ..	98
FIGURA 27.	Características de la planeación .....	99
FIGURA 28.	¿Qué es planeación estratégica?.....	99
FIGURA 29.	¿Qué permite la planeación?.....	100
FIGURA 30.	Importancia de la planeación estratégica.....	100
FIGURA 31.	Características de los estados empresariales.....	101
FIGURA 32.	Importancia de la planeación .....	101
FIGURA 33.	Ventaja competitiva.....	103
FIGURA 34.	Etapas de la planeación estratégica .....	104
FIGURA 35.	Factores estratégicos .....	104

FIGURA 36.	Visión estratégica.....	105
FIGURA 37.	Plan estratégico.....	106
FIGURA 38.	Escenarios de la estrategia.....	106
FIGURA 39.	Elementos fundamentales de la planificación estratégica .....	108
FIGURA 40.	Modelo estratégico de Mintzberg.....	109
FIGURA 41.	Plan o curso de acción .....	109
FIGURA 42.	Estrategia como patrón.....	110
FIGURA 43.	Estrategia como pauta.....	110
FIGURA 44.	Estrategia como posición .....	111
FIGURA 45.	Estrategia como perspectiva .....	111
FIGURA 46.	Elementos de la estrategia vista por Grant.....	112
FIGURA 47.	Coherencia estratégica.....	113
FIGURA 48.	Componentes del plan estratégico .....	114
FIGURA 49.	Partes del proceso de la planificación financiera .....	115
FIGURA 50.	Prospectiva empresarial.....	116
FIGURA 51.	Niveles de estrategia corporativa.....	117
FIGURA 52.	Ventaja competitiva.....	118
FIGURA 53.	Proceso de dirección estratégica .....	119
FIGURA 54.	Proceso de planeación estratégico .....	120
FIGURA 55.	Formación de estrategias.....	120
FIGURA 56.	Variables ambiente externo.....	121
FIGURA 57.	Enfoque cultural directivo .....	123
FIGURA 58.	Microambiente.....	124
FIGURA 59.	Marco estratégico .....	125
FIGURA 60.	Análisis de variables internas.....	127
FIGURA 61.	Fuerzas competitivas.....	128
FIGURA 62.	Nuevos participantes.....	129
FIGURA 63.	Barreras de salida .....	130
FIGURA 64.	Limitación por productos sustitutos.....	131
FIGURA 65.	Estrategias de actuación .....	132
FIGURA 66.	Estrategias para hacer competitivas las empresas .....	134
FIGURA 67.	Modelo de negocios .....	135
FIGURA 68.	Modelo de planeación estratégica .....	136
FIGURA 69.	Tendencias estratégicas.....	139
FIGURA 70.	Análisis competitividad.....	141
FIGURA 71.	Las 8 P del Marketing mix.....	142
FIGURA 72.	Ciclo de vida de la empresa.....	143
FIGURA 73.	Ciclo de vida.....	143
FIGURA 74.	Segmentación del mercado y posicionamiento estratégico.....	144
FIGURA 75.	Proceso de gestión estratégica .....	145
FIGURA 76.	Tendencias de las organizaciones.....	147
FIGURA 77.	Administración estratégica de Levy.....	149

FIGURA 78.	Modelo de planeación estratégica de Fred David .....	154
FIGURA 79.	Perspectivas de la organización que mide el “cuadro de mando integral” .....	154
FIGURA 80.	Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	155
FIGURA 81.	Modelo de Thompson.....	157
FIGURA 82.	Modelo de planeación estratégica .....	157
FIGURA 83.	Requisitos del plan estratégico .....	158
FIGURA 84.	Simulación de planes .....	158
FIGURA 85.	Misión .....	159
FIGURA 86.	Elementos para identificar la misión .....	160
FIGURA 87.	Establecer la visión .....	160
FIGURA 88.	Matriz DOFA .....	163
FIGURA 89.	Líneas de desarrollo .....	163
FIGURA 90.	Proyectos .....	164
FIGURA 91.	Características de los objetivos.....	165
FIGURA 92.	Tipos de objetivos.....	166
FIGURA 93.	Factores del presupuesto .....	168
FIGURA 94.	Implementación estratégica .....	170
FIGURA 95.	Características del líder .....	171
FIGURA 96.	Modelo de información sistémica.....	174
FIGURA 97.	Control estratégico .....	175
FIGURA 98.	Línea de tiempo .....	177
FIGURA 99.	Sistemas de producción .....	178
FIGURA 100.	Sistema antiguo: sumerios, egipcios, hebreos, chinos, griegos .....	178
FIGURA 101.	Sistema feudal: rey, nobles y siervos .....	179
FIGURA 102.	Sistema europeo.....	179
FIGURA 103.	Sistema americano .....	180
FIGURA 104.	Origen de la administración .....	181
FIGURA 105.	Teoría de la división del trabajo .....	184
FIGURA 106.	Teoría científica .....	185
FIGURA 107.	Proceso de mejoramiento de los métodos de trabajo.....	187
FIGURA 108.	Procesos de un proyecto científico.....	188
FIGURA 109.	Carl Georg Barth .....	189
FIGURA 110.	Postulados básicos de Fayol .....	192
FIGURA 111.	Max Weber .....	195
FIGURA 112.	Aportes de Mary Parker Follett a la administración.....	196
FIGURA 113.	Aportes de James D. Mooney .....	197
FIGURA 114.	El proceso administrativo según Lyndall Urwick.....	198
FIGURA 115.	Chester I. Barnard .....	200
FIGURA 116.	Normalización .....	201
FIGURA 117.	Sistema de producción.....	202

FIGURA 118.	Factores que afectan la meta de producción.....	204
FIGURA 119.	Naturaleza de la producción .....	207
FIGURA 120.	Factores de producción de riqueza .....	207
FIGURA 121.	Objetivos del sistema de producción .....	209
FIGURA 122.	Sectores de producción .....	209
FIGURA 123.	Sistema agrícola .....	210
FIGURA 124.	Proceso de extracción .....	210
FIGURA 125.	Proceso artesanal.....	211
FIGURA 126.	Sistemas de producción .....	212
FIGURA 127.	Sistema de producción .....	213
FIGURA 128.	Sistema comercial.....	214
FIGURA 129.	Sistema ERP comercial .....	215
FIGURA 130.	Diseño, estudio, comprensión y medición del trabajo .....	267
FIGURA 131.	Diseño, métodos y medición .....	268
FIGURA 132.	Actualidad del trabajo humano .....	269
FIGURA 133.	Ejemplo de diseño de un centro de trabajo .....	270
FIGURA 134.	Riesgos económicos y organizativos.....	273
FIGURA 135.	Factores físicos, químicos, biológicos y psicosociales .....	274
FIGURA 136.	Diseño del trabajo .....	275
FIGURA 137.	Gestión de la innovación .....	276
FIGURA 138.	Grado de automatización .....	278
FIGURA 139.	Innovación .....	279
FIGURA 140.	Inteligencia emocional .....	280
FIGURA 141.	Áreas de trabajo normal y máxima en el plano horizontal .....	281
FIGURA 142.	Áreas de trabajo .....	282
FIGURA 143.	Planos verticales .....	282
FIGURA 144.	Aprendizaje de habilidades motoras .....	285
FIGURA 145.	Habilidades, destrezas, capacidades y eventos .....	285
FIGURA 146.	Estudio y mejora de métodos .....	286
FIGURA 147.	Levas y movimientos de vaivén .....	287
FIGURA 148.	Movimientos de transportación .....	287
FIGURA 149.	Movimientos por gravedad .....	288
FIGURA 150.	Control cerebeloso de los movimientos balísticos.....	288
FIGURA 151.	Métodos y movimientos en el lugar de trabajo .....	289
FIGURA 152.	Controles .....	290
FIGURA 153.	Tableros de advertencia .....	290
FIGURA 154.	Recomendaciones básicas sobre iluminación.....	291
FIGURA 155.	Categorías de equipo de manejo .....	292
FIGURA 156.	Prensa de tornillo .....	292
FIGURA 157.	Tope trasero.....	293
FIGURA 158.	Diseño ergonómico de herramientas, maquinarias e instalaciones.....	293

FIGURA 159. Silla y mesa de trabajo .....	294
FIGURA 160. Clases de sillas.....	294
FIGURA 161. Reflexología podal.....	295
FIGURA 162. Ritmo en fabricación continua .....	295
FIGURA 163. Manipulación de cargas.....	296
FIGURA 164. Economía de movimientos .....	296
FIGURA 165. Movimiento de dedos .....	297
FIGURA 166. Mangos de herramienta .....	298
FIGURA 167. Palancas, volantes y barras .....	298
FIGURA 168. Etiquetado, marcado y codificación.....	299
FIGURA 169. El problema .....	300
FIGURA 170. Ambiente, higiene y seguridad .....	300
FIGURA 171. Relación médico-paciente .....	301
FIGURA 172. Costos de los accidentes .....	301
FIGURA 173. Condición peligrosa.....	302
FIGURA 174. Prevención de riesgos laborales.....	303
FIGURA 175. Tipos de riesgo.....	304
FIGURA 176. Normas de carácter nacional .....	305
FIGURA 177. Señalización .....	306
FIGURA 178. Administración de ingeniería de métodos .....	310
FIGURA 179. Enfoques de la administración del tiempo .....	310
FIGURA 180. Habilidades y cualidades.....	311
FIGURA 181. Competencias profesionales .....	312
FIGURA 182. Líneas de acción .....	312
FIGURA 183. Comunicación .....	313
FIGURA 184. Gestión de calidad .....	316

## ÍNDICE TABLAS

TABLA 1.	Parámetros de clasificación de empresa por tamaño .....	4
TABLA 2.	Evolución del concepto de competitividad.....	59
TABLA 3.	Taller No. 1 .....	60
TABLA 4.	Preguntas a resolver.....	60
TABLA 5.	Fondos de inversión colectiva tendrán alcance regional .....	61
TABLA 6.	El bitcoin. Definición de la criptomoneda y posibles amenazas de su uso.....	62
TABLA 7.	Los riesgos del Bitcoin y las criptomonedas.....	62
TABLA 8.	Cambios estratégicos .....	102
TABLA 9.	Ámbitos de la estrategia .....	107
TABLA 10.	Variables macroeconómicas. Colombia 2000-2015.....	138
TABLA 11.	Plan de acción marketing.....	146
TABLA 12.	Tipos de estrategias.....	147
TABLA 13.	Indicadores de gestión.....	167
TABLA 14.	Modelo de presupuesto .....	169
TABLA 15.	Etapas del desarrollo de la administración .....	182
TABLA 16.	Las diez decisiones principales de la administración de operaciones .....	206
TABLA 17.	Principales características de estos sistemas.....	213
TABLA 18.	Habilidades y limitantes de las personas y las máquinas .....	270
TABLA 19.	Función de apoyo al ser humano .....	277
TABLA 20.	Datos antropométricos.....	280
TABLA 21.	Plano horizontal .....	281
TABLA 22.	Plano vertical .....	283



## CAPÍTULO 1

# ENTORNO Y COMPETITIVIDAD: ELEMENTOS CONCEPTUALES

*Mercedes Parra, Laura López  
y Enrique Ramírez*

### **Al finalizar el capítulo, se deberá tener la capacidad de:**

- Plantear conceptos sobre empresa, entorno, productividad y competitividad.
- Identificar las herramientas que existen para medir la competitividad de los países.
- Comprender e identificar los aspectos relevantes del entorno empresarial.
- Identificar qué variables pueden afectar a las empresas.

## La empresa

Las empresas son la base principal del sistema económico de un país, las encargadas de transformar, producir, prestar servicios y proporcionar empleos a la comunidad contribuyendo al desarrollo regional y/o nacional. Ejemplo: producción de computadores, electrodomésticos, servicios financieros, telefonía, energía, entre otros. Cualquier actividad empresarial tiene un inicio, y resulta inocente pensar que una empresa es únicamente la materialización de la idea de un empresario, pues su complejidad sobrepasa las capacidades de cualquier persona. Es cierto que todas las empresas tuvieron su principio en la mente de unas personas, quienes arriesgaron su propio capital para convertir una idea en un producto o servicio que generara beneficios a quienes los adquirieran (Flórez, 2003, p. 3).

Para la Real Academia de la Lengua Española, una empresa es una «unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos». Tomando lo anterior, se puede plantear que empresa es «todo esfuerzo organizado que se comienza con el fin de crear riqueza».

Por otro lado, Ibarra (2004, p. 23), plantea que la empresa es la «acción de emprender». Del Bosque y Rodríguez (2012, p. 3), define la empresa como un medio de vida para el empresario. Cuando la empresa está bien organizada y se ha hecho una buena planeación, le permite al empresario tener un buen estilo de vida, lograr sus sueños y brindar alternativas de desarrollo a otros. La primera simplificación de la empresa debe partir de la sencillez del individuo. La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificar. Ralph Waldo citado por Llano (2006, p. 12) dejó dicho que «no hay nada tan simple como la grandeza, de hecho, ser simple es ser grande».

Por otro lado, la empresa se define como una entidad social en función económica y una comunidad de personas en la que se manifiesta la creatividad y la libre iniciativa. La misión de la empresa puede ser organizar el trabajo productivo —procurando el bienestar y el bien ser de quienes lo realizan— para producir bienes y servicios con un valor económico agregado y destinados a satisfacer, a través de las competencias del mercado, las verdaderas necesidades individuales y sociales (Durán, 2012, p. 101). El mismo autor agrega, que la empresa debe generar riqueza y distribuirla a través de: justas remuneraciones, investigación y desarrollo en productos y procesos, reinversión de utilidades, pagos de impuestos, etc.

La empresa se puede considerar como un ente socio-técnico con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organiza y planea actividades de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y aplica tecnología propia, o legalmente autorizada, para desarrollar productos o servicios con el ánimo de responder a las necesidades de los consumidores. En la empresa, según la teoría de sistemas, existe un elemento importante, este es la *sinergia*, que es un efecto multiplicador de beneficios cuando se da la unión de dos o más elementos, personas u organizaciones

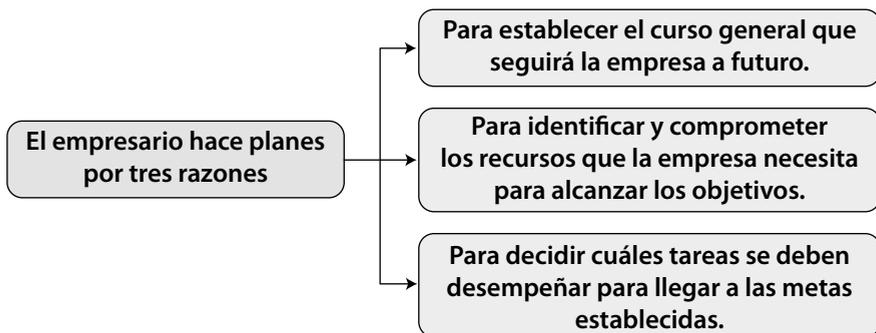
(Parra, Catica y López, 2015, p. 31) para alcanzar un objetivo. La sinergia defiende procesos de cooperación y valora el trabajo colectivo.

Enciso (1989), plantea que la empresa es un conjunto organizado de trabajo, que cuenta con unos medios para conseguir algún fin. Es decir, la organización de los medios para alcanzar los fines es la misma esencia de la economía; por consiguiente, la empresa está en ese núcleo: empresa y economía. En otras palabras, se puede decir que la empresa ha existido siempre en la vida económica, desde los pueblos de la antigüedad hasta nuestros días. La empresa ha sido diversa y ha jugado un papel diferente según los tiempos. La empresa es la unidad económico-social en la cual el capital, el trabajo y la dirección se conjugan para efectuar muchas actividades inherentes al desarrollo de la misma, de acuerdo con las legislaciones vigentes de cada país.

Los elementos ineludibles para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales. En el campo de la economía, la empresa es la unidad económica fundamental encargada de satisfacer las necesidades de la comunidad mediante el uso de recursos materiales y humanos.

Bajo este panorama se concluye que la empresa no es solo una estructura cuya función es la producción, sino que además, es el reflejo de una comunidad y su forma de vida, donde las personas pasan gran parte del tiempo, buscan un proyecto de vida, aprenden y adquieren experiencias, y finalmente, entienden y valoran el trabajo grupal. Si se plantea un concepto de empresa desde el punto de vista de la administración, podría definirse como la actividad donde se involucra la planeación, organización, dirección y el control de recursos para la consecución de unos objetivos deseados, con el apoyo del talento humano. La planeación implica determinar las metas de la empresa y los medios para alcanzarlas (figura 1).

**Figura 1. Fines de la planeación**



Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

## **Clasificación de las empresas según su tamaño**

En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. La Ley 590 del 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa y la Ley 905 del 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 2000. En el artículo 2 de la Ley 590 del 2000, modificado por el artículo 43 de Ley 1450 del 2011 se plantea la clasificación de empresa por tamaño, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno Nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas, el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

Los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2° de la Ley 590 del 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 del 2004). Disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

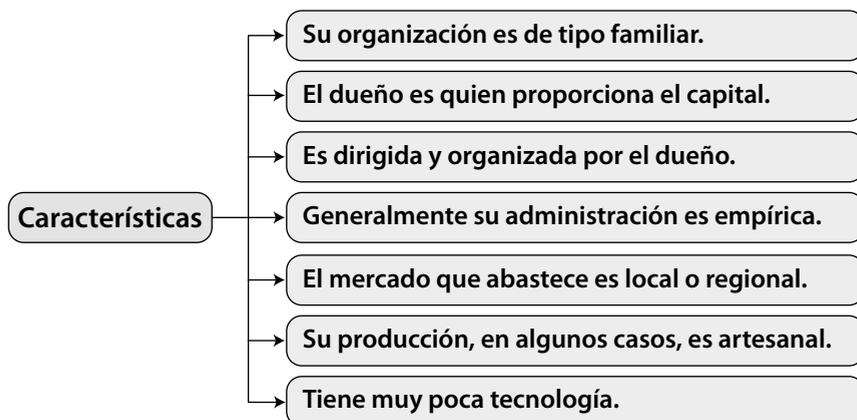
**Tabla 1. Parámetros de clasificación de empresa por tamaño**

<b>Empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Activos totales por valor</b>
<b>Microempresa</b>	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	Inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) / excluida la vivienda
<b>Pequeña</b>	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
<b>Mediana</b>	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV
<b>Grande</b>	Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores	Superiores a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: Artículo 2° de la Ley 590 del 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 del 2004.

### **Microempresa**

Se conoce como microempresa a aquella empresa de tamaño pequeño, que por lo general es el producto del esfuerzo y entusiasmo de uno o varios emprendedores, que incluso son ellos los encargados de administrar y gestionar el negocio (figura 2).

**Figura 2. Características de la microempresa**

Fuente: elaboración propia, de los autores (2018).

Es importante señalar que las microempresas resultan ser de gran ayuda para aquellos sectores vulnerables de un país, ya que casi siempre ofrecen oportunidades laborales para algunos sectores de la sociedad que son poco apreciados o discriminados. Se clasifica como microempresa aquella unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. Bermúdez (2010) sostiene que las microempresas son las máximas generadoras de empleo y además sirven de apoyo a las grandes empresas, que en muchas ocasiones les subcontratan productos y servicios. Se le llama microempresa, no solo porque contrata poco personal, sino porque no demanda un gran capital para trabajar y ocupa un lugar pequeño en el mercado.

### ***Otras características de las microempresas***

- El propietario se desempeña como gerente, administrador, operario, vendedor, secretario, etc.
- Habitualmente los propietarios no se fijan sueldo y toman dinero para subsanar los gastos personales de las entradas de dinero del negocio.
- Algunas microempresas funcionan en la casa de los dueños y comparten el local y los servicios públicos, pero a la hora de computar costos no suman.
- Normalmente se adquiere la materia prima para el día a día, lo que conlleva a pérdidas porque no pueden acceder a descuentos por compra de volumen.
- En muchas situaciones presentan grandes dificultades económicas, de liquidez, y bajo margen de ganancia.
- Por lo general, no se lleva registros contables ni datos estadísticos de las ventas.

- Si es una empresa familiar, los empleados por lo normal son miembros de la familia y no se hace ningún tipo de selección de personal.
- La mayoría de veces se acude a préstamos personales con tasas que rondan y hasta sobrepasan la usura, o acceden a préstamos bancarios con altos intereses.
- El dueño, generalmente, posee un gran conocimiento del producto que elabora, pero carece del conocimiento administrativo y por eso algunas veces fracasa o toma malas decisiones.

### ***Ventajas de la microempresa***

- Son empresas generadoras de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no tener una estructura rígida.
- Los trabajadores suelen estar más adaptados a los cambios, y en algunas ocasiones los empleados pueden ocupar diferentes puestos.
- Sus equipos suelen ser multidisciplinarios.
- Pueden hacer transformaciones siempre que se quiera y de manera mucho más sencilla y rápida.
- Las decisiones son mucho más ligeras, dado que no existe una cadena de mando compleja.
- Se pueden adaptar mucho mejor al mercado, dentro de sus capacidades.
- Son empresas muy flexibles, adaptan sus productos a los cambios y exigencias del mercado.
- Como tienen la posibilidad de llegar directamente al cliente, tienen mayores posibilidades de conocer sus necesidades.
- Es un nuevo modelo de negocio, si no existiera se perderían muchas posibilidades y empleos, así que ¿por qué no existir? Son una posibilidad interesante para muchos emprendedores.

### ***Desventajas de la microempresa***

- Las microempresas compran tecnología usada y obsoleta.
- Los colaboradores tienen poco conocimiento sobre el producto o servicio y además, la productividad no es eficiente.
- Falta de financiación.
- Presentan muchas dificultades para acceder a préstamos bancarios.
- La producción, habitualmente, va orientada solamente al mercado interno.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar los salarios competitivos.
- La calidad de la producción tiene algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos y en algunos casos, no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización de personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Ejemplo de microempresas en Colombia: vendedores de artesanías, vendedores de flores, lavanderías, restaurantes y cafeterías, almacenes de ropa, salones de belleza, entre otros.

### **Pequeña empresa**

La pequeña empresa ha demostrado, a lo largo del tiempo y en la mayoría de países (desarrollados o no), que es un componente trascendental en la economía regional y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas. Posee una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

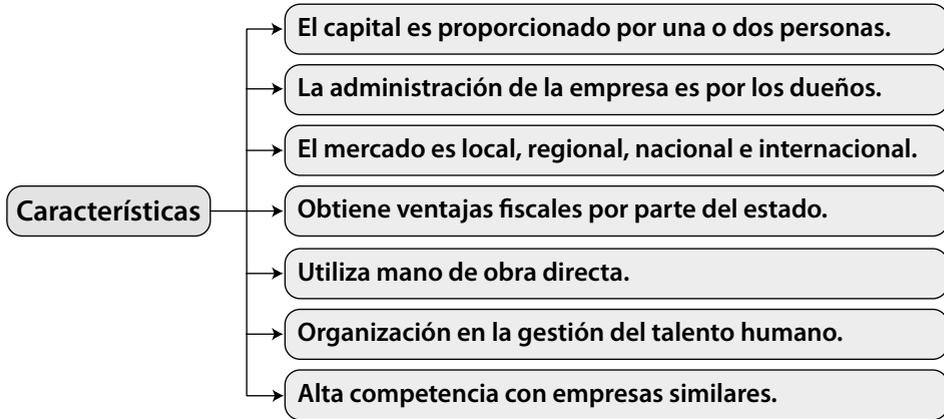
La pequeña empresa tiene escasa especialización en el trabajo tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende las diferentes áreas que tiene la empresa como es producción, ventas, finanzas, personal, etc. Además, la pequeña empresa tiene limitados recursos financieros (el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño), (figura 3).

### ***Características***

- El compás de crecimiento, por lo general, es superior al de la microempresa.
- Mayor división del trabajo (que la microempresa) causada por una mayor complejidad de las funciones.
- Lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros, es mucho más organizado que en la microempresa.
- Estas empresas, por lo general, son de tipo familiar; a menudo el núcleo familiar hace parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
- El propietario o propietarios poseen un alto grado de conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan. Asimismo, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.

- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas por los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.

**Figura 3. Características de la pequeña empresa**



Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

### ***Ventajas de la pequeña empresa***

Es importante conocer las ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas para poder considerar su estudio tal como lo muestra Longenecker (2001), citado por Luna (2005).

- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional.
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente —que generalmente es el dueño— conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- Incentiva a los empleados a formar empresas propias, para que sean independientes.
- Estas empresas contribuyen con el mayor porcentaje en la generación de empleos del país.

- Son empresas que están en constante innovación, es decir, producen artículos con un valor agregado. Ejemplo: la navaja de afeitar de seguridad, el reloj de cuerda automática, el helicóptero, el acero inoxidable, la fotocopidora, etc.
- Las pequeñas empresas en algunas situaciones surgen como distribuidoras de las empresas de gran tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Las pequeñas empresas han ido, a través de los años, desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- El proceso de producción es asistida por computadora, lo que le permite ser tan eficiente como las grandes empresas.
- Tienen una organización y estructura simple, lo que le proporciona el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.

### ***Desventajas de la pequeña empresa***

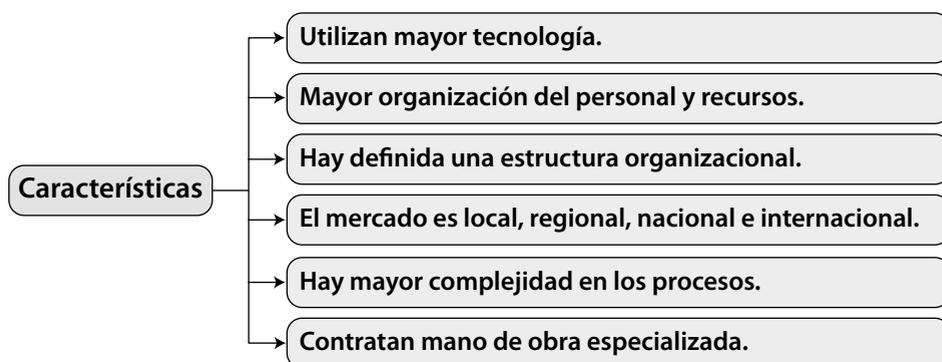
- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
- Mantienen una gran tensión política, ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la lleva a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, este dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Pagan compensaciones en efectivo y prestaciones laborales relativamente bajas.
- El 25% de los empleos generados son de medio tiempo o por orden de prestación de servicios.
- Los empleados tienen un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.
- Algunas pequeñas empresas poseen maquinaria obsoleta y sus procesos son semi-artesanales.

Ejemplos de pequeñas empresas en Colombia: productores de calzado, supermercados, productores de lácteos, empresas de confecciones, entre otras.

### **Mediana empresa**

Son establecimientos consagrados al comercio, a la industria, a las finanzas e inclusive a prestar diferentes servicios al público, sus recursos están organizados de manera planificada para lograr su meta. Para que una empresa entre en el rango de mediana, no deberá exceder el límite de trabajadores, recursos y ventas anuales, los cuales van a ser determinados por el Estado donde se localice la empresa. Para ser catalogada como mediana empresa, el personal debe oscilar entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. Sus activos totales deben estar por el valor de cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (figura 4).

**Figura 4. Características de la mediana empresa**



Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

### ***Ventajas de la mediana empresa***

Otro punto importante es considerar las ventajas y desventajas de las medianas empresas para que nos permita diferenciar con las pequeñas empresas de acuerdo con Longenecker (2001), citado por Luna (2005).

- Cuentan con una buena organización, lo cual les permite aplicarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una gran empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.

- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Poseen un efecto socioeconómico substancial ya que conlleva la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Las relaciones son más estrechas entre el empleador y el empleado.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.
- Presentan mayor innovación en sus procesos.

### ***Desventajas de la mediana empresa***

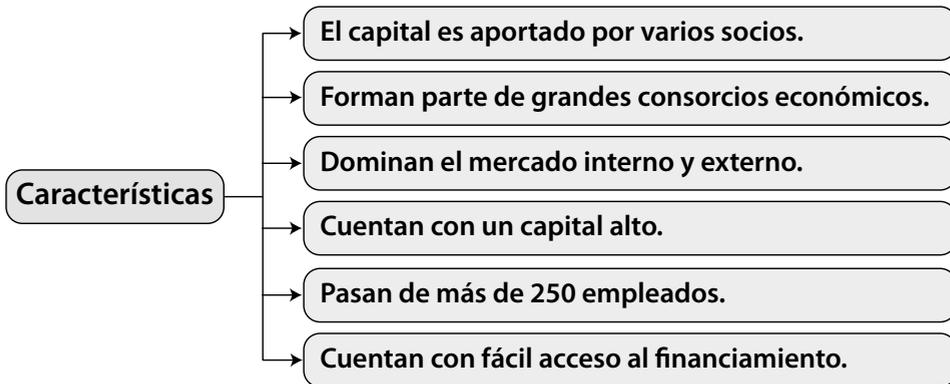
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son muy elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, encuentran el problema de la fuga de su personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- En algunas empresas, se puede presentar la falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al mercado financiero.
- El tamaño es poco atractivo para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes significativos con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- En algunas situaciones, este tipo de empresa presenta problemas para desarrollar planes de investigación.
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le conlleva a un costo de adecuación más alto que el de las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el mercado.

Ejemplo de medianas empresas en Colombia: instituciones educativas, minas de explotación, líneas de transporte terrestre, industrias y zonas francas.

## Gran empresa

Una gran empresa es aquella que crea riqueza, da trabajo, obtiene unos beneficios razonables, remunera adecuadamente a sus representantes y empleados, cumple sus obligaciones tributarias, no engaña en los mercados, ni hace ofertas temerarias. Se compone primordialmente de la economía de escala, que consiste en ahorros acumulados por la adquisición de amplias cantidades de bienes. A estas corresponden las industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de aviación (figura 5).

**Figura 5. Características de la gran empresa**



Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

### ***Características de la gran empresa***

- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan el mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Cuentan con mucho personal, más de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar varios miles.
- Llevan una administración científica; es decir, encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

### ***Desventajas de la grande empresa***

- Cuando la economía del país está en descenso, afecta la disminución en los salarios y sueldos ya que se presentan despidos masivos.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación son lentos y complejos.

Ejemplo de grandes empresas en Colombia: industrias metalúrgicas, industrias distribuidoras de energía, industrias petroquímicas, industrias cerveceras, bancos.

Acopi (2017), muestra algunos aspectos que arrojó la encuesta de 500 empresas del gremio:

De la muestra de empresas encuestadas, el 46% desarrolla sus actividades dentro del sector Servicios, el 32% en el Manufacturero y el 22% en el Comercial; de estas el 45% son Microempresas, el 31% Pequeñas y el 24% Medianas.

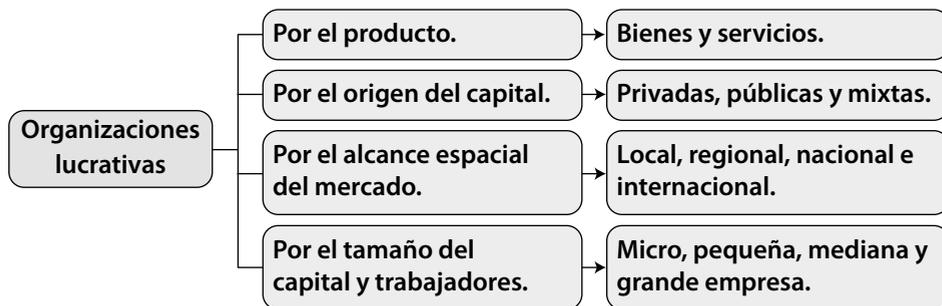
En un mundo cada vez más globalizado y conectado, las MIPYMES tienen la necesidad de integrarse a las redes globales de información y a las cadenas de valor; por esto en la Encuesta se hace seguimiento a los empresarios sobre la implementación de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC). En los resultados podemos ver que el 99% de las MIPYMES encuestadas cuentan con acceso a internet, el 72% posee una página web actualizada, el 70% usa las redes sociales para el desarrollo de su actividad, 36% hace comercio electrónico y el 32% tiene una estrategia de negocio centrada en el cliente (CRM).

Para la clasificación en mención se proponen básicamente dos esquemas muy simples: las organizaciones no lucrativas y las lucrativas. Entiéndase por organizaciones no lucrativas aquellas cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico y pueden tener la figura jurídica de asociación, fundación o cooperativa. Ejemplos de organizaciones no lucrativas son: iglesias, gremios, fundaciones y reclusorios, entre otros.

Dada la importancia para el empresario de conocer el abanico de posibilidades para la conformación de su empresa, más adelante se enfatizará en las organizaciones con ánimo de lucro (figura 6).

Entiéndase a la organización con ánimo de lucro como aquella unidad económica que persigue un beneficio económico en su actividad. Las organizaciones con fines de lucro pueden formarse para llevar a cabo una variedad de negocios legales, donde la principal razón para conformar una organización bajo esta naturaleza es obtener ganancias para los dueños de la compañía.

De igual manera, es importante anotar que una organización, además de cumplir con las características propias de su naturaleza, también distribuye entre sus miembros las tareas, las responsabilidades y la autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

**Figura 6. Organizaciones lucrativas**

Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

Estas características son:

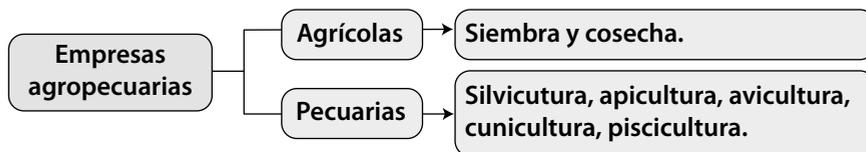
- Tienen una estructura bien definida con normas y reglas.
- Han establecido unos objetivos y unas políticas.
- Se identifica un estatus.
- Limitación de las actividades de las personas.
- Se desarrolla el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).

### **Empresas según el tipo de actividad**

Las organizaciones de acuerdo al tipo de actividad económica a la cual se dedican, se pueden clasificar como: empresas agropecuarias, empresas industriales, empresas comerciales y empresas de servicios.

#### ***Empresas agropecuarias***

Estas empresas se dedican a las actividades de siembra y cosecha de productos naturales, como también a la cría, levante y engorde de ganado. Del mismo modo, dentro de este tipo se incluyen las empresas dedicadas a las actividades de silvicultura, piscicultura, avicultura, apicultura y cunicultura. Es de anotar que las empresas agropecuarias pertenecen al sector primario de la economía del país. Proveen los insumos o materias primas agrícolas o pecuarias a las empresas industriales o al consumidor final. Como ejemplo, se puede citar el algodón que sirve de insumo para las industrias textiles, que lo utilizan para la fabricación de telas (figura 7).

**Figura 7. Empresas agropecuarias**

Fuente: elaboración propia. de los autores (2018).

Cuando se analiza una empresa agropecuaria frecuentemente se detectan algunas de las siguientes características: empresas familiares que pasan de generación en generación; buena disposición para adherirse a las nuevas tecnologías de producción, sobre todo en las nuevas generaciones, salvo empresas de punta, el resto no adopta herramientas de cobertura de precio o riesgos climáticos, básicamente por desconocimiento de las mismas; empresas grandes, de familias también grandes, con estructuras improductivas sobredimensionadas.

Las empresas agropecuarias pueden servir para dos fines: para la demanda final, directamente a los consumidores o, pueden ser utilizados como insumos en las actividades de otras empresas industriales.

### ***Empresas industriales***

En este grupo de empresas se encuentran aquellas que se dedican a la transformación y/o extracción de materias primas para la producción de productos. En ellas se encuentran las extractivas y manufactureras. Se puede mencionar que una empresa industrial es extractiva cuando se dedica a la explotación de algún recurso natural, ya sea renovable o no renovable.

Ejemplos de empresas extractivas: empresas dedicadas a la explotación del oro, carbón, petróleo, gas natural; empresas madereras y empresas dedicadas a la pesca industrial. Las empresas industriales son todas aquellas que tienen como fin elaborar o convertir las materias primas en productos semi-elaborados y/o productos terminados, con el fin de venderlos en el mercado local, nacional o internacional. Estas pueden producir para consumo final o bienes intermedios.

Parra, Cativa y López, (2015, p. 45), plantean que las empresas industriales se clasifican en:

*Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

*Manufactureras.* Son empresas que convierten la materia prima en productos acabados, y pueden ser de consumo final. Estas se encargan de transformar bienes para satisfacer de manera inmediata las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas