

I.5 Evolución de la teoría administrativa

- *Enfoque clásico*
 - ▶ Teoría de la administración científica

Intentó aplicar los métodos de la ciencia, realizó especial énfasis en el diseño del trabajo para resolver problemas de la administración, para alcanzar elevada eficiencia. Surge por el interés de eliminar la holgazanería sistemática de los obreros, y por el interés de elevar la eficiencia.

Su principal exponente fue Frederick Taylor, cuya preocupación fundamental era el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico. Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad. Planteó que la eficiencia organizacional dependía de tres factores fundamentales:

1. Lo que llamó "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos simplificados y de fijar tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas. Apoyándose en estos estudios diseñó cargos simples, especificando las tareas, los métodos de ejecutar dichas tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. Esto trajo como consecuencia la división del trabajo y la especialización del trabajador, limitándose éste a la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para las cuales recibiría entrenamiento, convirtiéndose rápidamente en experto. A su vez, la especialización del obrero debía ir acompañada por la del supervisor. Esta idea tuvo en su base la concepción del hombre trabajador como un individuo limitado, culpable de holgazanería y del desperdicio de las empresas, por lo cual debía ser controlado mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.
2. En función de lograr la colaboración del obrero, desarrolló la idea de la remuneración basada en la producción, los trabajadores que produjeran más ganarían más y viceversa (lo que denominó Sistema de Tarifas Diferenciales). Estableció premios e incentivos para cuando se cumpliera con la norma, así como otros mayores para cuando las mismas fuesen superadas. Taylor catalogaba al hombre como un "Homo Economicus", profundamente influenciado y motivado por las recompensas salariales, económicas y materiales.
3. Señaló que la eficiencia no sólo dependía del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y la disminución de la fatiga. Las condiciones más preocupantes para él fueron: la adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, la distribución física de las máquinas.

► Teoría clásica de la administración

La TCA (Teoría Clásica de la Administración) es un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa. Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización.

Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos). La Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios.

Su principal representante es Henry Fayol quien parte de la concepción de que toda empresa puede dividirse en seis grupos de funciones, a saber:

- Funciones técnicas (producción de bienes y servicios de la empresa).
- Funciones comerciales (compra, venta o intercambio).
- Funciones financieras (relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales).
- Funciones seguridad (protección y preservación de los bienes y las personas).
- Funciones contables (inventarios, registros, balances, costos y estadísticas).
- Funciones administrativas (coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas).

Henry Fayol hizo mención de las funciones del proceso administrativo, las cuales dieron la pauta para el establecimiento del proceso administrativo que se lleva a cabo en la actualidad. De acuerdo a Fayol el proceso se encontraba integrado por 5 funciones:

1. Prever. Lo cual significa calcular y preparar el porvenir y lo que se va hacer en la organización y que hoy se conoce por la palabra planear. Su principal manifestación e instrumento, está en programar la acción organizacional. En efecto, todo programa de acción busca determinar las líneas de acción a seguir, formular las etapas por superar y determinar, los medios que se van a emplear. Por medio de los programas, los jefes toman la iniciativa de la acción, indican los objetivos a seguir y su alcance, se fija la labor correspondiente a cada servicio, se coordinan las partes entre sí y se armonizan los esfuerzos.
2. Organización. Consiste en proporcionarle a la organización, todo cuanto le sea útil y necesario, para su correcto funcionamiento. Se pueden diferenciar dos campos de organización, la del cuerpo material y la del cuerpo social. Para el autor, la misión prioritaria es la de construir el cuerpo social y esta consiste en que se cumplan los principios, que a su vez depende del grado de desarrollo en que se encuentre la empresa, el tipo de empresa que se pretende montar y las circunstancias en las cuales se va a llevar a cabo. En consecuencia el crear el cuerpo social no solo consiste en agrupar hombres y crear funciones, sino también, en adecuar la empresa a las

necesidades de las personas que la constituyen y colocar a los agentes, cada uno en su lugar, ya que no es solo un engranaje mecánico, sino también, administrativo.

3. **Mando o Dirección.** Su objetivo es el de hacer funcionar el cuerpo social, por medio de la división de responsabilidades, con el objeto de obtener el mejor partido, a partir de tener en cuenta las capacidades y cualidades de las personas y de la unidad de funcionamiento. De esta forma, el administrador deberá:
 - Tener un conocimiento completo de su personal.
 - Eliminar el personal incompetente.
 - Tener en cuenta los acuerdos que ligan al negocio, con los empleados.
 - Dar un buen ejemplo.
 - Hacer periódicamente cierre de cuentas y usar carteles para mostrar de manera gráfica, lo logrado.
 - Reunirse con los asistentes en conferencias, donde se preverán, determinarán las directrices como las recomendaciones y enfoques a seguir.
 - No meterse demasiado en los detalles.
4. **Coordinación.** Consiste en poner en armonía los actos y esfuerzos, para que se facilite el éxito y el funcionamiento, de la empresa. Visto así, una buena organización será aquella que:
 - Los servicios marchan de acuerdo con lo planeado.
 - Las partes están informadas de lo que les corresponde hacer.
 - Los programas entre los servicios, estén en armonía con las circunstancias.
 - Cada servicio marcha según su razón de ser y su objetivo y cada uno responde por lo que le corresponde hacer, en la empresa.
5. **Control.** Verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, según las órdenes impartidas y los principios libremente aceptados. Su finalidad es señalar los defectos o errores y evitar que los mismos vuelvan a suceder, evitar la dualidad de dirección o mando y que sean realizados con competencia e imparcialidad. Además, hay que buscar que en cada uno de los servicios, se realicen las tareas correspondientes, a partir de las funciones empresariales.

► Enfoque conductista

El termino relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. Nace en el momento en que las corrientes sociológicas y psicológicas toman fuerza en el mundo de las ciencias humanas y como respuesta a la deshumanización de los métodos enunciados por Taylor y Fayol. Las ideas que constituyen su cuerpo fundamental, son conclusiones surgidas de la experiencia realizada en la Western Electric Company, en Hawthorne (Chicago), por Elton Mayo, en las que los investigadores analizan la relación de la productividad con las condiciones ambientales y encuentran la significativa influencia que tienen en los resultados, variables de naturaleza psicológica hasta ese momento ignoradas.

Experimento de Hawthorne

Primera fase del experimento. Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, fueron escogidas para la experiencia: Un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz,

mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron, la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el psicológico: las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de iluminación aumentaba y, menos cuando disminuía. Se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Segunda fase del Experimento. Fueron seleccionadas y convocadas 6 jóvenes de nivel medio: 5 jóvenes montaban los relés, mientras que la 6ª suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento. Al igual que el grupo de control, el grupo experimental tenía un supervisor común, pero contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Las jóvenes fueron convocadas a participar en la investigación y se les aclararon los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Eran informadas respecto de los resultados, y las modificaciones eran sometidas antes a su aprobación. Se dividió en 12 periodos. Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado. Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes. Hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Tercera Fase del Experimento. Pasaron a fijarse en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Verificaron que la empresa, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las obreras, con relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa. Se inició el programa de entrevistas en la fábrica. Se creó en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a los empleados. El sistema de entrevista sufrió una modificación: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida en la cual se permitían que los trabajadores hablaran libremente. El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar.

Cuarta Fase del Experimento. Se escogió un grupo experimental, todos de montajes de terminales para estaciones telefónicas, que pasó a trabajar en una sala especial, con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala había un observador, fuera de esta, una persona entrevistaba a aquellos obreros. El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si la producción total aumentaba. Los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: luego de que alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese déficit, como también solicitaban pago por exceso de producción. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y

solidaridad grupal. Presionaban a los más rápidos para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Las conclusiones principales son:

1. **El nivel de producción es resultante de la integración social:** si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejara en su eficiencia.
2. **El comportamiento social de los trabajadores:** en general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufriría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo.
3. **Las recompensas y sanciones sociales:** aquellos que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y el respeto de sus compañeros. Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados, aunque las recompensas sociales y morales no son materiales, inciden decisivamente en la motivación y felicidad del trabajador.
4. **Los grupos informales:** los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, etc. Estos grupos constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces están en contraposición de la organización formal establecida por la dirección.

Teoría Organizacional X y Y

Se origina en las ciencias de la conducta, sobre todo la psicología organizacional. Desplaza la preocupación hacia los procesos y dinámica organizacional. Reformula los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas y critica fuertemente a la Teoría Clásica. Su mayor exponente es Herbert Alexander Simon y Mc Gregor.

Pone énfasis en las personas pero dentro de un contexto organizacional. Sólo cuando las necesidades inferiores están satisfechas, puede motivarse el comportamiento del nivel siguiente.

Mc Gregor distingue dos estilos que da en llamar X e Y. La Teoría X refiere al comportamiento excesivamente pragmático y mecanicista de administración, que se corresponde con una concepción del hombre como indolente, perezoso, incapaz de autocontrol y disciplina. La Teoría Y, concibe un ser humano motivado, con capacidad de aprendizaje, responsable, por lo que concibe un estilo de administración más abierto y dinámico.

La Teoría del Comportamiento considera a las organizaciones como sistemas de decisiones, donde cada persona participa racional y conscientemente escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento.

Se critica a esta Teoría, por la excesiva psicologización de ciertos elementos organizacionales, y la polarización de algunas taxonomías que emplea.

Cuadro comparativo de la evolución de la teoría administrativa

Teorías Administrativas	Principal exponente	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la administración científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo
Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración y funciones de administrador.
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad Organizacional.
Teoría de las relaciones humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría de las organizaciones	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos	Organización como un sistema social, abierto en interacción con el ambiente.
Teoría del desarrollo organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Balke y Jane Mouton	En las personas	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

I.6 Fundamentos de los negocios

Al momento de iniciar cualquier tipo de negocio es importante contemplar una serie de herramientas y trámites que permitirán que este sea exitoso.

Plan de negocios

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y hechos, el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

Desarrollo de un plan de negocios

El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuradamente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto.

Pero, ¿Por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- Los administradores lo necesitan.
- Los consultores lo recomiendan.
- La razón lo exige.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito como son, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La producción del producto y /o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

Concretamente, el plan de negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros más:

1. Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa)
2. El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistemas de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
3. Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y /o prestación de servicios)
4. La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
5. El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
6. Las finanzas del proyecto.
7. El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que el proyecto va obteniendo del medio y con los resultados arrojados de la implementación del programa de acción que el mismo plan establece.

Cada plan de negocios es diferente, tan diferente como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios. El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan, no obstante, cada plan deberá adaptarse a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que sea ajeno a dicho proyecto.

Mientras mayor detallada y exacta (veracidad) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen más correcta y precisa de las probabilidades de éxito del proyecto.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante sus primeros cuatro años de vida debido, entre otras cosas, a un carente sistema de planeación que haga la diferencia entre el éxito y el fracaso, al anticipar los eventos en que la empresa se puede ver envuelta en un futuro cercano.

Características de un plan de negocios

Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

1. **Claro.** Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
2. **Conciso.** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
3. **Informativo.** Con los datos necesarios, que permitan:
Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
Medir la factibilidad de éste.
Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

El plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa.

También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

► Trámites

Dependiendo de la entidad federativa y de la actividad a realizar es que se realizarán una serie de trámites para la apertura de un negocio pero, de manera general, los pasos a seguir son:



FUENTES DE INFORMACIÓN

- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración, proceso administrativo. (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México.
- Koontz, Harold (1994). Administración una perspectiva global. (10ª ed.) México. McGraw - Hill Interamericana de México.
- Paulson Edward, Layton (1997): Empiece su propio negocio (1ra Ed.)México. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2002): Administración de la Pequeña y mediana Empresa (5ta Ed.) México. Editorial Thompson Editores.
- http://es.scribd.com/doc/2962621/Evolucion-de-la-teoria-Administrativa-#outer_page_26
- http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa
- <http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites>

