

TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES

ESCUELAS CLASICAS DE ADMINISTRACION: PRACTICO 26 AL 30 ABRIL

- 1) Cuando surgen? Que metodología comparten y cuál es su objetivo?
- 2) La Escuela de Administración Científica de Tylor, cuál era su principal objetivo?
- 3) Como consideraba Tylor al obrero y cuáles eran las causas de ello?
- 4) Qué sistema de pagos propone y porque?
- 5) En qué consistía el procedimiento propuesto y cuáles eran los pasos siguientes?
- 6) Qué tipo de supervisión se proponía?
- 7) En la Escuela de Administración Industrial y General de Fayol en que radica la diferencia con Tylor?
- 8) Cuáles son los elementos que considera necesarios y en que consiste cada uno?
- 9) Cuáles son los conceptos interesantes desarrollados por Fayol? Explique tres.
- 10) A que conclusión llego Fayol después de analizar puestos en una organización y que se necesitaba para poder cubrirlos.

LAS ESCUELAS CLÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN

Estas escuelas surgen a partir de 1880 en el contexto de la segunda Revolución Industrial y constituyen el punto de partida de la administración contemporánea. Dentro de estas escuelas emergen como figuras protagonistas Frederick W. Taylor y Henry Fayol.

Comparten la metodología de analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia en la organización. Tienen el afán de evitar todo despilfarro dentro de las organizaciones, tratando de optimizar la productividad.

La Escuela de la Administración Científica. Aportes de Frederick Taylor

Frederick Taylor (1856-1915), en su libro de *Principios de la administración científica* enuncia: "El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado". Taylor realiza sus estudios y focaliza sus ideas exclusivamente en el campo industrial fabril.

Dentro de este contexto, este autor considera que deben desarrollarse modelos sistemáticos de administración que combatan las pérdidas generadas por la ineficiencia del trabajo.

Taylor, además, toma en sus consideraciones la particular idea que el obrero es holgazán por naturaleza. Al respecto, enuncia: "Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas. Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad. Segundo: de sus relaciones con otros obreros... Cuando

se hicieron reiterados ajustes sobre su costo de mano de obra. Se podía hacer mecanizando aun más las operaciones o sea reemplazando trabajadores por máquinas), disminuyendo la edad del personal (haciendo trabajar niños y pagándoles mucho menos que a adultos) y finalmente bajando concretamente los jornales de los obreros. Los salarios de los trabajadores, que eran pequeños, se redujeron hasta llegar al mínimo indispensable que asegurara la subsistencia. Los menores de edad que trabajaban en las plantas fabriles eran en general más de la mitad del total de los obreros, e incluso a veces las dos terceras partes, y un tercio de los mismos eran niños de siete y diez años. La situación de estos "aprendices" era general terrible, aunque hubo unos pocos empresarios que se preocuparon en formarlos realmente para tener mano de obra especializada. Los propietarios construyeron barrios obreros en las fábricas, hornos o minas, que eran también

propiedad de las empresas y significaban un condicionante más para que los obreros permanecieran trabajando por sueldos miserables.

El conglomerado de viviendas de asalariados hizo que fueran tomando conciencia de la explotación que sufrían por parte de los industriales. Éstos no sólo les pagaban salarios indignos sino que se aprovechaban de la situación imponiéndoles multas por cosas que los burgueses consideraban que no estaban bien realizadas, desperdicio de materiales o pérdida de tiempo (lavarse mientras se trabaja, dejar cosas fuera de su sitio, encender el gas temprano o dejarlo prendido, etc.).²

Empezó a haber algunas huelgas espontáneas en la segunda mitad del siglo XVIII, y algunas peticiones al rey Jorge III, pero la concepción de que formaban una clase social, la clase obrera o proletariado, recién se dio en esos términos en Inglaterra en el siglo XIX.³

² Recalde H., Eggers-Brass T., Historia II.

³ Hobsbawm E., op. cit.

un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. ¿Por qué debo trabajar fuerte si ese obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace solo la mitad de mi trabajo?”

Siguiendo con las ideas de Taylor, este considera que el hombre cuenta únicamente con motivaciones económicas y que para lograr su aprovechamiento al máximo debe dársele incentivos económicos. Es así que propone un sistema de pagos en relación directa con la producción y rendimiento del obrero.

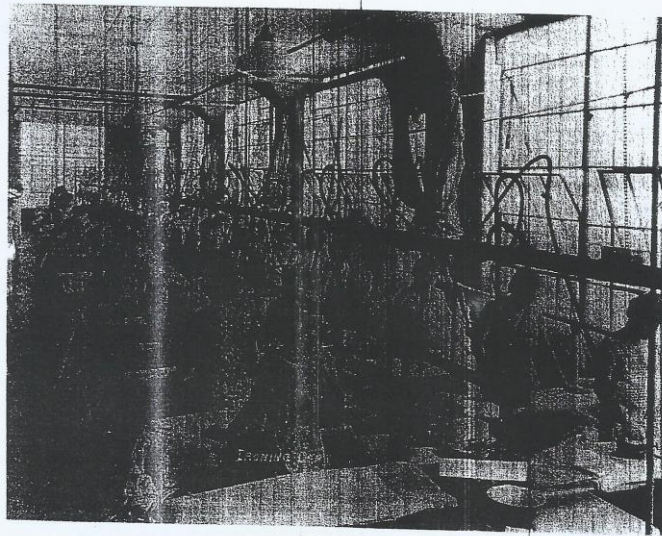
El autor propone entonces la realización de un estudio profundo y científico de las condiciones y características de cada puesto de trabajo. Se debe estudiar cada proceso, cronometrando las operaciones y cada uno de los movimientos. De este análisis, se debe llegar a la selección del mejor procedimiento y las mejores herramientas para llevar a cabo una tarea. Se calcula cuánto se puede producir en condiciones normales, pero sin esfuerzos inútiles, con los mejores métodos y con las herramientas adecuadas.

El estudio de tiempos y movimientos así constituido proporcionaba la posibilidad de planear hasta en sus menores detalles el trabajo de cada operario. Se hacía un procedimiento que detallaba meticulosamente cada uno de los pasos a seguir, estableciendo así una rutina permanente de movimientos.

Una vez que se determina cuál es el procedimiento y cuál la herramienta óptima a utilizar, se debe instruir, enseñar y formar al obrero.

Ya realizado el cálculo de la producción de cada puesto de trabajo, se obtiene un estándar de producción que permite la planificación total de la fábrica y de las unidades a producir.

Según Taylor, en la fábrica debe haber una supervisión de tipo funcional, de capataces que estén capacitados en las tareas que realizan los obreros. Así como la actividad del obrero se segmenta en diferentes etapas de trabajo, habrá un especialista en cada etapa que controlará



a los obreros. Los trabajadores en la fábrica recibirán órdenes de diferentes capataces, pero cada uno será un experto en su tema y podrá hacer más eficiente el proceso de trabajo.

LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL

Mientras que la administración científica se desarrolló casi exclusivamente en el área fabril, la escuela de la administración industrial y general dirige su acción al plano de toda la empresa, con énfasis en la dirección y administración. Se piensa desde la cúspide de la estructura, en una coordinación de todas las áreas.

El máximo exponente de esta escuela es **Henry Fayol** (1841-1925), quien fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias. Para Fayol, el individuo es una constante: se le indica qué debe hacer, y lo hace. De ello se desprende la concepción mecanicista, a partir de la cual se considera a los individuos como algo no pensante, totalmente sumiso, casi como un autómatas o una máquina.

Por ejemplo, supongamos el caso de una empresa de transporte público, en la que se le especifica a los choferes de ómnibus la ruta que deben seguir, cuánto deben cobrar y todas las paradas en las que deben detenerse para permitir el ascenso y descenso de nuevos pasajeros. Fayol jamás consideró la posibilidad de que uno de estos choferes decida no permitir el ascenso de nuevos pasajeros, por concluir que el ómnibus ya había completado su capacidad. Fayol imaginó a las personas como individuos que seguirán las reglas bajo toda circunstancia.

Este autor considera a la administración como el arte de gobernar. Para poder hacerlo, considera necesarios los siguientes elementos:

Prever: planear las actividades de la empresa a futuro.

Organizar: darle estructura a la organización. Brindarle los recursos requeridos para la operación de la empresa.

Dirigir: Fayol lo utiliza como sinónimo de mando, es decir, conducir al personal y a la organización.

Coordinar: una vez que las tareas se desarrollan, es necesaria la compatibilización de éstas, para que se puedan desarrollar de forma armoniosa las actitudes y metas de los miembros.

Controlar: esta actividad implica la verificación de que las actividades se desarrollen como están previstas.

Por Rovella



ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Además, Fayol desarrolla algunos conceptos interesantes sobre la administración:

Organización formal: la empresa sería un conjunto de relaciones preestablecidas, con roles y funciones prescritas. Las personas ocuparían un lugar en la jerarquía de la empresa. Las relaciones entre las personas serían estrictamente funcionales y de jerarquía.

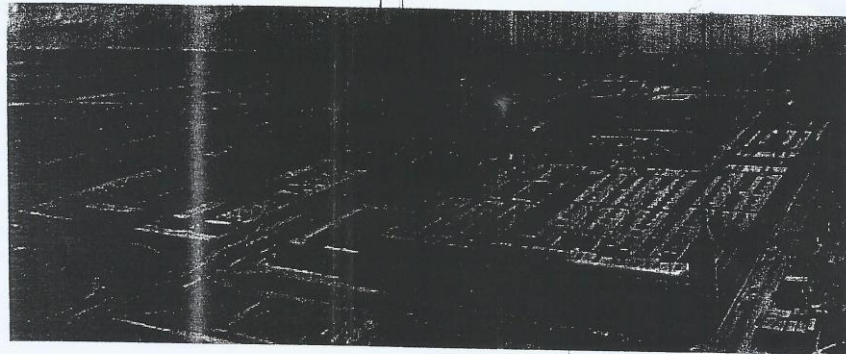
Autoridad y disciplina: Fayol define a la autoridad como "el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer". La disciplina es la obediencia a todas las convenciones y reglamentos que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer.

Unidad de mando: en este punto Fayol es categórico. Para él, cada persona, en la ejecución de sus funciones solo debe recibir órdenes de un jefe. Cuando una persona recibe órdenes de más de una persona genera problemas y confusiones, al punto tal que la autoridad pueda quedar comprometida y el orden alterado.

Jerarquía: es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menos nivel.

Estabilidad del personal: si el empleado es desplazado apenas aprende su tarea, nunca podrá rendir de manera correcta. Fayol cree que es necesario que todos los trabajadores, de cualquier jerarquía, puedan contar con estabilidad, y hace particular énfasis en los jefes, para quienes la capacitación es especialmente larga.

Este autor realizó además un análisis de los puestos de las organizaciones, y las necesidades para poder cubrirlos. Distinguió la capacidad física, intelectual, cultural y la experiencia que se necesita en cada puesto. Fayol creía que para aquellos roles que corresponden a los niveles inferiores dentro de la jerarquía, las capacidades deben ser más específicas, como por ejemplo, trabajo de ventas, de producción, etc. A medida que se va subiendo en la jerarquía es necesario contar con capacidades administrativas o directivas.



La Western Electric Company en Hawthorne

