

Teorías de la administración.

Teoría.

Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o más hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos.

Secuencia de contenidos.

Teorías Clásicas.

- Teoría de la Administración Científica (Frederick W. Taylor 1856-1915).
- Teoría de la Organización (Henri Fayol 1814-1925).
- Teoría de Transición (Mary Parker Follet 1868-1933).

Escuela Conductista (Elton Mayo 1880-1949).

Escuela Cuantitativa.

Enfoque de Sistema.

Enfoque de Contingencias.

Nuevo Movimiento de Relaciones Humanas.

Administración de Calidad Total.

.....

X 21 1-3/12 =

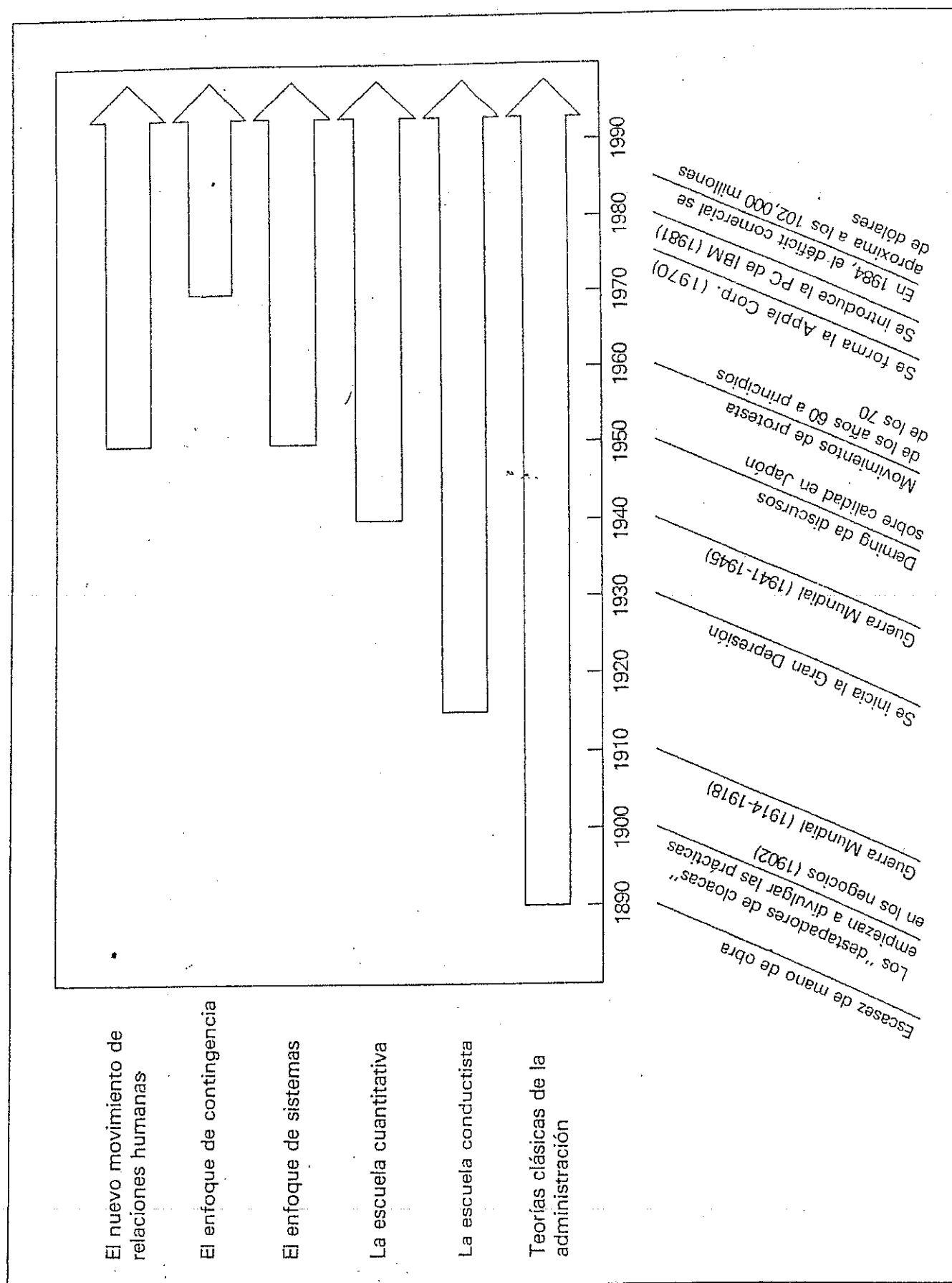


FIGURA Teorías clave de la administración
Las fechas en que se origina cada una de las teorías son aproximadas.

La obra de Frederick Taylor

El autor Frederick Taylor (1856-1915) es considerado el fundador de la administración científica. Es considerado uno de los clásicos y sus aportes y los de sus seguidores se estudian bajo el nombre de Escuela de la Administración Científica. Sus estudios en Europa lo vincularon con los problemas sociales y culturales consecuencia de la Revolución Industrial. Su obra es consecuencia de la aplicación permanente de métodos de investigación en los distintos cargos que desempeñó. Una de las características destacables de su mérito, es que se desempeñó al principio en cargos de bajo nivel jerárquico, por lo que conoció la perspectiva organizacional desde la operación. Primero se vinculó como operario de la Midvale Steel Co y luego como contador. Más adelante trabajó como ingeniero en Bethlehem Steel Works. Luego de desempeñar esos cargos y de realizar sus propias investigaciones escribió sus dos principales obras que son: *Shop Management* y *The principles of scientific management*.

El gran aporte de Taylor fue el tomar a la administración como un campo de estudio particular. Hasta entonces los estudios sobre administración habían sido empíricos. Con él, la improvisación debió dar paso a la planeación y la experiencia al estudio sistemático. Creó un movimiento de aplicación sistemática al análisis y solución de problemas de la organización. Su gran idea puede resumirse en lograr el hombre idóneo para cada función y proporcionarle el equipo adecuado y una organización eficiente.

Taylor se dedicó a establecer modelos precisos de ejecución, a entrenar operarios, a especializar al personal y a establecer métodos de dirección del taller y como consecuencia de esto último a establecer la Sala de Planeamiento. En sus planteos y conclusiones, siguió el modelo determinista de la física. Otros autores siguieron esa línea de trabajo (Gantt, Gilbreth). Tanto él como sus seguidores asimilaron el trabajo al comportamiento mecánico, aunque Gantt y Gilbreth dieron cabida a una concepción más humanista.

Entre los principales estudios de F. Taylor se destacan: la cronometrización de todos los movimientos del operario al trabajar, la descomposición de las tareas en sus más pequeñas partes, la selección cuidadosa del obrero adecuado para cada ta-

rea y el diseño de la forma de trabajar en la Sala de Planeamiento. Esta, debía encargarse de determinar, para cada operario, que tareas realizar, en que período de tiempo, utilizando que herramientas, a cambio de que paga, etc.

La administración para F. Taylor tenía por objeto la máxima prosperidad tanto para el patrón como para el obrero. Para el patrón, porque si se aplican sus principios obtendría mayores ganancias y abarcaría una vasta variedad de ramos de trabajo; para el obrero, pues mejora su salario y logra especialización y eficiencia. La máxima prosperidad se logra cuando se logra la máxima eficiencia. Se trata, según él, de lograr que el obrero haga rápido, el trabajo de la mayor categoría para el que está dotado.

La administración científica se ocupa del rendimiento humano en el trabajo. Con ella salen beneficiadas todas las partes. Al reducirse los costos, razonaba Taylor, se incorporan al mercado nuevos consumidores que antes no alcanzaban a comprar el producto debido al precio del mismo. Al existir nuevos consumidores, se amplían las producciones y nadie pierde su empleo. Los resultados quedan distribuidos entre consumidores, que pagan menor precio, propietarios, que puedan ganar más y trabajadores, que logran mejores salarios.

El bajo rendimiento humano y la administración ordinaria

Taylor describía la situación en su tiempo como de bajo rendimiento en el trabajo. Eso, según él, determinaba el avance de la industria. Entendía que existían dos tipos de bajo rendimiento:

- *El bajo rendimiento natural*
- *El bajo rendimiento sistemático*

El **bajo rendimiento natural**, describía Taylor, es aquel que resulta del escaso esfuerzo que realiza el ser humano cuando trabaja por obligación. Para fundamentar su enunciación ejemplificaba al obrero que trabaja en forma cansina y en el descanso desarrolla toda su energía practicando algún deporte. Si realmente estuviese cansado nunca podría desarrollar tanta energía como lo hace practicando ese deporte durante el descanso.

El bajo rendimiento sistemático, es el que resulta de la constitución por parte de los obreros de un bloque para proteger sus intereses. Los obreros se protegen intentando evitar se les establezcan estándares de rendimiento elevados. Los obreros actuando en bloque, se defendían evitando se conozca cual es el rendimiento de una jornada de trabajo. Si el patrón lograra esa información, estarían condenados a rendir ese volumen de trabajo sin obtener nada a cambio. Por otra parte existía desconfianza de los patrones en la forma de pago por pieza, por lo que no lo utilizaban. Al establecerse máximos por categoría a los sueldos, los obreros limitan su rendimiento precisamente por esos límites. Ejemplificaba esta propuesta con el cady de golf que, demorando más cobraba más, pues su tarifa era por hora y no por juego atendido. Contrariamente si la paga fuera por partido jugado sería él quien se ocuparía de que no existieran demoras innecesarias. Era el sistema de pago el que invitaba al obrero a demorar. Todo esto deriva también en que cada obrero intenta rendir igual que el peor, pues la paga resulta idéntica para ambos. Al existir tope en la paga por categoría, dentro de ella, la tendencia será imitar en rendimiento al que es menos eficiente. En definitiva, decía Taylor, son los patrones los que ponen topes a la producción diaria con esas costumbres.

Afirmaba Taylor de que el rendimiento en la industria era mínimo debido a estas explicaciones sumadas a otras. Los malos sistemas de retribución, la mentira, difundida entonces, de que rindiendo más se dejaría sin trabajo a otros obreros, los defectuosos sistemas de administración vigentes y los defectuosos sistemas y métodos empleados, que malgastaban esfuerzos, daban lugar a que el rendimiento en la industria fuera mínimo. Al no existir estudios sobre cuál es la mejor forma de realizar un trabajo, cada obrero lo desarrollaba según su propia experiencia y aprendizaje. Cada uno aprendía el oficio de sus antecesores o de otro artesano y luego continuaba con los métodos aprendidos toda la vida. En lo que refiere a rendimientos, como ya señalamos ningún sistema vigente desafiaba a aumentarlos. Todas estas características definían lo que él denominó la Administración Ordinaria.

La propuesta de Taylor, a partir de estas descripciones, es contraponer la administración científica a la administración ordinaria (la vigente entonces). La administración científica pretende colaborar con el obrero en tanto que la administración ordinaria abusa de él.

La administración ordinaria se caracterizaba por:

1. transmisión oral de métodos de trabajo de obrero a obrero, con lo que sólo ellos mismos los conocen
2. el obrero decide la forma de trabajar y qué instrumento utilizar
3. los métodos no son uniformes, cada uno de los obreros tiene el suyo
4. los superiores conocen menos del trabajo que la suma de conocimientos de los obreros.

Principios de administración científica

En el desarrollo de la ciencia administrativa estableció lo que se dio en denominar principios de administración científica que son:

- 1- Crear una ciencia para cada instrumento y elemento de trabajo
- 2- Escoger científicamente al trabajador para cada tarea y luego adiestrarlo.
- 3- Colaborar es decir ofrecer en todo momento un orden material y apoyo para que el operario desarrolle la tarea de la forma en que se le indicó y que todo funcione de acuerdo a la ciencia.
- 4- Separar a dividir las tareas y responsabilidades entre los obreros y la dirección. Dejar a cada uno aquello para lo que está mejor dotado. Dejar al director la planificación y al obrero la ejecución.

La propuesta de sus principios de administración resolvía todos los aspectos incluidos en su diagnóstico sobre la administración ordinaria o tradicional.

Al proponer la creación de una ciencia para cada elemento e instrumento pretendía abolir el uso indiscriminado, según gustos y tradiciones, de herramientas y prácticas de trabajo individuales. Su administración científica se dedicó a analizar los movimientos de cada tarea, buscando la más rápida y menos cansadora. Estudió y cronometró los movimientos eligiendo el más rápido para luego transmitirlo a todos los operarios que debían obligatoriamente incorporarlos.

Al proponer separar responsabilidades entre dirección y obreros pretendía que los gerentes tomaran control sobre lo que acontecía en la fábrica.

La separación era entre la dirección que se ocuparía de planificar la tarea y el operario que realizaría el aporte físico.

El establecer que cada persona estaba mejor dotada para alguna tarea que otra, establecía lo que modernamente denominamos características exigidas para el desempeño de un cargo (perfil personal o especificación de rasgos).

Al proponer el adiestramiento al obrero modificaba el aprendizaje por tradición, incorporando tal responsabilidad a la supervisión. Todo se convertía a un método uniforme diseñado por la dirección. Eso uniformizaba las cosas y las ponía bajo control de la dirección, quitándole al obrero la responsabilidad que hasta ese momento tenía o había asumido.

Al proponer la colaboración con los obreros para asegurar que todo funcione de acuerdo a los principios de la ciencia, establecía la necesidad de que el obrero resultara también estimulado. Su propuesta incluía la idea de labor y el sistema de incentivos. Conocer la labor de la jornada otorgaba al operario la satisfacción de conocer cuándo lograba lo esperado, con la secuela estimuladora que ello significa. La existencia de tareas indefinidas no permite satisfacer esa necesidad del ser humano de la labor cumplida. Con referencia al incentivo significa condicionar retribución al rendimiento.

Mecanismo de la administración científica

Elementos del mecanismo

- 1 - Estudio de tiempos y movimientos. Para cada tarea existe un instrumento adecuado. No es lo mismo una pala para cargar arena que una pala para cargar carbón. Existe un peso adecuado para cada una y un mango y largo adecuado según el uso. Según Taylor cada trabajo debe estudiarse en sus partes constitutivas y cronometrar cada una de ellas, cuando la ejecuta un obrero de primera clase o sea la persona adecuada.
- 2 - Supervisión funcional de los sobrestantes (capataces). Entendió que para mejor construir la ciencia era necesario establecer: Un Instructor Jefe del Equipo que se ocupa de cómo poner en las máquinas las piezas y demás.
Inspector que se ocupa de que el obrero entienda los dibujos e instrucciones (tarjetas de instrucción).
Instructor Jefe de Velocidad que se ocupa de que las máquinas operen a la velocidad adecuada y de que las herramientas utilizadas sean las adecuadas (calidad).
Instructor Encargado de reparaciones que se ocupa de adiestrar en la limpieza y cuidado de los equipos.
Encargado de Disciplina
Instructor que adiestra al obrero en su tarea. Decide si es necesario calidad o producción tosca y rápida.
Contador se ocupa de las anotaciones que permitan abonar el salario y realizar informes (encargado de tiempos).
Jefe de Circulación que establece el orden para hacer los distintos trabajos o sea su secuencia (encargado de ruta).
Al observar detenidamente encontramos que los cuatro instructores quedan en el taller ayudando al operario cada uno en su función. Los otros se ocupan de enviar y recibir información escrita de los obreros. Sostenía Taylor que ningún jefe de taller podía abarcar todos los temas por lo que la división en ocho sobrestantes era la solución al problema. Este concepto rompía la tradición respecto de un único mando estableciendo la autoridad funcional.
- 3 - Estandarización de herramientas y movimientos. Cada tarea requiere ciertos instrumentos. Existe uno que es el adecuado y que todos debieran usar. Hasta el presente cada obrero por tradición y deformación tenía el suyo. Por otra parte existen movimientos inconvenientes para la salud y a la vez existen movimientos ineficientes que deben ser evitados. Al estudiar al obrero que cargaba la carretilla, a paso apurado cuando estaba cargada y a paso lento cuando estaba vacía, señalaba lo inconveniente del esfuerzo adicional de apurar la marcha cuando pesaba más. Su ley de la fatiga o del trabajo continuo, expresaba que ningún obrero podía permanecer todo el tiempo empujando o levantando un peso. Llegó a estudiar y a establecer que nunca podía suceder que el obrero estuviera realizando ese tipo de esfuerzo más del 42% de la jornada de trabajo si se trataba de levantar lingotes de hierro de 42 Kg. Este porcenta-

je de tiempo aumentaba si se disminuía el kilaje de las barras de hierro.

Existe un peso que puede soportarse todo el día. Existía por lo tanto un límite en la capacidad de cansancio. El cansancio existe esté detenido el individuo o en movimiento. La apreciación surgía pues en las mediciones de la física, al estar quieto no se computan kilográmetros. Su gran conclusión fue que no existe relación entre los caballos de fuerza desarrollados y la fatiga. Entre sus estudios sobre herramientas se destaca la observación sobre las variedades de palas posibles. Observó que los operarios utilizaban la misma pala tanto para cargar arena como para apalea carbón. De allí concluyó, luego de sus propias investigaciones, de que la pala para cargar arena debía ser más grande que la que se utilizaba para apalea material más pesado.

4 - **Sala de Planeamiento.** La sala debía ocuparse de establecer la tarea de cada día para los operarios. Esto significaba establecer qué tarea, con qué instrumento y en qué momento hacer las cosas y en forma anticipada y por persona distinta de la que va a ejecutarla. Los agentes de la sala de planeamiento son los capataces funcionales.

5 - **Principio de Excepción.** Adoptó el sistema de control operacional bien simple basado, no en el desempeño medio sino, en verificar los desvíos o excepciones tanto favorables como contrarios. Al verificar la ocurrencia que se aleja de los estándares, podía tomar resoluciones y analizar los aspectos importantes. Se definió así la delegación de autoridad, ya que las relaciones de información se hacían condensadas marcando solo los desvíos.

6 - **Uso de regla de cálculo para economizar tiempo.** En su tiempo la regla de cálculo fue un gran instrumento que utilizó para medir y establecer parámetros de rendimiento. Así, en el corte de metales, estudió la velocidad que debía imprimirse al torno, el ángulo adecuado para el corte y otras variables que conformaron ecuaciones complejas de varias variables. En definitiva la matemática debía cumplir un papel primordial por sobre la experiencia de cada uno. De esos estudios concluía sobre la ne-

cesidad de cambio de poleas, sobre el afilado de los buriles y otros asuntos. Se trató de buscar la mejor forma de hacer un trabajo apoyado por la regla de cálculo, que significaba ciencia y no empirismo.

7 - **Ficha de instrucciones.** Estas fichas eran consecuencia del trabajo de la sala de planeamiento. En ellas el trabajador encontraría las explicaciones necesarias sobre cuál era su trabajo, qué instrumentos debía conseguir al iniciar la jornada y cuánto tiempo se esperaba la insumiera la tarea. Los instructores luego, en el taller, vigilarían que entiendan y apliquen las instrucciones.

8 - **Idea de labor con premio con eficiencia.** El concepto de labor se convirtió en un elemento motivador. El obrero adquirió con estos mecanismos la definición, jornada a jornada, de cual era su trabajo. El tener definido su trabajo podía medir si cumplía o no con el trabajo que de él se esperaba. Esto se completaba con el premio para aquel que cumplía con la tarea asignada. La tarifa normal se pagaba si no alcanzaba la meta, si la lograba se pagaba una mayor y finalmente si la superaba otra paga adicional. Con esta filosofía llegó a abonar lo que antes eran 1,15 dólares a 1,85. La bonificación por el éxito debía ser inmediata y no colectiva según Taylor. Diferir en el tiempo no permitía aprovechar los beneficios de la bonificación ni al obrero ni a la empresa. La definición clara de la tarea y el establecimiento de una prima por cumplimiento, afectaba favorablemente el comportamiento posterior. Lo importante, desde el punto de vista de la satisfacción del obrero, fue que con la labor definida trabajaba mejor. La bonificación por cumplimiento le hacía sentir aprobación por el esfuerzo realizado además del propio beneficio económico.

9 - **Gratificación diferencial.** La tarifa diferencial fue una propuesta que derivó de sus estudios en los que determinó la vinculación del esfuerzo con la calidad y el rendimiento. Su ley de salarios establecía que la mayor paga por rendimiento no debía ser exactamente proporcional al aumento de la cantidad producida. Sus estudios con los apaleadores de Pittsburg, le indicaban que la duplicación del rendimiento debía pagarse hasta un 60%. De

proceder de esta forma los obreros se conducían con prudencia y ahorrativos.

Si se les abonaba más del 60% se comportaban extravagantes, gastadores e irregulares en el cumplimiento posterior. Eso lo llevó a afirmar que la duplicación del rendimiento debía repartirse entre consumidor, obrero y patrón. Eran elementos fundamentales para aplicar la gratificación:

- que fuera abonada enseguida de producido el hecho,
- que fuera medible el incidente y
- que diera lugar a la ambición personal de los individuos.

A todo esto debía agregársele la calidad lograda según el informe del inspector correspondiente.

10 - Sistemas nemónicos para clasificar mercaderías y materiales. Propuso sistemas de organización de herramientas y materiales que permitiera ubicarlos de acuerdo a criterios de orden.

11. Cálculo de costos. El encargado de tiempos, al vigilar el cumplimiento de los tiempos asignados, vigila que los costos de producir no terminen por convertir la producción en ineficiente.

Conceptos fundamentales

Los planteos de Taylor nos llevan a considerar su concepción motivacional como de tipo *homus economicus*. En efecto sus planteos llevan siempre a incentivar el interés de mayores ingresos a cambio de cumplimientos. La ley de salarios establece básicamente eso.

Su planteo resulta ser mecanicista pues entiende que el ser humano reacciona a los estímulos de tipo económico. Cuanto mayor ingreso pueda obtener el obrero tanto mejor reaccionará a las directivas que se le establezcan.

En lo que refiere a los métodos de trabajo, entendió que existe una manera mejor de hacer cada tarea. Precisando un poco mejor diríamos que, no solo se trata de conocer bien la tarea sino de estar adecuadamente dotado para realizarla. La tarea de la dirección es estudiar cada tarea, descomponerla en sus partes y lograr que los operarios reúnan las condiciones adecuadas para su desempeño y la realicen de aquella forma que resulte más rápida y económica.

La idea de labor se convirtió también en clave. El trabajo de cada operario quedaba planificado un día antes en la Sala de Planeamiento. Cada uno recibe instrucciones completas y por escrito sobre tareas, medios a emplear, método a utilizar y tiempo a invertir en cada una. Además de lograr la separación entre la dirección encargada de pensar y los operarios que se encargan de la ejecución, logró que el obrero supiera qué se esperaba de él. Esa definición por parte de la empresa de qué es lo que consideraba una jornada de trabajo para cada operario, resultó ser una forma de motivar a los empleados para que cumplan su tarea.

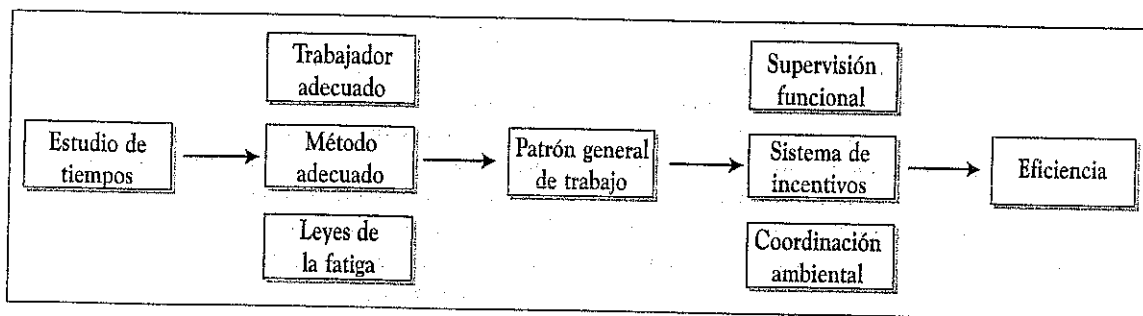
El sistema de premios por eficiencia y tarifa diferencial a la calidad incorporaron una forma de superar los máximos de retribución antes vigentes, que limitaban la posibilidad de rendimientos óptimos.

Otro eje importante de su planteo es la supervisión funcional. Fue una idea novedosa y diferente, ya que pretendía que cada funcionario dependiera de instrucciones de distintos capataces según fuera el motivo o tema. Eso llevó a discusiones académicas con Fayol que duraron mucho tiempo. Lo importante del planteo consistió en sostener que fraccionando la supervisión en sus partes se logra mejor control de la situación, según Taylor.

La ley de la fatiga, por él propuesta, establece que ningún individuo puede realizar un esfuerzo continuo como el de levantar o empujar en forma permanente. Eso lo llevó a limitar esa acción (levantar o empujar) a un 40% del tiempo (para el peso que él hacía transportar). Llegó a sostener que no existía relación entre los kilos transportados y el cansancio pues importaba también el tiempo durante el que el individuo realizaba el esfuerzo.

Taylor propuso la identidad de intereses entre el trabajador y los empleadores. Sostuvo que con la reducción de costos, se incorporaban otros consumidores al mercado con lo cual se ampliaban las producciones y nadie perdía su empleo. El resultado de la eficiencia debía repartirse entonces entre empleado, tarifa diferencial, empleador con ganancias y el consumidor con baja del precio.

Taylor sostenía que la aplicación de estos conceptos reportaban avances si tendían a consolidar los principios de administración científica. Mal aplicados podían conducir a resultados nocivos.



El trabajo de Taylor marcó una perspectiva hasta entonces inexistente. La eficiencia se convirtió en una enemiga de los obreros. En su época se tildó al movimiento de organización para el surmenage. Las críticas también se centraron en que se buscaban movimientos rápidos y no fáciles. Asimismo se criticó que al obrero se le explicaba poco de lo que se investigaba y se concluía.

Otros planteos opositores señalaron que el movimiento estableció el interés económico como único incentivo positivo hacia el trabajo. Taylor se ocupó mucho de incentivar económicamente a los obreros y muy poco a incorporar sus inquietudes y aportes.

Finalmente debe marcarse que no se ocupó de todas las áreas de la industria. Lo cierto es que, a principios de siglo, Taylor introdujo la importancia del consumidor como objeto de la eficiencia industrial así como realizó un planteamiento integral basado en la experimentación.

Aportes posteriores a Taylor

Sus principales seguidores fueron Henry Gantt y Franck y Lilian (su esposa) Gilbreth.

Gantt había sido colaborador suyo en la Midvale Steel. Gantt trabajó en la racionalización del trabajo. Incorporó al mecanicismo tayloriano algún concepto vinculado con la psicología del trabajador. Puso mucho énfasis en el hombre que realizaba los trabajos destacando la importancia del mismo en la productividad. Una de sus propuestas se vinculó con el sistema de paga, que incluía un mínimo con un adicional para aquel que lograr cumplir su tarea. Otro aporte se vincula con la gratificación de actividades en secuencia de realización, vinculando la gratificación con el transcurso del tiempo. Atribuyó especial importancia a la consideración del trabajo grupal. Tanta importancia le dio que consideró en sus propuestas de gratificación la retribu-

ción complementaria al grupo. Incluso planteó pagar premio al capataz cuando todo su grupo cumplía las asignaciones de trabajo.

En su tiempo aportó la graficación como instrumento de planificación. Este gráfico, denominado desde entonces gráfico Gantt, utiliza los ejes cartesianos, en los que las abscisas representan el tiempo. Las barras horizontales representan las actividades, marcando fecha de inicio y de finalización. El orden racional de ellas exige iniciar cada una, en el momento racionalmente oportuno, en el orden de realización total.

Los Gilbreth llevaron la descomposición de los movimientos a extremos tales que los fotografiaron y los organizaron en unidades que llamaron Therbligs (movimientos mónicos que denominaron con su propio apellido escrito en el orden contrario). Esos movimientos son buscar, escoger, tomar, transportar vacío, transportar lleno, colocar en posición, preposicionar, unir (amontonar), separar, utilizar, saltar la carga, inspeccionar, asegurar, esperar, reposar y planear. Sus trabajos se centraron en resolver los movimientos inútiles, ejecutar los movimientos necesarios lo más económicamente posible y dar, a los movimientos elegidos como necesarios, la secuencia apropiada.

Acompañó la idea de Gantt de que el ser humano debe ser considerado al tratar la productividad. Eso significa que su actitud es fundamental para lograr eficiencia, además de evitar los movimientos inútiles. Realizó estudios importantes respecto de la fatiga y sus efectos sobre el trabajo. Concluyó en que ella disminuye la eficiencia y la calidad del trabajo, le hace perder tiempo, lo hace abandonar el trabajo, le hace contraer enfermedades y sufrir accidentes y le hace perder capacidad de esfuerzo.

El planteo resumen de la escuela científica puede sintetizarse estableciendo de que los autores procuraron estudiar tiempos y movimien-

tos del trabajo industrial buscando establecer patrones de conducta. De esos estudios derivaron: la definición del trabajador adecuado, la definición del método adecuado y una definición de la fatiga. Con estos tres elementos obtuvieron cada uno de los autores a su manera un Patrón de Producción. Sobre la base de ese patrón o estándar pusieron en marcha el trabajo estableciendo sistemas de incentivos, supervisión funcional o especializada y coordinación ambien-

tal de trabajo. De esta aplicación debía surgir la eficiencia.

Frederick Taylor fue un expositor de la nueva era racionalista y un aplicador práctico de la concepción del *homo economicus* que imperó a principios de siglo. Tanto Gantt y Gilbreth, como otros autores entre los que podríamos mencionar a Henry Ford, marcaron una época de desarrollo de la industria moderna, buscando las formas que la hicieran eficiente.

La obra de Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol, considerado uno de los clásicos de la administración, vivió el período de la gran influencia de la segunda revolución industrial. Desarrolló toda su carrera en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde se inició como Ingeniero de Minas, continuó como Gerente de Minas y culminó en una desarrollada fue de singular éxito. Cuando fue consultado al respecto, opinó que lo que le permitió hacerlo bien fue la capacidad administrativa. Para quien lo ignora, cree que la capacidad principal es la capacidad técnica. Sin embargo, siendo su especialidad la ingeniería de minas (existen aportes importantes de Fayol respecto de incendios subterráneos en minas y sobre agotamiento de yacimientos y temas vinculados), se convirtió en un excelente administrador general a pesar de no ser metalúrgico. Su explicación estuvo en ese concepto de la capacidad administrativa, que se encargó durante muchos años de difundir.

El autor, fue pionero en el planteo de la Administración como una ciencia específica y es válido afirmar que su línea de pensamiento se caracterizó por el enfoque anatómico-fisiológico. Su preocupación fue aumentar la EFICIENCIA de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. El énfasis de su pensamiento estuvo en la Anatomía (estructura) y la Fisiología (funcionamiento) de la organización.

El centro de su planteo estuvo en la estructura, en los elementos de la administración, en los principios generales de la administración y la departamentalización. Su gran preocupación estuvo en la síntesis y visión general de la empresa y propiciaba una subdivisión de la organización, bajo la centralización de un jefe principal. Se trata de un enfoque prescriptivo y normativo. Su intención fue ir creando una doctrina administrativa, en la que cada administrador volcara sus experiencias y verdades, para consolidar los conocimientos de la nueva ciencia. Creía que la buena práctica administrativa sigue ciertos patrones que es necesario identificar y analizar. A eso llama doctrina administrativa y según él, era necesario constituirlos por la vía experimental. Sostenía que había que aplicar el razonamiento a los hechos que la observación y experimentación proporcionaban. Su propuesta y forma de trabajo consistió en observar y experimentar para luego, mediante el razonamiento, emitir juicios aprovechables por otras personas.

Fayol presentó su obra, Administración Industrial y General, en 1908 ante la Sociedad de Industria Minera. Su planteo cobró mucha notoriedad. Sus últimos años los dedicó a demostrar que con previsión científica y métodos adecuados los resultados en las organizaciones son satisfactorios.

Se ocupó también de insistir sobre la necesidad de la enseñanza administrativa. Señaló que eso ocurría por falta de doctrina administrativa, es decir, de verdades conocidas y reconocidas por todos. Para ello era necesario que todos los gerentes se ocuparan de hacer conocer sus investigaciones y conclusiones forjando una doctrina que pueda ser enseñada luego. Destacó que eso no ocurría pues según su entender, los procedimientos de trabajo no eran juzgados adecuadamente. Ellos eran medidos según sus resultados y éstos son muy difíciles de relacionar con sus causas, lo que llevaba al abandono del análisis de esos procedimientos. Señaló, como insistiremos mas adelante, la importancia de la capacidad administrativa y por lo tanto la importancia de incluirla en los estudios universitarios, de talleres y la escuela.

I. Las 6 Funciones Básicas

El conjunto de operaciones de la empresa se pueden dividir según Henry Fayol en:

- a) funciones técnicas, propias de cada organización para producir bienes y prestar servicios;
- b) funciones comerciales, como comprar y vender, para lo que hay que conocer el mercado, la fuerza de los competidores y demás,
- c) funciones financieras, nada se puede sin ella, sin dinero muchas empresas que podrían ser prósperas no lo son; se trata de sacar provecho a las disponibilidades y evitar imprudentes aplicaciones de dinero;
- d) funciones de seguridad, protege bienes y personas de accidentes, robos, incendios y obstáculos al orden social
- e) funciones contables, son el órgano de la visión de la organización, permiten ver donde se esta y hacia donde se va
- f) función administrativa, formula el programa de acción, constituye el cuerpo social, coordina esfuerzos y armoniza actos.

2 . El concepto de Administración

Fayol define administrar como prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Gobernar es asegurar la marcha de las seis funciones y conducir la empresa hacia el fin propuesto.

Prever es escrutar el provenir y formular el programa de acción

El plan es el resultado a obtener, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar. Reposa sobre

- los recursos actuales,
- las operaciones en curso y
- las posibilidades que existen.

Estas afirmaciones, hacen notar la importancia de formular un programa de trabajo que considere las posibilidades reales que existen en el medio, los recursos de que disponemos (humanos, equipos, materiales) y las operaciones en curso, que son las operaciones que a la fecha estamos desarrollando, pues ellas comprometen nuestra atención inmediata. Cualquier plan debe ser lo suficientemente realista como para considerar que mientras no culminemos las operaciones en curso, nuestros recursos no podrán ocuparse de otros asuntos. De igual forma, los planes deben tener en cuenta los recursos de que disponemos. Eso incluye también, los recursos que estamos en condiciones de obtener. Respecto de las posibilidades que existen, se trata del análisis del mercado y sus oportunidades. Fayol denominaba a esta etapa prevoir.

Destacó al hablar del programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa (que comprenda todos los sectores de la organización), de que exista continuidad (es decir que cada ejercicio económico tenga un plan dentro de otro mayor, de mas largo plazo), que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.

Organizar es dotar a la organización del cuerpo social e instrumental. Al organizar el conjunto de agentes se formula el **cuadro sinóptico de organización**. Con él se puede observar de un vistazo la cadena de jerarquías que comprende la organización. Cada 10 operarios será necesario 1 capataz y cada 3 capataces 1 jefe de Taller. Cada 4 o 5 Jefes de Taller será necesario un Jefe de División y así hasta llegar a la cabeza de la organización. No bas-

ta el esquema sino la persona adecuada. El órgano mas desarrollado de la empresa será sin duda el de la función profesional de la empresa. Reconoce la existencia de:

- los Accionistas que se ocupan de establecer objetivos y políticas;
- el Consejo de Administración que establece estrategias y planes, controla y aprueba proyectos;
- la Dirección General que dirige y coordina la ejecución hacia el objetivo así como se ocupa del perfeccionamiento del personal;
- el Estado Mayor cuya función es de apoyo (sus integrantes son una extensión de la personalidad del jefe), actúan como enlace, realizan estudios específicos. A veces suelen ser útiles como Adscritos a los Servicios. Sigue en orden descendente la Dirección Local,
- el Ingeniero Principal,
- los Jefes de Servicio,
- los Jefes de División,
- los Jefes de Taller y
- los Capataces.

El Estado Mayor sirve de apoyo a los jefes así como cumple funciones de enlace y control. En ciertas circunstancias realizan estudios del porvenir.

Mandar consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Establece al jefe la exigencia de:

- conocer al personal que depende directamente
- eliminar a los incapaces, fundamentalmente
- conocer convenios y normas, para no ser desequilibrado
- dar buen ejemplo, con sus actos, decisiones y actitudes
- realizar inspecciones al cuerpo social, vigilarlo y visitarlo
- realizar conferencias y labrar actas de ellas
- no dejarse absorber por detalles, impide ver el todo
- desarrollar la unión y la iniciativa de los subordinados.

Coordinar es lograr armonía entre los actos. Son síntomas de buena coordinación:

- los servicios están de acuerdo uno con otros
- cada uno se entera de los actos internos que lo afectan
- el programa de acción se adecúa a las circunstancias

Por otra parte son síntomas de descoordinación

- los servicios se ignoran unos a otros
- cada uno pone a cubierto su responsabilidad
- nadie se ocupa del interés general

Resultan ser excelentes medios de coordinación las conferencias entre jefe y subordinados en toda la línea ascendente de la organización.

Asimismo los agentes de enlace entre distintos órganos apoyan mucho la coordinación, al transmitir informaciones entre distintos sectores de la organización.

Controlar es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. La oportunidad de los controles es muy importante así como la imparcialidad de los verificadores. Asimismo destaca Fayol el riesgo de que los controles afecten la ejecución deteniéndola.

Destaca Fayol que es evidente que el control es inútil cuando las conclusiones prácticas que de él surgen, son voluntariamente desdeñadas. Para que sea útil deben aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno. Si no sucede pierde sentido su existencia.

3. La proporcionalidad de la función administrativa

La función administrativa no se concentra en la cima de la organización, sino que se reparte en todos los niveles de ella, aunque con niveles diferentes de importancia en la definición de la responsabilidad de cada uno. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la extensión de la función administrativa, en tanto que cuando se desciende, disminuye la función administrativa y aumenta la función técnica. Esa importancia relativa varía con el nivel jerárquico que se ocupa en la organización, pero también depende del tipo de organización si es pequeña o grande. Así un director de una gran empresa necesita un 40% de capacidad administrativa, repartiéndose el resto en 15% de capacidad técnica, 15% de comercial, y 10% para cada una de las restantes: financiera, seguridad y contabilidad. Según el planteo de Fayol, este 40% evoluciona hacia un 15% en una empresa artesanal.

Si observamos una empresa industrial el 40% de la cima evoluciona descendiendo en la escala jerárquica hacia un 5% para los operarios. Tenemos así brevemente reseñado el descenso de la necesaria capacidad administrativa según el grado jerárquico ocupado y según el tipo de empresa.

En todas las empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad técnica, en tanto que la capacidad esencial de los jefes es la capacidad administrativa.

4. Cualidades del buen administrador

A cada función esencial le corresponde una cualidad específica y esas cualidades son destreza comercial, técnica, administrativa, etc. Cada una de ellas abarca cualidades personales entre las que destaca:

- cualidades físicas, salud, destreza,
- cualidades intelectuales, comprender, aprender, discernir
- cualidades morales, energía, firmeza, coraje, decisión, tacto, dignidad,
- cultura general, conocimientos variados fuera de la función
- conocimientos especiales relativos a la función en concreto
- experiencia, resultante de la práctica de los negocios.

De esta forma Henry Fayol incursionaba en el área de la definición de cargos y cualidades necesarias para desempeñarlo. Las cualidades por él establecidas, reseñan un conjunto de aspectos muy necesarios para ejercer la dirección.

5. Los principios Generales de Administración

Sostuvo Fayol que como toda ciencia la administración debe basarse en leyes o principios. Entre los que estableció incluye muchos principios que tomó de otros autores de su época. Se trata de un conjunto de condiciones o reglas para asegurar el buen funcionamiento del cuerpo social. Todo en administración es cuestión de medida, ponderación y sentido común según él. Por ello los denominó principios para quitarles rigidez.

- a) **División del trabajo.**- Es el principio de la especialización en la utilización de la mano de obra. En el orden natural, el mundo animal muestra que, cuanto más perfecto es el ser, más variedad de órganos tiene, que se ocupan de funciones distintas. La división del trabajo se establece para producir más y mejor aprovechando que la repetición de una misma tarea da al hombre: habilidad, seguridad y precisión. Con la especialización que es su consecuencia surge la división de poderes.
- b) **Autoridad-Responsabilidad.**- Ambas están íntimamente relacionadas. La autoridad es una combinación de autoridad formal (posición oficial ocupada) y de autoridad personal (inteligencia, experiencia, valor moral). Una y otra deben estar balanceadas. Una es codiciada y la otra temida. Significa que cuando se asigna responsabilidad a un agente, debe otorgársele suficiente autoridad como para disponer de los recursos necesarios según su parecer para cumplir el objetivo. De igual forma si otorgamos autoridad a un agente, debe rendir cuentas sobre como la utilizó.
- c) **Disciplina.**- Es el respeto por convenciones, acuerdos, destinadas a crear obediencia, aplicación, energía, señales de respeto. Para que exista disciplina es necesario existan buenos jefes, acuerdos claros y justos y aplicación juiciosa de castigos y medidas disciplinarias. Su falta provoca caos administrativo. Entre las sanciones posibles considera la amonestación, la suspensión, la cesantía y el descenso de categoría.
- d) **Unidad de mando.**- Los agentes al ejecutar un acto debe recibir ordenes únicamente de un solo jefe. Las organizaciones no se adaptan a la dualidad de mando. Existen muchas razones que invitan a utilizarla como son: el deseo de ganar tiempo, las dificultades de separación de responsabilidades entre varios socios, la imperfecta delimitación de autoridad entre varios sectores y las relaciones frecuentes entre servicios al operar la empresa. A pesar de ello los agentes cuando reciben órdenes contradictorias se acogen a aquella que mejor interpretan y no la que mejor viene a la organización; sufren la distinta jerarquía de los emisores de las órdenes contrapuestas; intentan sobrevivir la crisis más que actuar para la empresa. Todo esto lleva a defender el principio de unidad propuesto.
- e) **Unidad de dirección.**- un solo jefe y un solo programa de acción para un conjunto de operaciones que tienen un mismo fin. Se trata de que al definir un trabajo que ejecutaran varios servicios se debe definir un jefe de proyecto.
- f) **Subordinación del interés particular al interés general.**- Las debilidades, el egoísmo y la ambición suelen hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Los medios para realizar la conciliación entre estos intereses son:
 1) la firmeza y el buen ejemplo de los jefes
 2) convenios equitativos
 3) atenta vigilancia
 Convenios implica reglas de juego, reglamentos, cultura organizacional.
- g) **Remuneración al personal.**- El precio por los servicios prestados debe ser equitativo y satisfacer a ambas partes. Depende de las circunstancias externas del ambiente (carestía, abundancia y escasez de personal, situación económica de la empresa y el medio), del valor de los agentes y del modo de retribución adoptado.
 El modo de retribución adoptado suele perseguir una remuneración equitativa, que logre celo y que no desequilibre el objeto mediante límites razonables.
 Los modos utilizados son:
 · el jornal
 · por tarea
 · por pieza
 Cualquiera de ellos puede ser complementado con primas a la asiduidad, a la marcha regular de la máquina, a la limpieza etc., participación en utilidades.
 Cada sistema tiene sus ventajas e inconvenientes. Así el pago por tiempo no reconoce el avance del trabajo, el pago por pieza desconoce la calidad, el pago por trabajo suele ser difícil en tareas grupales y la participación en utilidades es de difícil identificación en obreros y sobre todo llega muy separada por el tiempo.
- h) **Centralización.**- Las sensaciones convergen hacia el cerebro que dirige y establece las órdenes para todas las partes del organismo.

Se trata de establecerla pero con el límite favorable a la empresa.

En empresas pequeñas el director puede controlar el todo sin atrasar las operaciones. En la empresa grande se trata de aprovechar la potencialidad de todo el personal. Cada jefe puede restringir o ampliar la iniciativa de sus dependientes. Se debe buscar el mejor rendimiento para la empresa.

- i) **Jerarquía o cadena escalar.**- La vía jerárquica es la serie de jefes desde la autoridad superior hasta el nivel operativo. El planteo está vinculado con una línea de mando y es malo que el funcionario se desvíe de ella, salvo que
- se tenga autorización,
 - se comunique lo acordado y
 - que el superior lo comparta.

Este tipo de comunicación la denomina vía directa o pasarela y cuando se utiliza debe cumplir con las tres condiciones señaladas. Apartarse de la vía jerárquica, dice Fayol, es grave pero respetarla cuando hay perjuicio para la organización lo es más. La capacidad administrativa debe resolver ante qué situación uno se encuentra.

- j) **Orden.**- Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. En cuestión de materiales se trata de evitar las pérdidas de materiales y de tiempo. Las cosas tienen un lugar asignado para ser ubicadas y ser utilizadas. Eso deriva no solo en eficiencia sino en seguridad. En cuestión de orden social implica el hombre adecuado para la tarea adecuada.

- k) **Equidad.**- Significa una mezcla de lealtad, justicia y benevolencia. Muchas veces el jefe debe llenar los vacíos que los convenios y reglas dejan. En esos casos el buen sentido y experiencia deben resolver la situación.

- l) **Estabilidad del personal.**- El agente necesita de tiempo para iniciarse en una función y desempeñarla bien. En general en las empresas prósperas el personal es estable. La inestabilidad es causa y consecuencia de malas situaciones. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es muy caro. Con estas afirmaciones pretende destacar la necesidad de lograr personal que permanezca en la organización. La gerencia debe lograr establecer sistemas que retengan al personal.

m) **Iniciativa.**- Es la capacidad de concebir y ejecutar cosas. Todos los agentes complementan la de sus jefes y eso da un gran poder a la organización. Requiere mucho tacto incentivar la iniciativa en el marco del respeto a la autoridad y disciplina. La descentralización de autoridad facilita la iniciativa.

- n) **Espíritu de equipo (unión del personal).**- Se debe fomentar la unión y armonía entre el personal. Se debe evitar dividir al personal y abusar de las comunicaciones escritas. Se debe estimular el celo de todos los integrantes de la organización, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno, sin despertar envidias y sin turbar la armonía. Las comunicaciones verbales aseguran armonía, claridad y rapidez.

Estos son, dice Fayol, los principios a los cuales he tenido que recurrir más a menudo. Espero que sean incorporados al código administrativo en el futuro, pues todas las organizaciones requieren de este tipo de verdades, que deben ser aplicadas con tacto y prudencia por cada uno.

Al realizar un análisis detenido de los principios, encontramos la mención de un conjunto de elementos de muchísima utilidad. A modo de ejemplo, los auxiliares del mando, como son las sanciones, son presentados por el autor al hablar del principio de disciplina. Al destacar su necesaria existencia, el autor consigue incursionar en verdades vinculadas con el ejercicio del poder y de la persuasión. Al plantear la existencia de la vía jerárquica y señalar las condiciones para realizar comunicaciones interórganos, descubre la necesidad de la coordinación horizontal. La riqueza de los principios está en la doctrina que pretenden incorporar a la cultura directiva. Pretender encontrar leyes en ellos sería equívoco pues no existen verdades definitivas en esta materia.

Los aportes de Henry Fayol tienen validez hasta el presente. Los procedimientos administrativos por él propuestos, siguen siendo la base de la acción administrativa. Así, el plan general de acción sigue ocupando un lugar clave en la gerencia. De igual forma, los cuadros de organización siguen siendo objetos de preocupación de los gerentes. Los informes que deben realizar los subordinados a sus jefes constituyen un aspecto fundamental de los sistemas de información. Por otro lado las actas de conferencias que se realizan en cualquier nivel je-

rárquico, aseguran la correcta interpretación y coordinación de los niveles de operación que deben aplicar los acuerdos en ellas logrados. El camino directo de comunicación, cumpliendo las exigencias señaladas por Fayol en el principio de jerarquía, es un ejemplo de lo adecuado de su pensamiento sobre el asunto.

Fayol llegó a opinar sobre la actuación del Estado, detectando excesiva cantidad de ministros y parlamentarios. Sugirió incluir en la acción estatal, estímulos al celo y recompensas por los servicios prestados. Entre sus recomendaciones incluyó otorgar al Estado la dirección y control y a las empresas privadas la explotación.

La función administrativa tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Toda regla que fortifica al cuerpo tiene lugar entre los principios. Un cambio en el estado de las cosas cambia las reglas. Con esos conceptos resumió su mentalidad científica.

Críticas

Tanto a Fayol como a sus seguidores se les ha criticado por su excesivo énfasis en lo formal. Redujeron todo a términos formales, lógicos y rígidos. Henry Fayol se ató un tanto a su concepto de unidad de mando. Eso fue muy criticado, sobre todo teniendo en cuenta la gran aceptación que tuvieron los aportes de F. Taylor. Por otra parte se le ha criticado también su excesivo apego a la centralización.

Otro planteo contrario realizado respecto de su obra, es el vinculado con la escasa o nula sistematización de sus principios de administración. A pesar de que Fayol insistió mucho respecto de que intentaba forjar una doctrina administrativa y señalaba que esas verdades eran las que mayor atención le requirieron, los principios no tienen las características de ley necesarias. Ni son verdades absolutas, ni cuentan con un respaldo experimental como para adquirir la trascendencia deseada.

Aportes posteriores a Fayol

El enfoque anatómico-fisiológico de Fayol puede entenderse continuado por autores como Lindsay Urwick, Luther Gulick y James Mooney.

Urwick fue un difusor de los aportes de Fayol. Al hacerlo destacó la importancia de los elementos de administración y de los principios de administración.

Respecto de los elementos destacó que las organizaciones deben estar basadas en principios que tengan prioridad sobre las personas. Coincide con Fayol y sus elementos pero incluye la investigación y la planeación, separada de previsión, en tanto que al mando le denomina comando. Como militar que fue, se preocupó por los grados de autoridad concedida y de la disposición y organización las de actividades. La estructura formal fue foco de su atención.

En materia de principios destacó:

- el principio de especialización; una persona debe llenar una sola función. La coordinación de las especializaciones la deben realizar especialistas de staff.
- el principio de autoridad; debe haber una línea de autoridad definida, conocida por todos y reconocida por todos, desde la cima hasta la base operativa.
- el principio de amplitud; donde destaca los límites a la capacidad de supervisar, estableciendo que nadie puede hacerlo a más de 5 o 6 ejecutivos.
- el principio de definición; destaca la necesidad de establecer autoridad y responsabilidad a cada individuo, en forma clara y por escrito.

A pesar de su preocupación por los conceptos de organización formal, reconoció la trascendencia del liderazgo atribuyéndole papeles o funciones en la personificación de la organización, en el estímulo al pensamiento, en la administración de la rutina, en la interpretación de propósitos y significados de los trabajos y en el planeamiento. El líder entonces juega esos papeles y según lo haga logra o no cumplir su rol.

Gulick destacó que la homogeneidad de la acción de las organizaciones resultaba de la organización por objetivos, de la organización por clientes, de la organización por áreas o de la organización por productos o por clientes. La departamentalización figuraba entre los aspectos destacados por el autor para lograr uniformidad en la acción organizacional. Al igual que Fayol no coincidió con la funcionalización de la supervisión de Taylor.

La coordinación resultaba de dos formas:

- de la autoridad y
- de la creación de una unidad de propósitos (por objetivos).

Esta última es la coordinación por objetivo o idea común.

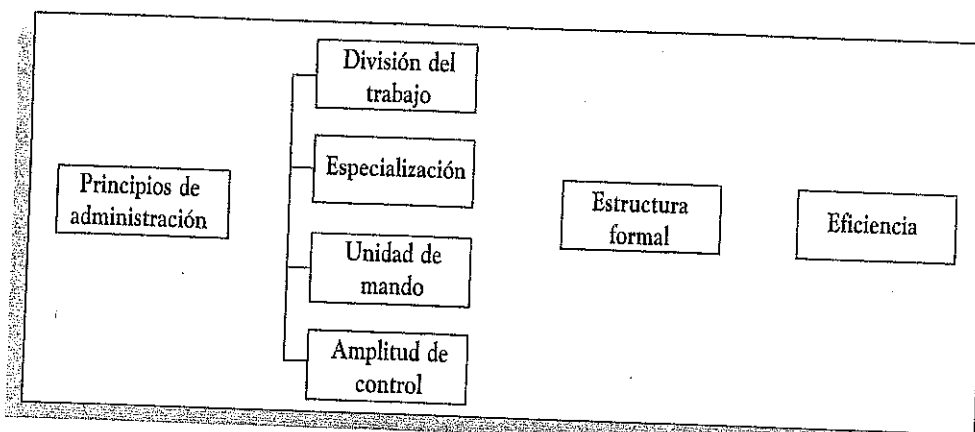
El autor destacó el carácter científico de la administración y según él, en base a ella era posible entender las relaciones, predecir los resultados e influir en los objetivos de un conjunto humano con propósitos comunes. Su conceptualización de la administración incluyó la famosa sigla POSDCORB. Incluye los mismos conceptos de Fayol pero agrega Staffing, Reporting y Budgeting. Staffing quedaría incluido en el concepto de organizar de Faló ya que organizar era para él constituir el doble organismo material y humano. Staffing para Gulick refiere a reclutar, conservar y motivar al elemento humano. Reporting refiere a realizar relatos a la dirección sobre la marcha de los distintos aspectos de la gestión. Para Fayol eso quedaba incluido en la previsión, pues se documentaban los planes, y en el control, pues se debían presentar datos numéricos y realizar actas de las distintas conferencias (coordinación). El budgeting es un instrumento de planeación, previsión y control (presupuestar).

Mooney destacó el liderazgo, la delegación de autoridad y la funcionalidad. La funcionalidad consiste en la delegación definida y especificada de autoridad. Al lado de la organización de línea existe el staff que según él, pasa por una fase informativa (en la que el asesor logra y trasmite información), una fase consultiva (en la que aconseja) y una fase supervisora (en la que vigila la aplicación de las instrucciones). Su planteo característico fue destacar la función de servicio del staff (aconsejar, recomendar, servir)

A modo de cierre de este resumen

Los planteos de estructuración y organización de estos autores pueden sintetizarse en la búsqueda de Principios. Esos principios básicamente son el de división de trabajo, especialización, unidad de mando y amplitud de control. Con ellos se pretendía estructurar las organizaciones. Esa estructura formal debía proporcionar la eficiencia.

Con este cuadro que sintetiza el concepto descrito cerramos estas anotaciones sobre los planteos de H. Fayol y lo que denominamos algunos seguidores de su línea de pensamiento.



ESCUELA CONDUCTISTA.

(ver Elton Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas – en anexos. Comas y Cuneo. Las Organizaciones y su Administración. Páginas 37 a 43).

Robbins / Coulter. Administración. Octava Edición. Página 33.

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 43.

Elton Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas

La escuela humanística surgió como consecuencia de los trabajos de Elton Mayo y sus colaboradores realizados entre los años 1924 y 1932. En 1924 se iniciaron investigaciones intentando vincular la productividad y la iluminación del local de trabajo. En 1927 en la Western Electric, Chicago, también se intentó vincular eficiencia e iluminación. La experiencia se extendió luego a la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación del personal y el efecto de los factores físicos sobre la productividad.

Observado con posterioridad podemos decir que sus trabajos se iniciaron con lo que denominaríamos SUPUESTOS INICIALES.

Siguiendo los conceptos tayloristas las experiencias se iniciaron sobre los supuestos de que

- 1) El ser humano puede ser estudiado como una unidad aislada
- 2) Los principales factores que afectan su eficiencia son
 - a) los movimientos inútiles
 - b) la fatiga
 - c) los inconvenientes del medio físico

El ser humano encuentra desagradable el trabajo y solo lo mueven el miedo y la codicia.

La racionalidad humana lo lleva a calcular premeditadamente cuanta satisfacción puede obtener con el mínimo esfuerzo

La Western Electric fabrica artefactos telefónicos y sus partes y se encuentra situada en Hawthorne, Chicago. En su departamento de relés telefónicos, unas chicas (montadoras) realizaban un trabajo monótono basado en la rapidez. La base sobre la que se montaban los relés se mantenía con cuatro tornillos y se agregaba bobina, armaduras resortes de contacto y aislantes.

Elton Mayo y las experiencias de Hawthorne

Recopilación y redacción: Daniel Ginesta

A pesar de las impresionantes incrementos de productividad alcanzados mediante la aplicación de la

Administración Científica en los primeros 30 años del siglo XX, los investigadores y los ingenieros industriales percibían que la realidad no se comportaba exactamente como prescribían Taylor y sus discípulos. En muchos casos, las reacciones de los sistemas productivos parecían estar afectadas por elementos que la Doctrina administrativa de la época no contemplaba en absoluto.

Los Experimentos de Hawthorne

Los experimentos de Hawthorne, se realizaron en la compañía Western Electric, filial manufacturera de la A.T. & T. (que constituye hoy la mayor empresa de telecomunicaciones del mundo).

La planta de Hawthorne de la Western Electric se encontraba en la zona oeste de Chicago, y en 1920 (pocos años antes de las experiencias de Elton Mayo y sus colegas) ocupaba a 25.000 de los 45.000 trabajadores de la empresa.

El vecindario de Hawthorne se caracterizaba por ser una zona fabril con abundante población de inmigrantes de ingresos escasos. En el barrio alternaban las fábricas con las viviendas de bajo alquiler. Había pocos árboles, algunas matas de pasto cubiertas de hollín, y abundantes basurales, producto de los desechos de las fábricas y las viviendas de la zona.

La Western Electric Company se caracterizaba por su consideración hacia el obrero y un marcado interés por su bienestar. Contaba con un hospital de primer nivel, con personal altamente capacitado, que se encargaba del servicio médico de los empleados; sus comedores, de precios adecuados a los ingresos de los operarios, eran frecuentemente utilizados por los niveles gerenciales en sus almuerzos de negocios; y los salarios y horarios de trabajo, eran mejores que los de cualquier otra compañía de su época. El departamento de personal procuraba continuamente la adaptación de los métodos y tipos de trabajo a los diferentes tipos de trabajadores. Existían Fondos de pensiones, planes de retiro, vacaciones pagas y otras muchas prestaciones, que caracterizaban a la empresa como una de las más progresistas del país. Todos estos beneficios se reflejaban en los índices de productividad más elevados de la industria.

En este contexto, durante la década del 20, la empresa había iniciado una serie de experimentos tendientes a determinar los efectos de diferentes niveles de iluminación sobre el trabajo de los operarios. Sin saberlo estaban dando inicio a una de las experiencias más esclarecedoras de las ciencias Sociales y que tendría un tremendo impacto sobre nuestro conocimiento de las organizaciones y la práctica de la Administración.

- 1) La primer etapa (experimentos sobre los efectos de la iluminación) continuó con
- 2) el experimento de la sala de pruebas para el armado de relés
- 3) El programa de entrevistas y
- 4) La sala de observación del bobinado.

(En el relato que sigue, procuraremos seguir el desarrollo de las investigaciones Hawthorne a través de transcripciones del trabajo de Elton Mayo, Problemas Humanos de una civilización industrial, en el cual el autor, quien fuera uno de los directores de las experiencias describe y analiza el desarrollo de las mismas. Los párrafos tomados de esa obra figuran entre comillas).

Las experiencias comenzaron en el año 1924 a cargo del Departamento de Investigación Industrial de la Western Electric. El responsable de ese Departamento, y en consecuencia de la investigación, era por ese entonces William Dickson, quien más adelante sería coautor del otro importante trabajo sobre estas experiencias: *Management & the Worker* junto con Fritz Roethlisberger, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y también partícipe de los experimentos de Hawthorne.

George Elton Mayo, australiano y colega de Roethlisberger en Harvard se plegó a las investigaciones a partir de abril de 1928, orientando las mismas en el sentido que le había sugerido su pasaje por la universidad de Pennsylvania. Allí ya había analizado y solucionado (de manera casual) los problemas humanos del departamento de hilandería de una planta textil de la zona, que había solicitado apoyo a la universidad.

La iluminación

La investigación comprendió, en una de sus fases, la separación de dos grupos de obreros empeñados en la misma tarea en dos cuartos igualmente

iluminados. La disminución experimental de la iluminación en cantidades ordenadas, en uno de los cuartos solamente, no reveló ninguna diferencia suficientemente importante, expresada en términos de rendimiento, comparada con el trabajo del otro cuarto, que seguía totalmente iluminado. En una u otra forma, ese complejo de factores mutuamente dependientes que es el organismo humano, modificó su equilibrio y, así, involuntariamente, frustró el propósito del experimento.

Qué es lo que había ocurrido?, la hipótesis sobre el comportamiento humano, hasta ese momento, había sido lo que podríamos llamar mecanicista, es decir, que la visión que se tenía del elemento humano en el trabajo era similar a la que podía tenerse de una máquina, cuyo comportamiento productivo variaba en función de las condiciones físicas externas. La experiencia de la iluminación sin embargo, generaba serias dudas respecto a la validez de estas hipótesis. El mecanismo humano reacciona en una manera mucho más plástica y compleja que las máquinas, frente a los cambios del entorno. Y en ese proceso de readaptación provocados por los cambios, tanto internos como externos entran en juego aspectos que van más allá de las leyes de la física. En el experimento de la iluminación, no se había considerado en absoluto la existencia de estos procesos de readaptación ni de los elementos que este proceso involucra.

La sala de pruebas para el armado de relés

Finalidad

En parte fue ese interesante fracaso (del experimento de la iluminación) el que llevó a provocar nuevos experimentos. Pero además de ese problema de método, existían muchas cuestiones concretas, de gran importancia a las que los directores ejecutivos querían encontrar respuestas objetivas, cualquiera que fuese su propia opinión al respecto: fatiga, monotonía y sus efectos sobre el trabajo y sobre los obreros, eran tópicos muy debatidos en ese momento.

Era posible demostrar, en forma clara, el papel que desempeñaban en ciertas situaciones industriales? Además, cualquier compañía que tenga a sus órdenes miles de obreros, trata de encontrar criterios satisfactorios para evaluar sus métodos para tratar a la gente.

Método

Esta experiencia constituyó la segunda etapa de los experimentos de Hawthorne. Para ello se resolvió utilizar un grupo de muchachas que armaban relés. Un relé telefónico es un pequeño artefacto formado por 35 piezas distintas. La tarea de las jóvenes consistía en retirar las piezas de diferentes bandejas y armarlas. Era una tarea repetitiva, digna de realizarse por una máquina.

Se eligieron dos jóvenes expertas en el armado de relés y ellas seleccionaron a cuatro compañeras. Cinco miembros del grupo tenían alrededor de veinte años, tres pertenecían a familias polacas, una provenía de una familia italiana y otra de una familia checa. La sexta había nacido en Noruega y tenía unos treinta años. Todas fueron instaladas en una sala especial, separadas por un delgado tabique de la gran sección de armado de relés, donde trabajaban unas cien obreras.

Cinco de las seis muchachas se sentaban frente a un banco de armado; delante de ellas estaban colocadas las bandejas con las minúsculas partes de los relés que deberían armar. Cada relé terminado se colocaba en un agujero conectado a un dispositivo que perforaba una cinta de papel que se movía a una velocidad de un cuarto de pulgada por minuto. Cada obrera tenía su propio contador. Todos los días, durante los cinco años comprendidos entre 1927 y 1932, fueron contados con este procedimiento los relés que armaron las jóvenes operarias (a una velocidad de uno por minuto). El séptimo integrante del equipo era el representante de los investigadores. Este, además de tomar notas detalladas de lo que ocurría en la sala, tenía como cometido insertarse como uno más en el grupo formado por las jóvenes, oír sus quejas, solicitar sus opiniones y establecer un vínculo primario de modo de poder analizar al grupo y sus integrantes apuntando a los aspectos humanos de la situación productiva.

En ese contexto, las operarias fueron sometidas a distintas variantes en sus condiciones de trabajo. Se incluyeron pausas de descanso, se varió la duración de su jornada de trabajo, se les suministró meriendas gratuitas y otra serie de variantes. Cada conjunto de condiciones de trabajo se mantenía durante algunas semanas a los efectos de analizar su incidencia sobre el nivel de producción de las operarias. En todos los casos la producción diaria fue superior a la registrada antes del traslado a la

sala de ensayo. En particular, durante el duodécimo período, en el que se eliminaron todos los descansos, las meriendas y los demás incentivos, la producción se mantuvo elevada con respecto al rendimiento original.

Cuál era ese factor o conjunto de factores, desconocidos e incontrolables, que incidían de forma tan marcada sobre la energía y empeño que las operarias ponían en su trabajo? La experiencia reforzaba la pregunta, pero daba muy pocos indicios con respecto a la respuesta. La única punta de explicación parecía estar en las conversaciones que mantenía el observador delegado del departamento de Investigación Industrial, con las operarias de la sala de armado de relés:

Comentario tras comentario, las muchachas indica que han visto aliviada la tensión nerviosa bajo la cual trabajaban anteriormente. Ya no consideran al encargado como un patrón, tienen la impresión de que su mayor producción está relacionada de alguna forma con el ambiente más libre y agradable y con un superior que ya no es considerado un patrón. Claro está que su opinión es equivocada, en cierto modo se las vigila mucho más de cerca que en cualquier época anterior, ya que comparten su jornada completa de trabajo con el supervisor. El cambio se ha producido en la clase de vigilancia.

Las Entrevistas

Las referencias de las operarias se reiteraban en cuanto al ambiente de trabajo y al estilo de supervisión; consideraban que éstos eran los factores que incidían de manera tan positiva sobre su productividad. Esta explicación, que no convencía totalmente a los investigadores, daba sin embargo un indicio del camino por el que parecía conveniente proseguir con la investigación: ambas hipótesis habían surgido a través de los canales de comunicación que se habían establecido entre el observador delegado del Departamento de Investigación Industrial y las operarias de la sala de armado de relés. Esto indujo a diseñar un tercer experimento basado en la realización de entrevistas que intentaran generar canales similares entre los operarios (de toda la planta) y el personal del departamento de Investigación Industrial apoyado por los asesores de la Universidad de Harvard. Así, en setiembre de 1928 comenzó el programa de entrevistas que duraría hasta 1930, abarcando a 21.000 empleados en ese lapso de un poco más de dos años.

Los entrevistadores llevaban mentalmente un cuestionario sobre gustos y aversiones del individuo respecto a su trabajo, de las condiciones de éste y de la supervisión en algunas de las primeras entrevistas el obrero hablaba durante todo el tiempo que se le asignaba, pero la consideración ulterior de lo que había dicho parecía demostrar que no había contestado efectivamente a ninguna de las preguntas. Si el entrevistador lo hacía retornar hábilmente al tema principal, en muchos casos el empleado volvía nuevamente al tema de su elección.

Fue evidente para los entrevistadores que, sea cual fuere la pregunta que se les hiciera, los pensamientos de algunos empleados tendían a gravitar alrededor de una condición o de un tema particular; algo dominaba de tal forma la mente del empleado que eclipsaba todo lo demás. En otros casos, los entrevistadores se encontraban con que un individuo especialmente taciturno se volvía extraordinariamente comunicativo si en la conversación se lograba tocar el punto exacto que lo interesaba. Estas tremendas preocupaciones, estas manifestaciones inesperadas de la locuacidad, no indicaban una fuente latente de información que la primer técnica de las entrevistas (con cuestionarios preestablecidos) no fue casi nunca capaz de aprovechar?

Este problema, planteado por el análisis de las entrevistas exige una explicación mas explícita. En términos generales, las manifestaciones que expresan una lógica clara resultan válidas para otras personas dentro del mismo contexto externo. Otras manifestaciones expresan un contexto personal y es poco probable que sean válidas, o que tengan algún significado para otras personas en cualquier otro contexto externo.

Veamos estos conceptos a través de algunas situaciones específicas. Una expresión como Todo bien, adquiere significados diferentes cuando la dice el operario de una máquina al acercarse el capataz, que cuando es utilizada por un maestro, al encontrarse a la salida de la escuela con el padre de un alumno, o cuando dos vecinos se cruzan en el hall de su edificio. En los tres casos, la situación o contexto externo es lo que da significado a la expresión, permitiendo que la misma se interprete de acuerdo con una lógica clara: en la primer situación, se pretende que el operario alcance determinado resultado, la expresión Todo bien transmite que ese resultado está siendo obtenido. En el caso del maestro se refiere a que el alumno tiene un ren-

dimiento aceptable en la clase y entre los vecinos la idea que se trasmite es que no ha pasado nada particularmente grave en la vida de uno de ellos.

El contexto externo común es lo que permite que, siguiendo una línea lógica de pensamiento, la expresión sea interpretada de la misma forma por ambos participantes de la comunicación. Sin embargo, cuando las manifestaciones se realizan con referencia a un contexto interno personal, toda interpretación realizada fuera de ese contexto interno, tiene aun menos probabilidades de resultar exitosa que la interpretación de la expresión todo bien sin la aclaración de la situación en la que ha sido utilizada, los contextos personales no siguen líneas de razonamiento que puedan expresarse a través una lógica clara.

En términos generales, las manifestaciones que expresan una lógica clara, resultan válidas para otras personas dentro del mismo contexto externo. Otras manifestaciones reflejan un contexto personal y es poco probable que sean válidas o que tengan algún significado para otras personas e cualquier contexto externo. Para el entrevistador y para quien aspira a analizar las entrevistas, el problema consistía en que aun cuando la división pareciera estar tratando de descubrir las críticas a la política de la compañía a, todo el método de investigación condujo al descubrimiento de opiniones que se referían a experiencias y situaciones altamente individuales y personales. Más aún, este era el único tipo de entrevista que podía tener alguna utilidad. Los empleados la deseaban: les aliviaba la mente; la división de investigación la deseaba porque se daba cuenta que todo el oscuro problema de las relaciones humanas en una organización estaba oculto en alguna parte de esa área enigmática. La dificultad principal no consista en un simple error de supervisión, ni en un conjunto fácilmente modificable de condiciones de trabajo.

A lo largo de la investigación habían ido cambiando las hipótesis, y en consecuencia, los métodos de investigación aplicados. En la primer etapa, con una base mecanicista, se suponía que diferentes niveles de iluminación incidirían sobre el rendimiento de los operarios. La metodología utilizada consistía en medir las variaciones de la producción ante cambios en el factor cuyo efecto se deseaba evaluar. El experimento fracasó debido a que no había sido posible mantener constantes a todos los demás factores, particularmente a los factores humanos.

A raíz de ese fracaso, las hipótesis se orientaron a dos factores, más humanos pero en los que se percibe una cierta influencia mecanicista y positivista: la fatiga (aspecto fisiológico) y la monotonía (que era más bien visualizada como fatiga sociológica). El método de la investigación buscaba medir con un alto grado de detalle las variaciones en la productividad de las operarias y simultáneamente registrar por escrito todo lo que ocurría, momento tras momento para luego intentar analizar las variaciones operadas en los rendimientos a la luz de los hechos anotados por el representante de los investigadores. En esta etapa tampoco se alcanzaron los resultados esperados, la fatiga y la monotonía no parecían ser los elementos que podían explicar los incrementos en el rendimiento de las operarias, pero incidentalmente aparecía un nuevo camino para proseguir con la investigación. En la relación que se había entablado entre el investigador delegado y las operarias de la Sala de armado de relés, habían aparecido como subproductos no previsto, nuevos elementos explicativos (las referencias de las operarias a ambiente de trabajo y estilos de supervisión), y una nueva metodología para investigarlos (el canal de comunicación directa generado entre las operarias y el investigador delegado).

Esto condujo a la tercer etapa de la investigación en la cual se intentó re-crear ese tipo de canal de comunicación a través del método de las entrevistas. Esta variante metodológica reveló que cualesquiera que fueran los factores que habían provocado los aumentos en el rendimiento de los operarios, tanto en la experiencia de la Iluminación como en la Sala de armados de relés, estos estaban más allá de los problemas de supervisión y las condiciones de trabajo y no iban a ser explícitamente revelados por los operarios a través de manifestaciones directas que reflejaran un pensamiento lógico. Iba a ser necesario acceder a otras capas más profundas de la personalidad humana. Este punto estaba claro, pero cuál era el camino a seguir para alcanzar esos niveles íntimos de la mente humana?

Un representante del departamento de Antropología de Harvard había llamado la atención sobre la insuficiencia lógica de un estudio meramente psicológico de los individuos de una sección. Dichos estudios son importantes pero no hacen más que rozar el borde de la investigación humana.

Los individuos que integran una sección de trabajo no son meramente individuos: constituyen un grupo dentro del cual han desarrollado hábitos de

relaciones con sus compañeros, sus superiores, su trabajo y la compañía. Una alta incidencia de la llamada Inadaptación social en un grupo determinado puede estar basada en algún aspecto de las relaciones habituales con el trabajo y con los compañeros más bien que en alguna irracionalidad fundamental del individuo.

El método de las entrevistas tendía inevitablemente a poner de relieve la irracionalidad personal, porque cualquier crítica o queja personal sólo aparecía expresada en los legajos por una letra y un número y no podía ser contrarrestada por ningún estudio compensador de las realidades de la situación humana en el departamento criticado. *La cámara de bobinado* A raíz de las consideraciones anteriores, fue necesario proceder a un cambio en la metodología, que permitiera pasar del análisis de la personalidad y de la historia individual al análisis de la situación humana a nivel grupal. A esos efectos se asignó a dos entrevistadores para realizar estudios continuos de los individuos de uno de los departamentos de bobinado. Simultáneamente se colocó un observador en el lugar de trabajo, a los efectos de obtener un conocimiento apropiado de las relaciones recíprocas y de las actividades del grupo en conjunto.

El marco teórico, las hipótesis y la metodología de la cuarta etapa de la investigación había quedado definido: se mantendría la figura del delegado del Departamento de Investigación inserto dentro del propio ambiente de trabajo y simultáneamente se utilizaría el método de las entrevistas, sin embargo la orientación de los investigadores sufriría un cambio fundamental, pasaría de intentar analizar los aspectos de la psicología individual que incidían sobre el comportamiento laboral al análisis de la incidencia de las relaciones sociales a nivel grupal, o, dicho de otro modo, la incidencia de los grupos primarios en el rendimiento de los individuos. Finalmente, en esta etapa se llegaría a un resultado satisfactorio.

En esta etapa de la encuesta se había establecido una relación entre el Programa de Entrevistas y los resultados obtenidos en la Sala de armado de relés. Las operarias de la sala habían expresado espontáneamente que se sentían aliviadas de la coacción que anteriormente soportaban. Al fin se había revelado la causa de esas coacciones, al menos en parte. La colaboración humana en el trabajo, tanto en las sociedades primitivas como en las más evolucionadas, siempre ha dependido para su perpe-

tuación de un código social ilógico que regula las relaciones entre las personas y sus actitudes recíprocas. La insistencia sobre una lógica de producción meramente económica interfiere en el desarrollo de ese código social y, por consiguiente, hace surgir dentro del grupo un sentido de frustración humana. Esa frustración humana da por resultado la formación de un código social de nivel más bajo y en oposición con la lógica económica. En su sinuoso camino hacia el esclarecimiento, la división de investigaciones había aprendido algo.

Ya se hizo referencia al principio del curso a que en cualquier terreno o actividad que involucre a seres humanos, privar a un individuo de los lazos de grupo lo tornará infeliz e insatisfecho. Pero es probable que de lograr identificarlo con la lealtad a un grupo se obtengan de su parte esfuerzos y sacrificios de dimensiones imprevisibles.

Recordemos que al inicio del curso, distinguíamos dos modalidades de relacionamiento humano, que llamamos grupos primarios y grupos secundarios. Los grupos primarios eran aquellos en los que los contactos entre sus miembros eran íntimos, personales y totales; las relaciones informales y sueltas y el interés de cada uno de los miembros con respecto a los demás se orientaba a la totalidad de los aspectos de sus vidas. Eran ejemplos de grupo primario la familia y la barra de amigos.

Los grupos secundarios se caracterizaban por sus contactos sociales impersonales, segmentarios y utilitarios. Las organizaciones públicas y las empresas constituían ejemplos de grupo secundario. En ellos el relacionamiento se realiza para obtener una utilidad concreta y viendo únicamente a los demás desde la óptica de cuanto puedan facilitar la obtención de la utilidad que se esté buscando.

Los grupos secundarios elevan notablemente el nivel de complejidad de las sociedades modernas y desplazan a los grupos primarios de las actividades orientadas a la satisfacción de necesidades económicas. Las grandes organizaciones, orientadas a la eficiencia económica, establecen en su lógica tipos de relación social que fragmentan a los individuos en su calidad de personas totales. La racionalidad organizacional prevee modalidades de interacción que no satisfacen a las personas que la integran. En este contexto, la necesidad humana de integrar grupos primarios se abre camino generándolos dentro de los grupos secundarios.

Las organizaciones así vistas se conforman, como lo hemos visto, con la superposición del diseño formal, orientado a la interacción utilitaria y una red de grupos primarios que interactúan, que tienen sus reglas y pautas de comportamiento y cuya influencia sobre la conducta de los individuos que la integran puede ser muy superior que la que resulta de las normas y pautas oficiales; a este concepto se lo conoce con el nombre de Organización informal.

Si el objeto de estudio de la administración lo constituyen las organizaciones, y si en las mismas juegan un rol preponderante los grupos informales, cuyo conjunto se denomina Organización informal, nuestro conocimiento de la administración debe pasar, inexorablemente, por el conocimiento de esos grupos. Ese fue precisamente, el resultado más notable de los experimentos Hawthorne: el descubrimiento de la influencia de las relaciones humanas a nivel de los grupos primarios, sobre el grado de esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, respecto a los fines de la misma.

Conclusión

A modo de conclusión reproducimos los comentarios los profesores G.A. Miller y E. From en la obra *Industrial Sociology*:

- 1.-El trabajo es una actividad de Grupo. El ser humano no siempre es racional. La interacción grupal es el elemento principal para explicar su conducta. La organización es un grupo de grupos.
- 2.-La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas del trabajo.
- 3.-Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de los hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos.
- 4.-El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de la organización.
- 5.-Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y actitudes del operario individual.

Elton Mayo descubrió un nuevo territorio que hasta ese momento había sido ignorado. A partir de sus trabajos se abrió un nuevo y vasto campo de investigación en el estudio de las organizaciones: el análisis de los aspectos sico-sociales y su incidencia sobre el comportamiento y actitudes de los individuos que las componen.

Críticas

- Algunos sociólogos acusan a Mayo de
- Ser unilateral a favor de la administración
- Exaltar demasiado el empirismo y abandonar el metodocientífico. La investigación en la fábrica abandonó el panorama social.

Otras experiencias con el efecto del grupo sobre el individuo. Sheriff y Asch

Establecieron un punto luminoso fijo en la oscuridad y preguntaron al grupo cual fue según ellos el movimiento del punto proyectado. Los integrantes

del grupo llegan a un acuerdo entre ellos respecto del movimiento del punto y mantienen su opinión, aunque se sabe no hubo tal movimiento.

Luego exponen al grupo a un conjunto de líneas y se discute sobre la longitud de las mismas. Todos saben la verdad menos uno. Analizado cómo reacciona el único que no sabe la verdad y luego de varias experiencias y discusiones sobre tal longitud surge que:

- El 25 % de los expuestos MANTUVO su posición a pesar de la presión del grupo
- El 33 % CAMBIO su posición al no resistir ser opinión diferente del resto
- el resto actitudes intermedias

Existe por lo tanto en el comportamiento por influencia grupal

- distorsión de la percepción, la presión los llevó a opinar distinto de lo que vieron
- distorsión del juicio, aceptan que su percepción fue defectuosa
- distorsión de la acción se une a la mayoría pero no cambia su parecer interior

Desde la teoría clásica hacia la teoría de las relaciones humanas

Fuente I. Chiavenatto, adaptado de Ch. Perrow *The short and glorious history of organizational theory*

CLASICOS

- La organización como máquina
- Énfasis en tareas y tecnología
- Inspiración ingenieril
- Autoridad centralizada
- Líneas claras de autoridad
- Especialización y competencia
- Acentuada división del trabajo
- Confianza en reglas
- Clara separación línea y staff

RELACIONES HUMANAS

- La organización como grupos
- Énfasis en las personas
- Inspiración psicológica
- Delegación de autoridad
- Autonomía del trabajador
- Confianza y apertura Técnica
- Énfasis en las relaciones humanas
- Confianza en personas
- Dinámica grupal interpersonal

ESCUELA CUANTITATIVA.

Investigación de operaciones y la ciencia administrativa.

Ciencia Administrativa.

Técnicas matemáticas para modelar, analizar y solucionar problemas de administración. Denominada también investigación de operaciones (IO).

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 46.

.....

ENFOQUE DE SISTEMA.

Definición.

El enfoque de sistema concibe a la organización como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. Y, en vez de ocuparse por separado de cada parte de la organización, se ocupa de la organización como un todo, y como parte de un ambiente externo más amplio.

Características.

Sistema abierto: sistema que interactúa con su entorno.

Sistema cerrado: sistema que no interactúa con su entorno.

Elementos.

Subsistemas: aquellas partes que componen todo el sistema.

Límites: el límite que separa cada sistema de su entorno. En un sistema cerrado es rígido (impermeable) y en un abierto es flexible (permeable).

Sinergia: situación en la que el todo es mayor que sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que los departamentos que actúan cooperativamente son más productivos que si actuaran de forma independiente.

Flujos: componentes como información material y energía que entran y salen de un sistema.

Retroalimentación: parte de control del sistema, en que los resultados de la acción regresan a la organización. Esto le permite analizar y corregir los sistemas de trabajo.

(ver Los flujos y la retroalimentación de un sistema abierto – en anexos).

Robbins / Coulter. Administración. Octava Edición. Página 34.

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 48.

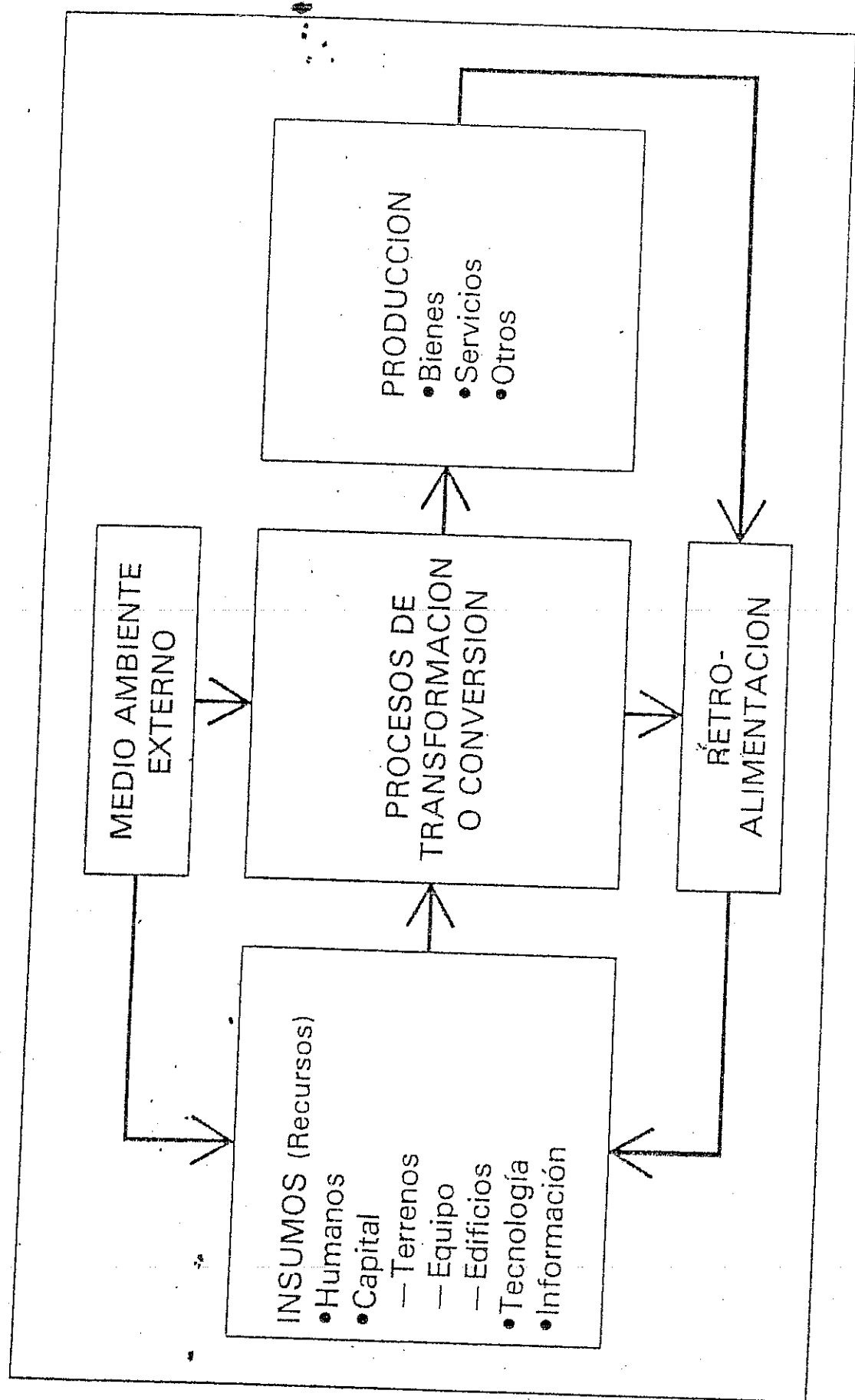


FIGURA Los flujos y la retroalimentación en un sistema abierto

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS.

Definición.

La técnica de administración que más contribuye al logro de objetivos organizacionales puede variar en diferentes situaciones o circunstancias.

"Depende", es una respuesta apropiada para las cuestiones importantes de la administración.

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 50.

NUEVO MOVIMIENTO DE RELACIONES HUMANAS.

Definición.

Un enfoque integral hacia la teoría de la administración, que combina un concepto positivo de la naturaleza humana con el estudio científico de las organizaciones para prescribir cómo deben actuar los administradores efectivos en gran parte de las circunstancias.

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 51.

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL (ACT).

ACT: El compromiso estratégico para mejorar continuamente la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar incrementos en las mejoras que eleven la calidad y bajen los costos.

Concepto general.

La calidad total es una forma de administración de las organizaciones, basada en detectar y satisfacer plenamente las necesidades de los clientes o usuarios actuales y potenciales, a través de una mejora continua y permanente de los productos o servicios, para cuyo logro se requiere la participación, aporte y compromiso de todo el personal (cultura organizacional).

La satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están estrechamente ligadas a la calidad del producto y del servicio. La buena calidad produce mayor satisfacción de los clientes, al tiempo que justifica los precios más altos y con frecuencia disminuye los costos.

Principios.

1. **Enfoque intenso en el cliente.**
Los clientes no son sólo los de afuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.
2. **Preocupación por el mejoramiento continuo.**
La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
3. **Enfoque en los procesos.**
La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo al tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios.
4. **Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.**
La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, qué tan pronto responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, etcétera.
5. **Mediciones precisas.**
La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Estas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas.
6. **Empowerment a los empleados.**
La administración de la calidad hace participar a los obreros en el proceso de mejoramiento. En los programas de administración de la calidad se forman equipos como medio para localizar y resolver los problemas.

Pionero: Edwards Deming, cobra fama al enseñarle a los japoneses lo que es la Administración de Calidad Total.

Calidad: suma de rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.

Control de Calidad: estrategia para administrar cada etapa de la producción con el objetivo de reducir al mínimo los errores o eliminarlos.

Círculo de Calidad: Grupos de trabajo que se reúnen para analizar formas de mejorar la calidad y de resolver problemas de producción.

Cliente externo: se trata no sólo del consumidor final, sino también de los intermediarios y comerciantes. Además se consideran como tal a aquellos que

no son compradores, pero tienen alguna conexión con el producto. Por ejemplo, los órganos regulatorios gubernamentales.

Se los considera el principal juez de la calidad.

Cliente interno: se trata de quienes integran las diferentes áreas de la empresa (operarios, supervisores, gerentes, proveedores).

En este sentido, cada unidad o sección tiene que tener presente que el resultado de su gestión será un "producto", el que a su vez se convertirá en insumo o materia prima de otro sector.

Conclusión general.

Planteado los lineamientos de la Calidad Total (filosofía, principios y valores), establecer un Modelo de Mejora Continua implica el Liderazgo de la alta dirección en forma permanente y continua, al mismo tiempo que se requiere la participación de todo el personal, propiciando la actividad grupal y la creatividad.

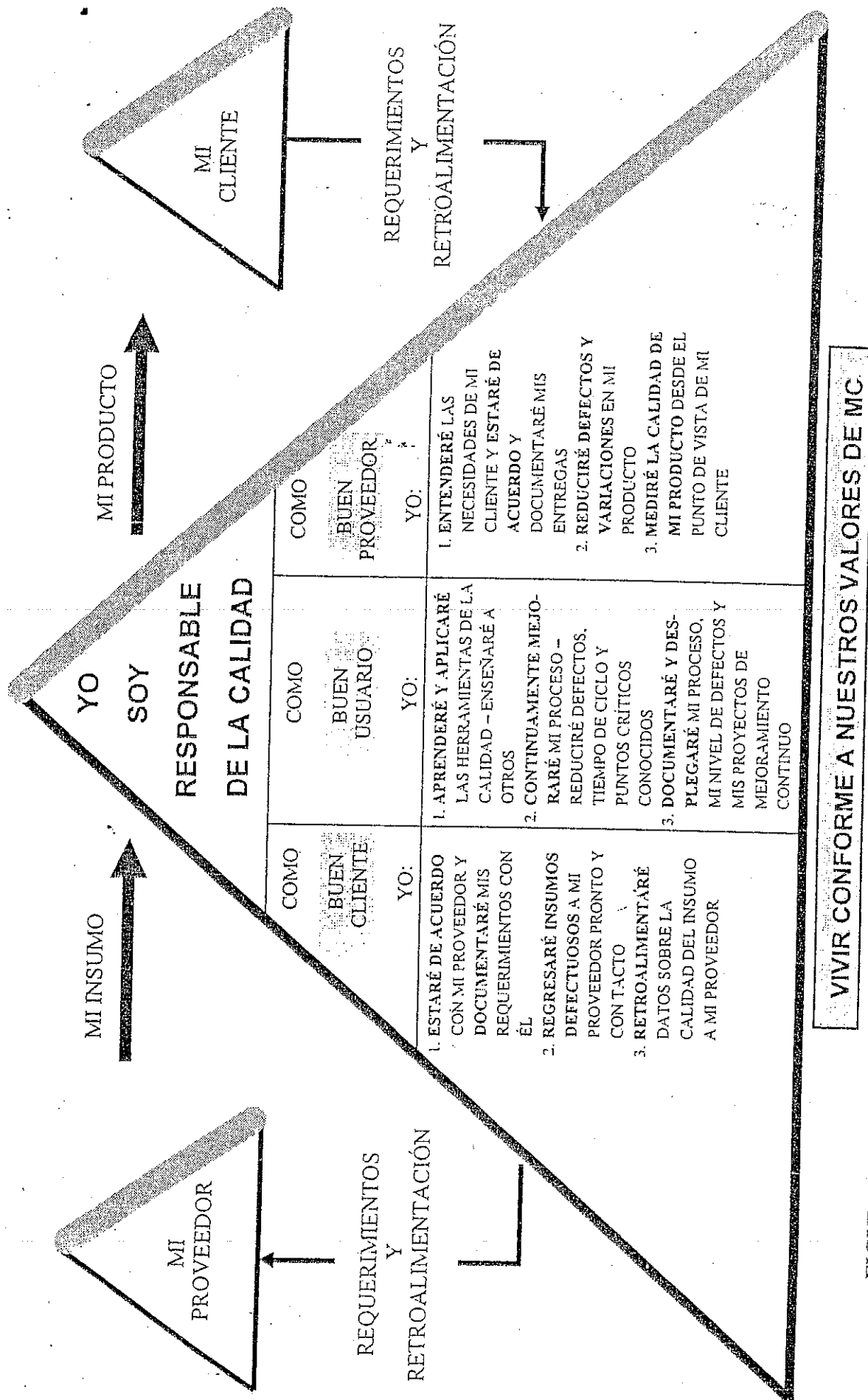
En conjunto, se deriva hacia un cambio cultural en la organización.

(ver VIVIR CONFORME A NUESTROS VALORES DE MC).

Robbins / Coulter. Administración. Octava Edición. Página 43.

Stoner / Freeman. Administración. Quinta Edición. Página 139, 140, 511, 697.

.....



FIGURA

AT&T Paradyne: prácticas de mejoramiento continuo. (Tomado de AT&T Paradyne Continuous Improvement Leadership Team.)