

## **Unidad 3. Clásicos de la administración. Aportaciones y limitaciones**

### **Temario detallado**

- 3. Clásicos de la administración. Aportaciones y limitaciones
  - 3.1 Frederick Taylor: aportaciones y limitaciones
  - 3.2 Lillian y Frank Gilbreth: aportaciones y limitaciones
  - 3.3 Henry Gantt: aportaciones y limitaciones
  - 3.4 Henri Fayol: principales aportaciones y limitaciones
  - 3.5 Análisis crítico
  - 3.6 Aplicaciones actuales en las organizaciones

### **3.1 Frederick Taylor: aportaciones y limitaciones**

#### **4.1 Frederick Taylor.**



1856 - 1915

Hablar de Taylor es hablar de la administración científica, esta nueva era de la humanidad no fue sólo un cambio en el modo de producción, sino que también es un nuevo ángulo de pensamiento, una forma diferente de ver, de sentir y de actuar por parte de las generaciones nacientes de liderazgo. A principios del siglo XX las actividades fabriles siguen siendo importantes para la empresa, pero ahora se le adhiere nuevas funciones en la organización, conforme van naciendo nuevas necesidades intrínsecas, y nuevos retos con el medio ambiente que le rodea.

Se vuelve ineludible adoptar conocimiento emanado de la ciencia y aplicarlo en las empresas para crear tecnología, la ingeniería tuvo su auge en la implementación de sus conocimientos a los problemas de productividad, los ingenieros como

Frederick W. Taylor en América y Henry Fayol en Europa, son un ejemplo de los pioneros científicos de la administración, ambos sin excepción alguna se les considera padres de la administración científica.

Frederick Taylor un individuo fuera de serie, dejó huella en la historia de la administración por su talento, creatividad, innovación, entrega y liderazgo en cualquier ambiente de trabajo. Sus estudios en las empresas fueron pilar para posteriores investigaciones científicas de la administración. Actualmente elaborar un manual de procedimientos sería muy difícil si no hubiese existido un estudio anterior de tiempos y movimientos, crear un equipo de trabajo calificado sin los antecedentes de un reclutamiento, selección e inducción científica del trabajador no sería tarea fácil sin los principios que nos dictó este pionero de la administración.

Frederick Taylor, el padre de la administración científica como lo ha denominado la historia del pensamiento administrativo, nació en Filadelfia en el año de 1856, desde muy pequeño fue una persona muy perspicaz y responsable, estudió leyes en Francia pero nunca terminó su carrera por motivos de salud y a los 19 años dejó de estudiar, el destino le tenía preparado otro plano en la historia. Más tarde, a los 22 años decidió probar suerte en empresas, ingresó en 1878 a los talleres de Midvale Steel Works, hasta 1889, aquí comenzaría su verdadera carrera como profesionista y hombre de ciencia, en un principio entró como peón y más tarde en el puesto de encargado de torneros, fue ascendiendo y en poco tiempo –6 años- era nada menos que el Ingeniero en jefe de los talleres. Todo este ascenso lo logró bajo circunstancias muy personales y le costo su vida social en la empresa, continuó con su vida estudiantil y se graduó de Ingeniero Mecánico en el Instituto Stevens. En 1886, Taylor se integró como miembro activo de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, escuchando a Henry Robinson Towne en una conferencia sobre el nuevo papel que jugaba la administración, le nació una fijación y ratificó su interés por desarrollar el aspecto científico de la administración, por primera vez alguien pensaba igual que él, era ya una necesidad impostergable el incluir a la práctica administrativa un método científico (recolección, ordenación y análisis de todos los hechos y cuentas), perteneciente

al proceso de producción. En 1889 se vinculó a la Bethlehem Steel Works, en donde realiza sus primeros experimentos de su Administración científica, en primera instancia consideró importante la selección científica del trabajador y más tarde la inducción y capacitación científica. Desarrolló estudios de tiempos y movimientos con los obreros, y a la vez también analizó el mejoramiento del uso de la herramienta apropiada a las funciones del trabajador, a esto le llamó estandarización de recursos. Estos elementos fueron la base fundamental de su pensamiento y corriente científica. Taylor no se le consideraba un genio como tal, no fue brillante ni mucho menos adaptable pero tenía una persistencia más obstinada que cualquier otro hombre junto con una gran responsabilidad y organización, también fue una persona creativa y prueba de ello es que registró cincuenta patentes de invención de máquinas, herramientas y procesos de trabajo. Entre los más nombrados inventó un nuevo arte de cortar metales con acero rápido, gracias al cual las herramientas cortantes actuales pueden durar tres veces más que las antiguas.

Era un hombre poco sociable, pero no por ello desconocía las necesidades de sus empleados, cuando describía el objeto principal de la administración mencionaba la palabra "máxima prosperidad". Pero no como se había acostumbrado a usarla en su tiempo, este concepto era un beneficio repartido no solo para los miembros de la dirección sino que también era participativo a todos los niveles de los trabajadores, es decir debería de manifestarse una máxima prosperidad no solo en los dividendos para la empresa o para el propietario, sino también en el desarrollo de todas las ramas del negocio, hasta su nivel de excelencia; de igual modo la máxima prosperidad para cada uno de los empleados no esta únicamente en aumentar sus ingresos, sino que también generar un incremento de sus habilidades a través de programas de capacitación y desarrollo del obrero, y así sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para lo cual es apto.

Publicaciones:

En 1895 presento a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos un escrito llamado “A Note On Belting” (Notas Sobre las Correas).

Tres años más tarde en 1898 elabora otro escrito llamado “A Piece-Rate System” (Un Sistema de Destajo) este último tuvo como objetivo retabular el valor del trabajo que desarrollaba un obrero en una jornada laboral, el sistema que manejaba en este documento era importante para toda empresa que había desarrollado un sistema de tasas de pago diferenciales por pieza y no en su concepto administrativo tradicional.

En 1903, Taylor publica su primer obra científica; “Shop Management” (Administración del Taller) en el cual manifestaba un gran interés por el estudio de la racionalización del trabajo a través de un análisis cronométrico de los tiempos y movimientos de un obrero en sus actividades, así como la necesidad de utilizar un método científico en el desarrollo de sus actividades.

En 1911, publica su libro “The Principles Of Scientific Management” (Los Principios de Administración Científica) En el cual nos narra de manera muy analítica sus experimentos con respecto a su corriente científica así como un panorama general de los principales problemas que existían a principios de siglo en la empresa estadounidense, se puede considerar éste libro un recurso invaluable en lo que se refiere al estudio del trabajo.

A continuación mencionaremos los principales principios que fueron base de su estudio organizacional:

- a. El principio de planeación. Recalca la importancia de la necesidad de crear una área o departamento que se dedique al análisis, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, sustituir por completo la improvisación y sentido común a la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científico.
- b. Principio de selección científica de los trabajadores así como de los recursos y materiales que se han de utilizar en el proceso de trabajo. La preparación y entrenamiento de las personas deberán estar en acorde con sus habilidades, vocación y características físicas. Además se deberá tomar cuidado en la preparación de la distribución

física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y la disposición racional de las herramientas y material que se ha de utilizar.

- c. Principio de control: Vigilar y controlar el trabajo de acuerdo al método planeado, certificando así la aplicación de las normas establecidas, es necesario que la gerencia intervenga y colabore para que toda ejecución sea posible.
- d. Principio de ejecución: Para un eficiente logro de objetivos es importante tomar en consideración la división de trabajo, con ello se garantizará la disciplina y orden en el proceso.



Por último, para resumir sus contribuciones a la administración mencionaremos a continuación los elementos que conformaron su mecanismo administrativo:

- El estudio de tiempos y movimientos, con los instrumentos y sistemas adecuados.
- La creación formal de un departamento específico de planeación en la empresa
- La “estandarización” tanto de herramientas e instrumentos así como de las actividades que se realiza en la empresa para cada clase de labor.
- El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo
- Las llamadas cédulas de instrucción a los trabajadores.
- El principio de “excepción”, muy necesario para analizar exclusivamente los casos que realmente crean conflicto dentro de las empresas.

- El despertar la "iniciativa" del trabajador y compensarla con una bonificación generosa en el éxito de sus labores.
- La implementación de una "tasa diferencial".
- Crear un principio de orden a través del uso de sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos utilizados en el proceso.
- Desarrollar un sistema moderno de costos.

Esta teoría administrativa si bien es cierto que aportó invaluable conceptos a la administración también sufrió mortales críticas en su práctica. Algunas de las más importantes fueron las siguientes:

Se le considero una teoría con grandes limitaciones ya que se centró básicamente a las tareas y a los factores relacionados directamente con el cargo y función del obrero.

Se dio poca atención al obrero, convierte al ser humano en una apéndice de la máquina, a la vez que no permite la socialización del mismo.

Desarrolló en forma indiscriminada la superespecialización del obrero y por ende la enajenación hacia el trabajo.

Esta teoría es altamente criticada desde el punto de vista científico, ya que pregona estas sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. Considera a la organización como un sistema cerrado.

### 3.2 Henry Gantt.



1861 – 1919

Henry Lawrence Gantt, ingeniero de profesión y contemporáneo de Taylor, en 1887 se unió a él en los experimentos que realizó en la Midvale Steel Works, a diferencia de Taylor sus estudios fueron desarrollados con un enfoque humanístico, ya que se preocupaba por el personal en general, Gantt tenía la idea de que si hubiese algún beneficio deberían tener todos la oportunidad de obtenerlo, de estas influencia nacieron sus dos conceptos: el humanismo y la bonificación por tarea.

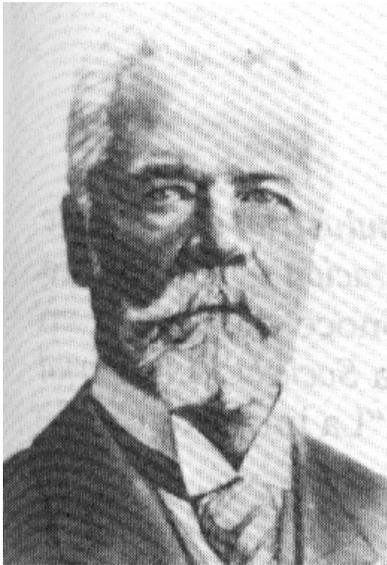
En 1901, Gantt publica su sistema de salarios de bonificación por tarea, aunque basado en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, era un sistema más flexible y conciente: si el empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal, si no terminaba su trabajo recibía su paga normal y no era castigado. Lo anterior difería del sistema de Taylor que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior al estándar.

Henry Lawrence Gantt desarrolló la “gráfica de balance diario”, ahora conocida como gráfica de Gantt, hecha exclusivamente para llevar un control de lo planeado contra lo que se ha ejecutado en tiempo real. Es una grafica elaborada de líneas rectas para ilustrar y medir la actividad sobre un plano de coordenadas, la coordenada vertical nos indica la actividad y su producción, y en su eje horizontal el tiempo.



En 1908, Gantt presentó su trabajo “Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación”, ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, este trabajo enfatiza una serie de instrumentos que debe considerar la dirección para capacitar, instruir y motivar un cambio en los malos hábitos de los obreros. Se considera este documento como una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos, “La psicología de las relaciones con los empleados”.

### 3.3 Henri Fayol: principales aportaciones y limitaciones



1841 - 1925

Henry Fayol, Ingeniero Francés, nacido en Constantinopla en 1841, se graduó en Ingeniería de minas a los 19 años, en la escuela de minas de Saint-Etienne e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera, a los 25 años fue nombrado gerente de minas y a los 47 años asumió la gerencia general de la compañía “Commantry Fourchambaut et Decazeville”.

Un problema organizacional y básico fue el que motivó a desarrollar una teoría administrativa: El “empirismo” en las organizaciones, él observó que cada jefe gobernaba a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia, por lo tanto había que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo a las ciencias, y como resultado de esta reflexión fue la implementación del instrumento más importante hasta el momento para el administrador: el proceso administrativo.

Fayol tenía la costumbre de anotar diariamente todas aquellas situaciones que le llamaban su atención, producto de esas notas fue la obra que hasta la fecha sigue siendo como una Biblia para el administrador, “Administración General e Industrial”, y que es base fundamental de su doctrina y su escuela, publicada primero en Francia en 1916, en forma de boletín de la Sociedad de la Industria Minera y fue subsecuentemente publicada en Inglés en forma de libro, en 1929.

En base al éxito de estas notas y la publicación de su obra comenzaron una serie de conferencias, creación de cursos y consultorías, siendo tanta la demanda que fundó el Centro de Estudios Administrativos, en donde se daban cita personas

interesadas en la administración de negocios comerciales, industriales y gubernamentales.

Fayol enfatizó con respecto a su obra, lo siguiente: “Mi doctrina administrativa no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social,”. Sus principios marcan no simplemente un concepto de estructura también busca un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y sobre todo un concepto de universalidad en su implantación.

El fayolismo es el primer establecimiento comprensivo de una teoría general de la administración, mientras que los métodos de Taylor eran ávidamente buscados y estudiados por los ejecutivos europeos, los pioneros estadounidenses de la administración científica ignoraron a Fayol, el pionero francés, y consideraron a la administración científica como una invención norteamericana. Aún en la actualidad muchas autoridades en la administración están apenas descubriendo que los franceses tenían un término para ella, un contexto más allá de las funciones básicas de una organización. El fayolismo es la marca francesa del nuevo pensamiento administrativo.



Sus aportaciones más importantes a la administración se resumen en los siguientes puntos:

- I. Destacó la universalidad de la administración.
- II. Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- III. Generó los 14 principios generales de la administración.
- IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- V. Definió las áreas funcionales de la organización.
- VI. Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

Una de las publicaciones más importantes de su teoría administrativa fue en 1916 cuando publicó su famosa obra “Administración Industrial y General”. Otra importante obra suya es Teoría General del Estado, que se conoce muy poco en México. También publicó importantes conferencias en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia, como “La Organización administrativa” y “La importancia de la Función administrativa”.

Elaboró diversos artículos sobre la formación de combatir incendios en las minas, realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería metalúrgica y la formación geológica.

A continuación analizaremos de manera separada algunas de las principales aportaciones de Fayol:

#### *Universalidad de la administración*

Para Fayol, la Administración es una actividad común para cualquier tipo de negocios, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización.

#### *Definición de las áreas funcionales de una organización*

Fayol dentro de su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, mismas que eran necesarias para el logro de sus objetivos. Este estudio más tarde se traduce en un análisis más profundo con respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones actuales, en la próxima unidad 7 del presente tutorial se estudiará a profundidad las áreas funcionales (como así se le llaman actualmente) de las empresas. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que estudió en su momento Fayol.

Funciones técnicas. La operación técnica a logrado una gran importancia puesto que todos los productos y servicios salen generalmente de manos de técnicos, sin embargo no es siempre la más importante de todas.

Las funciones comerciales: La prosperidad de una empresa industrial comienza a partir del momento que sus puertas se abren al exterior, el aspecto comercial es tan necesario como el producir.

Funciones Financieras. Nada es posible sin el recurso financiero, se necesita capital para introducir un producto, para el personal, para los inmuebles, herramientas, materias primas etc.

Funciones de seguridad. Toda empresa exige cierto ambiente de seguridad para trabajar y de ello depende la libertad para maniobrar, el objetivo de esta función es el salvaguardar los bienes y las personas contra el robo, el incendio y la inundación; tratar de evitar las huelgas, los atentados, y en general todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

Funciones de contabilidad. Es el órgano que se encarga de comunicar sobre la situación económica de la empresa informes exactos, claros, precisos. Es un medio poderoso de toma de decisiones y de línea de dirección, se le considera como el sistema de información gerencial.

Funciones administrativas. Es la función encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

*Modelo del proceso administrativo:*

Según Fayol la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión. Para Fayol, es calcular el porvenir y prepararlo, prever es ya obrar y se manifiesta a través de un programa de acción

Organización. Está etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.

Dirección. Esta etapa consiste en conducir a la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés

de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común.

**Coordinación.** Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

**Control.** Es la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado.

### *Principios de la administración*

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo ello es cuestión de medida, cuando se emplea un principio difícilmente se vuelve a utilizar de manera similar en otra situación ya que influye varios elementos externos: el o los tipos de personas, circunstancias diversas, culturas, juicios etc., los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. se trata de saber utilizarlos y hay que tener mesura e inteligencia, experiencia y decisión para no crear conflictos y malas interpretaciones. Fayol menciona 14 principios en su teoría: División de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.



### *Perfil del administrador*

Fayol definió un conjunto de cualidades y conocimientos que deberían de cumplir el personal de la empresa, estas cualidades y conocimientos están subdivididas de la siguiente manera: Cualidades físicas, intelectuales, morales así como cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Estas teorías científicas y clásica de la administración como lo comentamos anteriormente en el punto destinado a Taylor tuvieron ciertas fallas, no olvidemos que son teorías pioneras de la administración y por lo tanto incluye ser el primero en implementar nuevos aspectos entre ellos el científico dentro de una actividad que se dedicaba a la explotación del hombre, pero que gente como ellos lo veían con visión, es decir la empresa no simplemente era la extensión del hogar de un trabajador, sino que era el futuro de una sociedad ávida de un nivel de vida mejor, hasta la fecha los E.U.A. es uno de los países con un buen nivel de vida promedio en el mundo y todo ello gracias a su filosofía de los negocios que practica. A continuación mencionaremos algunos puntos que son la base de la crítica de la obra de la administración científica que desarrolló Taylor y sus seguidores, y más adelante un aspecto crítico a la obra de Fayol.

La administración científica se enfocó única y exclusivamente en el estudio y análisis de los cargos y las tareas, se olvidó de que las organizaciones estaban formadas por seres humanos y no exclusivamente por funciones y máquinas. Su bandera fue el rendimiento y la "eficiencia", y bajo esta óptica se promovieron estudios y métodos que garantizaban el máximo de beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores. Con dichos métodos rigurosos lo único que despertó entre los obreros fue el descontento, la baja moral y el rechazo a convertirse en máquinas. La superespecialización se consideró degradante y humillante, por la monotonía de la automatización y por la disminución de la exigencia de raciocinio. El empleado llegaba a sentir la pérdida de su personalidad, se enajenaba tanto con sus labores, es decir perdía sus valores y se concretaba a cumplir con los estándares de producción, creando así trabajadores insociables y con frustraciones. La administración científica refería al hombre como un ser individual y no como un ser social.

La palabra ciencia tomo un significado generalista en este período, ya que todo análisis, experimento o conclusión se le atribuía el carácter de ciencia y los críticos a este punto exigían su comprobación rigurosa de validez a sus proposiciones y principios, lo cual no fue posible y por lo tanto se llegó a la conclusión de que los ingenieros utilizaron muy poca investigación y

experimentación científica para comprobar sus tesis. El método utilizado por Taylor se le considera un método empírico y concreto, faltando una máximo grado de abstracción a sus resultados, los aspectos más importantes se refieren al como y no al porque de la acción del obrero.

Por otro lado la obra de Fayol también sufrió severas críticas, entre ellas es la visión de la empresa como un ente cerrado, lógico, formal, rígido y abstracto sin darle importancia a los aspectos humanos y sociales. La ausencia de trabajos experimentales así como la ultrarracionalización del concepto administración. Todo ello no permitía margen a la creatividad y participación de los subordinados. Por último hay principios que ya no son aplicables como el los dictaba, un ejemplo es el de la autoridad.

### **3.4 Aplicaciones actuales en las organizaciones.**



La mayor parte de nuestras empresas son micro, pequeñas y medianas (en un 98 % del total) y definitivamente no cuentan con una cultura organizacional definida y mucho menos desarrollada y por si fuera poco las estructuras organizacionales que manejan son de índole familiar

Todo esto no permite un escenario idóneo para aplicar aspectos modernos de la administración. Los empresarios no están interesados en otro renglón que no sea la utilidad (si es que la hay), por lo tanto este tipo de teorías eficientistas o taylorianas han encontrado en nuestro medio empresarial un lugar idóneo para aplicarse. Los trabajadores en general están mal pagados, su único aliciente son las motivaciones en efectivo, existe corrupción y poca confianza en el gobierno todo esto permite muy difícilmente un perspectiva de equipo.

Hay estudios que hemos sabido comprender y aplicar con éxito en las empresas sobretodo de gobierno, por ejemplo el de tiempos y movimientos, sin ellos definitivamente sería imposible elaborar un manual de procedimientos.

## **Direcciones electrónicas**

<http://www.monografias.com/trabajos5/pensadmin/pensadmin.shtml>

[http://accel-team.com/scientific/scientific\\_02.html](http://accel-team.com/scientific/scientific_02.html)

<http://www.miunivel.com/Products/background.htm>

[http://www.redpav-fpolar.info.ve/fagroluz/v15\\_6/v156z009.html](http://www.redpav-fpolar.info.ve/fagroluz/v15_6/v156z009.html)

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art12.html>

<http://cmg-uv.tripod.com/FUN1.htm>

<http://members.es.tripod.de/montoya/admonver4.html>

<http://www.onepine.demon.co.uk/fayol.htm>

<http://www.lib.uwo.ca/business/fayol.html>

<http://www.geocities.com/Athens/Olympus/8455/CUADRO.htm>

<http://www.cnam.fr/depts/te/dso/lecture/fayol.htm>

<http://faculty.ncwc.edu/toconnor/417/417lect04.htm>

<http://www.comp.glam.ac.uk/teaching/ismanagement/manstyles-t5.htm#Scientific>

<http://cmg-uv.tripod.com/FUN2.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/archivos/empreendedor.htm>

[http://www.bbc.peachnet.edu/academic\\_svcs/tech\\_studies/techprep/OTPAPER1.htm](http://www.bbc.peachnet.edu/academic_svcs/tech_studies/techprep/OTPAPER1.htm)

m

## **Bibliografía de la Unidad**