

Capítulo 2: Escuelas de la administración

En este capítulo, trataremos de explicar cómo evolucionó el proceso administrativo desde sus formas más primitivas hasta las organizaciones de hoy en día.

ANTECEDENTES DE LA ESCUELA CLÁSICA

En sus orígenes, la **economía era de autosuficiencia**. Lo obtenido del trabajo se destinaba al consumo por parte de la comunidad, y había un intercambio de productos entre las personas que la componían. Los objetos de trabajo eran de origen agrícola o minero y las materias primas se transformaban en productos cuyo destino era su uso o consumo.

La calificación profesional estaba constituida por destrezas y conocimientos adquiridos por la propia experiencia de trabajo con las familias o la comunidad de la que las personas formaban parte.

Egiptos prensando uva
para el vino, período
Neolítico



Posteriormente, hubo un período de transición entre esta economía de autosuficiencia y trueque a la economía **mercantil**. En esta etapa la aparición de la esclavitud determinó que empezaran a separarse las tareas manuales productivas de las tareas conceptuales o de dirección.

Para los esclavos, el trabajo era pesado y penoso, y no había una diferenciación clara entre el tiempo de trabajo y las horas fuera del trabajo. La jornada laboral la controlaban sus dueños en función de la fatiga física y mental y la realización del producto final.

Desde entrada la Edad Media hasta fines del siglo XVIII, las formas productivas que dominaron fueron las **corporaciones de oficio**. Muchas personas se acercan a las ciudades para especializarse en una profesión. Se juntaban personas de un mismo oficio, en un taller corporativo, a transformar la materia prima en un producto final y luego vendería. Dentro del taller había una clara estructura jerárquica. Se encontraban los maestros, los oficiales y los aprendices. El maestro era aquella persona más calificada para ejercer su

oficio, y poseía las materias primas y las herramientas más costosas. Aunque esto es un avance hacia la sociedad capitalista, las técnicas productivas era primitivas y no había una gran cooperación entre los trabajadores del taller. El trabajo se desarrollaba con autonomía e independencia. No había una división de tareas.

Como fruto del proceso histórico, se da una situación en la que hay personas que poseen dinero o mercancías (capitalistas), mientras que hay otras que cuentan solamente con su propia fuerza de trabajo. Estas últimas son personas libres para circular, pero tienen que trabajar para los primeros con el objetivo de obtener un salario. Estas condiciones generaron que emergiera el **capitalismo industrial**.

En este sistema, la acumulación del capital implica la reproducción y la autoexpansión del capital en una escala creciente. Los dueños de las empresas deben incrementar su capital e incorporar innovaciones de procesos para aumentar la productividad del trabajo y reducir los costos de producción.

En una primera instancia, el comerciante no dispone de medios eficaces para controlar directamente el proceso de trabajo. Los trabajadores manuales (artesanos) fijaban la duración de su jornada, y se les pagaba por pieza o rendimiento. Las técnicas utilizadas eran relativamente simples. Aquí, más que vender su fuerza de trabajo, el artesano vendía su producción.

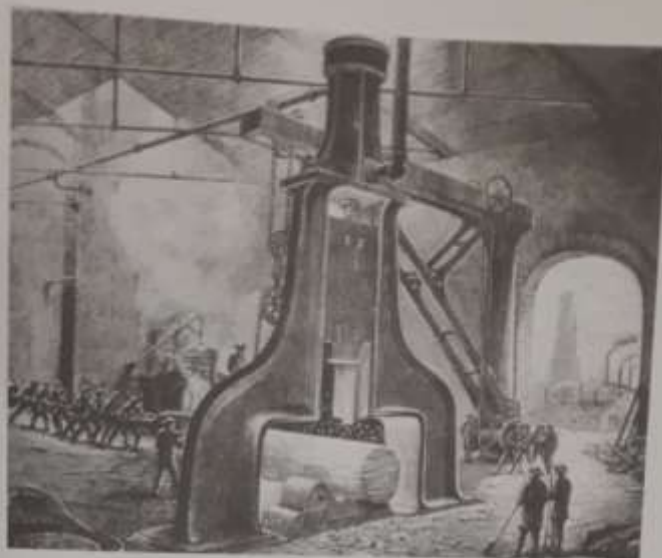
Pero con el tiempo, los empresarios acumularon capital y construyeron establecimientos manufactureros, donde instalaron grandes máquinas, se ocuparon de la provisión de materias primas, dejaron de ser comerciantes y pasaron a ser empresarios industriales. Los artesanos quedaron progresivamente desposeídos de los medios de producción.

Se empieza a dar lo que se llama división técnica del trabajo: un mismo proceso productivo es dividido entre varias personas de forma tal de llegar a obtener el producto final de forma más eficiente. Es la fragmentación de una actividad productiva en sus tareas más elementales y su reparto entre diferentes personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. Esta técnica generalmente deriva en el aumento de la producción. No es



Artesano inglés en el siglo XII

Martillo gigante a vapor en fundidora inglesa, en los principios de la Revolución Industrial.



lo mismo que haya cuatro personas realizando cuatro panes de forma individual a que se aplique la división técnica del trabajo, de forma tal que una se dedique a unir los ingredientes para producir el pan; otra que los mezcle; otra que se dedique a amasar; y otra que corte la masa y hornee los panes.

En el extremo de la división del trabajo, las operaciones que realiza cada obrero se reducen a actos elementales y monótonos que implican una utilización limitada de las facultades manuales e intelectuales del trabajador. Esta división del trabajo destroza los viejos oficios. Antes, la calificación se obtenía a través del aprendizaje basándose en la rutina repetitiva, llegando a adquirir habilidad en el oficio luego de un largo tiempo. Como resultado de la división del trabajo, la atención de cada trabajador está fijada enteramente sobre una actividad muy simple.

Esta división del trabajo, venía de la lógica del capitalismo industrial primitivo, que buscaba la acumulación de capital a partir de bajas tasas de salarios y jornadas de trabajo extensas y exhaustivas. La dirección empresarial progresivamente adoptó un carácter autoritario y despótico a fin de controlar y reprimir la resistencia obrera. Las negligencias y descuidos eran severamente reprimidos. La creciente desocupación debilitó la capacidad de resistencia de los trabajadores.

Con la llegada de la Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII, aumentó la producción de las fábricas mediante la utilización de costosas maquinarias, la concentración y movilización de la fuerza de trabajo y el empleo intensivo de nuevas y potentes fuentes de energía.

La máquina herramienta, una vez puesta en movimiento, efectuaba con sus instrumentos las mismas operaciones que los trabajadores ejecutaban anteriormente con sus útiles individuales. El cambio fundamental consiste en que ahora el instrumento o el útil de trabajo se ha incorporado a la máquina y es manejado por ella, y en que los trabajadores se ven progresivamente reducidos a la tarea de conducir y alimentar las máquinas con materias primas, recoger el producto, vigilarlas y controlarlas. Surge así una nueva especialización, pero ahora al servicio de la máquina.

El sistema mecánico realiza de manera más rápida y exacta muchas de las operaciones simples que antes efectuaba el obrero. El costo de producción se reduce gracias al reemplazo de trabajadores calificados por trabajadores poco calificados. La producción aumenta incluso cuando comienza a disminuir la duración de la jornada de trabajo como fruto de la reivindicación sindical.

Imagen de *Tiempos Modernos*, película dirigida e interpretada por Charles Chaplin.



Capitalistas y obreros en la revolución industrial

Teresa Eggers-Brass, *Historia mundial contemporánea*,
Maipue, 1996

Las industrias requirieron, para funcionar, de mano de obra abundante, y de capitales. De este modo surge por un lado una clase obrera (o proletariado) fabril, y un empresariado capitalista, que se nutre en un principio de las fabulosas ganancias que estas nuevas inversiones en la industria le proporcionan.

Como hemos mencionado, en un principio la industria textil no requirió grandes capitales; cuando éstos fueron necesarios "para las grandes máquinas que producían, ya en fábricas, más y mejores productos", la burguesía

industrial había acumulado lo suficiente como para proveerlos.

El gran lucro obtenido por los empresarios se debía a que pagaban sueldos muy bajos, a que la mecanización aumentó mucho la productividad, a que la construcción de las fábricas era relativamente barata, y a que el costo de la materia prima había bajado (también el algodón, cuyo cultivo en el sur de los Estados Unidos fue de una rápida expansión).¹ Además, al principio había un poco de inflación, lo que les convenía a los industriales, ya que el precio del producto era menor cuando lo hacían que en el momento en que lo vendían.

Hacia 1815, por el contrario, comenzó un período de deflación en muchos precios, y el beneficio aminoró. Lentamente el margen de ganancia de los industriales fue disminuyendo, especialmente porque los precios se fueron achicando al existir mayor competencia para los mismos productos.

Para no reducir tanto su beneficio, los empresarios apli-

LAS ESCUELAS CLÁSICAS DE ADMINISTRACIÓN

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

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

La Escuela de la Administración Científica. Aportes de Frederick Taylor

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

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

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

caron reiterados ajustes sobre su costo de mano de obra. Esto se podía hacer mecanizando aun más las operaciones (o sea reemplazando trabajadores por máquinas), disminuyendo la edad del personal (haciendo trabajar a niños y pagándoles mucho menos que a adultos) y finalmente bajando concretamente los jornales de los obreros.

Los sueldos de los trabajadores, que eran pequeños, se deterioraron hasta llegar al mínimo indispensable que les asegurara la subsistencia. Los menores de edad que trabajaban en las plantas fabriles eran en general más de la mitad del total de los obreros, e incluso a veces las dos terceras partes, y un tercio de los mismos eran niños de entre siete y diez años. La situación de estos "aprendices" era en general terrible, aunque hubo unos pocos empresarios que se preocuparon en formarlos realmente para llegar a tener mano de obra especializada.

Muchos propietarios construyeron barrios obreros en torno a las fábricas, hornos o minas, que eran también

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

El conglomerado de viviendas de asalariados hizo que fueran tomando conciencia de la explotación que sufrían por parte de los industriales. Estos no sólo les pagaban salarios indignos sino que se aprovechaban de la situación imponiéndoles multas por cosas que los burgueses consideraban que no estaban bien realizadas, desperdicio de materiales o pérdida de tiempo (lavarse mientras se trabaja, dejar cosas fuera de su sitio, encender el gas temprano o dejarlo prendido, etc.).¹

Empezó a haber algunas huelgas espontáneas en la segunda mitad del siglo XVIII, y algunas peticiones al rey Jorge III, pero la concepción de que formaban una clase social, la clase obrera o proletariado, recién se dio en esos términos en Inglaterra en el siglo XIX.²

¹ Recalde H., Eggen-Bras T., Histore B.
² Hobsbawm E., op. cit.

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

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

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

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

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

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

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



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

LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL

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

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

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

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

Prever: planear las actividades de la empresa a futuro.

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

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

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

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

Por Roveña



Además, Fayol desarrolla algunos conceptos interesantes sobre la administración:

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

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

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

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

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

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



La Western Electric Company en Hawthorne

ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Teoría de las Relaciones Humanas. Elton Mayo.

Si bien durante las primeras cuatro décadas del siglo XX era marcada la hegemonía de la escuela que habían dejado Taylor y Fayol, sus ideas no siempre eran tomadas pacíficamente por los obreros y movimientos sindicales. Especialmente en Estados Unidos, el país donde más se aplicaron estos métodos, los trabajadores y sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

La Escuela Clásica basó sus preocupaciones en la metodología de trabajo. Pero con el tiempo, las propuestas de la escuela, fueron interpretadas por los obreros como una forma de explotación abusiva. El hombre era tratado como una pieza más de una máquina. El trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (elevados salarios), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. El personal es calificado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario.

El inicio de las ideas de las relaciones humanas fueron fundamentadas a partir del experimento de Hawthorne (entre 1927 y 1932), desarrollado por Elton Mayo y sus colaboradores. En 1927, el Consejo Nacional de Investigación le encargó a Mayo realizar investigaciones en la empresa Western Electric Company, situada en el barrio de Hawthorne, en Chicago. Lo que se trataba de determinar era la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, teniendo como unidad de medida a la producción. Estos estudios se encuadraron en la lógica de los presupuestos de Taylor, aunque van a dar conclusiones inesperadas.

Primera etapa de la experiencia de Hawthorne

Inicialmente separaron dos grupos de trabajo, y los pusieron a trabajar realizando la misma tarea en condiciones iguales. La diferencia entre un grupo y el otro fue que uno trabajó sobre una intensidad de luz que iba cambiando, mientras que otro grupo trabajó siempre sobre la misma intensidad de iluminación.

Tras esta experiencia, se sorprendieron al encontrar factores psicológicos que influían en el nivel de producción. Los operarios aumentaban su nivel de producción a medida que veían un aumento de la iluminación, porque suponían que debían trabajar más. Por el contrario, al ver que bajaba la intensidad de la luz, los operarios disminuían su productividad. La influencia del factor psicológico fue confirmada cuando se le cambiaban los focos de iluminación a los grupos de trabajo, haciéndoles creer que la intensidad de la luz cambiaba, cuando en realidad los focos eran de igual intensidad. Los operarios cambiaban el nivel de producción porque suponían que trabajaban a diferente iluminación.

Segunda etapa de la experiencia de Hawthorne

En esta etapa se separó un grupo experimental de seis personas, a los que se los puso a trabajar aislados, pero en forma paralela con el resto de la fábrica. Al grupo de trabajo se le aclaró que eran parte de un experimento y que se iba a estar observando cómo variaba su nivel de producción a partir de ir cambiando alguna de las condiciones de trabajo.

Se implementaron cambios en el sistema de pago, descansos, reducción del horario laboral y cambios de horario. A pesar del profundo análisis, y los numerosos cambios en las

condiciones de trabajo, no se pudo encontrar una correlación entre ellas y el ritmo de producción de los operarios. Había un factor que no podía ser explicado solo a partir de las condiciones físicas de trabajo, y que ya había aparecido en la anterior experiencia sobre la iluminación.

De esta segunda etapa, se llevaron grandes sorpresas: los operarios generaron un ambiente de trabajo amistoso, en el cual no había temor al supervisor y se trabajaba en equipo. Los operarios, incluso, extendieron sus relaciones fuera del ámbito laboral.

Tercera etapa de la experiencia de Hawthorne

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas. En él se entrevistó a los operarios y se les preguntó sobre sus sentimientos, sus opiniones sobre el trabajo el tratamiento que recibían, etcétera.

Lentamente, se sacó la conclusión de que existía una organización informal, manifestada por la lealtad de los empleados entre sí.

Cuarta etapa de la experiencia de Hawthorne

Aquí se escogió un grupo experimental de 20 personas, que trabajaron en una sala en condiciones similares a las del taller. Dentro de la sala había un observador y un entrevistador que realizaba entrevistas esporádicamente.

Esta etapa duró más de siete meses, y fue suficiente para que el observador detectara las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica. En el equipo se pudieron detectar sentimientos de solidaridad grupal. Informaban su producción diaria de forma tal que el exceso de unidades de un día pudiera ser contabilizado en un posible día de escasez de producción. Las personas que trabajaban más de lo normal o las que trabajaban menos de lo normal, recibían penalizaciones simbólicas.



Por Jim Dandy

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

El nivel de producción está relacionado con la integración social: el nivel de producción no está relacionado con la fuerza o capacidad fisiológica de los operarios, sino que lo importante es que el empleado se sienta integrado socialmente dentro del grupo de trabajo.

- **Comportamiento social de los empleados:** los empleados no tienen comportamientos aislados, sino que actúan como un grupo. Los empleados se ajustan a los patrones del grupo de trabajo, y reciben castigos morales cuando tienen lugar ciertos desvíos.
- **Las recompensas y sanciones sociales:** se verificó que si una persona produce muy por debajo o por encima de lo normal, recibe castigos morales de parte del grupo. Los empleados preferían producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo su integración dentro del grupo de trabajo.
- **Grupos informales:** la empresa empezó a ser visualizada no solo por los aspectos formales de la organización (estructura, jerarquía, responsabilidades, departamentos, etc.), sino que también se vio a la organización compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no necesariamente es la misma que la dada por la organización formal.
- **Las relaciones humanas:** las personas no son partes de un mecanismo. Participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.
- **La importancia del contenido del cargo:** si bien Taylor había sacado la conclusión de que una mayor fragmentación de las tareas llevaba a una mayor eficiencia, Mayo observó que los operarios tendían a realizar intercambios de tareas porque los aburría la monotonía. Si los trabajadores caen en la monotonía, tanto su eficiencia como su nivel de concentración se reduce.
- **Énfasis en los aspectos emocionales:** las emociones y sentimientos, aunque en ocasiones irracionales, son tenidos en cuenta en esta teoría como un factor que influye en la producción.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Modelo Burocrático. Max Weber (1864-1920)

La Teoría de la Burocracia se desarrolló durante las primeras décadas del siglo XX, debido a la fragilidad de las teorías existentes hasta el momento. Por un lado, la Escuela de las Relaciones Humanas parecía un tanto irreal, mientras que la Escuela Clásica era muy mecanicista. Eran muy extremas entre sí, pero seguían siendo miradas parciales e incompletas de la organización. La Teoría de la Burocracia, cuyo ideólogo fue Max Weber, tendía a mostrar una visión global de la empresa. Ninguna de las escuelas anteriores (Relaciones Humanas o Clásica) mostró la capacidad para abarcar todas las tareas que implicaban las organizaciones del momento, con su complejidad y tamaño.



Max Weber, por Rivella

El modelo weberiano trata de hallar un estado ideal en las organizaciones, tanto para aquellas que buscan utilidades como para las que no. Este estado ideal tiene como objetivo la eficiencia, respecto de la cual Weber cree que traerá aparejada la disminución del conflicto y la armonía para los grupos sociales.

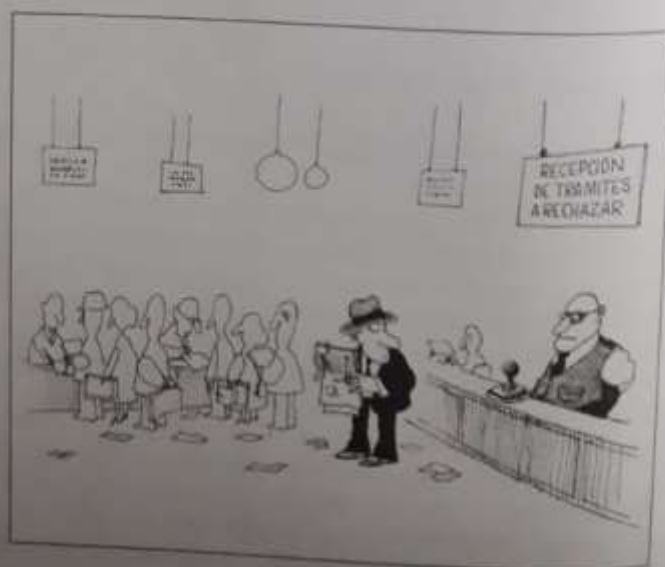
La propuesta de Weber basa sus fundamentos en la estructura. Cada puesto tiene su lugar en ella, y las personas solo ocupan estos lugares. Las personas no son consideradas como tales, sino como quienes desempeñan las funciones de un determinado cargo. La autoridad, está determinada por la estructura, y no por las personas. Está dada por el cargo o puesto de una persona, y no por sus aptitudes. Para Weber, la autoridad no es solo la aptitud de hacer cumplir las órdenes, sino también la influencia que tengan sobre los subordinados para que ellos la acepten.

Este modelo es rígido. Todo el funcionamiento de la organización está predeterminado y documentado. Para Weber todas las conductas de los individuos se pueden predecir, por lo que establece pautas de comportamiento. Solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad determinada por la estructura y las reglas que norman la organización. No existen las relaciones informales.

La organización debe tener normas y reglamentos preestablecidos que definirán el comportamiento de cada uno de los que forman parte de la organización. Para que esto se dé tienen que estar previstas todas las situaciones posibles que puedan ocurrir, para que el individuo pueda actuar en consecuencia. Estas normas son racionales, ya que fueron definidas en función del objetivo principal de la organización.

Hoy en día, la palabra burocracia tiene relacionados muchos conceptos, como rigidez, papelerío, ineficiencia, lentitud, etc. Según el concepto popular, la burocracia se manifiesta cuando en una organización el papeleo crece continuamente. Esto es muy diferente a lo que había pensado Weber en su modelo ideal. Para él, la burocracia era la organización eficiente por excelencia.

Por Quino



veamos el siguiente caso:

Una persona es contratada para trabajar en la recepción de una cerrajería. El nuevo empleado sabe que sus tareas consisten en recibir las órdenes de trabajo, incluirlas dentro de la lista de tareas pendientes del taller, y entregar los pedidos cuando estén finalizados.

Hasta aquí, pareciera que el empleado no podría sufrir ninguna alteración, ya que está todo predeterminado y él no tiene que tomar ninguna decisión en el proceso de trabajo. Pero ¿qué pasaría si por ejemplo, llegase un cliente y plantease que necesita que le arreglen una cerradura en una hora, porque se está por ir de viaje y no puede dejar la cerradura rota? Cuando el nuevo empleado recibe la orden, la pone en la lista de trabajos a realizar por el taller y se da cuenta de que el trabajo no puede empezarse hasta dentro de dos horas, porque antes hay tres trabajos pendientes.

¿Cuál es el inconveniente que tiene el empleado? ¿Cómo tendría que actuar ante una situación imprevista como esta?

¿Debe tomar esta orden como prioritaria por sobre las otras?

¿Debe apegarse a las reglas y dejar sin cerradura a su cliente?

ESCUELA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La Escuela de la Teoría Clásica plantea que las organizaciones están guiadas por una única meta que son las utilidades. Además, cree que el administrador puede tomar decisiones racionales con total certeza de lo que va a ocurrir en todo tipo de circunstancia.

La Escuela de la Teoría de la Organización cambiará estos postulados al incorporar dentro del estudio de las organizaciones y la administración la psicología organizacional.

Chester Bernard

En su obra *Las funciones del ejecutivo* (1938), **Chester Bernard** explica que, si bien la autoridad es aquella que surge de la estructura de la organización, no puede ser completa si no se observa de parte del subordinado un comportamiento de aceptación para con el superior. Es tarea del ejecutivo que los objetivos organizacionales sean compatibles con los objetivos individuales de la persona, y de esta forma, inducirlos a cooperar.

Para que un individuo acepte una orden, la debe entender, la debe considerar consistente en relación con los objetivos organizacionales y con los objetivos propios, y debe estar convencido de que puede cumplirla.

Una vez que el subordinado acepta la autoridad, tiene sentido dentro de la estructura organizacional. Es así que la autoridad es un concepto dual, es decir que se necesitan de las dos partes: de la voluntad del ejecutivo para dar órdenes, y de la cooperación del subordinado para aceptarlas.

Racionalidad Limitada. Herbert Simon

En *El comportamiento administrativo*⁹ se introduce la idea de racionalidad limitada en el proceso decisorio. Hasta el momento, las escuelas clásicas postulaban que el administrador tomaba las mejores decisiones con absoluta certeza de lo que iba a pasar. Esto es, que conocía todas sus opciones, analizaba cada una de ellas, y elegía aquella que sabía que iba a ocurrir y que se mostraba como la mejor alternativa.

Simon cree que el hombre no decide bajo racionalidad ilimitada, sino que, por el contrario, es limitada. Esto quiere decir que para tomar una decisión, piensa todas aquellas alternativas que sean posibles, bajo ciertos supuestos imaginan cuáles serían los resultados de cada elección, y luego deciden qué opción aparenta ser la mejor.

Lo que plantea Simon no es ideal, pero es real. Sostiene que, dado que el futuro es incierto, no se pueden hacer conjeturas con absoluta certeza acerca de lo que va a ocurrir. Siempre puede ocurrir otra cosa que la esperada.

Escuela de la Teoría General de Sistemas

Russell Ackoff, en 1974, consideró que se está dejando la Edad de la Máquina para pasar a la Edad de los Sistemas. En la Edad de la Máquina, se pensaba en desagregar todas las partes y procesos, hasta llegar a lo más sencillo. Además, se creía que un evento era siempre explicado a partir de otro. Así, reduciendo todas las tareas a su mínima expresión, y estudiando todos los procesos como si cada uno fuera independiente de los otros, se terminaba estudiando todo el comportamiento organizacional.

Por ejemplo, pensemos en el proceso de producción de una panadería. Imaginemos que el encargado de la cocción del pan se encarga en primer lugar de que todos los ingredientes estén disponibles; luego los amasa, deja reposar la masa; amolda la masa en diferentes panes; pone los panes en el horno de barro a la temperatura adecuada, y, finalmente, retira estas etapas, hasta llegar al mínimo nivel de detalle. Entonces, se analiza la mejor manera de realizar cada uno de los procesos. ¿Cuál es la mejor manera de amasar el pan? ¿Cuánto se debería tardar? Se realiza un estudio de tiempos y movimientos para determinar cuál es la mejor manera de realizar cada una de las etapas. Se miran los subprocesos en su mínima expresión.

En la Era de Sistemas, el foco de atención está en el todo y en la interrelación de las partes. Se ve la organización como un todo, y con partes indivisibles que se interrelacionan entre sí.

En su libro *Administración en las organizaciones*, Kast y Rosenzweig definen a un sistema "como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente".

La Teoría Clásica consideraba a la organización como un sistema cerrado, mientras que la Teoría Moderna tiende a considerar a las organizaciones como sistemas abiertos (ya definidos en el Capítulo 1). La complejidad se encuentra en que al intercambiar

⁹ Libro escrito por Herbert Simon, en 1947.

constantemente información y otros recursos con el medio ambiente en el cual se encuentra inserto, éste puede alterar a la organización, por ser sumamente complejo. Un medio ambiente complejo obliga a las organizaciones a adaptarse continuamente.

Si, por ejemplo, una casa de venta de artículos de electrodomésticos empieza a recibir muchas quejas o preguntas de clientes que compraron alguno de sus productos, tal vez obligue a quien maneja al negocio a crear un departamento de atención al cliente en el servicio de posventa.

Otro ejemplo sería si ocurriese que en un hospital los pacientes demuestran su descontento por las largas esperas que se generan para ser atendidos. Un administrador tomaría alguna acción al respecto, como puede ser la modificación en el sistema de turnos.

Estos dos casos demuestran cómo el medio ambiente influye sobre la organización, y hasta puede determinar su estructura. Cuanto más heterogéneo y dinámico sea el medio ambiente, más compleja será la estructura de la organización.

Para los administradores, lo desafiante no es la operación interna, sino cómo crear estrategias que lleven a enfrentar a los asuntos externos. No se trata solo de aceptar lo que viene de afuera como dado y tomar una metodología pasiva de toma de decisiones. Si bien no hay que ser necios y negar la realidad, el desafío consiste en pensar un escenario y conceptualizar la estrategia de la organización de forma tal de aprovechar esas circunstancias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Forrester, en su libro *Dinámica Industrial*, publicado en 1972, introdujo la denominada dinámica de sistemas. En ella, entre otras cosas, remarcó a la realimentación de información (o retroalimentación). La realidad es dinámica. Se toman en cuenta los resultados obtenidos en función de la toma de decisiones futuras.

Forrester plantea la idea de realizar simulaciones sobre un modelo, en lugar de aplicarlos directamente a sistemas reales. La simulación permitirá, a partir de la prueba y error, la determinación de decisiones que lleven a mejores resultados (aunque puede que no sean los óptimos).

Theodore Levitt. Enfoque de comercialización

Tras el enfoque clásico de la administración, la eficiencia en la fábrica generó una masiva producción y la necesidad de vender productos. Esto es lo que se llamó enfoque de ventas. Los vendedores eran entrenados e incentivados para poder vender lo producido desde la fábrica. Por ejemplo, Henry Ford en su autobiografía dijo: "Cualquier cliente puede tener el coche del color que quiera siempre y cuando sea negro". Para 1918, la mitad de los autos en EEUU eran modelo Ford T. La empresa automotriz los producía negros porque era el color que se secaba de manera más rápida. Es así que Ford entrenó a los vendedores para vender los autos que salían de fábrica.



Por Rob Colvin

El modelo de Ford T apareció en el mercado en 1908



El enfoque de comercialización, conceptualizado por Theodore Levitt en 1950, cambió la manera de ver las cosas. Ya no se apuntaba al vendedor y las técnicas de venta. Ahora se empezó a mirar al cliente como base en la toma de decisiones. Lo que se busca es identificar la necesidad del consumidor final, y a partir de allí tomar las decisiones que permitan canalizar esas necesidades.

Con el enfoque de comercialización, lo que se determinó es que primero había que ver qué era lo que el consumidor necesitaba, por ejemplo, autos rojos, y luego amoldar las decisiones dentro de la fábrica para poder satisfacer al consumidor en su deseo de compra. Para Levitt, los directivos tenían que mirar en el sentido opuesto. Dejar de focalizarse en la materia prima, el proceso y en la búsqueda de una mejor manera de realizar un procedimiento en la fábrica; y centrarse en el consumidor y sus necesidades.

En este sentido, es muy importante la innovación. Para poder satisfacer una necesidad de un consumidor, en muchas ocasiones es necesario crear algo nuevo.

La escuela del control de calidad

No hay acuerdo entre los distintos autores respecto del concepto de calidad. El problema es que la noción de calidad se basa en un concepto fundamentado en la comparación de dos o más productos diferentes, y la apreciación de cuál ellos es el mejor.

Hace muchos años se creía que aumentar la calidad de los productos significaba aumentar los costos de producción. La calidad en la organización implica hacer las cosas bien en todas las áreas.

Los principales aportes para esta corriente surgieron en Japón, con motivo de la reconstrucción del país luego de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio.

Uno de los principales contribuyentes a la corriente de calidad en la administración fue Edwards Deming (1900-1993).



Sashkin y Kiser definieron la Administración de la Calidad Total (ACT) de la siguiente manera:

"La ACT significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad."³

³ Marshal Sashkin y Kenneth I. Kiser, *Putting total Quality Management to Work*, p.39.

Este estadounidense visitó Japón en 1950, donde dictó una serie de conferencias referidas a la calidad. Deming hacía foco en el control estadístico de los procesos. Esto consistía en la medición de cada uno de los procesos y su control de forma tal de mejorarlos y evitar futuras fallas o equivocaciones.

Por Bruno Budrovec



Otro de los principales exponentes es Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ishikawa implementó sistemas de calidad dentro de las organizaciones. En este sistema participan todos los niveles de la empresa, empezando desde la gerencia. Este sistema de calidad debía imponerse en todos los procesos de la organización. Propuso los círculos de calidad, en los que se reúnen grupos de trabajo a discutir y compartir experiencias y encontrar la forma de mejorar la

calidad y resolver problemas en la producción. La clave es que los gerentes entiendan que las sugerencias de los operarios son valiosas y deberían ser tenidas en cuenta.

En 1943 desarrolló el diagrama Causa-Efecto (o "Diagrama Ishikawa" o "Diagrama de pescado") que se utilizó para encontrar y documentar las causas de la variación en la calidad de la producción.

Diagrama de Pescado



El diagrama consiste en una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, que representa el problema a analizar. A partir de allí se analizan las diferentes causas o ámbitos que afectan al problema. A su vez, cada una de estas causas se ve afectada por causas secundarias.

Este diagrama permite entender la raíz del problema. Es importante que diferentes grupos dentro de la organización participen de su diagramación, ya que facilita el arribo a un resultado esperado.

Ishikawa centra sus teorías en la base que para conseguir la Calidad Total no alcanza con solucionar aquellos síntomas que señalan un problema, sino que hay que ir a la raíz de los problemas.

Además, este pensador japonés cree que el negocio es la entrada y salida de calidad. La calidad es lo primero, y es el factor que va a generar las ganancias a largo plazo.

Muchas organizaciones mejoraron sus procesos por medio del benchmarking. Este concepto se refiere a la comparación sistemática de cada uno de los procesos de una organización con otras empresas competidoras. La idea es encontrar las mejores prácticas de forma tal de aplicarlas y poder realizar los procesos con la mejor calidad y al menor costo.



Actividades

- 1) Une con flechas conceptos del primer recuadro con los del segundo.

Escuela del Comportamiento Organizacional
Escuela Clásica
Escuela Estructuralista
Levitt
Racionalidad Limitada

Foco en las necesidades del cliente
Eficiencia Organizacional
Teoría de la toma de decisiones
Max Weber
Relaciones Humanas

- 2) Elabora una breve descripción de por qué estos conceptos están relacionados.

