

Breve historia de la Administración II* Escuelas de la administración

Maestro en Ciencias Antonio Ramírez Amador**

Escuelas de la administración

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración. Algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como la administración, existen múltiples corrientes que han aparecido según el momento histórico.

A la fecha no hay una sola teoría administrativa que sea de carácter universal, por lo que es importante el estudio de éstas, ya que sólo así podrá lograrse la comprensión fiel y total de la administración en cuanto al desarrollo de las organizaciones.

I. Escuela científica

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Taylor nació en Filadelfia y realizó algunos de sus estudios en Europa, donde vivió los problemas sociales y empresariales de la Revolución Industrial. Estaba predestinado a cambiar la forma de administrar los negocios. Nunca pensó en llegar a ser ingeniero práctico, pues sus padres habían decidido que estudiara derecho, pero obligado por cuestiones de salud y económicas, tuvo que abandonar su formación profesional y trabajar.

* Nota: esta es una serie de artículos breves sobre las principales teorías administrativas que aparecerán con el mismo título, pero con numeración progresiva.

Acerca del autor...

** Profesor de la División de Informática del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec.

Consiguió un puesto de jornalero en Midvale Steel Works, fabrica que habría de ser su laboratorio administrativo. En sólo seis años ascendió de jornalero a ingeniero en jefe. Conviviendo con los obreros, estudiaba en todo momento sus necesidades y reacciones en contra de los jefes, así como su bajo rendimiento en el trabajo.

A partir de ello, estableció las características básicas de la organización racional del trabajo de la administración científica:

1. Elevar la administración a la categoría de ciencia y aplicarla como tal.
2. Seleccionar y desarrollar a los obreros por el método científico.
3. Cooperación continua y sistemática entre la dirección y los trabajadores.
4. Distribución equitativa del trabajo entre la dirección y los obreros.

En su libro *Administración de Oficinas* habla por primera vez de las técnicas de racionalización del trabajo del operario, por medio del estudio de tiempos y movimientos. Se preocupa por la supervisión y describe sus funciones básicas:

1. Dar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales.
2. Establecer una producción estándar al trabajador, nunca inferior a ese estándar.
3. Premiar a los trabajadores que alcancen el estándar establecido y aun más para aquellos que lo sobrepasen.

En 1911 Taylor publica su libro *Principios de Administración Científica*, en el cual desarrolla sus estudios de administración general que denominó "administración científica". También ahí dio inicio el estudio de tiempos

y movimientos, cronometrando las operaciones de los trabajadores, con el fin de obtener un mayor rendimiento con menor esfuerzo y la máxima remuneración.

Además considera los siguientes factores como limitantes de la producción:

- A) El trabajador teme quedarse sin trabajo si se aumenta la producción de las máquinas o de los mismos trabajadores.
- B) La administración que no es eficiente permite a los trabajadores realizar actividades simuladas con lentitud, para así favorecer sus intereses, causándose con esto una situación de flojera y holgazanería innata y sistematizada.

Sin embargo, al emplear los métodos científicos en todas las actividades productivas, se da origen a dos factores esenciales: 1) el ahorro de tiempo y 2) el incremento de la producción, eliminando movimientos lentos e innecesarios que se sustituyen con movimientos rápidos.

La administración, de acuerdo con Taylor y los principios que propuso, se sintetiza de la siguiente manera:

1. Estudio de tiempos y movimientos.
2. División del trabajo.
3. Sistema de incentivos o castigos.
4. Selección y capacitación del personal.

Frank y Lillian B. Gilbreth

Este matrimonio se distinguió por sus esfuerzos continuos en el estudio de micromovimientos, analizando la secuencia lógica del trabajo manual y creando el diagrama de flujo del trabajo, mismo que se emplea hasta nuestros días.





Otras de sus contribuciones a la administración científica fue una lista que permitía calificar el mérito de los trabajadores que realizan una tarea específica, así como el uso de estadísticas para evaluar las tendencias de la producción.

Además, realizaron estudios encaminados a la utilización de todas las partes del cuerpo; diseño de equipo y herramientas, subrayaron la importancia de considerar el factor humano en la planta de trabajo de las organizaciones. Dichos estudios tuvieron su fundamento en los anteriormente efectuados por Taylor.

Henry L. Gantt

Fue discípulo de Taylor; diseñó un sistema gráfico que facilita la plantación y el control de un programa. Sus gráficas han sido aceptadas mundialmente y se puede asegurar que sirven aún como modelo de procedimientos en la actualidad.

La programación cronológica, importante para gran parte de la plantación, es la asignación de periodos o lapsos específicos a cada componente de trabajo, para tener una mejor posibilidad de controlarlos. En esto consiste la grafica de Gantt.

2. Escuela clásica o tradicional

Henry Fayol (1841- 1925)

Fayol creó una nueva doctrina administrativa, la cual analiza a la organización en su totalidad, o sea, desde los niveles directivos hasta los operativos.

Respecto a la forma de administrar a las organizaciones de su época, Fayol opinaba: “se puede decir que hasta ahora, el empirismo ha reinado en la administración de los negocios, cada jefe dirige a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. Hay que introducir el método experimental. Es decir, observar, recoger,

clasificar e interpretar los hechos, instituir experiencias, sacar reglas”.

Sus principales aportaciones consisten en que concibe a las organizaciones como una serie de funciones que se interrelacionan entre sí y de cuya eficiencia depende el éxito de la empresas.

Además, determinó que las operaciones se deben segmentar de la siguiente forma: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad, y administrativas.

Estableció de igual forma, una incipiente división del proceso administrativo, empleando los siguientes elementos: previsión, organización, mando, coordinación, y control.

Señaló también los principios de administración como guías para obtener una organización racional y efectuar una dirección eficiente. De esta forma, Fayol dota a la administración de una serie de principios fundamentales:

1. De la división del trabajo.- El trabajo debe dividirse en tantas partes como sea posible para que la persona logre la especialización.
2. De autoridad.- Es el derecho de dar órdenes y de hacer que se pongan en práctica.
3. De la disciplina.- Es la condición de cumplimiento y compromiso de las normas que se derivan de la red de acuerdos.
4. De la unidad de mando.- Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. De unidad de dirección.- Un administrador y un plan para cada grupo de actividades que tengan un



mismo objetivo.

6. De subordinación del interés particular al interés general.- Debe prevalecer el interés de la organización ante el interés personal.

7. De la remuneración al personal.- El pago por el trabajo realizado debe ser justo y suficiente.

8. De la centralización.- La organización debe ser dirigida y coordinada desde un sistema nervioso central sin que se evite la descentralización.

9. De la jerarquía.- Es la cadena de mando que va desde el nivel más alto al más bajo.

10. Del orden.- Tanto el equipo como las personas deben ser bien escogidas, bien ubicadas para que la organización trabaje con armonía.

11. De la equidad.- La amabilidad y la justicia alentarán a los empleados a trabajar bien y a ser leales.

12. De la iniciativa.- Debe fomentarse la creatividad y la imaginación de todos los empleados para mejorar su eficiencia.

13. De la estabilidad del personal.- Se le debe proporcionar a los trabajadores la seguridad de su trabajo en la medida de lo posible.

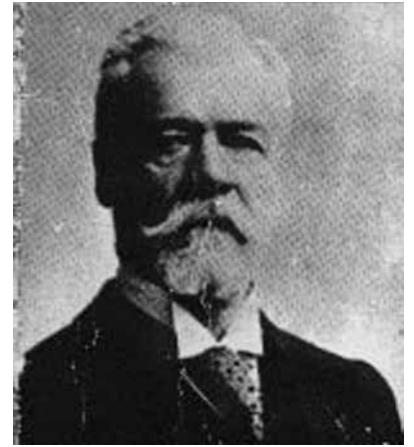
14. Espíritu de equipo.- Debe promoverse el trabajo en equipo.

Además, propuso a la administración como un fenómeno social y demostró que se debe

enseñar en las escuelas y universidades. Determinó las cualidades que debe poseer un administrador: físicas, intelectuales, morales, de cultura general, conocimientos y experiencia. Fayol condensó sus estudios y experiencias en su libro titulado *Administración Industrial y General*.

Conclusión

En este segundo artículo, se presentó una breve historia de las dos principales teorías que dan origen a la ciencia administrativa, como es la científica y la clásica.



Bibliografía

Khon, Harol y Weirich, Heinz.
Administración, una perspectiva global,
Mc Graw Hill.

Stoner, Gilbert F. *Administración*,
Prentice Hall.

Hernández y Rodríguez, Sergio.
Introducción a la administración, Mc
Graw Hill.

U.P.I.I.C.S.A. *Apuntes de administración*,
Instituto Politécnico Nacional.