

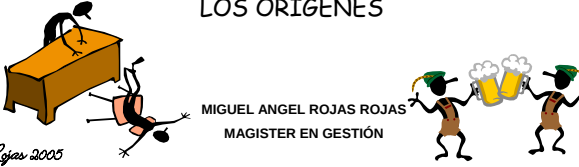


CAPÍTULO 2

Parte 1

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

LOS ORIGENES



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN

Rojas 2005



AGENDA DE LA CLASE

Evolución del pensamiento administrativo

Enfoque Clásico

- Frederick W. Taylor
- Henry Fayol



MARR
MEG

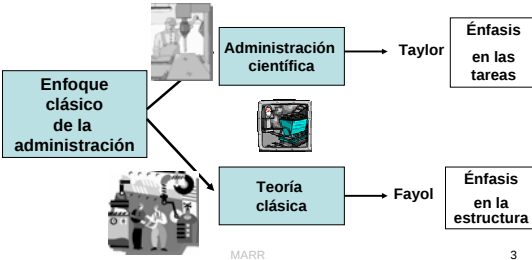
2

Rojas 2005



Enfoque Clásico de la Administración

- Para su estudio el enfoque clásico debemos dividirlo:



MARR
MEG

3

Rojas 2005



Orígenes del enfoque clásico

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas
 - Produjo una creciente complejidad en su administración
 - Exigió un enfoque científico más depurado
- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones
 - Mejorar el uso de los recursos
 - Hacer frente a la competencia entre empresas



Rojas 2005

4



La administración científica

1. La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad.
2. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra.
3. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.
4. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Rojas 2005

MARR
MEG

5



La administración científica



Frederick Winslow Taylor 1856-1915

Ingeniero norteamericano que ideó la organización científica del trabajo, nacido en la ciudad de Germantown (Pennsylvania) en 1856 y muerto en Filadelfia en 1915. Procedente de una familia acomodada, Frederick Taylor abandonó sus estudios universitarios de Derecho por un problema en la vista y a partir de 1875 se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia.

Rojas 2005

MARR
MEG

6



- Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales.
- Y fue de esa observación práctica de donde Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Rojas 2005

MARR
MEG

7



- Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo.
- La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

Rojas 2005

MARR
MEG

8



- Taylor se hizo ingeniero asistiendo a cursos nocturnos y, tras luchar personalmente por imponer el nuevo método en su taller, pasó a trabajar de ingeniero jefe en una gran compañía siderúrgica de Pennsylvania (la Bethlehem Steel Company) de 1898 a 1901.
- Taylor se rodeó de un equipo con el que desarrolló sus métodos, completó sus innovaciones organizativas con descubrimientos puramente técnicos (como los aceros de corte rápido, en 1900) y publicó varios libros defendiendo la «organización científica del trabajo» (el principal fue *Principios y métodos de gestión científica*, 1911).

Rojas 2005

MARR
MEG

9



La organización científica del trabajo o *taylorismo* se expandió por los Estados Unidos desde finales del siglo XIX, auspiciada por los empresarios industriales, que veían en ella la posibilidad de acrecentar su control sobre el proceso de trabajo, al tiempo que elevaban la productividad y podían emplear a trabajadores no cualificados (inmigrantes no sindicados) en tareas manuales cada vez más simplificadas, mecánicas y repetitivas.

Rojas 2005

MARR
MEG

10



LA OBRA DE F. TAYLOR

La obra de Taylor pretendió, desde un enfoque basado en la racionalidad científica, elaborar una sistemática de la nueva forma de organizar la empresa.

Primer periodo

- Experiencias y estudios a partir del trabajo de los obreros
- Publicación del libro "Administración de talleres" (1903), donde trata las técnicas de racionalización del trabajo obrero.

Rojas 2005

MARR
MEG

11



LA OBRA DE F. TAYLOR

En esta publicación Taylor expresa:

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Rojas 2005

MARR
MEG

12



LA OBRA DE F. TAYLOR

- Segundo periodo
 - Corresponde a la publicación del libro "Principios de administración Científica" (1911). En este periodo realizó estudios sobre la administración científica y determinó que la industria padecía algunos males que agrupo en tres factores
 1. Holgazanería sistemática de los obreros
 2. Desconocimiento de la gerencia de las rutinas de trabajo y del tiempo de ejecución
 3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo

Rojas 2005

MARR
MEG

13



LA OBRA DE F. TAYLOR

Para subsanar lo anterior Taylor ideó lo que hoy conocemos como

"Administración Científica"



Su implantación debe ser gradual y darse en cierto periodo de tiempo, esta implantación requiere de un lapso de cuatro a cinco años, para ver un progreso efectivo

Rojas 2005

MARR
MEG

14



LA OBRA DE F. TAYLOR

- La administración como ciencia
 - Para Taylor debe estudiarse y tratarse científica y no empíricamente
 - La improvisación debe dar paso a la planeación
 - El empirismo debe dar paso a la ciencia

La mayor contribución de Taylor está en la metodología en el estudio sistemático de la organización, lo que tuvo gran impacto en la administración

Rojas 2005

MARR
MEG



15



LA OBRA DE F. TAYLOR

- La administración científica puede resumirse de la siguiente forma:
 - Ciencia en vez de empirismo
 - Armonía en vez de discordia
 - Cooperación, no individualismo
 - Rendimiento máximo en vez de producción reducida
 - Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad



Rojas 2005

MARR
MEG

16



LA OBRA DE F. TAYLOR

- Los elementos de aplicación son:
 - Estudio de tiempos y estándares de producción
 - Supervisión funcional
 - Estandarización de herramientas e instrumentos
 - Planeación de tareas y cargos
 - El principio de excepción
 - Uso de la regla de cálculo y de instrumentos destinados a economizar tiempo



Rojas 2005

MARR
MEG

17



LA OBRA DE F. TAYLOR

- Guías de instrucciones de servicios
- La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por ejecución eficiente
- La clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura
- Diseño de la rutina de trabajo.



Rojas 2005

MARR
MEG

18





LA OBRA DE F. TAYLOR

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto al patrón como al empleado.

En consecuencia

Debe haber una identidad de intereses entre empleados y empleadores



Rojas 2005

19



La organización racional del trabajo

1. Análisis del trabajo
2. Estudio de la fatiga humana
3. División del trabajo
4. Diseño de cargos y tareas
5. Incentivos salariales y premios
6. Concepto del homo economicus
7. Condiciones de trabajo
8. Estandarización
9. Supervisión funcional



Rojas 2005

MARR
MEG

20



La organización racional del trabajo

- Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían su trabajo observando a sus compañeros lo que conducía a diferentes métodos e instrumentos utilizados
- Haciendo un análisis científico se puede estandarizar y utilizar el medio más efectivo
- Para Taylor, el obrero no tiene capacidad para analizar científicamente su trabajo y establecer racionalmente la mejor forma de realizarlo

Rojas 2005

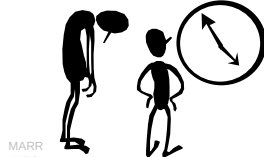
MARR
MEG

21



La organización racional del trabajo

- Con la administración científica se da una repartición de responsabilidades:
 - La gerencia → Planeamiento y supervisión
 - Trabajador → ejecución del trabajo



Rojas 2005

MARR
MEG

22



La organización racional del trabajo

1. Análisis del trabajo

- Lo básico era efectuar el estudio de tiempos y movimientos
 - Observó que cada tarea y operación era posible descomponerla en movimientos simples.
 - Todo movimiento inútil era eliminado
 - Luego, con cronometro en mano estudio el tiempo promedio en la ejecución de cada actividad
 - A lo anterior adicionó los tiempos muertos y otros básicos, obteniendo el tiempo estándar.

Rojas 2005

MARR
MEG

23



La organización racional del trabajo

- Con lo anterior estableció un método de trabajo para el obrero lo que trajo las siguientes ventajas:
 - Eliminar movimientos inútiles
 - Volver más racional la selección y entrenamiento del personal
 - Mejorar la eficiencia del obrero y con ello la producción
 - Distribuir uniformemente el trabajo
 - Tener una base de salarios equitativos
 - Calcular con precisión el costo unitario

Rojas 2005

MARR
MEG

24



La organización racional del trabajo

- Los objetivos de Taylor eran los siguientes:
 1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano
 2. Adaptación de los obreros a la propia tarea
 3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus respectivos trabajos
 4. Mayor especialización de las actividades
 5. Establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo

Rojas 2005

MARR
MEG

25



La organización racional del trabajo

Frank Bunker Gilberth

- Discípulo y un eficaz continuador de los estudios de Taylor.
- Después de concluir la preparatoria, Frank Gilberth; se dedicó a trabajar en la construcción y se inicio como aprendiz de albañil.
- Fue precisamente en esa actividad donde implantó un método para efectuar el menor numero de movimientos en el menor tiempo posible.
- Sus estudios y experimentos lo llevaron a identificar los 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos.
- Él llama a estos elementos THERBLIG denominación que utilizo por inversión de su apellido, a cada elemento le asigno un símbolo y un color, similar a un diagrama de flujo.

Rojas 2005

MARR
MEG

26



La organización racional del trabajo

Movimientos elementales de Gilbreth

- | | | | |
|---------------------------|---|--------------------------------|---|
| 1. Buscar |  | 10. Utilizar |  |
| 2. Escoger | | 11. Descargar | |
| 3. Coger | | 12. Inspeccionar |  |
| 4. Transportar desocupado | | 13. Asegurar | |
| 5. Transportar cargado | | 14. Esperar inevitablemente | |
| 6. Posicionar |  | 15. Esperar cuando es evitable |  |
| 7. Pre-posicionar | | 16. Reposar | |
| 8. Reunir |  | 17. planear |  |
| 9. separar | | | |

Rojas 2005

MARR
MEG

27



La organización racional del trabajo

- "La teoría científica de la administración, enfatizaba su investigación y resultados en la producción y la planta, pocos avances se vieron en el ámbito estructural y organizacional, lo importante era sacar el máximo provecho de un trabajador, en base al eliminar tiempos y movimientos innecesarios e incentivado personalmente por medio de incrementos o bonos salariales;

Rojas 2005

MARR
MEG

28



La organización racional del trabajo

- Las constantes críticas del lo deshumanizado de la teoría científica o la mecanización del hombre, trajo conflictos entre los trabajadores y los patrones que se reflejaron en la época de la recesión, algo muy notable en la creación de los primeros sindicatos americanos en Detroit,
- Al continuar el avance de las teorías administrativas, se llegaría a la conclusión de que el incentivo económico no era lo único que incentivaba al trabajador,
- Aunque todavía veamos este estilo de incentivo y teoría práctica, en organizaciones de nuestro país"

Rojas 2005

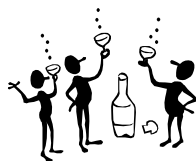
MARR
MEG

29



La organización racional del trabajo

La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad



Rojas 2005

MARR
MEG

30



La organización racional del trabajo

2. Estudio de la fatiga humana

- Como hemos visto el estudio de los movimientos cumple con:
 - Evitar movimientos inútiles
 - Ejecutar los movimientos lo más económicamente posible
 - Dar a los movimientos una secuencia apropiada
- La fatiga predispone al trabajador a:
 - Disminuir su productividad
 - Perder el tiempo
 - Exceso de rotación de personal
 - Enfermedades
 - Accidentes
 - Disminución de la capacidad de esfuerzo



MARR
MEG

31



La organización racional del trabajo

- La fatiga es considerada como un reductor de la eficiencia
- Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que se clasifican:
 - En aquellos relativos al uso del cuerpo humano.
 - Aquellos relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
 - Aquellos relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.



MARR
MEG





La organización racional del trabajo

3.División del trabajo

- Una de las consecuencias del estudio de los movimientos y tiempos fue la

"División del Trabajo"

Al comprobar que un trabajo se puede efectuar mejor y más económicamente mediante la subdivisión de tareas se concluyó que cada persona debía, en lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante

Rojas 2005

MARR
MEG

33



La organización racional del trabajo

- Con lo anterior, cada obrero pasó a ser especializado en en la ejecución de una única tarea simple y elemental, para ajustarse a los estándares establecidos.
- La principal base de aplicación fue en la línea de producción o línea de montaje



34



La organización racional del trabajo

Con la línea de producción el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y paso a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, simple y estandarizada, durante toda su jornada de trabajo.



35



La organización racional del trabajo

4. Diseño de cargos y tareas

- Taylor fue el primero en intentar definir los cargos y tareas que desempeñan las personas:
 - Tarea : toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización
 - Cargo : conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes que ejecutan tareas específicas.

MARR
MEG

36



La organización racional del trabajo

- Diseño de un cargo.
 - Es el proceso mediante el cual estos se crean proyectándolos y combinándolos con otros cargos, para la ejecución de tareas mayores
 - El principio básico en el diseño de cargos es el número limitado de tareas relacionadas que cada cargo debe contener

Rojas 2005

MARR
MEG

37



La organización racional del trabajo

- El diseño de cargos manuales permite:
 - Admitir empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción
 - Se minimizan los costos de entrenamiento
 - Se reduce la posibilidad de errores en la producción
 - Se facilita la supervisión
 - Aumentar la eficiencia del trabajador, permitiendo una mayor productividad.

Rojas 2005

MARR
MEG

38



La organización racional del trabajo

5. Incentivos salariales

- La idea de Taylor era que la remuneración basada en el tiempo no estimulaba a ninguno a trabajar más y debería ser sustituida por la remuneración basada en la producción de cada obrero



- Produce poco..... Gana poco
- Produce mucho.... Gana en proporción a su producción

Rojas 2005

MARR
MEG

39



La organización racional del trabajo

- Sin embargo, aquel obrero con un buen salario y un buen patrón de vida debió soportar durante varias décadas, un trabajo simple, repetitivo, robotizado, estandarizado, como resultado de los supuestos que se tenían respecto a la naturaleza humana



Rojas 2005

MARR
MEG

40



FIN PARTE 1



Rojas 2005

MARR
MEG

41
