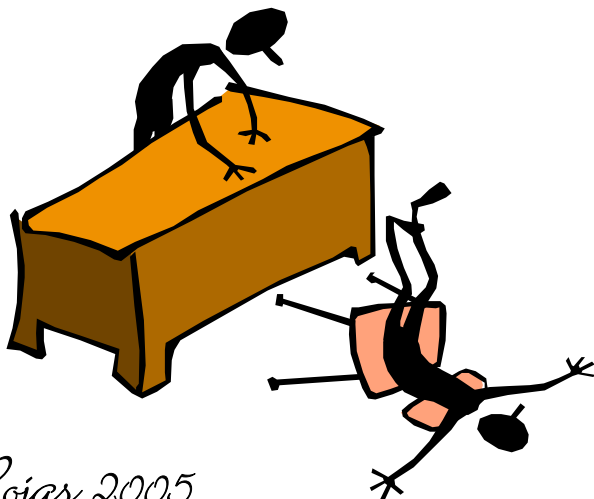




CAPÍTULO 2 PARTE 2

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

LOS ORIGENES



Rojas 2005

MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN





La organización racional del trabajo

6. Concepto del Homo Economicus

- Toda persona trabaja exclusivamente por la recompensa salarial. Económica y material
- El hombre está motivado a trabajar por el miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir
- El homo economicus, obviamente, no es una descripción de ninguna persona real sino un modelo de comportamiento que resulta útil para entender lo que sucede en los múltiples intercambios económicos que se realizan en las sociedades humanas.
- Puede decirse entonces que toda persona, en la práctica, actúa alguna vez o en algún sentido como un hombre económico, pero que ello sólo puede considerarse como una abstracción de una parte de su conducta, la que precisamente interesa para la formulación de la teoría económica.



La organización racional del trabajo

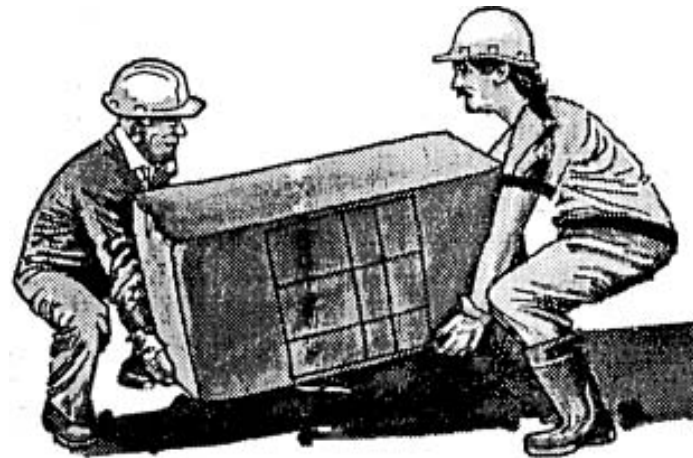
- El hombre económico no se limitaba a ver al hombre como a alguien que se emplea por dinero, sino que, se veía al obrero como un individuo limitado y mezquino, con prejuicios y culpable de la holgazanería y el desperdicio de las empresas, el cual debía ser controlado continuamente



La organización racional del trabajo

7. Condiciones de trabajo

- Taylor verificó que la eficiencia depende también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga

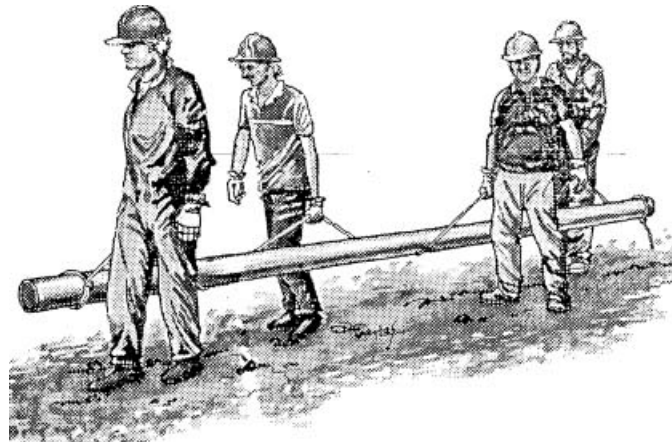


MARR
MEG



La organización racional del trabajo

- Las condiciones de trabajo que más preocuparon a los ingenieros de la administración científica fueron:
 - La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y equipos de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea





La organización racional del trabajo

- La distribución física de máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción
- El mejoramiento del ambiente físico del trabajo
- La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos, como transportadores, ordenadores y otros elementos que reduzcan movimientos innecesarios

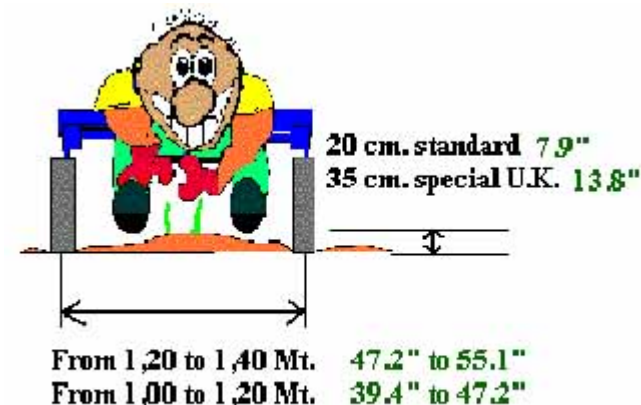
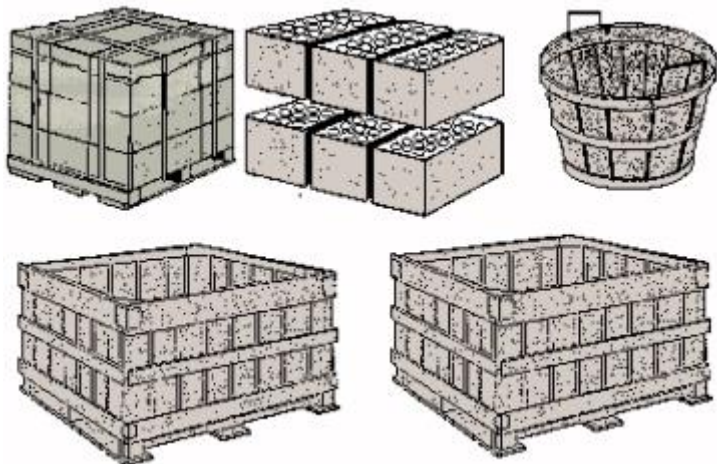




La organización racional del trabajo

8. Estandarización

- Un estándar o patrón es una unidad de medida adoptada y aceptada comunmente como criterio.
- Representan el desempeño deseado y están siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar.
- Es una preocupación constante en la obtención de la eficiencia



MARR
MEG



La organización racional del trabajo

9. Supervisión funcional

- Taylor propugna por la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinada área.
- Cada supervisor investido con autoridad funcional sobre los mismos subordinados
- La autoridad funcional es relativa y parcial
- Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional.



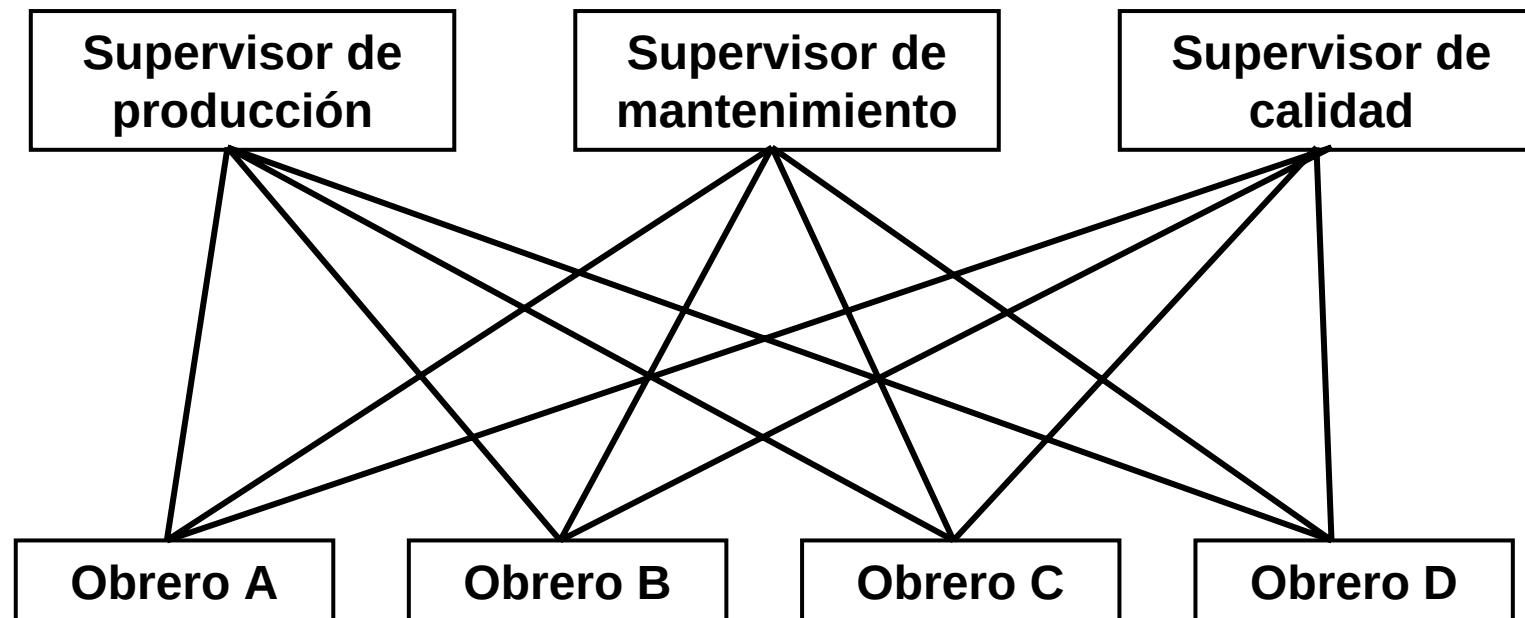
La organización racional del trabajo

- La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad de funciones.
- Según Taylor
 - La característica más sobresaliente y visible de la administración funcional consiste en el hecho de que cada obrero, recibe orientación y ordenes diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeña su propia función en particular



La organización racional del trabajo

- Supervisión funcional de Taylor





Principios de la administración científica

1. Principios de la administración científica de Taylor
2. Otros principios implícitos de la administración científica según Taylor
3. Principios de eficiencia de Emerson
4. Principios básicos de Ford
5. Principio de excepción



Principios de la administración científica

- La administración es ciencia o arte?
 - Podríamos decir que es un arte, ya que es saber como hacer algo
 - Si los administradores usaran bien sus conocimientos, en forma organizada acerca de la administración se diría que es ciencia
- En este contexto podemos concluir que la administración es ciencia y arte ya que ambos son complementarios



Principios de la administración científica

- **CIENCIA:** Se define como conocimiento organizado.
 - La característica de toda ciencia es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento.
 - Una ciencia comprende conceptos claros, teorías y otros conocimientos acumulados desarrollados a partir de hipótesis, experimentación y análisis.



Principios de la administración científica

• Enfoque científico

- Requiere de conceptos claros
- Imágenes mentales de algo formadas mediante la generalización a partir de particularidades
- Estas palabras y términos deben ser exactos, pertinentes e informativas para el científico y practicante por igual.

Sobre lo anterior, el método científico supone la determinación de hechos objetivos por medio de la observación



Principios de la administración científica

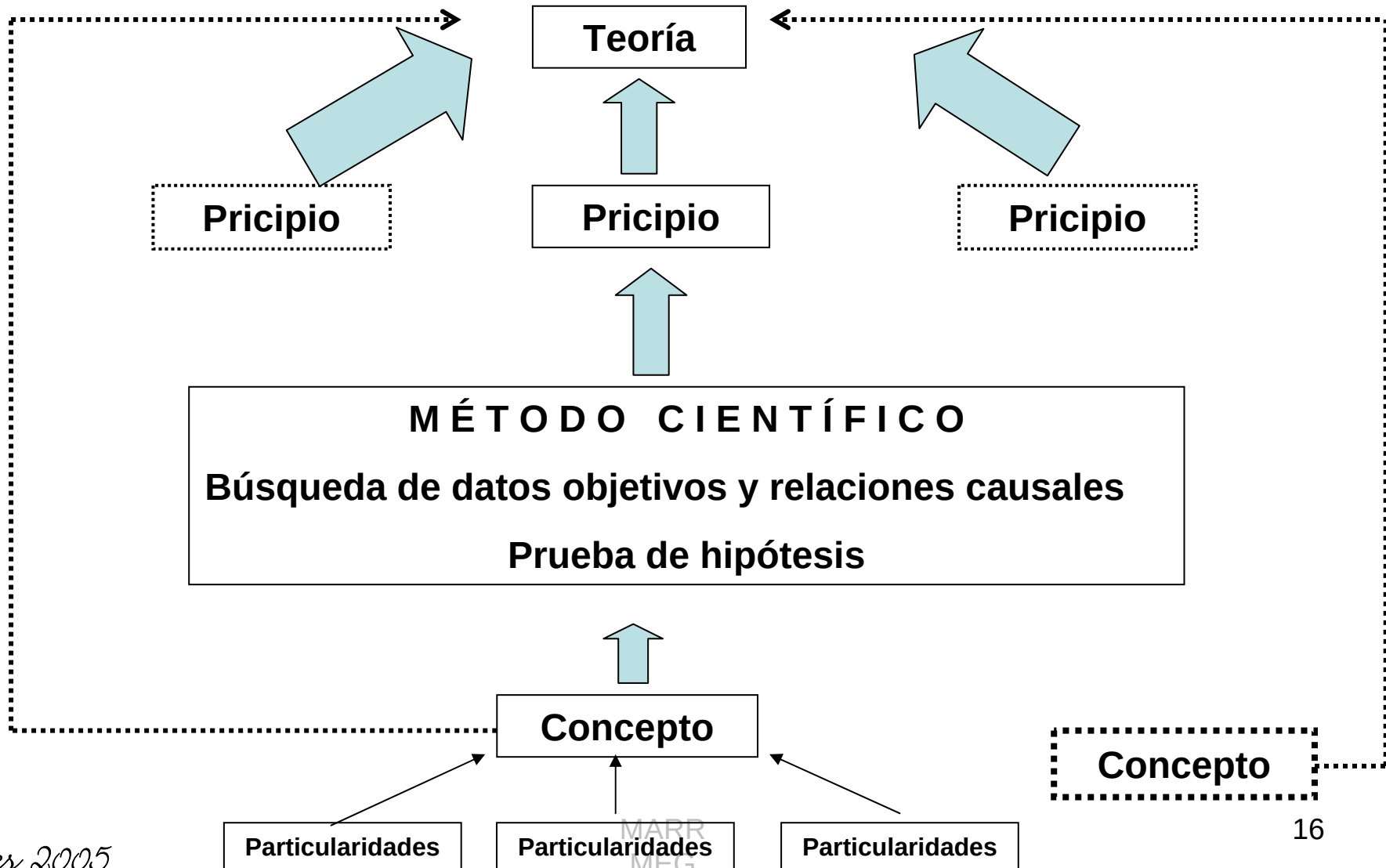
- Principios :
 - En administración los *principios* son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.
 - Pueden ser *descriptivos o predictivos*, pero nunca prescriptivos.
 - Describen la relación de una variable con otra
 - No prescriben lo que deben hacer los individuos

Ejemplo: Si la gravedad es la única fuerza que actúa sobre un cuerpo al caer, éste caerá a una velocidad creciente.



Principios de la administración científica

Enfoque científico





Principios de la administración científica

1. Principio de planeamiento

- Sustituir la improvisación y el criterio individual por métodos basados en procedimientos científicos

2. Principio de preparación

- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes

3. Principio de control

- Controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo a las normas establecidas

4. Principio de ejecución

- Distribución de responsabilidades en forma diferenciada para que la ejecución del trabajo sea disciplinado



Principios de la administración científica

- Principios implícitos
 - Estudiar el trabajo de los obreros
 - Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo cómo deberá realizarse
 - Seleccionar científicamente a los trabajadores, según las tareas a ejecutar
 - Entrenar a los obreros adecuadamente
 - Separar las funciones de planeación y ejecución



Principios de la administración científica

- Principios implícitos, cont...
 - Preparar la producción, planear, establecer incentivos
 - Estandarizar los instrumentos, los materiales, la maquinaria, el equipo, los métodos y los procesos de trabajo que van a utilizarse
 - Dividir proporcionalmente las utilidades
 - Controlar la ejecución del trabajo
 - Clasificar en forma simple y práctica equipos, procesos y materiales para su fácil uso y manejo.



Principios de la administración científica

3. Harrington Emerson (1853-1931)

"El gran sacerdote de la eficiencia"

- Emerson nació en Trenton, Nueva Jersey en 1853. Fue hijo de un ministro presbiteriano y profesor de literatura inglesa y realizó sus estudios en países como Alemania, Inglaterra, Italia y Grecia, lo cual le permitió el aprender 19 idiomas y a los 23 años de edad era Jefe del Departamento de Idiomas Extranjeros Modernos en la Universidad de Nebraska, actividad que posteriormente abandonó para dedicarse a actividades empresariales.
- Como ingeniero consultor realizó investigaciones económicas y de ingeniería para los ferrocarriles de Burlington, Atchison, Topeka y Santa Fe. Su experiencia fue basta en este sector y sus éxitos le dieron la distinción de ser considerado el primer "ingeniero de la eficiencia".
- En 1908, a la edad de 45 años escribió, "La Eficiencia como base de las operaciones y los salarios", en donde compartía con Taylor la idea de la prosperidad.



Principios de la administración científica

A su manera Emerson señalaba:

"Si los humanos pudiesen ser tan eficientes, como la naturaleza, no habría pobreza, ni beneficencia".

- Según él, el problema de la ineficiencia humana, podía solucionarse de dos maneras:
 - Imaginando métodos que capacitaran a la personas para realizar "el máximo de lo que ellas puedan hacer", en relación a la tarea o los fines establecidos, ya que la mayoría de las personas son eficientes solamente en un 60% al realizar sus objetivos de trabajo.
 - Diseñándose formas de fijación de objetivos que requiriesen "el mayor desempeño de que podamos ser capaces", en razón de que las eficiencias actuales son menos del 1% de nuestra capacidad real.



Principios de la administración científica

- También vincula la eficiencia con el tamaño de la empresa, y señala que cuando las plantas se hacen tan grandes y complejas que ya no pueden ser gestionadas con efectividad
- El remedio es la descentralización y la reducción de tamaño, hasta que se encuentre un tamaño óptimo en la dimensión de planta.
- En cuanto al desempeño de los empleados:
 - *"La eficiencia es inalcanzable para los sobrecargados de trabajo, los mal pagados y los brutalizados"*
- Y concluía precisando su concepto de eficiencia:
 - *"La eficiencia se alcanza cuando la cosa correcta se hace de la manera correcta, por el empleado adecuado, en el lugar y en el tiempo debidos".*
- Cinco años después, en 1913, logra perfeccionar sus ideas sobre la eficiencia y escribe su libro LOS DOCE PRINCIPIOS DE LA EFICIENCIA:



Principios de la administración científica

- Identifica como el primer principio el de IDEALES CLARAMENTE DEFINIDOS, donde argumenta que es necesario que la Administración inculque a los trabajadores objetivos claros, de no ser así, los trabajadores habrán de fijarlos por inspiración propia y esta desvinculación de ideales genera vaguedad, desorientación e incertidumbre en las empresas.
- En esta preocupación hace un llamado al sentido común de los administradores advirtiéndolo: establecen sus propios ideales y rechazan todos los principios de eficiencia que no convengan a sus objetivos, o aceptan la organización y principios de eficiencia y crean los ideales elevados que correspondan a ella.
- El resto de los principios hablan por sí solos.



Principios de la administración científica

- **Principios de eficiencia de Emerson.**

1. Ideales claramente definidos
2. Sentido común
3. Consejo competente
4. Disciplina
5. Honradez
6. Registros fiables, inmediatos y adecuados
7. remuneración proporcional al trabajo
8. Estándares y programas para las condiciones de trabajo
9. Condiciones estándares para el trabajo
10. Operaciones estándares
11. Instrucciones prácticas estándares escritas
12. Premios de eficiencia



Principios de la administración científica

4. Henry Ford. Nació el 30 de julio de 1863 en una granja cerca de Dearborn, Michigan. De joven cursó estudios en escuelas públicas, y a los 16 años se hizo aprendiz de mecánico en Detroit. Entre 1888 y 1899 fue mecánico, y más tarde jefe de mecánicos de la Edison Illuminating Company.
- En 1893, logró construir su primer coche, y en el año 1903 funda la Ford Motor Company, el imperio que es el día de hoy.
 - Introdujo en su empresa la técnica de la fabricación de coches en cadena, empezando a utilizar piezas estandarizadas intercambiables, reduciendo sensiblemente los precios de los coches hasta a unos irrisorios 290 dólares (1924).
 - Para no mermar la productividad y estabilidad de sus trabajadores, duplicó sus salarios y de esta manera ser un obrero de Ford se convirtió en un privilegio.
 - Resultado: las ganancias se duplicaron entre 1914 y 1916, en plena Primera Guerra Mundial.





Principios de la administración científica

- En 1908 Ford Motor Company lanza al mercado el famoso modelo T.
- En 1913, al comenzar la producción en serie, ya era el auto ideal.
- Lo curioso del auto era que el modelo sólo era de un color negro especial de alta duración y bajo precio que abarató los costos.





Principios de la administración científica

- La condición clave de la producción en masa es *la simplicidad*.

Los aspectos que dan soporte al sistema son:

1. La progresión del producto a través del proceso productivo es planeada, ordenada y continua
2. El trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarlo con la iniciativa de ir a buscarlo
3. Las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes



Principios de la administración científica

- Los principios adoptados por Ford fueron:
 - *Principio de intensificación*
 - Disminuir el tiempo de producción y puesta en venta
 - *Principio de economicidad*
 - Reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación
 - *Principio de productividad*
 - Aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo.



Principios de la administración científica

5. Principio de excepción

- Taylor adoptó un sistema de administración operacional bastante simple que se basaba en la verificación de las excepciones o desvíos de los estándares normales.
- El administrador no debe preocuparse por lo que sucede dentro de los estándares fijados
- El administrador debe verificar prioritariamente los hechos que estén fuera de los estándares, es decir las excepciones y corregirlas adecuadamente.



Principios de la administración científica

El principio de excepción es, entonces, un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, son divergentes o se distancian de los resultados previstos en algún programa.



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

- Las principales críticas son:
 1. Mecanismo en la administración científica
 2. Superespecialización del obrero
 3. Visión microscópica del hombre
 4. Ausencia de comprobación científica
 5. Enfoque incompleto de la organización
 6. Limitación del campo de aplicación
 7. Enfoque prescriptivo y normativo
 8. Enfoque de sistema cerrado



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

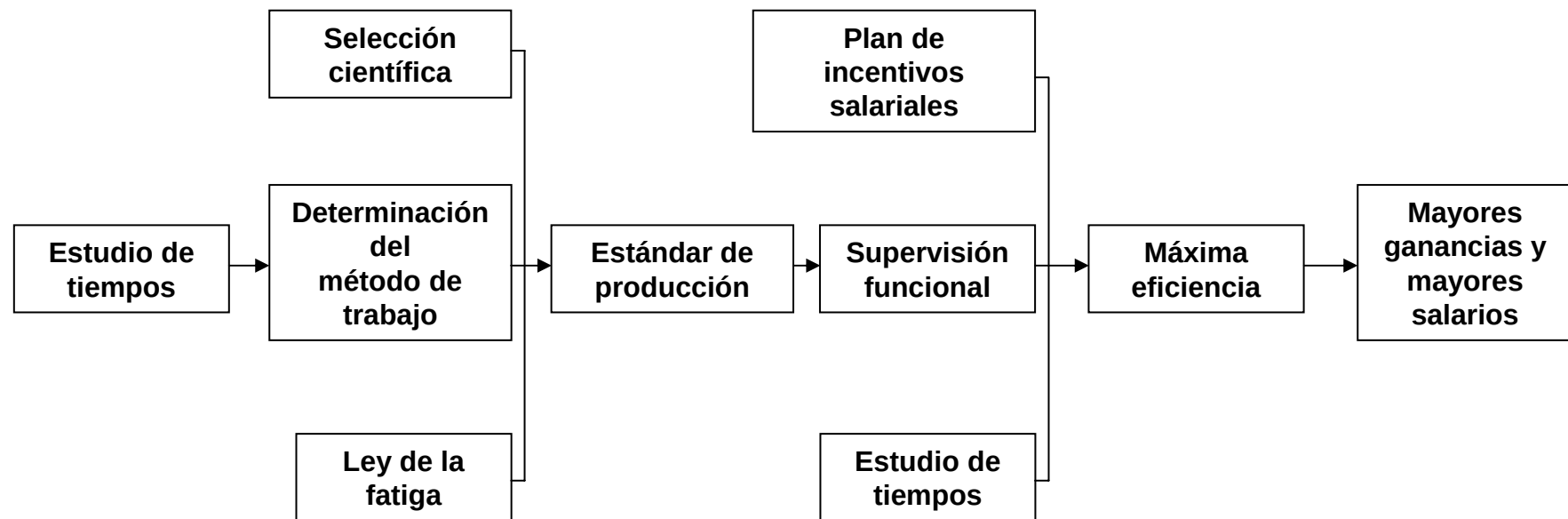
1. Mecanismo en la administración científica

- Se limitó a las tareas y factores relacionados con el cargo y función del obrero
- Se dio poca atención al elemento humano
- Se concibió la organización como "una distribución rígida y estática de piezas", es decir como una máquina.
- La visión mecanicista y lógica no siempre se realizó plenamente → → → → → → → →



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

Enfoque mecanicista de la administración científica



Este enfoque se preocupó por especificar como deben organizarse y ejecutarse las tareas



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

- Los mismos principios que Taylor adoptó para conciliar los intereses de patrones y empleados, fueron la causa de los serios trastornos y críticas sufridas posteriormente
- Un aspecto típico mecanicista fue el considerar que el empleado actúa únicamente motivado por la ganancia material y financiera
- No consideró los aspectos humanos de la organización.



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

2.- Superespecialización del obrero

- Se busca la especialización del obrero a través de la división y subdivisión de toda operación y sus elementos constitutivos
- Las tareas más simples pueden enseñarse fácilmente y la pericia del obrero puede aumentar enormemente
- Así se alcanza una respetable estandarización del desempeño de los empleados

Esas formas de organización violan la dignidad humana



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

- El taylorismo demostró que la manera espontánea como los trabajadores ejecutaban sus tareas no era la menos fatigante, ni la más económica desde el punto de vista del tiempo, ni la más segura.
- Para Taylor se trata de prescribir exactamente el método de trabajo,
- Indicar las herramientas y el material a usar
- Establecer el lapso dentro del cual debe cumplirse la tarea





Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

3.- Visión microscópica del hombre

- La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente
- Ignora que el ser humano es un ser social
- Lo califica de ineficientes y perezosos
- El error de Taylor fue que basó su sistema observando la productividad industrial



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

- Taylor se preocupó por aumentar el ritmo de trabajo de los obreros, que ejecutaban tareas pesadas y no calificadas, como el trabajo con pala, el de fundición o el de albañilería
- Ignorando la fatiga mental o nerviosa
- Taylor consideraba al hombre como un apéndice de la maquinaria industrial



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

- 4.- Ausencia de comprobación científica
- También es criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia
 - Los ingenieros norteamericanos utilizaron muy poca investigación y experimentación científica para comprobar su tesis
 - Taylor utilizó un método empírico y concreto
 - Los aspectos más importantes se refieren al como y no al porqué de la acción del obrero



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

5.- Enfoque incompleto de la organización

- Para muchos autores la admin.cient. Es incompleta, parcial e inacabada
- Se limita solo a aspectos formales y deja de lado lo informal
- No considera los aspectos humanos de la actividad, ignora la vida social interna
- Omite variables críticas como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

6.- Limitación del campo de aplicación

- Las observaciones se limitaron a problemas de producción localizados en la fábrica
- No considero aspectos como el financiero, comerciales,
- La no ocurrencia de cambios es esencial para que el pensar sea separado del hacer
- La estabilidad del producto y del proceso sirve de restricción al diseño de cargos y tareas



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

7.- Enfoque prescriptivo y normativo

- Se caracteriza por la preocupación de establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias
- Ese enfoque busca estandarizar ciertas situaciones que le permitan unificar la manera de cómo deben ser administradas
- Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas
- A soluciones enlatadas y principios normativos que deben regir el como hacer las cosas



Evaluación crítica de la teoría de la Administración Científica

8.- Enfoque de sistema cerrado

- Visualiza las empresas como si estas existieran en el vacío.
- Se caracteriza por el hecho de observar sólo lo que sucede dentro de la organización
- No toma en cuenta el entorno en el que se desenvuelve

Las organizaciones nunca se comportan como un sistema cerrado y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables.



Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Burocrática, racionalidad organizacional	En la estructura
Teoría de las Relaciones Humanas	Organización formal e informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupos.	En las personas
Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	En las personas
Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	En las personas
Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental, enfoque de sistema abierto.	En el ambiente
Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología	En la tecnología



Términos clave

- Complejidad
- Racionalidad
- Administración científica
- Empirismo
- Planeamiento
- Supervisión
- Productividad
- Eficiencia
- Administración funcional
- Análisis del trabajo
- Fatiga humana
- División del trabajo
- Diseño de cargos y tareas
- Incentivos salariales y premios
- Homo economicus
- Condiciones de trabajo
- Estandarización
- Supervisión funcional



FIN CAPÍTULO



MARR
MEG

