Principios Básicos de la Administración

Administración Científica

En su “Shop Management” (1903) Taylor se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion -Time-Study). En esta publicación expresa las siguientes directrices a ser seguidas:

- 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.

Con la publicación de “Principios de administración científica” (1911), promueve la premisa de que:

- la racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los siguientes principios:

- **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
- **Principio de excepción:** adoptar un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización. Todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor:

- Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

- Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos; también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Principios de eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

- Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
- Establecer el predominio del sentido común.
- Mantener orientación y supervisión competentes.
- Mantener disciplina.
- Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
- Fijar remuneración proporcional al trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
- Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
- Establecer instrucciones precisas.
- Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.
Ford adoptó tres principios básicos:

- **Principio de intensificación:** consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- **Principio de la economicidad:** consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- **Principio de la productividad:** consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Análisis de la teoría de la administración científica

Aportes

- El promover equipo de personas que trabajan juntas atendiendo en forma experta a solo una o unas pocas tareas logra mayor producción que el mismo número dedicado a todas las tareas.
- Los métodos se pueden aplicar a muchas actividades organizacionales además de las estrictamente industriales.
- Las técnicas aplicadas a estudios del tiempo y movimiento demostraron que las herramientas y esfuerzo físico necesarios para una tarea se puede hacer más eficiente y racional.
- Su insistencia en la selección y capacitación científica de los trabajadores demostró la importancia de la destreza y el adiestramiento para mejorar la efectividad del trabajador.
- La importancia concedida al diseño del trabajo estimuló la búsqueda de la manera óptima de hacer una labor, mostrando el camino hacia la profesionalización de la administración.

Críticas

La teoría de la administración científica fue duramente criticada.
Aún así se detallan una serie de condicionantes de la época:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse:

- Le dio poca atención al elemento humano. Se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Se le conoce con el nombre de “teoría de la máquina” ya que concibe la organización como “una distribución rígida y estática de piezas”.
- En la búsqueda de la eficiencia preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas formas de organización de tareas privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que “la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo” no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier aumento en la especialización no redunda necesariamente en un aumento de la eficiencia.
- Se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social, valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil, la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no como recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.
- Pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.
- Para muchos autores es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización; tanto

interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

- Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.
- Se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Es un enfoque dirigido a soluciones anticipadas, estereotipadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.
- Visualiza solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinista: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a algunas pocas variables o aspectos importantes.

Teoría Clásica

Henri Fayol (1841 – 1925) Nació en Constantinopla y falleció en París, se gradúa de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos y es considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas; fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos de actividades básicas de la empresa, las cuales estaban íntimamente relacionadas:

Actividades Técnicas	Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
Actividades Comerciales	Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
Actividades Financieras	Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
Actividades de Seguridad	Relacionadas con la protección y preservación de los empleados y la propiedad.
Actividades Contables	Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
Actividades Administrativas o Gerenciales	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Estas funciones coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco actividades esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra actividad, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las actividades administrativas, Fayol define las funciones que la componen:

Planeación	Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
Organización	Movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes.
Mando	Dirigir al personal y verificar que realicen su tarea.
Coordinación	Armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos para conseguir las metas propuestas.
Control	Efectuar el seguimiento para asegurar que todo suceda de acuerdo con los planes trazados y las ordenes dadas.

La ciencia de la administración, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de absoluto en materia administrativa. Tales principios son flexibles y se pueden adaptar para llenar cualquier necesidad; es solo cuestión de saber usarlos.

Principios administrativos de Fayol

1. **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama. Pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Elementos de la Administración para Urwick

Urwick fue un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. Así también, desdobla los elementos de la administración en funciones que constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa puede desarrollarse lo hará entorno a personas:

1. Investigación
2. Previsión
3. Planeamiento
4. Organización
5. Coordinación
6. Mando
7. Control

Principios de Administración para Urwick

- Principio de la especialización: Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.
- Principio de autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
- Principio de Amplitud Administrativa: este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
- Principio de la diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

Elementos de la administración para Gulick

Gulick propone siete elementos como las principales funciones del administrador:

1. Planeamiento (planning): es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Organización (organizing): es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. Asesoría (staffing): prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo.
4. Dirección (directing): tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; funciona como líder en la empresa.
5. Coordinación (coordinating): establece relaciones entre las partes del trabajo.
6. Información (reporting): esfuerzo de mantener informados respecto a lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable. Este esfuerzo presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. Presupuestación (budgeting): función que incluye todo lo referente a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias: el plan fiscal, la contabilidad y el control.

Análisis de la Teoría Clásica

Aportes

- Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas.
- El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.
- Los clásicos han superando la limitación de conocimientos y las condiciones que existían en su época, manteniendo en vigencia la idea que las destrezas gerenciales se aplican a toda clase de actividades de grupo, junto a la validez de la premisa que los principios pueden enseñarse.

Críticas

- Enfoque simplificado de la organización formal: la mayoría de los autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer. En este sentido establece, como el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuales son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia.
- Ausencia del Trabajo experimental: los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación, y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando de un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías.
- El extremo racionalismo en la concepción de la administración: los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.
- Teoría de la máquina: los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.
- Enfoque incompleto de la organización: la teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización. La llamada teoría de la organización formal realmente no ignoraba los problemas humanos de la organización, sin embargo no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre las personalidades y los grupos informales.