



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

El enfoque clásico de la Teoría de la Organización

Apellidos, nombre	Peris-Ortiz, Marta (mperis@doe.upv.es) Rueda-Armengot, Carlos (crueda@doe.upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universidad Politécnica de Valencia



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo, intentaremos mostrar de manera sintética, las principales aportaciones que han nutrido el enfoque clásico de la Teoría de la Organización. Las dos teorías que se describen en este artículo son:

- La teoría de la administración científica del trabajo
- La teoría del proceso administrativo

2 Objetivos

Cuando el usuario de este artículo termine su lectura será capaz de:

- Describir los principales enfoques clásicos de la Teoría de la Organización.
- Sintetizar los principales rasgos de cada enfoque.
- Contrastar los diferentes enfoques y tener una visión de conjunto sobre la evolución de los principales enfoques clásicos en el campo de la Teoría de la Organización.
- Aplicar los diferentes enfoques.
- Criticar los diferentes enfoques.

3 Introducción

En este artículo recogemos el enfoque clásico de la teoría organizativa que tal como muestra la tabla 1 es un enfoque cerrado y racional [1, 2] que atiende fundamentalmente a la toma de decisiones en las organizaciones [3].

<i>Énfasis/ Visión</i>	<i>Toma de decisiones</i>
Cerrado y Racional	<i>Administración Científica</i>
	<i>Proceso Administrativo</i>

Tabla 1: Enfoque clásico de la teoría organizativa (Elaboración propia)

4 Principales teorías, escuelas y enfoques de la Teoría de la Organización

4.1 La administración científica del trabajo. Enfoque cerrado y racional

Uno de los autores más importantes que concibe a la organización, fundamentalmente, como un sistema cerrado y racional, poniendo su énfasis principal en cómo debe establecerse el proceso de toma de decisiones, es Frederick W. Taylor



en su teoría del **management científico** u organización científica del trabajo (scientific management) [4]. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los principios de la ciencia a los problemas de la Administración, con el fin de alcanzar una elevada eficiencia [5]. La obra de Taylor marca el surgimiento de la teoría de la administración científica del trabajo y los puntos principales que podemos extraer de su teoría son:

- 1) "Para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos" [4]. Es decir, sustituir mediante el estudio científico del trabajo los anteriores métodos basados en la intuición y el empirismo, lo que permitirá establecer el mejor método e implica la mejor forma de organizar y formalizar los procesos y el trabajo.
- 2) La ciencia del trabajo propuesta, al mismo tiempo, "selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero", según el puesto o tipo de tarea a desempeñar (Ibíd.: 29).
- 3) Debiendo haber además una cooperación cordial "con los obreros, para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican" (Ibíd.: 29), lo cual vendría facilitado por las mejoras de rentabilidad y remuneración que se obtendrían de la aplicación de dichos principios. Taylor entiende esto como una conducta racional contraria al conflicto –o capaz de resolverlo–, si bien la cordialidad que propone no evita la disciplina y el rigor en la aplicación de los principios y en la disminución del salario, si no se consiguen los niveles de productividad previstos [7].
- 4) En lo que se refiere a jerarquía, coordinación y control, la propuesta de Taylor "distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros" [4: 29]; es decir, reparte la responsabilidad de modo que los operarios asumen la de ejecutar las tareas y la dirección la de planificarlas, diseñarlas y controlarlas, siendo ambas partes partícipes y corresponsables de los resultados.
- 5) La relación jerárquica, en lo que se refiere a la dirección y planificación del trabajo, se concreta para Taylor en la supervisión funcional. Ésta consiste en una supervisión especializada según el tipo de tarea o las partes específicas de cada tarea, de modo que se mejora la combinación de conocimientos entre el supervisor especialista y el trabajador, mejorándose la eficiencia, aunque esto implique que no habrá una unidad de mando estricta respecto de cada puesto de trabajo.¹ A este respecto, Taylor estaba convencido de que "ningún hombre podía adquirir la competencia que necesitaba un capataz general o de línea para realizar su trabajo de forma adecuada. Propuso conseguir este objetivo mediante el establecimiento de un departamento de planificación para administrar la fábrica en su conjunto a través de jefes de talleres muy

¹ Esta cuestión no ha sido destacada por los estudiosos de Taylor, y se imputa únicamente a Fayol.



especializados o (...) capataces funcionales" [7].² Entre las especialidades de los capataces estaban también las que corresponden a los flujos de trabajo.

- 6) Taylor consideró también la ley de la fatiga, estableciendo tiempos de descanso que permitieran el pleno rendimiento del trabajador según el tipo de tareas a desarrollar [8].
- 7) Por último, Taylor concedió también importancia a las condiciones de higiene en el trabajo, entendiéndose por éstas, entre otras, las condiciones de salubridad del ambiente en el que ha de realizarse el trabajo y el grado de iluminación. Como es sabido esto último dio lugar al experimento de Hawthorne, que introdujo elementos ajenos al planteamiento de Taylor.

La teoría de Taylor, como contribución capital y de valor permanente para el management en la dirección y planificación del trabajo, puede presentarse de forma sintética mediante la Figura 1.

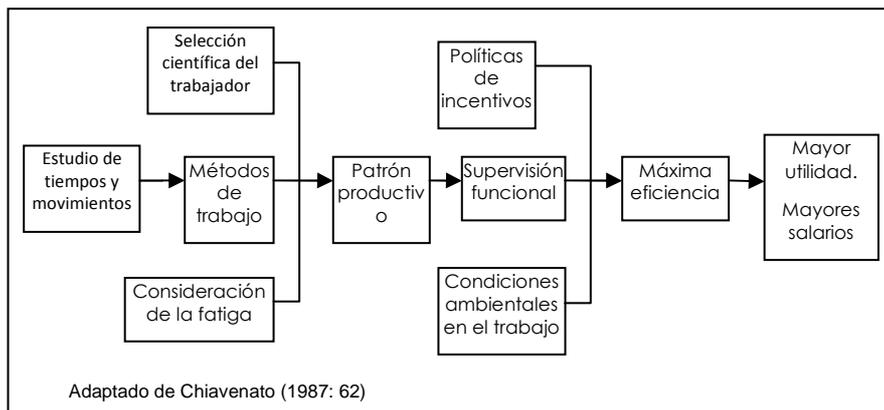


Figura 1. La dirección y administración del trabajo en F.W. Taylor.

A la obra de Taylor habría que añadir la de otros investigadores que o bien la divulgaron o bien la enriquecieron y la perfeccionaron. Entre este grupo de estudiosos y prácticos se encuentran los nombres de **Gantt**, recordado por su sistema de salarios, además de por su gráfico Gantt; **Gilbreth**, creador de los movimientos fundamentales o therbligs; **Emerson**, gran comunicador de la obra de Taylor; Ford, fundador de la Ford Motor Co. y creador de la línea de montaje, que también influyó en sus contemporáneos a través de sus "principios" de administración; y finalmente, **Le Chatelier**, físico francés que difundió la obra de Taylor en Francia y que llegó a igualar a Taylor con maestros como Descartes, Bacon, Newton y Claude Bernard.

Por otra parte la **administración científica** fue objeto de numerosas **críticas**. Chiavenato [6] sintetiza las más importantes en los siguientes puntos:

² Los ocho capataces funcionales que propuso Taylor, a los cuales informaría cada trabajador del taller, corresponden a *encargados de ruta*, *encargados de las cartas de instrucciones*, *encargados de costes y de tiempos*, que planifican y dan instrucciones, y *jefes de equipo*. Estas cuatro categorías de capataces coordinan y controlan. Otros tres capataces funcionales, *el jefe de velocidad*, *el jefe de reparaciones* y *el inspector*, se ocupan de la marcha y el resultado del trabajo y, finalmente, *el ordenancista de taller* examina las virtudes y defectos de los trabajadores y les ayuda para que lleven a cabo sus tareas de forma más eficiente y eficaz [4: 116-117]. Citado por [7: 276].



- Concepción mecanicista de la organización. Se dio poca atención al elemento humano, concibiéndose la organización como “una máquina”.
- Superespecialización del obrero, que no conduce necesariamente a incrementos de la productividad y puede ir en contra de la dignidad humana.
- Visión del hombre excesivamente centrada en el trabajo, ignorando su dimensión social.
- Ausencia de comprobación de las proposiciones y principios de la teoría.
- Enfoque de la organización incompleto, parcial e inacabado, ya que no considera la organización informal y los aspectos humanos de la actividad.
- Análisis limitado del campo de actuación, ya que se limita a problemas de producción, sin considerar otros aspectos fundamentales de la organización.
- Enfoque prescriptivo y normativo que muestra cómo debe funcionar la organización, en lugar de describir y explicar su funcionamiento.
- Enfoque de sistema cerrado, sin tener en cuenta el entorno en el que operan las organizaciones.

March y Simon [8], por su parte, en el capítulo segundo de su obra “Teoría de la organización”, subrayan que en Taylor domina una **concepción mecanicista del trabajo humano** (el homo economicus). En 1911, la investigación dirigida por el profesor Hoxie, de la Universidad de Chicago, evidenció la falta de sensibilidad humana del “sistema Taylor”. En EE.UU., la American Federation of Labor llegó a afirmar que “el sistema inhumano y asqueroso (de Taylor) reduce a los seres humanos al estado de simples máquinas”. Finalmente, sistematiza las **críticas al taylorismo** en seis limitaciones fundamentales:

- a) Concepción mecanicista de la organización.
- b) Superespecialización del operario, que no conduce siempre a incrementos de la productividad y puede violar la dignidad humana.
- c) Visión microscópica del hombre, ya que no considera su carácter social.
- d) Falta de comprobación y evidencia científica de las tesis de la teoría.
- e) Estudio incompleto de la organización, al pasar por alto los aspectos humanos de la organización y su dimensión informal.
- f) Análisis limitado a la problemática del taller, siendo difícil generalizar la teoría a toda la empresa.

Pese a la imputación de estas limitaciones al management científico, esta escuela es reconocida por sus aportaciones al estudio sistemático de los procesos de trabajo, incorporando elementos como la especialización y la normalización de actividades que, sin duda, han contribuido a la mejora de la eficiencia en los procesos productivos.



4.2 Teoría del proceso administrativo. Un enfoque cerrado y racional

En lo que se refiere a **Fayol** [9], este enfoque incide en la forma de racionalizar, organizar y dirigir la organización desde la dirección general. En su planteamiento la autoridad y las responsabilidades directivas se concentran claramente en la alta dirección, compartiendo con Taylor una visión muy similar del método o forma de gestión [10: 33).

En lo que se refiere a las funciones o a las diferentes actividades que deben realizarse en cualquier empresa,[9] **distingue la función técnica o función de producción y las funciones comercial, financiera, de seguridad, de contabilidad, y administrativa**, siendo esta última la que contiene los conceptos que nos interesa analizar.

La función administrativa está encargada de “formular el programa general de acción de la empresa, de construir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, (y) de armonizar (y dirigir) los actos (Ibíd.: 110),³ lo que implica prever, organizar o “construir el doble mecanismo material y social de la empresa”, mandar o dirigir consiguiendo un buen funcionamiento del personal, coordinar o “ligar, unir y armonizar, todos los actos y todos los esfuerzos”, y controlar o “vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas” (Ibíd.: 110-111).

Todo lo anterior define las formas de dirección y el marco organizativo de la empresa, y en este sentido propone una serie de principios y normas que considera universalmente aplicables:

La división horizontal y vertical del trabajo que lleva simultáneamente a “la especialización de funciones y a la separación de los poderes”, si bien “la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear” (Ibíd.: 126-127).

La autoridad, que consiste “en el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. Este concepto de autoridad, que implica posición jerárquica y en alguna medida liderazgo, requiere además recompensas o penalizaciones que acompañen el ejercicio del poder, ya que “es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen ese carácter” (Ibíd.: 126-127).

Disciplina en la relación que se establece entre la empresa y sus agentes, que esencialmente consiste “en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas” (Ibíd.: 128).

Unidad de mando y unidad de dirección. “Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe”, de otro modo “la autoridad se resiente (...) (y) el orden se perturba” (Ibíd.: 130). Por otra parte, en lo que se refiere al funcionamiento global de la empresa, deberá haber “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin” (Ibíd.: 132).

Subordinación del interés particular al interés general. Lo que significa que “en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa” (Ibíd.: 132-133).

³ Paréntesis nuestros.



En cuanto a la remuneración del personal, ésta “debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa” (Ibíd.: 133).

En cuanto a la jerarquía, “está constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores”, lo que garantiza una vía jerárquica para las comunicaciones y preserva formalmente la unidad de mando. Aunque cuando el éxito dependa de la ejecución rápida, y cuando haya autorización para ello, el empleado podrá actuar con mayor libertad, eligiendo el camino más corto, “siendo necesario conciliar (...) el respeto a la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente” (Ibíd.: 142-144). Lo que puede interpretarse como un reconocimiento de la importancia de la flexibilidad y de la complementariedad inevitable entre organización formal e informal.⁴

La equidad. Este principio supone para Fayol ir más allá de la justicia. “La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no lo pueden prever todo; es necesario a menudo interpretar o suplir su insuficiencia. Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia” (Ibíd., 147).⁵

La iniciativa. A este respecto nos dice Fayol que “una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su éxito; (y) es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana”. Buscándose en este sentido que la iniciativa de todos, completando a la del jefe, “sea una gran fuerza para las empresas” (Ibíd., 148).

La estabilidad y unión del personal. La estabilidad en el empleo es conveniente porque “un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien”, y además las dificultades en la estabilidad “perturban la constitución del cuerpo social” (Ibíd., 147-148). Por otra parte, “la armonía y unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ella”, para lo cual considera indispensable mantener la unidad de mando y evitar el abuso en las comunicaciones escritas (Ibíd., 149-150). Esta última cuestión da flexibilidad, conservando la riqueza del contacto personal directo y evitando burocracia innecesaria.⁶

El pensamiento de Fayol sigue considerando al trabajo de forma casi exclusivamente individual, pero en sus principios **va más allá** de la cooperación cordial perfectamente disciplinada propuesta por Taylor. Al subrayar la importancia de subordinar el interés particular al interés general y la importancia de la equidad para que el empleado aporte toda su buena voluntad. Junto a la relevancia que da a la iniciativa, a la estabilidad y a la unión del personal, está prefigurando rasgos de un pensamiento moderno que permita sumar a la organización formal la fuerza de la organización informal.

⁴ Todas las variables de diseño están aquí implicadas.

⁵ Peris *et al.* [11], comentando este principio de Fayol, han puesto de relieve que aquí el autor aparece como “plenamente moderno, precursor (en alguna medida) de las ideas expuestas más tarde por Barnard [12]”. (Paréntesis nuestro).

⁶ *Estabilidad y unión del personal* aparecen como principios separados en Fayol. Por otra parte no hemos expuesto su principio 10 referido al orden.



Gulick es considerado uno de los seguidores más destacados de Fayol [6]. Propone siete funciones de la administración conocidas por la expresión nemotécnica **POSDCORB** (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting).

Al igual que lo que ocurriera con la rama científica de la escuela clásica, el enfoque del proceso administrativo también ha sido criticado. Entre las críticas más habituales se suelen citar las siguientes: olvido del aspecto humano de la organización, a pesar de coincidir históricamente con investigaciones muy destacadas en este aspecto (entre otras, el experimento Hawthorne); falta de contraste empírico; falta de realismo en la construcción teórica que queda muy simplificada; y enfoque maquinal de la organización, donde se concibe a la empresa como un “arreglo de piezas”. March y Simon [8: 33] han criticado a la escuela del proceso administrativo por los problemas operativos y empíricos que presenta.

Pero pese a estas críticas, consideramos que las aportaciones que esta teoría realiza sobre principios y conceptos organizativos suponen el punto inicial para el desarrollo de la dirección de empresas y, como hemos dicho, también hay en ella alguna aportación de modernidad en sus planteamientos. La mayoría de los conceptos propuestos por Fayol continúan estando vigentes en cualquier manual actual sobre la materia.

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje hemos descrito las principales premisas y características de la escuela clásica de la Teoría Organizativa. Así hemos presentado la teoría de la administración científica del trabajo de Taylor y la teoría del proceso administrativo de Fayol mostrando el tratamiento que se ha dado al concepto de organización así como a la dirección y gestión de la misma en cada una de ellas. Este análisis se puede ampliar con el modelo de Weber y con los múltiples seguidores de Taylor y Fayol.

6 Bibliografía

- [1] Scott, W. R.: “The Adolescence of Institutional Theory”. *Administrative Science Quarterly*, 32, pp. 493-511. (1987)
- [2] Scott, W. R. y Davis, G. F.: *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems*, Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall. (2007)
- [3] Pugh, D. S.: *Organization Theory. Selected Readings*. Penguin books, Harmondsworth, England (cuarta edición). (1997)
- [4] Taylor, F. W.: *The Principles of Scientific Management*. Harper and Row Publishers, Nueva York. (1911)
- [5] Chiavenato, I.: *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México. (2000)
- [6] Chiavenato, I.: *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, México. (1999)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

- [7] Chandler, A. C. Jr.: *The visible Hand*. Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press. (1977)
- [8] March, J. G., y Simon, H. A.: *Teoría de la Organización*, Ariel, Barcelona, 3ª. ed. (1977) Primera edición homónima en lengua inglesa publicada en 1958.
- [9] Fayol, H. *Administration industrielle et Générale*, Dunod, París(1916); versión homónima castellana *Administración Industrial y General*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1979.
- [10] Renau, J. J.: *Administración de Empresas. Una Visión Actual*, Pirámide, Madrid. (1985)
- [11] Peris, F. J., Fernández, R. y Tarazona, F. (coord.): *Curso de dirección y organización de empresas*, Tirant lo Blanch, Valencia. (1995)
- [12] Barnard, C.: *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press. (1938)