

PROGRAMA DOCTORAL (Ph Degree)

Principios de Gerencia según Henri Fayol (1841-1925)
Décimo Principio: Orden
“un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”

NEGACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTOR

Trabajo sin publicar © 2008 Jaime Javier De La Guardia Avilés. Todos los Derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación se puede utilizar, reproducir, guardar en un sistema de almacenamiento (en cualquier soporte) de cualquier naturaleza, o transmitir de cualquier forma o por cualquier medio— electrónico, mecánico, digital, fotocopia, grabación, digitalización o cualquier otro—excepto según permitido, sin el permiso escrito previo de Jaime Javier De La Guardia Avilés.

Este documento está diseñado para proveer orientación general solamente, sobre información precisa y autorizada, respecto al tema sujeto cubierto, y no constituye consejería profesional o académica. Si, la consejería profesional u otra asistencia experta, es requerida, los servicios de un profesional competente se deben buscar.

ABSTRACTO

A través del tiempo hemos visto y/o estudiado la transformación de lo que se conoce como Gerencia, desde sus comienzos, y su relación con las organizaciones. Los estudiosos que le han dado una dirección a estos estudios, los llamados Teóricos de la Gerencia, han presentado numerosas propuestas, que en algunos casos aparentar ser diferentes y contradictorias, unas de otras, aunque todas pretenden básicamente lo mismo: lograr la mejor Gerencia de la organización con el propósito único de alcanzar el éxito.

HISTORIA

Para principios del siglo XVIII, los procesos agrícolas ya habían comenzado a introducir maquinarias que les permitían a los ingleses realizar sus labores mucho más rápido que con sus empleados, lo que les resultaba tan productivo que “entre 1700 y 1800 los rendimientos agrícolas se incrementaron en un 90%” [1], en lo que se conoció como la Revolución Agrícola. Con la invención de James Hargreaves, en 1764, de una máquina para la elaboración y manufacturación del algodón (“spinning jenny” - en honor a su hija Jenny) y posteriormente de la máquina de vapor por James Watt, en 1768, “comienza, en la segunda mitad del siglo XVIII, en Inglaterra, una transición de una sociedad rural hacia una sociedad industrial es decir la transición a la economía industrial del alto capitalismo con sus ingentes masas obreras proletarias” [2], época mejor conocida como Época de la Revolución Industrial, durante la cual la economía agraria-artesanal fue siendo sustituida por una economía industrial y de producción mecanizada.

Los avances tecnológicos, sociales y culturales permitieron la concepción y desarrollo de nuevos inventos (equipos y maquinarias) que permitían aumentar la producción con menos recursos humanos, resultando en una nueva forma de organizar el trabajo. Nacen nuevos tipos de industrias. Se desarrollan nuevas y mejores formas de transportación, lo que a su vez permite que la industrialización continúe expandiéndose, permitiendo que Inglaterra pueda expandir su comercialización por toda Europa. Más tarde se unirían otros países cercanos.

“La característica fundamental del proceso de industrialización fue la mecanización del proceso productivo, lo que provocó que el proceso de producción se fuera especializando y concentrando en grandes centros denominados fábricas” [3].

El desarrollo del capitalismo promueve un profundo avance de las técnicas de producción y de las ciencias que se aplican para el desarrollo industrial. Las empresas que compiten para

controlar los mercados, buscan reducir sus costos de producción al mismo tiempo que el avance tecnológico produce nuevas máquinas, medios de transporte más veloces y el uso de la electricidad; avances que permiten abaratar el costo de producir sus mercancías y así exportar el excedente de la producción, expandiendo el comercio hacia otros países.

Todos estos avances influyen en la forma de organizar el trabajo en las fábricas. Este proceso de industrialización obliga a desarrollar una nueva clase trabajadora. Nace la clase obrera, los proletariados, quienes se diferencian de los agricultores y artesanos, por su estilo de vida, porque viven en las ciudades industrializadas y por el trabajo que realizan. En este contexto, lo primero que se desarrolla para organizar el trabajo de forma que la producción sea efectiva, eficiente y con resultados económicos favorables, es la imposición de un orden y disciplina severos, y la especialización en el trabajo, de forma que cada obrero realice las tareas específicas que se le asignen, de forma repetida y continua. “Los artesanos y agricultores, quienes eran muy habilidosos con sus manos, se convierten ahora en empleados realizando tareas de rutina, a medida que las maquinas producen en masa los mismos productos que tradicionalmente se producían a mano” [4], lo que les resulta monótono. Esta clase obrera se ve obligada a trabajar por un salario para poder sobrevivir.

Este período se convirtió en una época de grandes avances y grandes problemas para los dirigentes y líderes de las organizaciones. Pronto, las organizaciones se encuentran con grandes dilemas, los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Rápidamente la clase trabajadora se encontró viviendo en condiciones extremas mientras la clase industrial se beneficiaba de estos. El exceso de horas de trabajo incluyendo jornadas de más de doce (12) horas, las condiciones laborales carecientes de higiene, el continuo ruido de las maquinarias, y la inclusión de mujeres y niños, a quienes se les pagaba menos que a los hombres, mientras el gobierno hace muy poco por

mejorar sus actuales condiciones, sobre todo con respecto a la explotación infantil, pronto los lleva a desarrollar grupos de obreros unidos para exigir mejores condiciones de trabajo para ellos, leyes para proteger a los niños. Este fue el precursor de los movimientos sindicalistas. Una Gerencia que anteriormente tomaba decisiones de forma arbitraria, y los empleados trabajaban a un ritmo lento, ahora se encuentra en una total encrucijada.

La idea de reducir las jornadas de trabajo, primero de los cambios que piden los obreros, preocupa a los empresarios, que entienden que se afectará la productividad, por lo que no apoyan esta idea ni las leyes que van surgiendo en protección de los obreros ya que no las consideran necesarias. Todo este proceso de industrialización se extiende a través del mundo, cargando consigo el progreso, pero también los problemas de la clase trabajadora.

TEORIA ORGANIZACIONAL

La industrialización llega hasta América. El proceso de producción en las fábricas continúa. El capitalismo sigue creciendo. La idea de producir en masa grandes cantidades de bienes resulta beneficiosa para el capitalista. Inicialmente el obrero tiene la obligación de planificar y ejercer la labor que se le asigna, pues su función es la de producir, teniendo la libertad de realizar su tarea de la forma que creyese conveniente

Surgen los primeros estudiosos del campo que incluyen a Adam Smith, quien considera que la especialización de los obreros y la división de tareas producen grandes ventajas como el desarrollo de destrezas y habilidades, el ahorro en el tiempo y la posibilidad de utilizar herramientas específicas. Llegará el momento en que inclusive obreros sin destrezas pueden realizar el mismo trabajo. Así aumentará la productividad. Simultáneamente el ingeniero Charles Babbage propone que la ventaja de dividir el trabajo es que la habilidad requerida para realizar una tarea especializada es solamente la necesaria para completar la tarea.

En Estados Unidos, en lo que se conoce como “Gerencia Científica”, “el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria llevó al ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor (1856- 1915) a realizar un estudio minucioso de las tareas fabriles. Su objetivo era eliminar los movimientos inútiles y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. A este método se lo llamó organización científico del trabajo o taylorismo” [5].

Básicamente, Taylor trata de estandarizar el trabajo y sugiere que se separe la planificación de la ejecución. Para un funcionamiento eficiente del sistema ideado por Taylor es imprescindible que los trabajadores sean supervisados. De esta manera se crea un grupo especial

de empleados cuya responsabilidad estriba en la supervisión, organización y dirección del trabajo en las fábricas.

Con el desarrollo de la industrialización y la producción en masa, la época de la producción agrícola y artesanal pasa a ser recuerdo. De ahora en adelante, el ritmo de trabajo y el control del tiempo de las tareas del trabajador están sujetos a las necesidades de la competencia en el mercado y de las ganancias de los grandes empresarios capitalistas.

“Consciente de la oposición que se creará entre obreros y empleadores, Taylor ofrecerá la siguiente explicación:

1. Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo,
2. Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario,
3. Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.” [6]

La aplicación del taylorismo produjo una notable baja en los costos de producción porque significó una reducción de los salarios. Para estimular a los obreros a incrementar la producción, muchas empresas disminuyeron el salario pagado por cada pieza. Lo que molesta a los trabajadores quienes comienzan a rechazar este sistema y promueven la realización de diversas huelgas y manifestaciones.

Otras ideas sobre la Gerencia Científica que identifica el trabajo de Frederick Winslow Taylor, incluyeron a Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bulker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y Henry Ford (1863-1947).

Contemporáneamente, el francés Henri Fayol, un ingeniero de minas, quien logra llevar una empresa que está en bancarrota, al éxito, se caracteriza por enfatizar la estructura que debe tener una organización para ser eficiente.

“Fayol divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: Técnicos, Comerciales, Financieros, de Seguridad, Contables y Administrativas” [7], las cuales se denominaran funciones básicas de la organización. Más tarde para aclarar que estas funciones no son encargadas de desarrollar las acciones que ha de seguir una organización, define la Gerencia como el proceso de “proyectar y planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar” [8]. Para Fayol la administración es definida como “un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma” [9]. Como fin, el modelo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: división de trabajo, aplicación de un proceso administrativo y formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para él la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Finalmente, junto a este trabajo de clasificar las operaciones de una organización y definir el concepto de Gerencia, establece una serie de principios de administración los cuales, según el, son aplicables a todas las formas de organizaciones humanas:

1. División del 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). “Fayol es el

primer teórico, quien establece que la autoridad y la responsabilidad están intrínsecamente entrelazadas” [10].

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:** Fayol creía que 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 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 los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

Con estos estudiosos nacen las primeras teorías para la Gerencia, conocidas hoy día como “Teorías Clásicas o Tradicionales”, que incluirán la Teoría de Gerencia Científica (Taylor) y la Teoría de Administración. A pesar que inicialmente se critica la teoría de Taylor, sobre la teoría de Fayol, ambas teorías tiene un mismo propósito basado en la eficiencia de las organizaciones. Hoy día ambas se estudian conjuntamente por muchos investigadores del tema.

CASO

Los primeros teóricos de la gerencia creían que las organizaciones deberían esforzarse por ser lógicas y racionales, con un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

La idea es simple en ese momento pues, en el pasado, las organizaciones se visualizaban como sistemas cerrados. “Los primeros conceptos de Gerencia, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistema cerrado porque daban por supuesto al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno. La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia. [11].

Esto daba paso para que los teóricos insistiesen en esta frase, que corresponde al principio establecido por Henry Fayol: Orden. Aunque no se conoce con certeza el origen de esta frase de origen inglés (“con un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”), “algunos autores indican que es una variación de la frase antigua: "Omnia tempus habent, et suis spatiis transeunt universa sub caelo" (Para todo hay una temporada, y un tiempo para cada propósito bajo el cielo - Eclesiastés 3:1), atribuyéndola a San Agustín; frase sobre la que se han derivado un sinnúmero de frases similares” [12].

Antes las organizaciones invertían su tiempo y dinero en desarrollar estructuras verticales, con énfasis en la función a ejercer y posteriormente en entrenar la persona que ejercería dicha función. Es decir acoplaban el recurso humano a la función programada. Esto resultó en grandes beneficios para la organización, por lo que a esta estrategia operacional se le sumaron grandes logros y avances. Hay que recordar que el obrero de ese entonces solamente hará un trabajo durante toda su vida. En adición los estudios de Gerencia Científica establecen

que la eficiencia se incrementa al reducir el tiempo de trabajo en el bien a producir. No podemos olvidar que el obrero está forzado a una disciplina estricta e inflexible de trabajo, por lo que en el pasado no hay duda que este enfoque fue exitoso.

En el presente, considero que la frase “con un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” puede ser muy asertiva y brinda resultados positivos. De hecho, como ejemplo puedo mencionar como primer beneficio el tiempo ahorrado (por ejemplo, para encontrar alguna herramienta de trabajo). A corto plazo puede, inclusive, convertirse en una ventaja competitiva de la organización. Pero todo dependerá del tipo de organización.

Sin embargo, tan asertiva como pueda considerarse dependerá y se convertirá el factor indispensable para que sea efectiva, el recurso humano. Hoy día, aunque muchos autores insisten en la importancia exclusiva de dicha frase, entendiendo que las personas se amoldan al sistema una vez son entrenados, esto, sin embargo, no permite al empleado ser productivo, pues le encasilla, obligándole a realizar funciones específicas y no le permite desarrollar su capacidad creativa. Esto a su vez le resta capacidad para crecer, y como consecuencia, la organización se limitará a largo plazo.

En adición, el recurso humano hoy día es educado, lo que le permite moverse desplazarse tanto de forma horizontal como de forma vertical dentro de una organización. También existen los constantes cambios en el ambiente externo y en la cultura dentro de la misma organización, variables impredecibles que no permitirán nunca establecer orden y/o racionalidad.

La nueva organización debe dirigirse hacia una interdependencia con otras organizaciones con el propósito firme de continuar expendiéndose y creciendo ya que el ambiente externo cada vez es más competitivo y a su vez, los continuos cambios lo hacen más complejo. De hecho cada vez más organizaciones cambian sus estilos estrictos verticales de

gerencia hacia estilos descentralizados rediseñándose de forma tal que puedan adaptarse a una mayor colaboración interna (horizontal) a compartir la información dentro de la organización y que les permita adaptarse al continuo cambio.

De hecho, la idea de la teoría de caos sugiere a las organizaciones que se consideren como un sistema natural (que puede cambiar en cualquier momento) y no como una máquina sobre la cual puedes predecir su función

CONCLUSIÓN

Con una definición simple y general de la palabra Gerencia como el arte (forma más eficiente) de organizar y dirigir los recursos (humanos, financieros, materiales) de una organización para alcanzar determinados metas y objetivos, quizás la mayor dificultad para lograr establecer un estilo de Gerencia único, hasta hoy día, es la perspectiva que exista sobre cuales son los recursos que hay que administrar y como se van a administrar - *es decir, si la pregunta es incorrecta, la respuesta, aunque correcta, es incorrecta* - y esta depende básicamente del tipo de organización y de su medioambiente interno y externo, por lo que no puede haber una única forma de Gerencia que sea exitosa. O, en otras palabras, el orden, que si bien funcionó durante el proceso de industrialización, ya no está solo sino más bien acompañado de su opuesto, el caos.

REFERENCIAS

<http://www.claseshistoria.com/revolucionagricola.htm>

<http://www.editorialbitacora.com/armagedon/revol/revol.htm>

<http://www.efdeportes.com/efd104/sociedad-estado-y-educacion-fisica.htm>

<http://mars.wnec.edu/~grempe/courses/wc2/lectures/industrialrev.html>

<http://www.portalplanetasedna.com.ar/taylorismo.htm>

<http://www.gestiopolis.com>: Documento aportado por: Carolina Erra: panchoe@ciudad.com.ar.

http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Fayol

Fayol H. as quoted by Cole, 1993: 3] Cole, G. A. (1993, 4th Ed.) *Management Theory and Practice*. DP Publications Ltd.

<http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>

<http://nigeriaworld.com/articles/2007/nov/061.html>

The Evolution of Leadership: *An Academic Perspective - Nu Leadership Series*. By Daryl Green].

www.una.ac.cr/bibliotecologia/boletinbiblioteca/1982/no3/Trabajo.doc