

## **2.2 Enfoque clásico de la administración**

A COMIENZOS DEL SIGLO XX, DOS INGENIEROS desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inició la llamada escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. El otro, el europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración. Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes, e incluso opuestas, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierta medida, aunque se complementan con relativa coherencia.

1. Por una parte, la escuela de la administración científica, desarrollada en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba conformada principalmente por ingenieros como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853- 1931) y otros. Se suele incluir entre ellos a Plenry Ford (1863-1947) por haber aplicado los principios de esta escuela en sus negocios. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros. De ahí el énfasis puesto en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y quien lo desempeña constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). La atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla. Esta orientación analítica y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada Organización Racional del Trabajo (ORT). Sobre todo, este enfoque fue una corriente de ideas elaboradas por ingenieros que buscaban desarrollar una ingeniería industrial basada en una concepción pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.
2. Por otra parte, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, desarrollada en Francia con base en los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela tuvo como exponentes a Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. La preocupación básica de esta corriente es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y

disposición de los órganos como ponentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. La corriente anatómica y fisiológica desarrolla un enfoque opuesto al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) y del todo (organización) hacia las partes (departamentos). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de ésta y en la departamentalización. Esa orientación hacia la síntesis y la visión global permitía subdividir mejor la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica, orientada hacia la administración. Su principal característica es el énfasis en la estructura.

### Orígenes del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias de la revolución industrial, que podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes. El aumento del tamaño de las empresas condujo a sustituir las teorías totalizadoras y globales (como se estudió en el capítulo anterior) por teorías microindustriales de alcance medio y parcial, como se verá en los próximos capítulos. Con la aparición de grandes dimensiones se dan las condiciones iniciales para la planeación de la producción a largo plazo, que reduce la inestabilidad y la improvisación.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas. Entre 1880 y 1890, con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios, se estableció la producción en masa en Estados Unidos, lo cual originó el aumento del número de asalariados en las industrias e hizo necesario evitar el desperdicio y economizar mano de obra. Se inició así la división del trabajo entre quienes piensan (gerentes) y quienes ejecutan (trabajadores). Los primeros fijan los estándares de producción, describen los cargos, establecen funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, y crean las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo y el fordismo en Estados Unidos, y del fayolismo en Europa.