

*IX Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*

*Ensenada 5, 6 y 7 de diciembre de 2016*

*Mesa 26, Imágenes de la organización: su importancia como objeto d estudio de las Ciencias Sociales*

*Aportes de autores clásicos en Administración, su impacto en pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca*

Mg. Lucrecia Boland, Departamento de Ciencias de la Administración, Escuela superior de Comercio, Universidad Nacional del Sur, [lboland@uns.edu.ar](mailto:lboland@uns.edu.ar)

Cra. Verónica Blanco, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, [vblanco@infovia.com.ar](mailto:vblanco@infovia.com.ar)

Estudiante Franco Finocchiaro, Departamento de Ciencias de la Administración Universidad Nacional del Sur, [ffinocchiarouns@gmail.com](mailto:ffinocchiarouns@gmail.com)

***Introducción***

La Administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir nacimiento, evolución, objetivos, optimización de su gestión y función en la sociedad. Distintas teorías se han formulado a lo largo de la historia de la disciplina con el ánimo de resolver estos interrogantes, respondiendo a las necesidades de su época. En el marco de un proyecto de investigación que propone revisar desde una perspectiva crítica los aportes de los autores clásicos en Administración (1880-1960) y analizar su impacto en las pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca, uno de los principales objetivos fue, identificar cuáles de sus ideas se aplican efectivamente así como evaluar su incidencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este orden, y a partir del relevamiento de cinco organizaciones medianas y cinco organizaciones pequeñas en la ciudad de Bahía Blanca, el presente trabajo tiene por objetivo efectuar un análisis comparativo y descriptivo de la aplicación de los aportes de autores considerados clásicos en

Administración, así como un análisis del impacto de su aplicación en los modelos de gestión de las pequeñas y medianas organizaciones bahienses observadas.

***Síntesis de los principales aportes de autores considerados clásicos en Administración, cuya aplicación ha sido relevada en este trabajo***

Asegura Frederick W. Taylor (1969, 40-41) que bajo la administración científica, el trabajo, la voluntad y el ingenio de los trabajadores se logran uniformemente y en mayor grado; “*Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías: Primero. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico. Segundo. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía. Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando. Cuarto. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección toman para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados por los trabajadores, mientras que en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores<sup>1</sup>*

Dice Henri Fayol (1969, 157-184): *La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez.*

1º División del trabajo; 2º. Autoridad y responsabilidad; 3º. Disciplina; 4º. Unidad de mando; 5º. Unidad de dirección; 6º. Subordinación del interés particular al interés general; 7º. Remuneración al personal; 8º. Centralización; 9º. Jerarquía; 10º. Orden; 11º. Equidad; 12º. Estabilidad del personal; 13º. Iniciativa y 14º. La unión del personal

Alfredo L. Palacios (1922) publica en nuestro país una investigación referida a los efectos psicofisiológicos de la fatiga en los trabajadores; valoriza positivamente la función de los sindicatos, los vindica promoviendo un trabajo ennoblecido, variado y agradable para los

---

<sup>1</sup> De iniciativa e incentivo

trabajadores. Realiza una fuerte crítica al sistema taylorista, a la extrema preocupación por la productividad y reducción de los tiempos muertos en desmedro de la salud de los trabajadores.

Elton Mayo (1972) en su búsqueda por mejorar las relaciones humanas en las organizaciones, demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores. Investiga, lo que para él es la profunda ignorancia en que la humanidad ha vivido respecto a las leyes que gobiernan el esfuerzo humano. El hastío y la monotonía son factores que deben tenerse en cuenta ya que, al igual que la fatiga tiene un efecto inhibitorio sobre la actividad.. Finalmente, busca lograr una consideración por el obrero y su bienestar. Mayo, descubrió con sus investigaciones, que una vigilancia menos estricta, ha mejorado la actitud mental de los trabajadores.

Según Herbert Simon (1980, 59-75) todas las personas en la organización, de todas las áreas, actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones, se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Para Simon, la tarea de decidir conlleva tres fases: a) enumeración de todas las estrategias alternativas; b) determinación de todas las consecuencias de cada una de ellas y c) valoración comparativa. Así, parece imposible que el individuo conozca todas sus alternativas o todas sus consecuencias y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva.

El autor afirma que los elementos que influyen en las decisiones son: tiempo; conocimiento e información; comportamiento del grupo y valores

Sergio Bagú en el prefacio a la 2º edición en castellano de la obra de Mayo (1972), enfatizó la importancia de comprender y vincular los procesos históricos latinoamericanos con el contexto internacional, estimulando un pensamiento original y crítico desde una perspectiva local, en consonancia con nuestra realidad histórica y nuestras problemáticas.

### ***Metodología de trabajo***

A fin de recoger la información necesaria para la investigación se realizaron entrevistas a informantes calificados de las organizaciones seleccionadas. Se elaboró un cuestionario guía; con

la pretensión de formular preguntas que alienten a los directivos de las pequeñas y medianas organizaciones a mirar críticamente sus prácticas, desde los aportes de los autores seleccionados. La elección de los casos fue realizada en base a la posibilidad de acceso y a su vez, los casos fueron clasificados en *pequeñas organizaciones* (hasta 30 miembros entre directivos y empleados) y en *medianas organizaciones* (31 miembros a 150). Se puede obtener información sobre las organizaciones relevadas accediendo al enlace que se indica más abajo.

A partir de esta selección no se pretendió efectuar un estudio representativo de todas las pequeñas y medianas organizaciones de la localidad. Sí se pensó, al incorporar organizaciones con particularidades diferentes, en encontrar formas y problemáticas comunes a la hora de implementar modelos de administración y en la posibilidad de aprender mucho más sobre las consecuencias de esas aplicaciones, a través de datos y precisiones que no se obtendrían analizando un solo caso.

La unidad de análisis son pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca, consideradas como tales a partir la cantidad de personas que trabajan en ellas, entre cinco y ciento cincuenta, incluyendo directivos y empleados.

Siguiendo las recomendaciones de Taylor y Bogdan (2002,159-174) en una primera etapa nos propusimos *identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones*. En base a estos temas seleccionados y a fin de hacer operativa la investigación, se identificaron variables e indicadores a partir de los cuales formulamos las preguntas necesarias para recoger los datos de interés. En una segunda instancia, La información recogida, se volcó en una tabla de doble entrada que permitió efectuar comparaciones, hallar similitudes y diferencias.

Ver procedimiento y cuadros completos ingresando al siguiente enlace, ítems “Intrumento Relevamiento de campo” y “Relevamiento de campo”:

<https://autoresclasicosadministracion.wordpress.com/2016/07/27/recursos-metodologicos-pgi-autores-clasicos-en-administracion-1880-1960-revision-critica-de-sus-enfoques-y-analisis-de-su-impacto-en-las-pequenas-y-medianas-organizaciones-de-la-localidad/>

### ***Análisis del relevamiento en medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca***

En relación a los aportes de Taylor, cuatro de las organizaciones medianas relevadas, afirman contar con descripción del trabajo y de las tareas a realizar, aun cuando muestran según el caso, diferente grado de desarrollo. Las organizaciones más antiguas, tienen una descripción de cargos

en todos los sectores, mientras que las organizaciones de menor edad, informan que describen procedimientos solo para algunas áreas o sectores.

En todos los casos relevados, surge que se realizan trabajos de orientación en el puesto, se explican las tareas a realizar. En la institución escolar, no se dan pautas específicas de trabajo ya que el personal, conoce de antemano su trabajo; sí se informan cuestiones vinculadas a la cultura institucional, proyecto de gestión, presentación a colegas, entre otras actividades.

Los directivos entrevistados aseguran que existe una mejor forma única de hacer cada tarea, sin embargo, éstas se encuentran en discusión permanente, por cambios en el contexto tecnológico, por recambio generacional en las firmas; “la mejor forma es sólo una referencia” en contextos dinámicos, según nos indican.

En todos los casos, según nos informan, existe un acompañamiento al trabajador, aunque éste se ve dificultado, sobre todo en las empresas privadas de mediana edad por ausencia de estrategias adecuadas de comunicación.

Respecto a los controles de tiempos y movimientos, éstos son más rígidos en la organización pública que en las privadas pública.

En relación a los principios de Henri Fayol, todas las medianas organizaciones relevadas aplican *división del trabajo* en sus actividades. Los directivos informan como ventajas de este principio que facilita la identificación, asignación y supervisión de actividades; incrementa la calidad de productos y/o prestación de servicios, por efecto de la especialización en áreas operativas.

En relación al principio de *disciplina* en general los directivos indicaron que están previstas las sanciones por faltas graves, aunque difícilmente se aplican. El régimen disciplinario solo fue debatido en la empresa recuperada, en la que las reglas parecen ser más claras para todos.

En las medianas organizaciones relevadas, en general, se cumple el principio de *unidad de mando*.

En cuanto a la *unidad de dirección*: en el caso de la institución educativa, si bien el director presenta un proyecto de gestión, su trabajo es coordinar, facilitar la gestión de un proyecto colectivo.

En el caso de las medianas organizaciones privadas observadas, los programas surgen del directorio y se comunican a los jefes de los diferentes sectores. La negociación en la determinación de objetivos y elaboración de proyectos es habitual entre los socios y escasa entre los empleados.

En el caso de la empresa recuperada, la planificación se lleva a cabo en reuniones del consejo directivo; las directrices se comunican a los encargados de sector; en general no hay conflictos porque todos los trabajadores participan en la elaboración y discusión de los proyectos.

Respecto al principio de *remuneración al personal*, los objetivos de la política salarial de las organizaciones medianas relevadas difieren entre sí: en el caso de la organización pública, es el Estado/gobierno de turno, el que fija la política salarial; las empresas privadas de mediana edad reconocieron que los objetivos pasan por cumplir con los convenios colectivos de trabajo y también satisfacer las reglas del mercado laboral según el puesto.

La empresa recuperada se propone como política de retribución: “buscar los medios para poder llevar a casa cada vez más. “cuanto más hacemos, más recibimos”

Respecto a la participación en los beneficios, sólo en la empresa recuperada, los trabajadores, distribuyen entre sí el 100% de las ganancias. En el resto de las organizaciones privadas relevadas, los entrevistados informan que no se ha considerado esta posibilidad.

En cuanto al principio de *centralización* las medianas organizaciones privadas indicaron ser, en uno de los casos (mediana edad) muy centralizada, los dos restantes medianamente centralizadas. La institución pública escolar indicó ser muy centralizada en lo administrativo y muy descentralizada en lo académico, mientras que la empresa recuperada asegura ser medianamente descentralizada.

Una sola de las organizaciones medianas señaló un mayor ordenamiento en la entrega de los trabajos o pedidos, como ventaja de la centralización. Como desventaja, se informó que la organización pierde agilidad por esperar las decisiones de la comisión directiva/dueños.

La empresa recuperada asegura ser medianamente descentralizada y que esta realidad impacta positivamente en la gestión hacia los objetivos:

Respecto al principio de *jerarquía*, en cuatro de las organizaciones medianas relevadas, pública y privadas, indican, que predominan rasgos de verticalidad por sobre rasgos de horizontalidad y que en general, si bien existe negociación ante desacuerdos, la jerarquía es respetada.

En la empresa recuperada, las decisiones son tomadas por mayoría de votos y una vez tomada la decisión, se respeta la jerarquía de la decisión que han tomado. En la empresa recuperada, por otra parte, se respeta la jerarquía de las generaciones más antiguas que enseñan, acompañan, ayudan a los trabajadores más jóvenes.

Afirma el directivo de la empresa constructora que la verticalidad impacta positivamente, “las obras son de magnitud importante y los plazos de duración también, hay muchos cambios en lo contextual, hay que ser muy firme con la estrategia”.

Con respecto al *orden material*, en todas las medianas organizaciones relevadas se indica que es fundamental para aprovechar tiempos, movimientos, evitar errores, economizar recursos. Los directivos indican que en las organizaciones que dirigen se le da prioridad al orden material.

En relación al *orden social*, el hecho de que las personas estén donde tienen que estar tiene alto impacto en el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, la persona correcta en el puesto correcto, según surge de las entrevistas, no se consigue en forma inmediata ni por selección (en las organizaciones privadas) ni por concurso (en las públicas); es el tiempo, el conocimiento del trabajador y de las diferentes funciones y tareas de la firma lo que va indicando el lugar que mejor puede desempeñar la persona en la organización.

El principio de *equidad* se cumple en algunos sectores en otros no, según expresaron directivos de la institución pública escolar y de dos de las empresas privadas (las de mediana edad); en la empresa más antigua se aplica este principio según explica el entrevistado “se trata de ser justos y de dar a todos las mismas oportunidades.”

En la empresa recuperada hay equidad, “se sabe reconocer cuando alguien trabaja más y mejor”, nos dicen.

En cuanto a la *estabilidad del personal* las organizaciones relevadas aseguran contar con elevados grados estabilidad (alto y muy alto) tanto en puestos operativos, como de gestión. La estabilidad, aseguran los directivos, impacta positivamente en la gestión.

Respecto a dar lugar a la *iniciativa* de las personas, todos los directivos respondieron que es importante; no obstante ello, en la organización pública las personas suelen no poner en práctica iniciativas propias. En el caso de la empresa recuperada la iniciativa es un “valor y un motor”, informan que la empresa se mueve por la iniciativa de los trabajadores.

En las empresas de mediana edad, no se promueve la iniciativa o tan sólo para actividades menores. El directivo de la empresa privada más antigua indica que es bueno promover la iniciativa para que los empleados se sientan mejor.

Respecto a la *unión del personal*, en general los dirigentes indican que en las organizaciones que administran, no se promueve desde los niveles superiores la unión del personal; si informan que son los empleados quienes promueven la unión entre sí.

En la empresa recuperada se valora la unión entre trabajadores e indican que gracias a la unión pueden trabajar hoy en una empresa recuperada que constituye fuente de ingresos de setenta familias.

Al relevar la aplicación de los aportes de Alfredo L. Palacios, observamos que en las organizaciones medianas relevadas y según surge de las entrevistas, en general, se valora la productividad y se intenta obtenerla a través de diferentes formas de evaluación, supervisión y seguimiento. En el caso de la escuela pública existen carga horaria y régimen de licencias que garantizan al trabajador la posibilidad de atender su salud y bienestar así como el de su grupo familiar. En el ámbito privado, surge de las respuestas obtenidas, que se prioriza la productividad, “aunque” no en desmedro de los trabajadores. En la empresa recuperada, nos informan que se prioriza el bienestar del compañero, no se preocupan mucho por los tiempos muertos. Se aprovecha para charlas y tomar mate.

En cuatro de las cinco organizaciones medianas relevadas el personal está sindicalizado aunque solo en el caso de la organización pública escolar, el sindicato constituye un grupo de interés relevante.

Los dirigentes de las cinco organizaciones medianas relevadas coinciden en que es verdadero el postulado de Elton Mayo en cuanto a que *no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados ni considerados por parte de sus superiores.*

En el caso de las medianas organizaciones, públicas y privadas, entienden que la buena comunicación con los empleados conduce a mejores resultados, se trabaja mejor en un ambiente en el que la gente se comunica y pone buena voluntad, mejora el alcance de los objetivos; no obstante, desde la perspectiva de los entrevistados: *“los empleados tienen la obligación de hacer su trabajo como mínimo, más allá de ser escuchados o no”*. Escuchar a los empleados, tenerlos en cuenta, es visto en general como un beneficio adicional que la empresa ofrece a los trabajadores, no es una circunstancia valorada como recurso que puede beneficiar a la firma privada.

Respecto a la monotonía y el aburrimiento referidos en los aportes de Mayo, tanto en la escuela como en la empresa recuperada, el trabajo, aseguran los dirigentes, quizás es agotador pero no aburrido. En las organizaciones privadas, las soluciones buscadas para disminuir el aburrimiento



y la monotonía son: rotación de puestos, permisos de esparcimiento o reunión entre compañeros; “*no es difícil de solucionar*”, afirman los entrevistados.

Cuatro de los entrevistados, en las organizaciones medianas, acuerdan con Elton Mayo en cuanto a que *una vigilancia menos estricta ha mejorado la actitud mental de los trabajadores*, sin embargo, todos los directivos explican que la vigilancia es necesaria para alcanzar los objetivos con calidad. Afirman, que debe cuidarse el modo, la vigilancia debe ser entendida como acompañamiento, enseñanza, colaboración.

En relación a los aportes de Herbert Simon, los directivos de las organizaciones medianas relevadas reconocen el hecho de que todos los individuos toman decisiones ¿cómo? apoyando las decisiones con las que están de acuerdo, facilitando o, caso contrario, reteniendo, boicoteando, postergando. Por otra parte, entienden que las personas tienen sus propios objetivos en la organización y eso impacta en sus formas de actuar (por ejemplo, hacer carrera, mantener el empleo, otros).

Una de las organizaciones de mediana edad, empresa familiar desde su génesis, indica que esta circunstancia es fuente importante de conflictos.

En la empresa recuperada esto es una realidad puesta sobre la mesa; el poder es de todos y de cada uno.

De la pregunta a los directivos por la influencia en las decisiones de los elementos tiempo; conocimiento e información; comportamiento del grupo y valores, surge lo siguiente:

El tiempo es relacionado en general con la velocidad en la toma de decisiones y afirman que se debería ser más veloz.

Todos indican que el conocimiento y la información son clave.

Respecto al comportamiento del grupo como variable de la toma de decisiones, 50% considera que influye significativamente y 50% que esta influencia debe ser mínima (como si pudiera neutralizarse desde la dirección)

Respecto a los valores, todos coinciden en que influyen. Si bien solo dos de las organizaciones hicieron explícitos cuáles son esos valores (escuela y empresa recuperada)

En relación a decisiones programadas y no programadas, en las organizaciones medianas más antiguas, las decisiones no programadas constituyen un 10 % en la empresa de servicios y un 20% en la escuela pública. En la empresa recuperada el 30% y entre 40% y 50% en las organizaciones de mediana edad. Los entrevistados coinciden en que no tienen problemas con esto; los objetivos se cumplen, el trabajo se realiza; son márgenes necesarios según la actividad.

Dos de los entrevistados admitieron que no toman decisiones absolutamente racionales, otras dos empresas privadas indican, una de ellas que trata de ser 100% racional y la otra que sus decisiones son las correctas, aunque admite que se puede equivocar.

En orden, a los aportes de Sergio Bagú los directores de organizaciones medianas consideran que deberíamos pensar formas de administrar diferentes vinculadas a nuestra propia idiosincrasia; pensar métodos propios de nuestra cultura, nuestra moneda, nuestro contexto social; algo auténtico que se acomode a nuestros propios estilos de liderazgo y de gestión.

También opinaron los directivos que es posible mirar hacia lo foráneo y aplicar lo que sirve para mejorar.

Respecto al desarrollo de acciones, tácticas, estrategias de creación original en la organización que administran, los directivos de organizaciones medianas mencionaron: promoción del trabajo colaborativo, participativo; orden y cuidado de antecedentes, documentación y certificaciones necesarias para acceder/aprovechar la oportunidades que ofrece el mercado; apostar a la incorporación de la familia tanto de los dueños como de los trabajadores; diseño de mecanismos de control interno en el sector operativo; reglas diferentes de lo que es el significado de la relación de dependencia.

### ***Análisis del relevamiento en pequeñas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca***

Cuando se analiza la aplicación de los aportes de Taylor en pequeñas organizaciones, a diferencia de lo que se observa en las organizaciones medianas, los directivos, parecen más involucrados con el núcleo operativo y por lo tanto más cercanos a sus colaboradores y a las tareas que ellos desarrollan cotidianamente; en este sentido “la dirección” por un lado “el personal” por el otro, no se presentan, en las organizaciones pequeñas relevadas, como compartimentos estancos. Se observa la aplicación de tercer y cuarto principios propuestos por Taylor (1961, 41) en cuanto al lugar de aquellos que tenían a cargo la dirección: Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando, y el trabajo y la responsabilidad se dividen en partes iguales, entre la dirección y los trabajadores.

También, Taylor (1961, 121) planteaba entre sus principios, que el trabajo sea en un ambiente de colaboración y no individualismo, armonía y no discordia, y la formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

En cuanto a la forma de hacer las tareas, en general no hay procedimientos escritos en el ámbito de las pequeñas organizaciones relevadas, o bien son muy pocos y se basan, según nos informan en normas por fuera de la organización como por ejemplo, convenio colectivo de trabajo. La mejor forma de hacer cada tarea es la forma que va eligiendo el grupo (empleados y directivos), se apuesta a la creatividad y a la participación. Taylor (1961, 41), tiene otra mirada sobre este aspecto del trabajo, y la llama Administración Científica, donde los directivos tienen a su cargo la clasificación, tabulación, y creación de reglas, leyes y fórmulas, que resulten útiles para el trabajador al hacer su labor cotidiana.

Respecto a la cooperación por parte de la dirección con los trabajadores, en las organizaciones más pequeñas se habla en términos de “nosotros”; “todos sabemos lo que hay que hacer”; “nos lo explicamos”; la pequeña organización pública (radio) observada cuenta con reglamentos y algunos manuales de procedimientos, no sucede lo mismo en el caso de las pequeñas organizaciones privadas; no obstante ello, en estas últimas, el acompañamiento es muy cercano.

“El acompañamiento es constante”; “hay un coaching permanente”; “estamos siempre juntos y uno atrás del otro porque lo necesitamos” comentan los directivos de pequeñas organizaciones entrevistados. Aquí vemos vivas las palabras de Taylor (1961, 20), la Administración científica tiene en sus cimientos, el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos, que no puede haber prosperidad para el patrón, a menos que vaya acompañado de prosperidad para el empleado, y viceversa.

En general el control de horarios es muy flexible; deben respetarse los tiempos de cada tarea o actividad, pero el resto de los horarios es flexible.

En cuanto a los aportes de Henri Fayol, los directivos entrevistados indican que el trabajo en estas pequeñas organizaciones se divide para que nadie se sienta recargado, no obstante ello, según nos informan, en lo operativo en general “todos hacemos todo”; se reservan para la dirección las tareas financieras de seguridad y contables.

La *división de trabajo* existe y los directivos afirman que ésta tiene impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos y alivia el trabajo de cada uno. Como desventaja señalan que el

trabajo se torna rutinario y que dificulta las comunicaciones entre las diferentes áreas, no permite a los colaboradores desarrollar carrera laboral ya que las mismas tareas se repiten una y otra vez.

Aún cuando existe la división del trabajo, en general, los directivos de las pequeñas organizaciones relevadas indican que no disponen de un diseño de cargos que señale las responsabilidades de los diferentes puestos y que hay sectores generales en que “todos” hacen “todo”.

En cuanto a la *disciplina*, también en las organizaciones más pequeñas están previstas las sanciones; en la organización pública (radio) están escritas en estatutos, resoluciones; igual en el centro de estudiantes de la escuela de teatro; en las organizaciones privadas el régimen disciplinario no está escrito. Sin embargo en todos los casos indican que no se aplican sanciones, a lo sumo hay algún reproche “entre nosotros” comentan los directivos de la empresa familiar; o, en caso extremo un cambio de sector; uno de los directivos de empresa privada indica que la idea no es sancionar sino, en todo caso reafirmar los procedimientos establecidos.

Solo una de las firmas indicó que las normas de convivencia fueron debatidas por todos los integrantes de la empresa. En general los directivos de las pequeñas organizaciones relevadas, indican que se trata de cuidar el trato entre las personas, el vocabulario. En la organización pública también está la conciencia de sus miembros de estar representando a una radio universitaria.

En cuanto a la *unidad de mando*, las respuestas fueron diferentes: en la radio de la universidad pública se indicó que se aplica este principio y que es fundamental para llegar a buen puerto; en la escuela de teatro y la empresa familiar, la unidad de mando se complica pero por diferentes motivos: en la escuela de teatro porque eligen ser participativos, es el colectivo el que orienta y, en el caso de la pequeña empresa familiar, hay tres dueños, padre e hijos y cada uno tiene su mirada, así, la unidad de mando está siempre jaqueada, nos dicen. La empresa privada de servicios indica que se cumple este principio en su organización.

De todos modos en la escuela de teatro, el colectivo indica quién debe liderar cada proyecto, lo mismo en la empresa familiar, en este último caso no hay margen para la ineficiencia, entonces se concentran en la idea y acuerdan cómo llevarla a cabo.

Entonces, en algunos casos la unidad de dirección y de mando vienen impuestas; en otros se alcanza con un poco más de esfuerzo y debate, en el centro de estudiantes de la escuela de teatro por ideología y en la empresa familiar por impero de las circunstancias.

Respecto a si se dan conflictos, por competencia de proyectos, los directivos de las pequeñas organizaciones indicaron que, si bien existen políticas conocidas por los miembros de las

organizaciones y que son indiscutidas, siempre en caso de conflicto se sientan “todos a conversar”, directivos y empleados.

Respecto al principio de remuneración, los objetivos de la política salarial, son en general retribuir correctamente en base al trabajo y responsabilidad de cada empleado. En la empresa familiar, el objetivo es pagar lo suficiente para que el trabajador pueda cubrir sus necesidades y sentir que su trabajo es retribuido.

Respecto a la participación en los beneficios el dirigente de la empresa de familia indicó que todos los miembros de la empresa (dueños y empleados) participan en los beneficios; no es el caso obviamente del centro de estudiantes, que por ser una organización sin fines de lucro, el superávit, si lo hubiese se reinvierte en la asociación, obviamente a partir de un debate previo.

En todas las pequeñas organizaciones relevadas indicaron respetar los beneficios que exige la ley. En relación a la *centralización*, la radio pública y el centro de estudiantes indicaron ser medianamente centralizados en su accionar; la empresa de familia y la empresa de servicios indicaron ser muy descentralizadas. Quizás esta diferencia tenga que ver con la edad de la organización; que en algunos casos va delineando puestos y responsabilidades facilitando luego la descentralización.

Todos indican que el mayor grado de descentralización impacta positivamente en el cumplimiento de los objetivos, uno de los directivos entrevistados comenta una frase interesante: “el mejor jefe es el que falta y nadie se da cuenta”.

Al hablar del principio de *jerarquía*, la radio pública presenta rasgos de verticalidad, se respeta la jerarquía aunque es flexible. En el centro de estudiantes de la escuela de teatro, se respeta la jerarquía de las decisiones tomadas por el colectivo.

En cambio, en la empresa de familia, la horizontalidad es total, todos los miembros, dueños y colaboradores, pertenecen a una misma familia.

En la empresa de servicios se respeta la horizontalidad dentro de cada sector.

Todos los dirigentes de las pequeñas organizaciones, entrevistados, indicaron que sus formas (vertical/horizontal) impactan positivamente en el cumplimiento de los objetivos.

Todos los directivos indicaron que es fundamental mantener el *orden material*.

En cuanto al *orden social*, la radio pública y la empresa privada de servicios indicaron que cuentan con una detallada descripción de puestos. La empresa de familia indicó que todos hacen todo en el momento en que se necesita.

Tanto el orden material como el social impactan positivamente en el cumplimiento de los objetivos. Esto lo tienen muy claro los dirigentes de estas pequeñas organizaciones.

Todos los entrevistados indican que se cumple el principio de equidad en las pequeñas organizaciones: “Tratamos de estar bien, de estar a un mismo nivel, tratamos de generar un buen clima; tratamos de ser iguales mientras se cumplan las políticas de la empresa/dirección”.

En general respondieron que el *personal es muy estable* y que es infrecuente la rotación. Sólo en el centro de estudiantes de la escuela de teatro indicaron que hay rotación (los cargos son electivos) y esto se justifica dado que se espera que la estancia de los estudiantes sea sólo por la duración de los planes de estudio. La estabilidad del personal impacta positivamente, según nos informan, en la estrategia organizacional, las relaciones mejoran a lo largo del tiempo, se hacen cordiales, familiares, “todos nos conocemos más, aprendemos a tratarnos, conocemos bien el trabajo”.

Cuando se preguntó por la aplicación del principio de *iniciativa* en las pequeñas organizaciones, los entrevistados coinciden en que la iniciativa del personal tiene buen impacto en el cumplimiento de los objetivos aunque por diferentes motivos, el directivo de la radio pública indica que “hace sentir bien a los empleados”, desde esta perspectiva se trataría de una concesión que se hace desde la dirección hacia los trabajadores. El resto de los entrevistados indica que la iniciativa redundaría en una mejora en la gestión organizacional.

En cuanto a la *unión del personal*, en general se coincide en que hay buen compañerismo y eso es lo que se intenta promover. Uno de los directivos indica que la política es “no echarle la culpa al otro”.

En relación a la aplicación de los aportes de Alfredo Palacios, a excepción de los miembros del centro de estudiantes, todos los trabajadores de las organizaciones relevadas se encuentran sindicalizados; no obstante ello los directivos coinciden en que el sindicato no constituye un grupo relevante para su accionar.

En general, aunque se preocupan por la productividad, la atención al cliente y de hacer cumplir las obligaciones de los contratos de trabajo, éste nunca es en desmedro de los trabajadores.

Cuatro de los cinco entrevistados acordaron con Elton Mayo en que es fundamental escuchar al empleado/colaborador/voluntario; para enterarse de los problemas y también para descubrir formas de solucionarlos. Además, la escucha y la posibilidad de participar mejoran sustancialmente las relaciones de compañerismo.

En relación al abordaje de la monotonía, en general, según los directivos entrevistados, las pequeñas organizaciones son muy dinámicas, ya que, en algunos casos “todos hacen de todo”; en otros “la cantidad de personal es la justa”. Es difícil, aseguran, llegar a aburrirse, no obstante, cuando se hace necesario cambiar el clima, se generan espacios de descanso y encuentro entre compañeros; en la radio, por ejemplo nos indican que la rotación de puestos es un recurso utilizado para que las personas encuentren el lugar en que se sientan más cómodas.

Cuatro de los cinco directivos de las pequeñas organizaciones entrevistados, indican que es importante la vigilancia y que impacta positivamente en la gestión organizativa; también indicaron que el nivel de vigilancia depende de la calificación del personal, y del tipo de actividad.

Respecto a la participación, en general todos coinciden en que de la participación y la escucha a los colaboradores surgen ideas y proyectos y que esta práctica tiene buen impacto en la gestión

Cuando analizamos la aplicación de los aportes de Simon, en tres de los cinco casos relevados, los directivos responden que los trabajadores *toman decisiones* y que ésto influye en ocasiones positivamente y en ocasiones negativamente.

El directivo de la radio pública, indica que cada miembro de la organización tiene cierto nivel de decisión, dependiendo del trabajo que realice cada uno.

La variable *tiempo* es considerada importante, fundamentalmente por lo que acelera o retrasa la toma de decisiones y la velocidad de la rueda operativa, en la empresa familiar (cuanto más rápido mejor).

En las pequeñas organizaciones relevadas, los directivos coinciden que los *valores* humanos, el compañerismo, están por encima de cualquier otro valor. El *comportamiento del grupo*, influye básicamente en el clima, en el ambiente de trabajo.

Respecto a las decisiones no programadas, oscilan entre el 30% y el 70%: En todos los casos, a pesar de las diferencias en porcentajes, indican no tener inconvenientes con las decisiones no programadas, parece ser la medida de cada organización según sus características.

Respecto a la racionalidad en la toma de decisiones, en general, los dirigentes de pequeñas organizaciones, coinciden en que no existe la racionalidad absoluta y que se trata de ser lo más objetivo y coherente al tomar las decisiones.

Al preguntar sobre la mirada regional de Sergio Bagú, respecto a las estrategias de administración, Cuatro de las pequeñas organizaciones, indicaron que adoptan modelos que ya existen y los adaptan al contexto y organización. El directivo de la radio pública responde en el mismo sentido,

específicamente habla de estilos adoptados por otras radios y organizaciones de comunicación; existe intercambio.

El directivo de la pequeña empresa familiar indica que utilizan estilos propios, originales de la familia fundadora, aunque saben que otras empresas del rubro utilizan las mismas prácticas.

Respecto a si deberían aplicarse en Argentina formas de administrar propias todos los directivos respondieron afirmativamente y que se pueden aplicar modelos de otras latitudes siempre y cuando se adapten a nuestro contexto y el de la región, cultura, formas de trabajar, formas de vivir, costumbres.

Respecto a estrategias, tácticas diferentes que deberían aplicarse en nuestro país, los directivos de pequeñas organizaciones proponen tomar decisiones más consensuadas; mayor colaboración y participación conjunta.

### *Algunas reflexiones a modo de cierre*

Si bien existe disparidad de conocimiento respecto de la obra de Taylor, tanto en las pequeñas como en las medianas organizaciones relevadas se aplican los principios de administración científica con alguna diferencia dependiendo del tipo de organización, actividad y antigüedad. Si bien *la mejor forma única de hacer la tarea*, constituye hoy, para los directivos, sólo una referencia, la división del trabajo y la descripción de procedimientos y actividades se encuentra presente en las medianas con más frecuencia en relación a las pequeñas, en las que en general no se cuenta con procedimientos escritos.

En cuanto al acompañamiento y colaboración cordial con los trabajadores este principio tiene más presencia en las pequeñas organizaciones relevadas que en las medianas, Infiriéndose que en estas últimas el trato con el personal es distante.

Los principios de Henri Fayol también se aplican en las organizaciones relevadas, con marcadas diferencias atendiendo al tamaño. Surge de las entrevistas que no hay, detrás de esa aplicación, en las organizaciones medianas, un análisis del contenido de cada uno de estos postulados y de las circunstancias en las que se los aplica, análisis cuidadoso con el que efectivamente los abordó el autor en su obra. Fayol se refiere a “la salud del cuerpo social” como condición básica del buen funcionamiento empresarial y a partir de allí y hacia ese objetivo desarrolla cada uno de sus principios. En las organizaciones pequeñas la cuestión es diferentes, “somos los que somos y



tenemos que salir adelante con lo que hay”, en este sentido, la negociación y el cuidado por el otro es fundamental; por ejemplo la división del trabajo está más vinculada a la cantidad, para que nadie se sienta recargado y no a la eficiencia para hacer cada vez mejor; la disciplina está más vinculada a la buena convivencia que a la obediencia; la política salarial en las pequeñas organizaciones está asociada a la supervivencia y remuneración digna de cada miembro y no a las imposiciones del mercado laboral y/o convenios colectivos de trabajo.

Tanto en las pequeñas como en las medianas organizaciones relevadas cuentan con alto grado de estabilidad de sus colaboradores.

La unión del personal y el buen clima de trabajo es promovido desde la dirección en las pequeñas organizaciones, no así en las medianas.

En relación a los aportes de Alfredo Palacios, los directivos de todas las organizaciones relevadas indicaron que se preocupan por la productividad pero nunca en desmedro de la calidad de vida de los trabajadores. Se pone en evidencia que en las organizaciones pequeñas y medianas públicas los sindicatos son más fuertes y por lo tanto los trabajadores se encuentran mejor posicionados a la hora de defender sus derechos.

En relación a la aplicación de los aportes de Elton Mayo, según surge de la investigación, los directivos entienden que se debe escuchar y permitir la participación de los trabajadores. Ahora bien, en las pequeñas organizaciones, los directivos admiten que de la escucha y participación surgen ideas y proyectos que mejoran la gestión, en tanto que en las organizaciones medianas, se infiere más pensada como una concesión hacia los trabajadores que como una estrategia para mejorar.

Los directivos de pequeñas y medianas organizaciones coinciden en que una cuidada vigilancia es necesaria para alcanzar una buena gestión

Respecto a los aportes de Herbert Simon, en general los dirigentes reconocen que los trabajadores toman decisiones en virtud de objetivos propios y más allá de objetivos organizacionales y que en algunos casos ésto es fuente de conflicto. En todas las organizaciones relevadas (pequeñas y medianas) se toman decisiones no programadas y esto no obstaculiza el cumplimiento de objetivos. Se observa que las organizaciones más antiguas, independientemente de su tamaño se aferran más a las decisiones programadas.

De los diez dirigentes entrevistados solo tres admitieron que sus decisiones no son absolutamente racionales.

Con respecto a las propuestas de Bagú, en general los entrevistados coinciden en que sería positivo promover el desarrollo de estrategias de administración propias de nuestras organizaciones, en el marco de nuestro contexto económico, cultural y social; como cooperativismo; decisiones por consenso, mayor colaboración y participación conjunta.

En el recorrido de este trabajo, observamos una gran diversidad de respuestas. Cada una de las organizaciones relevadas, sumida en una realidad diferente. No obstante, podemos concluir que si bien hay distintos grados de aplicación de los criterios, principios e ideas de los llamados Autores Clásicos de la Administración, en ningún caso se expresaron en rotundo desacuerdo. Es mayor el impacto de la vigencia de sus aportes, que una criticada obsolescencia. En algunos casos, las aplicaciones se van modelando a la realidad de cada organización, y matizada con otras propuestas, o tal vez más flexibilizadas que las propuestas originales. Sin embargo en ningún caso, observamos o recogimos respuestas que pusieran en evidencia categórica oposición.

### ***Bibliografía***

BAGÚ, SERGIO; prefacio a la edición castellana en Mayo, E. (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.

BOLAND, L. y STANCATTI, M. (2016) “Pequeñas organizaciones de voluntarios de la localidad de Bahía Blanca. Una mirada desde los autores clásicos de Administración”; XXXII Congreso de ADENAG, “Administración y diversidad. Nuevos espacios para la docencia”. Año del bicentenario de la independencia; ciudad de Luján, Provincia de Buenos Aires.

BOLAND, L. y TEMPORELLI, C. (2016) “Autores clásicos de administración y pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca”; Primer Congreso de Administración del Jardín de la República; Centro-oeste y Noroeste de la Argentina “Desarrollo con Independencia”; San Miguel de Tucumán.

FAYOL, HENRI; (1969), *Administración Industrial y General*, México, Edición Herrero Hermanos.

MAYO, ELTON; (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión.

PALACIOS, ALFREDO; (1944), *La Fatiga y sus proyecciones sociales*, Buenos aires, 4° edición (1°edición 1922). Editorial Claridad

SIMON, H.:(1980), *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Buenos Aires, Editorial Economía de la empresa- Aguilar.

TAYLOR, FREDERICK W.; (1969), *Principios de Administración Científica*, México, Edición Herrero Hermanos.

TAYLOR S.J y BOGDAN, R. (2.002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires: Paidós.

