

Los otros clásicos de la gestión de personas (I)

IGNACIO MAZO, socio de PeopleMatters

Uno de los objetivos comunes de todos los que nos dedicamos a la gestión de personas es elevar el nivel de reconocimiento de nuestra actividad. Incluso, por qué no, tratar de que se convierta en una profesión de reconocido prestigio. Podríamos dedicar este artículo a debatir sobre cuáles son los elementos que permiten que una actividad o grupo de actividades se reconozcan cómo una profesión, pero sería un debate de poco valor añadido. Por ello, dado que toda profesión tiene un cuerpo de doctrina construido por las aportaciones de varios pensadores a lo largo del tiempo, nos parece más oportuno dedicar este texto a repasar la base teórica a la que acudir o de la que sacar conceptos, prácticas y herramientas que pueden

Gulick se ocupa de las funciones claves de un directivo, entre las cuales y al mismo nivel que las demás, señala las relacionadas con su equipo: incorporar, entrenar y comunicar

ser aplicados por los profesionales de la gestión de personas.

En un artículo anterior ya introduje a uno de esos clásicos, concretamente a F.W.Taylor¹. De él dije que anticipó la importancia de la gestión de personas para mejorar el rendimiento empresarial y cité a Peter Drucker quién indicó que "pocas personas en la historia intelectual han tenido más impacto que Taylor. Y pocas han sido tan intensamente incomprendidas y tan asiduamente mal citadas"².

Pero además de Taylor ha habido otros autores de la corriente científica, iniciada por aquel y continuada por Fayol y Gulick; existen los estructuralistas (Weber y otros); la escuela de las relaciones humanas (Mayo, McGregor, Likert, etc.); y la aportación de Barnard. En este artículo se van a repasar las ideas de Fayol y Gulick y sus aportaciones a la administración desde la experiencia práctica.

Se trata de dos autores, representantes de la corriente denominada Dirección Administrativa, cuya preocupación fue exponer y sistematizar su exitosa experiencia como gestores para que otros la aprovecharan, llegando a definir un tipo de organización representado por un modelo organizado jerárquicamente a través de unas líneas precisas de mando y comunicación, modelo que ha perdurado en el tiempo.

FAYOL: LA ADMINISTRACIÓN EN LA PRÁCTICA

Henri Fayol nació en Estambul, entonces Constantinopla en 1841. Fue, por tanto, contemporáneo de Taylor. Ingeniero de Minas, desarrolló toda su carrera profesional en la Comenry Fourchambalt, siendo nombrado Director General de ésta en 1888. Su principal aportación al mundo de la gestión empresarial, de la que escogeremos los aspectos relacionados con la gestión de personas y la organización, la realizó en su obra "Administración industrial y

general" publicada en Francia de 1916. En ella hace un repaso de los principios de dirección que tuvo que "aplicar con más frecuencia y éxito"³. Según estos autores, la obra de Fayol es de tal trascendencia que después de su publicación han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados por él.

¿Cuáles son esos principios de dirección?⁴

1. División del trabajo para producir mayor y mejor trabajo con el mismo esfuerzo: debe haber una especialización de las funciones y una separación de los poderes. Sin embargo, existen unos límites "que la experiencia y el sentido de la proporción nos enseñan a no superar".
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Existe una autoridad oficial y una autoridad personal. Un buen jefe ha de poseer autoridad personal, esto es, inteligencia, experiencia, valía moral y capacidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad. Reconoce la necesidad de sancionar relacionada con el nivel de responsabilidad, y recomienda carácter moral, imparcialidad y firmeza en su aplicación. También establece una primera relación entre retribución y nivel de responsabilidad.
3. Disciplina como obediencia, aplicación, energía, comportamiento y manifestaciones externas de respeto, observadas de conformidad con los acuerdos entre la empresa y sus empleados, discutidos o no. Pero también señala que la disciplina es lo que los líderes hacen de ella, queriendo decir que la disciplina depende de la valía de los líderes.

Fayol recoge prácticamente todos los conceptos fundamentales para estructurar una empresa y se le considera el padre de la estructura funcional, tan ampliamente difundida y utilizada

4. Unidad de mando: un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior. La dualidad de mandos suele ser causa de conflictos. Este principio puede relacionarse con el concepto de claridad organizativa tan frecuentemente medido en los análisis de clima organizativo o estudios de opinión de los empleados.
5. Unidad de dirección: una sola cabeza y un único plan para un grupo de actividades con el mismo objetivo. Coordinación de fuerzas y objetivos centralizados. ¿No se parece mucho a los conceptos de visión y misión?
6. Subordinación del interés individual al interés general. Para conseguirlo habrá que utilizar la firmeza y el buen ejemplo de los jefes, alcanzar acuerdos equitativos y estar vigilantes.
7. Remuneración del personal. La remuneración del personal es el precio por los servicios prestados. Debe ser justa y, en la medida de lo posible, ser satisfactorio para ambas partes. El desarrollo del principio de remuneración es un pequeño tratado de compensación en el que Fayol pasa revista a diferentes tipos de remuneración, por tiempo, por trabajo o a destajo; propone el uso de incentivos, por el llamados bonificaciones, "para fomentar el interés de los trabajadores en el buen funcionamiento de la empresa"; se detiene en la participación en beneficios para los trabajadores, directivos junior y directivos senior; y, finalmente, analiza los pagos en especie, las actividades de bienestar y los incentivos no financieros. En definitiva, casi todo lo que hoy una organización como Worldat-Work considera que es necesario para definir una adecuada estrategia de recompensa en una empresa moderna y competitiva.
8. Centralización. El equilibrio óptimo entre centralización y descentralización depende en gran medida de la capacidad de los directivos. No siempre las decisiones han de tomarse en el punto más alto de la organización.
9. Cadena de mando. Hay que equilibrar el respeto a la jerarquía con la necesidad de actuar con la rapidez requerida por las operaciones. Estos dos principios deberían formar parte del decálogo de cualquier directivo respecto cual es el papel que juegan en las organizaciones.
10. Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. Equidad: una combinación de benevolencia y justicia. La equidad no excluye la fuerza y la severidad, y su aplicación requiere "mucho sentido común, experiencia y bondad".
12. Estabilidad en el puesto de trabajo: se necesita tiempo para que un empleado se habitúe a un trabajo nuevo y lo haga bien. La inestabilidad en el puesto de trabajo es la causa y el efecto de una mala gestión. ¿No debería hacernos reflexionar?
13. Iniciativa. En igualdad de condiciones, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.
14. Espíritu corporativo: la unión hace la fuerza.

La obra de Henri Fayol es de tal trascendencia que después de su publicación han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados por él



Luther Gulick continuó por el camino abierto por Henri Fayol.

Luther Gulick continúa las ideas de Fayol profundizando en ellas y considerando la figura del ejecutivo jefe como vertebrador del funcionamiento de cualquier organización

La obra de Henri Fayol recoge prácticamente todos los conceptos fundamentales para estructurar una empresa y se le considera el padre de la estructura funcional, tan ampliamente difundida y utilizada.

GULICK Y EL TRABAJO DEL EJECUTIVO JEFE

En 1937, Luther Gulick indicaba lo siguiente: "cuando muchas personas trabajan juntas se aseguran los mejores resultados si existe una división del trabajo entre las personas (...). Por ello no es posible determinar como organizar una actividad sin considerar al mismo tiempo cómo dividir el trabajo en cuestión" (RAMIÓ y BALLART, 1993). Gulick propuso también cual debería ser el trabajo del "ejecutivo jefe":

- Planificación: definir lo que hay que hacer
- Organización: establecer la estructura formal de autoridad
- Personal: incorporar, entrenar y mantener condiciones de trabajo favorables.
- Dirección: tomar decisiones y aplicarlas.
- Coordinación: interrelacionar diversas partes del trabajo.
- Información: mantener informados a los subordinados
- Presupuestación: planificación fiscal, contabilidad y control.

Gulick continúa las ideas de Fayol profundizando en ellas y considerando la figura del ejecutivo jefe como vertebrador del funcionamiento de la organización, en sus dos dimensiones básicas: la horizontal que tiene que ver con la especialización y la vertical relacionada con la jerarquía.

CONCLUSIONES

Tanto Fayol como Gulick se ocupan de dar recomendaciones muy relevantes respecto a la dirección empresarial, que tienen validez todavía hoy. Destaca la introducción de conceptos referidos a la gestión de personas en el caso de Fayol, en especial los relacionados con la remuneración, aunque también ofrece consejos sobre el liderazgo necesario en una organización: autoridad personal, responsabilidad, ejemplo, benevolencia y justicia, estabilidad suya y búsqueda de la estabilidad del equipo, iniciativa de todos, por tanto, desarrollo de los colaboradores y espíritu corporativo.



Luther Gulick se ocupa de las funciones claves de un directivo de una organización, entre las cuales y al mismo nivel que las demás, señala las relacionadas con su equipo: incorporar, entrenar y comunicar.

¿Se puede pedir más claridad? ▲

NOTAS

- 1 MAZO, I: "Taylor y la gestión de personas". Capital Humano nº 220, abril 2008.
- 2 DRUCKER, P.: "Post-capitalist Society". Harper Collins, 1994.
- 3 RAMIÓ, C. y BALLART, X. (1993): "La complejidad estructural de la Teoría de la Organización". En "Lecturas de Teoría de la Organización". Ministerio para las Administraciones Públicas.
- 4 FAYOL, H. (1916): Administración industrial y general. Tomado de la lectura 2 del libro "Lecturas de Teoría de la Organización". Ministerio para las Administraciones Públicas.

La energía del futuro es la que cuida del presente.

La naturaleza cuenta con nosotros. Cuidarla es el deber que nos une. Y ese es el compromiso que inspira cada día a Iberdrola.

Iberdrola patrocina El Desafío en los circuitos GP y TP.

