

TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO

CLASSIC THEORIES OF ORGANIZATIONS AND GUNG HO

Rebeca Almanza Jiménez

Tecnológico Nacional de México/Instituto tecnológico
de Lázaro Cárdenas

Ciudad Lázaro Cárdenas Michoacán, México

jvargas2006@gmail.com

Patricia Calderón Campos

Tecnológico Nacional de México/Instituto tecnológico
de Lázaro Cárdenas

Ciudad Lázaro Cárdenas Michoacán, México

jgvh0811@yahoo.com

José G. Vargas-Hernández

CUCEA, Universidad de Guadalajara

Zapopan, Jalisco, México

josevargas@ucea.udg.mx

Fecha de recepción: 12/12/2017 - Fecha de aprobación: 27/12/2017

RESUMEN

Los enfoques clásicos de las organizaciones también denominadas tradicionales hacen énfasis en modelos formales y funcionan mediante la aplicación de reglas y procedimientos escritos mediante los cuales los directivos asumen un rol protagónico por ser ellos quienes fijan objetivos de manera unilateral y el resto de los trabajadores cumple como si la organización fuera un solo hombre, ocasionando con ello el cierre de estas. El propósito de este artículo consiste, en realizar un breve recorrido por las trayectorias teóricas más relevantes del campo de la administración y describir la técnica Gung Ho la cual visualiza algunas dificultades su aplicación en virtud de que existe una cultura empresarial y una cultura adquirida por la sociedad, la cual determina los valores éticos, el comportamiento, la forma de hacer las cosas, de expresarse y actuar de las personas mediante la honradez, el respeto, la sinceridad y humildad. Esto genera un ambiente de confianza en los trabajadores evitando actos desleales. Mediante la aplicación de esta técnica se recomienda como primer paso modificar la mentalidad de los empleados en general, lo que sugiere reprogramar sus mentes y hacerles comprender la importancia de su trabajo y generar un cambio de actitud en el personal generando un incremento en la productividad, eficiencia y competitividad y contribuir al logro de las metas previamente establecidas.

PALABRAS CLAVE: Gong Ho; Meta; Motivación; Organización; Valores.

ABSTRACT

The classical approaches of traditional organizations also called emphasize formal models and work through the application of rules and written procedures. In this perspective the managers of the companies assume a leading role for being the ones who unilaterally set goals and meet other workers as if the organization were a single man, which often generates the closure of the same. The purpose of this article is to take a brief tour of the most relevant theoretical trajectories in the field of administration and to describe the Gung-Ho technique which shows some difficulties in its application because there is a business culture and a culture acquired by the Society, which determines ethical values, behavior, ways of doing things, expressing and acting of people through honesty, respect, sincerity and humility. This creates an atmosphere of trust in workers avoiding unfair acts. By applying this technique, it is recommended as a first step to change the mentality of employees in general, which suggests reprogramming their minds and make them understand the importance of their work and generate a change of attitude in the staff generating an increase in productivity, Efficiency and competitiveness and contribute to the achievement of the previously established goals.

KEYWORDS: Gung Ho; Goal; Motivation; Organization; Values.

INTRODUCCIÓN

La globalización nos ha permitido conocer otras técnicas para una mejora continua en la operación y el desempeño de las organizaciones como lo es la filosofía de cambio empresarial denominada Gung Ho que es una palabra china y significa trabajar juntos, el cual había sido el lema de los aviadores de asalto de Carlson durante la segunda guerra mundial. Dichos aviadores se hicieron famosos por el entusiasmo, trabajo en equipo y resultados notables. La expresión Gung Ho se incorporó al idioma inglés para describir una actitud de entusiasmo, energía y dedicación sin límites frente a una actividad cualquiera. Esta filosofía fue adoptada por Estados Unidos de América y documentada en el año de 1997 por Kenneth Hartley Blanchard experto en dirección y gestión de empresas.

Gung Ho. Es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y desempeño en cualquier organización así como una propuesta de cambio organizacional que mediante la aplicación de su metodología incrementa la productividad, promueve el

trabajo colaborativo y un mejor aprovechamiento del potencial de las personas, lo cual se compone de tres fases: el espíritu de la ardilla trabajo que vale la pena: saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar, todos trabajan hacia una meta compartida y los valores guían todos los planes decisiones y acciones. El estilo del castor. Mantener el control para alcanzar la meta: un terreno de juego que tiene marcado el territorio con claridad, los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto y el don del ganso. Darnos ánimo unos a otros, hay que felicitar a los empleados aun cuando no se haya alcanzado su meta, felicitarlos ya que los mejores estímulos deben de ser verdaderos, a tiempo, con estímulos incondicionales y entusiastas estos se complementan entre sí con el propósito de alcanzar los objetivos esperados.

El presente artículo se compone de cinco apartados donde en la primera fase se conceptualiza el término organización descrita por los principales estudiosos de esta. El segundo apartado comprende un análisis de la problemática de la planta Walton Works #2, a partir de sus inicios y se explica como con la implementación el Gung Ho se evita el cierre de esta una vez que se ha tenido un aumento significativo de la productividad.

En la tercera fase el espíritu de la ardilla sugiere que los colaboradores valoren la importancia de su trabajo con el propósito de lograr la máxima eficiencia, el logro de lo anterior dependerá de la importancia que se le dé a lo que se hace y la calidad y eficiencia de hacerlo. El trabajo colaborativo es lo que hace posible que se logren las metas compartidas, los valores son la guía de todos los planes y la toma de decisiones. En el apartado cuatro, el método del castor sugiere que los administradores cedan su posesión (el poder y el control) manteniendo el control para alcanzar la meta. Este método rompe el régimen centralista y totalitario en donde todos trabajan como grupo de trabajo y el jefe es flexible y comprensivo.

En la quinta fase el Don del ganso hace énfasis en la motivación del personal para el logro de metas organizacionales, ya que sería muy desmotivante alcanzar las metas u obtener logros y no se dé el reconocimiento a los trabajadores, haciendo mención de la implementación de las fases antes citadas en la planta Walton Works #2. Por último, se exponen los hallazgos en relación con la situación de la planta Walton Works #2 y el Gung Ho, con respecto a las teorías clásicas de la administración propuestas por Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

DESARROLLO

1. La organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos están muy orientados hacia el rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr objetivos en común. Las organizaciones requieren ser eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Para realizar un estudio al interior de las organizaciones es necesario la conceptualización de esta desde la óptica de diferentes autores.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos (Arias, 1990). La organización se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico (Bravo, 1985). Según Henry Fayol citado por Hall, (1981). Dice que: “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento materias primas, herramientas, capital y personal” (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana. De acuerdo con León (1985), “una organización, en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p. 68).

Sin embargo, Koontz y Weihrich (1997), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación de un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

“Una organización surge a partir de que un grupo de individuos con intereses divergentes manifiestan y concretan de manera conjunta alguna actividad” (Castillo, V., 2013, p.13). La organización es una entidad social diseñada para alcanzar resultados. En este sentido la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos. Según (Chiavenato, I.,

2006). “Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben de buscarse siempre bajo los criterios de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente” (p. 344). En otros términos “debe procurarse la adaptación de los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres” (Reyes, 1987, p. 257).

Según (Reyes, 1987) la dirección es “Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de la toma de decisiones” (p. 303). El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso u avance real con el que se previó a través de la planeación. “La realización de informes, comparaciones o evaluaciones constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas”. (Hampton, 1997, p. 24).

El concepto de organización es de usos múltiples para algunas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

2. Problemática de la planta Walton Works #2 e implementación de Gung Ho

La empresa Walton ocupa el lugar No. 32/32 en cuanto a la baja productividad, razón por lo cual existen posibilidades del cierre de la misma en caso de no alcanzar la rentabilidad requerida, además se maltrata a los trabajadores lo que trae como consecuencia el desinterés y falta de motivación de los mismos, el personal no identifica la importancia de su trabajo, cada departamento actúa en forma aislada consideran que los jefes tienen ideas raras en la administración de negocios ya que no practican valores que guíen sus planes, tampoco existen metas compartidas y hace falta el empoderamiento a la base trabajadora para que realice en forma autónoma sus actividades.

Razón por lo cual existe la necesidad de realizar cambios radicales en la organización y en los paradigmas de las personas con el propósito de lograr la competitividad y rentabilidad de esta. Como asevera el propio Drucker, una organización se define por su tarea, la orquesta sinfónica no trata de cuidar enfermos, toca música. El hospital cuida de los enfermos, pero no pretende tocar música. “Una organización es eficiente si se concentra en su tarea, en donde la misión debe de ser definida y perfectamente clara para todos los participantes” (Drucker, 1996, p. 81).

La palabra “Gung Ho fue una expresión china que significa trabajar juntos” (Blanchard y Bowles, 1998, p. 17). Esto es, trabajar en equipo. “El trabajo en equipo es la comprensión y el compromiso con las metas del grupo por parte de todos los miembros del equipo” (Lussier, K., 2012, p. 282). Quien trabaja en equipo sabe que debe estar comprometido, entender los objetivos que se persiguen y ejecutarlos de manera conjunta y no individualmente como muchos piensan. Gung Ho se basa en tres principios básicos: “el espíritu de la ardilla, el estilo del castor y el don del ganso” (Blanchard y Bowles, 1998, p. 1). Cada uno de estos principios se complementan entre sí; por lo que cualquier organización que aplique el Gung Ho puede conducir al éxito organizacional.

3. fase del Gung Ho. El espíritu de la ardilla: trabajo que vale

Mediante esta fase de descubre porque su trabajo es importante, se requiere el desarrollo de metas compartidas y el entendimiento de estas y el énfasis en los valores guían lo que hacemos (planes y toma de decisiones). Para saber que el trabajo es importante, “las personas deben comprender cómo su trabajo contribuye al bienestar de la humanidad” (Blanchard y Bowles, 1998, p. 11), y el impacto positivo que este representa. Los valores deben servir de guía. “Es preciso estar orgulloso de la meta y también de la forma de alcanzarla”. (Blanchard y Bowles, 1998, p. 12). Lograr las metas fijadas genera satisfacción en los trabajadores y consideran que vale la pena su realización.

4. fase del Gung Ho Método del castor (mantener el control para alcanzar la meta)

Este método propone un terreno de juego que tiene marcado el territorio con claridad, sugiere que los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños se respetan, se escuchan y se actúa al respecto. Además, propone que los administradores cedan su posesión (el poder y el control) manteniendo el control para alcanzar la meta. Los gerentes en su función de estrategias y los miembros del equipo ejecutando las tareas. “Cada castor tiene un alto grado de control sobre su propio destino. Ellos deciden cómo debe hacerse el trabajo. Operan como contratistas independientes” (Blanchard y Bowles, 1998, p. 21).

Las organizaciones actuales están tratando de distribuir y compartir el poder a todos sus miembros mediante el Empowerment que quiere decir potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y autoridad a las personas y conferirles de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras

piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización.

Este estilo además establece que se deben poner a las personas a trabajar en lo que verdaderamente saben hacer, valorar lo que hacen, hacerles sentir que su trabajo no es un trabajo sino algo placentero, que se sientan que no tienen que trabajar, sino que tienen la oportunidad de hacerlo. En esencia el estilo del castor es: Control sobre el cumplimiento de la meta, seguimiento. Un campo de juego con el territorio claramente demarcado, reglas claras. Los pensamientos, las necesidades y los sueños son respetados, escuchados y se llevan a la acción. Respeto y acción hacia el equipo. Capaces pero conscientes del reto, seguridad y confianza en equipo.

5. Fase del Gung Ho el Don del ganso estimular el trabajo bien hecho

En donde hace la recomendación de realizar felicitaciones que sean verdaderas, oportunas, auténticas en respuesta a algo concreto, incondicional y entusiasta. Felicitar por el progreso e incentivar al empleado de esto trata el don del ganso. La motivación es el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en las personas. Al respecto Maslow considera que las necesidades son indispensables en la vida de los individuos y las engloba en las siguientes categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, estima y autorrealización. (Castillo, V., 2013).

En base a la concepción de Maslow se puede apreciar que las necesidades son diferentes en cada individuo por tal razón es importante que los departamentos de recursos humanos reconozcan que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para alcanzar dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral. El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar estas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o por ambos (Snell y Bohlander 2008).

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y organización. La compensación de los incentivos se relaciona con el desempeño de la operación y son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Al respecto (Chiavenato, 2006) interpreta el ciclo motivacional de la siguiente manera: “cuando surge una necesidad esta es una fuerza dinámica persistente que

origina un comportamiento” (p. 70), cada vez que aparece una necesidad está el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Mientras más se repita el ciclo mayor será el aprendizaje y se reforzara, las acciones se vuelven más eficaces para la satisfacción de algunas necesidades y cuando ya se cumplió la necesidad deja de ser motivadora ya que no causa más tensión o inconformidad.

Según (Koontz, H. y Heinz, W., 2004). La motivación “es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, anhelos, necesidades y fuerzas similares” (p. 497). Por su parte (Robbins, S. y Coulter, M., 2005) dice que motivación es “desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizacionales bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 484). Al respecto (Hellriegel, D. y Slocum, H., 2000) define la motivación como “toda influencia que suscita dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos” (p. 460). Agrega que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de alguna manera, pero siempre en busca de un objetivo.

Motivación es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico, este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo (Chiavenato, I. 2006, p. 143).

6. Hallazgos en relación a la situación de la planta Walton Works #2 y el Gung Ho, con respecto a las teorías clásicas de la administración propuestas por Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber

A) Frederick W. Wilson Taylor

El centro de atención fue: el proceso productivo y el objetivo incrementar la productividad y eficiencia, el mayor mérito de Taylor es haber concebido que “la ineficiencia de los talleres de su época pudiera superarse sustituyendo el método empírico de ejecución de los trabajos por métodos científicos en todos los oficios (Castillo, 2013, p. 26), ya que este método sustituye la improvisación y el empirismo por la gestión científica, como: observar en el caso de la presente investigación a las ardillas, los castores y los gansos clasificar, sistematizar y enriquecer el trabajo.

La medición de tiempos y movimientos para determinar el método o proceso más eficiente (Castillo, 2013). Es decir, un periodo no mayor a seis meses o se cierra la planta.

“Existía holgazanería natural que hacía que los trabajadores tomaran con calma las cosas y la sistemática, en la cual los compañeros de trabajo imponían el ritmo” (p. 26). Sin embargo, esta pereza respondía a la condición propia de la naturaleza humana: La capacidad valorar aquello que más les convenía.

La insistencia de Frederick Taylor era que la eficiencia podría alcanzarse estimulando el afán de lucro de los individuos y a los directivos con costos de mano de obra bajos. Para Taylor la única forma de lograr lo anterior era utilizando maquinaria más productiva y mediante una productividad en el trabajo tanto de obreros como de directivos.

La esencia de la obra de Taylor se caracteriza por recurrir al método científico para incrementar la eficiencia conforme al siguiente proceso: Análisis y descomposición del trabajo sobre una base científica, reconocimiento de las relaciones entre el empeño de los trabajadores y las recompensas. Es decir, reconocer la remuneración y recompensas en función de los esfuerzos individuales (trabajo a destajo), adecuación entre las exigencias de las tareas y las capacidades de los trabajadores, aumento de la productividad. (Castillo, 2013). Taylor consideraba que estaba ligada a la prosperidad de la empresa, cese de conflictos entre administradores y trabajadores, demarcación clara entre las prerrogativas de los directivos y las obligaciones de los trabajadores.

Los principios de la administración que desarrolla Frederick Taylor son:

1. Principio de planeamiento: sustituir el trabajo improvisado del obrero, por métodos basados en procedimientos.
2. Principio de preparación: selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor.
3. Principio de control: controlar el trabajo para verificar que el mismo se esté realizando correctamente.
4. Principio de ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, hacerlo, las utilidades elevarían a tal grado que los obreros y los patrones ya o tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras Taylor pensaba que tanto obreros y patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema su administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de los trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían de realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían.

Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran más a los trabajadores más productivos una cantidad superior a los demás usando una tasa correcta con la que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador. Con lo anterior se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

Los hallazgos de esta teoría son:

- Utiliza pasos del método científico a través de la observación directa de los tres animales.
- El centro de atención fue el proceso productivo y aumento de la productividad y eficiencia (dirigiéndola a una empresa Gung Ho).
- Mediante el método de producción acelerada de la ardilla similar a tiempos y movimientos.
- El estímulo mediante la observación del ganso es el que se otorga a cada trabajador por el número de unidades producidas (rebasar la meta de productividad fijada).

No obstante, la importancia concedida a la productividad y por ende a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a sus trabajadores y clientes. Los trabajadores y sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

El sistema de Taylor significaba claramente que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones aceleradas que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. En consecuencia, aumentó el número de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero patronales

durante varios decenios. Por lo anterior se consideró que veía al elemento humano como una simple máquina, se olvidó que el hombre es un ser social que necesita la interacción con otros.

Aunque esta teoría haya sido criticada la línea moderna de montajes arroja productos a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haberse imaginado jamás. Este milagro de producción es uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

B. Henry Fayol

La teoría clásica de la administración llamada corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron a toda la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurarse los bienes de la empresa. En fin la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos.

Para Fayol el obrero al igual que el gerente eran seres humanos y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas sean estas órganos o personas, secciones o departamentos. La tarea administrativa no debe de ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y por ende para la generación de utilidades para empresa.

Los hallazgos presentados en esta empresa y relacionados con la teoría promovida por este autor son los siguientes:

Henry Fayol destaca la estructura o forma y disposición de las diferentes secciones o personas que integran una organización y le permiten lograr la eficiencia. “Divide en seis grupos las funciones de una empresa: Operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad de contabilidad, administrativas” (Chiavenato, 2006 p. 64). Haciendo énfasis en los principios de la administración como son: “La división del trabajo, la autoridad y responsabilidad la disciplina (obediencia), la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares a los intereses generales, remuneración del personal (equitativa), el grado de centralización de las órdenes y la

jerarquía (jefes y obreros), orden, la equidad y la justicia, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal". (Chiavenato, I., 2006, p. 66-67).

Fayol considera que los componentes de la función administrativa son:

- Prevención o planificación (objetivos, planes y programas etc.).
- La organización (estructuración e integración de los recursos humanos).
- La dirección (hacer que se ejecuten los planes y la coordinación).
- La coordinación (armonía entre todos los actores).
- Control (verificar que todo transcurra de acuerdo con el programa adoptado).

(Castillo, V., 2013). Fayol adquiere una visión demasiado formalista de la empresa donde el empresario es quien planea la organización formal de la misma y se le conceden ciertas virtudes éticas (benevolencia, valor moral etc.).

El proceso administrativo propuesto por Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones.

En esta planta Todo el personal trabaja hacia una meta que comparten y se fijan en función de la productividad. El estilo del castor ejerce el control sobre el cumplimiento de las metas. Los líderes definen las posiciones en las cuales debe de participar cada uno de los integrantes del grupo para lograr los objetivos propuestos (Sin marcador no hay juego). El ganso. Se establecen valores que guíen las actividades y decisiones planeadas. Se les debe de dar un salario justo por el trabajo realizado para motivar su desempeño. (Reconocer el trabajo bien hecho y alentarse unos a otros) el ganso.

C. Max Weber

La organización burocrática es un sistema organizativo, basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder del individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello sus miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas, asalariados y son nombrados por un superior jerárquico.

La construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características de las organizaciones formales. Max Weber acuñó el término burocracia para identificar a las organizaciones que poseían esas características. La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna con el propósito de mejorar la efectividad en el logro de las metas, maximizar la eficiencia para alcanzar mejores resultados al más bajo costo y controlar la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de las reglas formales conocidas.

El modelo burocrático constituye un pilar fundamental en la teoría tradicional de la organización moderna para impulsar los grandes procesos administrativos en los sectores industriales, pero, sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales en la órbita del Estado. La teoría Weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización en cuanto al énfasis de la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto (bien o servicio entregado) como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad.

Toda empresa de dominio que requiere una administración necesita por una parte la actitud de obediencia en la actuación humana con respecto a aquellos que se dan por portadores del poder legítimo y, por otra parte, por medio de dicha obediencia, las disposiciones de aquellos elementos materiales, necesarios para el empleo físico de la coacción, es decir: el cuerpo administrativo personal y los medios materiales de administración. Para ello según Max Weber existen diferentes tipos ideales de dominación legítima o de autoridad.

1. Dominación legal. La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito para asegurar una interpretación sistémica y unívoca. Para Weber estas normas y reglamentos permiten formar una estructura social racionalmente organizada. Es decir que las normas y leyes sean un instrumento que apoye el orden que requieren las instituciones para su funcionamiento. Asimismo, es el fundamento de la disciplina, de ahí la importancia de que las personas las conozcan y las comprendan a cabalidad para asegurar su cumplimiento, que busque dar una plataforma al logro de los objetivos organizacionales.

Max Weber centró su atención de una forma metódica y sistemática en búsqueda de continuidad basada en el cumplimiento de las normas, dividiendo las tareas en base

al manual de organización y ejercicio del poder mediante la dominación legal, ejerciendo la autoridad mediante sanciones o castigos para el logro de la obediencia. (Castillo, V., 2013) y centralización del poder en dirección de la organización (Castillo, V., 2013).

La burocracia es, por lo tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional-legal y se considera como una organización que: está basada en normas escritas y división sistémica del trabajo, establece los cargos según el principio de la jerarquía, fija las normas y reglas técnicas para cada cargo, selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales y se caracteriza por la profesionalización de sus participantes (Chiavenato, 2006).

2. Dominación tradicional. Se entiende que la dominación es tradicional cuando su legitimidad descansa en poderes de mando heredados en tiempos lejanos e inmemoriales. Está basada en el pasado, la costumbre y la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes. Las relaciones del cuadro administrativo para con el soberano no se determinan por el deber objetivo del cargo, sino por la fidelidad personal.

El poder tiende a no ser cuestionado es irracional y se transmite por herencia y es extremadamente conservador del servidor y los mandatos de esta persona son legítimos de dos maneras: por la parte de la tradición que señala inequívocamente el contenido de los ordenamientos y la otra por el arbitrio libre del señor, al cual la tradición le demarca el ámbito correspondiente. La sumisión descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones señor legitimado y sus vasallos (Castillo, V., 2013).

3. Carismática. Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados “en este tipo de dominación la sumisión descansa en la ejemplaridad de una persona que tiene dotes extraordinarios, sobrenaturales, gran carisma y facultades mágicas o poder intelectual u oratorio”. (Castillo, V., 2013, p. 42). Por ejemplo, Dalai Lama y Nelson Mandela.

Weber dice que debe de entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria. Para Weber el líder carismático es el que se pone frente a las masas y no estas las que lo ponen al frente de ellas. El carisma es el factor que rompe el orden racionalizador de la burocracia y el orden histórico del racionalismo. La dominación carismática es inestable, y no se puede mantener en el tiempo.

“La organización burocrática se considera solo funciona en un contexto de estabilidad, dado que todo es rutinizado, estandarizado y previsto” (Chiavenato, I., 2006, p. 70), desde esta lógica la rigidez en las normas en lugar de medios, se convierten en verdaderos obstáculos para el desarrollo. Esta propuesta inhibe la creatividad, innovación y por ende a la mejora continua ya que conduce a una rigidez en el comportamiento y desempeño de los trabajadores por lo cual muestran resistencia a los cambios. “Dado que la burocracia se sustenta en una rígida jerarquización de la autoridad, puede ocurrir que quien posee la más elevada categoría es el que toma las decisiones en cualquier situación, aunque no cuente con los conocimientos requeridos”. (Castillo, V., 2013, p. 46-48).

La planta Walton Works #2 presenta rasgos de una administración burocrática. Cuenta con puestos jerárquicos a nivel de gerente general, gerentes de división, jefes departamentales, supervisores y de trabajadores. Cada nivel jerárquico cuenta con una línea de mando bien definida y los jefes siempre tratan de tener el control de todo. Las funciones de cada puesto están definidas.

Ambas teorías presentan ciertas diferencias. La teoría clásica se preocupó por detalles como la máxima amplitud de control, la asignación de autoridad y responsabilidad, el número de niveles jerárquicos, la agrupación de funciones, mientras que la teoría de Max Weber se preocupó más por los grandes esquemas de sustento formal de la organización. En cuanto al método, los clásicos utilizaron un enfoque deductivo, mientras que por su lado Max Weber, plantea un esquema inductivo. La teoría clásica se refiere a la moderna organización industrial, mientras que la teoría de Max Weber es integrante de una teoría general más amplia de la organización social y económica. Finalmente, la teoría clásica, presenta una orientación normativa, prescriptiva, mientras que la orientación de Weber es más descriptiva y explicativa de las mejores opciones de funcionamiento.

Las semejanzas encontradas en la teoría burocrática de Max Weber y la de sus predecesores históricos Frederick Taylor y Henry Fayol. Los tres teóricos de la administración se preocuparon en mayor o menor medida por los componentes estructurales de la organización. Pero lo hicieron con enfoques diferentes. Taylor buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo de las organizaciones fabriles. Su mayor contribución fue para sistematizar la gerencia y el control de las operaciones. Por su parte Henry Fayol estudió fundamentalmente las funciones de dirección. Su mayor contribución fue sentar las bases para la dirección de las organizaciones. Finalmente, la

mayor contribución fundamental de Max Weber fue considerar la organización en su conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento.

CONCLUSIÓN

Gung Ho es una técnica gerencial eficiente para aprovechar al máximo el potencial de las personas al interior de las organizaciones que nos permite conocer la importancia del trabajo que realizamos y darnos cuenta que este tiene una razón de ser, si nosotros como profesionales de la formación de alumnos no valoramos nuestra formación y el compromiso que tenemos difícilmente otras personas podrán hacerlo. Si valoramos y comprendemos la labor que realizamos dentro y fuera del aula otras personas también podrán hacerlo.

Otro aspecto importante es el trabajo en equipo crea sinergia en el que el resultado de la suma es mayor que las partes. Sin duda el impacto más significativo está en el hecho de alcanzar más cosas juntas que de manera individual. Otorga empoderamiento a cada uno de los integrantes, eliminando los obstáculos que pueden impedirles hacer sus tareas correctamente, promueve estructuras de trabajo más flexibles con menos jerarquía, donde los integrantes tienen la confianza necesaria para la toma de decisiones en conjunto, impulsa el trabajo multidisciplinario, fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio y promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad.

Es importante que exista un líder que controle que tenga autoridad natural y la ejerza también de manera natural sin esfuerzos ni autoritarismos, que sea claro y coherente, que demuestre experiencia y conocimiento en la tarea y que sea sociable ya que los altos niveles de desempeño de una organización se encuentran estrechamente ligados con la adecuada dirección y liderazgo que maneja quien se encuentra al frente de la misma.

Los aspectos principales abordados en la teoría de Gung Ho. El espíritu de la ardilla (trabajo que vale la pena), método del castor (estar en control para alcanzar la meta) y don del ganso (todos se apoyan) son aspectos primordiales al momento de realizar cualquier actividad y los resultados serán espectaculares.

La enseñanza de esta técnica permitirá agregar valor a las actividades que realice en la vida diaria en el ámbito personal, familiar y laboral principalmente y realizar las actividades hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy lo cual permitirá el mejoramiento continuo, promover el trabajo colaborativo y reconocer oportunamente los resultados obtenidos con la familia, alumnos, y colaboradores.

“Visión de Futuro” Año 15, Volumen N° 22 N°1, Enero - Junio 2018 – Pág. 1 - 18

URL de la Revista: <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>

URL del Documento: http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=454&Itemid=97

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: revistacientifica@fce.unam.edu.ar

La implementación del Gung Ho en planta Walton Works #2 presenta características de las teorías clásicas citadas con ya que todas se relacionaban con el estudio del comportamiento humano mediante la observación y los pocos resultados en cuanto a la productividad, existiendo gran resistencia al cambio, ausencia de trabajo colaborativo y desmotivación de los trabajadores por el poco o nulo reconocimiento al trabajo realizado por los mismos. Lo cual mediante esta metodología se logró el incremento de la productividad y se evitó el cierre de esta en el periodo establecido.

REFERENCIAS

- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. D.F. México. Editorial Trillas.
- Blanchard, K. y Bowles, S. (1998). *Gung-Ho*. New York, E.U.A.
- Bravo, J. (1985). *Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México*. México. Editorial Osar.
- Castillo, V (2013). *Teorías de las organizaciones*. D.F., México. Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Edhasa, Barcelona, España.
- Drucker, P. (1998). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.
- Hall, E.R. (1981). *The mammals of North America*, Vol. 2. John Wiley & sons. New York.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2000). *Administración*. 7a. edición. México. Editorial Thompson.
- Hampton, R. (1997). *Administración*. Editorial Mc. Graw Hill. México, D.F.
- Koontz, O. & Weihrich, H. (1997). *La Administración en el Mundo de Hoy*. Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México 12ª. Edición. Mc. Graw Hill.
- León, A. (1985). *Organización y administración: un enfoque de sistemas*". Editorial Norma.
- Lussier, K. (2012). *De la educación al aprendizaje para todos*. HDCA. Conferencia. Jakarta, Indonesia.
- Reyes, P. (1987). *Administración de empresas*. D.F, México: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. D.F., México: Prentice Hall.

Snell, S. & Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. Edición, México. Cengage Learning Editores, S.A.

RESÚMEN BIOGRÁFICO

Rebeca Almanza Jiménez

Profesora del Tecnológico Nacional de México de Ciencias Económico-Administrativas del Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Doctora en Administración (Universidad de Durango, campus Morelia), Maestra en Calidad Total y Competitividad - Centro de Investigación y Desarrollo - Estado de Michoacán y Especialista en Docencia - Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación, Licenciada en Relaciones Comerciales del Instituto Politécnico Nacional. Reconocimiento al Perfil Deseable, Líder de Académicos en Formación y Presidente de Academia. Varios reconocimientos internacionales a sus publicaciones y presentaciones.

Patricia Calderón Campos

Licenciada en Administración por la UMSNH, Master en Calidad y Doctora en Administración, cuenta con el reconocimiento como profesora con perfil deseable por la SEP, se desempeña como profesora Investigadora en el área de ciencias económico-administrativas e Ingeniería en gestión empresarial en el TecNM campus Lázaro C, ha publicado artículos nacionales e internacionales en revistas científicas, participado en diversos congresos Nacionales e Internacionales, dirigido y elaborado investigaciones.

José G. Vargas-Hernández

Profesor investigador del Departamento de Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas - Universidad de Guadalajara. Académico visitante de la Universidad de California Berkeley y profesor visitante de la Universidad Carleton en Ottawa, Canadá. Doctor en Administración Pública (Columbia University), Doctor en Administración Pública (Keele University), estudios de Doctorado en Comportamiento Organizacional (Lancaster University), Maestro en Administración de Negocios (Pacific States University), Certificado en Mercadotecnia (British Institute of Marketing) y Licenciado en Relaciones Comerciales. Ha recibido varios reconocimientos internacionales a sus publicaciones y presentaciones.