

The background features a faint, light-colored map of the Americas. Overlaid on this is a complex network diagram consisting of numerous nodes (represented by small circles in various colors like blue, green, orange, pink, and grey) and a dense web of thin, grey lines connecting them. The network is most concentrated in the central and right portions of the image. The text 'Origenes de la administración' is written in a bold, pink font, positioned in the lower right quadrant of the network.

Origenes de la administración

Orígenes de la administración

Antecedentes históricos de la administración

Se ha destacado la idea básica de que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y la producción. Un sinnúmero de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco, la humanidad ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Por esto, de manera gradual creó una teoría empírica que se transmitió de una generación a otra en las condiciones específicas de cada pueblo.

Los judíos y los fenicios (libaneses) practicaron formas de comercio y empresas desde el año 1000 a. C., e influyeron en Europa a través de constantes migraciones y actividad comercial. Las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la Biblia hay diversos pasajes que, hoy día, citan los tratadistas administrativos modernos; por ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: “el que a dos amos sirve, con alguno queda mal”. En el libro del Éxodo, Jehro, suegro de Moisés, iluminado por Dios en un sueño, le dice: “enseña a las personas las ordenanzas y las leyes... selecciona a los mejores... y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas, y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes de los miles”.

Primeras civilizaciones Asia Menor y los judíos

Influencia de los filósofos griegos



Los griegos le dieron vocales al sistema de letras fenicio para mejorar el alfabeto. Su mitología permitió transmitir al pueblo conocimientos, ética y religión; posteriormente, Esparta se distinguió como civilización griega por el desarrollo de su disciplina, su arte militar y sus estrategias. Los filósofos Platón y Aristóteles establecieron y dividieron el pensamiento en *a)* presocrático y *b)* socrático. Estaba basado en un método ordenado para profundizar en una idea central, la **mayéutica** socrática.

D2.1

MAYÉUTICA. En la filosofía socrática, método de inducción mediante el interrogatorio interlocutor.

SOFISTAS. Filósofos o retóricos de la antigüedad.

RETÓRICA. El lado positivo: arte de hablar bien; peyorativamente, cuando se abusa de ella significa sofistería (charlatanería).

LOS ROMANOS



Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos y regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de “ser humano” y “persona” al definir los derechos de las personas físicas, y crearon la persona moral,



La Iglesia católica y la administración



La Iglesia católica se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo, y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, y se fundó en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc.



Influencia de la organización militar en la administración

Las más importantes influencias de orden militar sobre la teoría administrativa son tres:

- La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando.
- La autoridad lineal.
- La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión.



Nacimiento de la ética capitalista y la Revolución industrial

- Se estudian cinco puntos a fin de tener un panorama claro de este fenómeno histórico:
- La concepción judaica como antecedente.
- La ética protestante.
- La tecnología y su influencia en la Revolución industrial.
- Las doctrinas económicas clásicas con nuevas ideas:
 - Mercantilismo.
 - Adam Smith y el liberalismo económico.
- El darwinismo social, que refuerza todo lo anterior.



Ética protestante

Con los cambios surgidos de la concepción católica sobre las actividades comerciales, muchos de los antiguos valores relativos al comercio se perdieron. Sin embargo, la transformación más fuerte, según varios autores, proviene de las ideas del protestantismo.

Tecnología y Revolución industrial

Se conoce como Revolución industrial al fenómeno económico de producción masiva derivada de la invención de las máquinas impulsadas por vapor de agua o energía hidráulica. No hay una fecha exacta, como en el caso de las revoluciones sociales. Se ha dicho que la administración nace como ciencia merced a ese tipo de producción, que requería grandes cantidades de personal, además de nuevos sistemas de comercialización y capitalización. Inglaterra es el país al que más se le ha asociado con la RI, junto con Alemania, Suiza, Holanda y Nueva Inglaterra, Estados Unidos. La Revolución industrial llegó tardíamente a Latinoamérica.

TECNOLOGÍA Y REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

**RICHARD
ARKWRIGHT
(1732-1792)**

Desarrolló la primera hiladora mecánica, que posteriormente empleó energía hidráulica, con una velocidad 200 veces mayor que la del proceso artesanal.

**JAMES WATT
(1736-1819)**

Perfeccionó la máquina de vapor en varias etapas. En 1769 obtuvo la primera patente de su máquina. Watt hizo posible la aplicación de la máquina de vapor a la industria, con lo que restó un servicio de primera importancia al progreso económico.

HENRY CORT

Aplicaciones técnicas como las de Henry Cort en la industria del hierro forjado facilitaron el proceso productivo e incrementaron la producción.

**ROBERT FULTON
(1765-1815)**

Experimentó con éxito el barco de vapor.

El capitalismo irrumpió durante la Revolución industrial y dio lugar a una explotación masiva de la mano de obra por parte de los industriales, quienes exigían jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, seis días por semana. La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado.

Hubo reacciones de pensadores y movimientos sociales, como la Revolución francesa, la Independencia de Estados Unidos, el ludismo y los sabotajes (acciones emprendidas por los trabajadores en protesta por las condiciones de trabajo).

Los papas León XII y León XIII emitieron encíclicas para conminar a los patronos a dar un mejor trato a los trabajadores y moderar el abuso.

Doctrinas económicas clásicas:

Mercantilismo y liberalismo

El mercantilismo consistió en la traslación de la ética capitalista (visión económico-moral) a la política: “el Estado debe proceder como una empresa para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público”.

Adam Smith

Con la teoría de Adam Smith se consolidó la visión económico-social del capitalismo. Smith fue precursor de los procesos de producción en línea.

Adam Smith (1723-1790)

Economista escocés, padre del liberalismo económico. En 1776 publicó su libro *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*.



Laissez faire, laissez passer

Esta frase sirvió de lema a los fisiócratas, cuya doctrina económica atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, en consecuencia, el predominio de la agricultura sobre la industria. En español literalmente significa “dejar hacer, dejar pasar”,



En palabras de...
ADAM SMITH

Laissez faire, laissez passer.

Dejar hacer, dejar pasar.

Frase que sirvió de lema a los fisiócratas (Quasneney, Gournay) que preconizaban la libertad comercial.



FISIOCRACIA. Doctrina económica que atribuye a la naturaleza el origen de la riqueza y, portanto, el predominio de la agricultura sobre la industria.

Principios económico-administrativos fundamentados por Adam Smith

Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.

La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.

El trabajo es el generador de la riqueza.

La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.

Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith ponderó el concepto de libre empresa; esta tendencia basada en el principio liberal de "dejar hacer" encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.



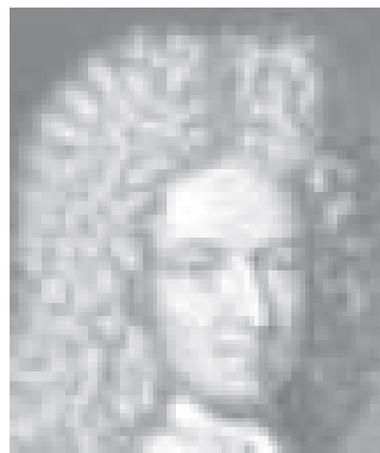
ROBINSON CRUSOE Y EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Robinson Crusoe es una novela sobre el espíritu emprendedor creada por el escritor inglés Daniel Defoe, en la que se fundamenta la visión ética y de moral cristiana del hombre de empresa, que permitió y generó la emigración masiva de jóvenes europeos a América con el deseo de crear fortuna en el nuevo mundo, pese a todos los riesgos y la odisea que ello implicaba. Sus ideas rompen con la estructura medieval que destinaba al ser humano a no salir de su comunidad y de la mediocridad que ello genera.



Daniel Defoe (1660-1731)

Escritor inglés autor de las nove-



las *Robinson Crusoe* y *Moll Flanders*, así como del reportaje histórico *El año de la peste*, que relata la epidemia de peste ocurrida en Londres.

Jonathan Swift

 2.3

Jonathan Swift (1667-1745)

Clérigo y escritor británico. Autor de *La batalla de los libros*, *El cuento de un tonel* y *Los viajes de Gulliver*, obra en la que critica a la sociedad inglesa.



Nicolás Maquiavelo y la organización militar

 2.4

Nicolás Maquiavelo (1469-1527)



Político y teórico italiano. Se le considera autor de la primera reflexión política moderna, de un intenso pesimismo antropológico. Autor

de *El príncipe* y *Discurso sobre la primera década de Tito Livio*.

Robert Owen y el pensamiento socialista

 2.5

Robert Owen (1771-1858)

Fue posiblemente el más importante y cercano a la administración entre los pensadores socialistas del siglo XIX, por haber sido precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra.





Caso práctico 2.1

Maquiavelo en el siglo XXI

Juan Pérez, durante sus estudios de preparatoria, leyó el libro *El príncipe (El arte de gobernar)* de Nicolás Maquiavelo, y quedó impresionado por las “máximas” de este autor sobre cómo debe gobernarse a un grupo social; entre ellas recuerda las siguientes: “El fin justifica los medios”, “Más vale ser temido que amado y no lo suficientemente respetado”, y también “Divide y vencerás”.

Por necesidades económicas de su familia, Juan tuvo que combinar sus estudios profesionales con el trabajo en una fábrica y, gracias a su laboriosidad y a su nivel de estudios, logró ser supervisor de un grupo de obreros en la producción de loza y artículos para servir alimentos. El grupo de trabajadores con un nivel económico bajo y con mayor edad que Juan vio con recelo su nombramiento, cuestionando en “todo” sus órdenes. Incluso Juan tuvo que tolerar bromas sarcásticas por lo que consideró pertinente aplicar sus conocimientos sobre el *Arte de gobernar*, escrito hace 500 años por el autor citado. Buscó cómo dividir al grupo de trabajo e hizo alianzas con algunos de sus colaboradores que eran enemigos de quienes se burlaban de él. Además, tomó algunas medidas disciplinarias que le dieron resultados momentáneos; sin embargo, notó que dejó de ser apreciado y fue rechazado, por lo que padeció algunas consecuencias cuando requería solucionar problemas y los trabajadores le ocultaban información. Para la empresa, los problemas de Juan eran normales y se requería seguir apoyándolo dado que había mejorado la producción. Hasta aquí el caso.

Analizar lo siguiente:

- ▶ Discutir en grupo hasta dónde son aplicables, hoy en día, las teorías de Maquiavelo en un grupo de trabajo en la línea de producción.
- ▶ ¿Debería Juan tomar cursos de administración con teorías más avanzadas, acordes a los tiempos en que vivimos?
- ▶ En forma individual o grupal, elaborar una lista de ventajas y desventajas de las teorías de Maquiavelo.
- ▶ ¿Hasta dónde la empresa debe apoyar conductas como las de Juan?
- ▶ ¿Hasta dónde una filosofía basada en el temor mata la creatividad de los trabajadores y colaboradores de un equipo de trabajo?

Frederick Winslow Taylor

Bibliografía



Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ingeniero industrial estadounidense. Cursó sus estudios en Europa. Se desarrolló en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company. En 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, en el que realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. Murió en 1915, en Estados Unidos.

Frederick Taylor reconoció estar en deuda con Metcalfe.

Asimismo, recibió gran influencia de H. Robinson Towne, a quien reconoció por sus aportaciones a su trabajo, aunque criticó sus sistemas de pago.

En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co.

Sus principales obras son: Shop Management (Administración del taller —léase fábrica—, en 1903), Principios de administración científica (1911) y The Testimony Before the Special House Committee (1912).

Enfoque clásico de la administración

Aportaciones a la administración

1

Padre de la administración científica

2

Aplicación del método científico a la administración

3

Estandarización de operaciones para medir calidad

4

Tiempos y movimientos

5

Procedimiento de producción uniforme y obligatorio

11

Uso de la autoridad por excepción

6

Selección y capacitación de trabajadores

10

Autoridad lineal-funcional

9

Sistema de costos de producción

8

Sistema de pagos a la mano de obra

7

Integración del obrero al proceso



FREDERICK W.
TAYLOR



Principios de dirección de operaciones

Selección científica y preparación del operario. A cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar, de acuerdo con sus aptitudes.

Establecimiento de cuotas de producción. Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso particular, a fin de evitar cuellos de botella.

Proporcionar incentivos salariales. El salario o tarifa de remuneración cubrirá la cuota de producción, o estándar; a quien la exceda se le pueden dar incentivos.

Planificación centralizada. Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación laboral a la dirección de operaciones.

Integración del obrero al proceso. El obrero debe comprender el proceso completo y su función, o misión, en él para que su trabajo se integre a los resultados finales.

Supervisión lineal-funcional de la producción. Taylor señaló que la función del supervisor debe llevarse a cabo por expertos en tiempos y rapidez, entre otros.

Principio de control. Se debe controlar el trabajo para asegurarse que se dé bajo las normas y planes establecidos.

Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvíen de lo planeado.



Henry Ford (1863-1947)

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co. Ford nació en Michigan, en una familia de agricultores. Desde temprana edad demostró gran afición por la mecánica y se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas cambiables (repuestos) y estandarizadas (homogéneas) para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender 10 millones de unidades de su famoso modelo T, o Ford 1928.

Taylor en el siglo XXI

- Certificaciones de ISO 9000
- Competencias laborales
- Franquicias

Aplicaciones empresariales del taylorismo

Henry Ford

Los principios en que fundamentó sus prácticas administrativas son tres:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y las materias primas, y la distribución acelerada de sus productos.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno, denominado justo a tiempo).
3. Aumento de la productividad, merced a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.

Henri Fayol: proceso y principios administrativos



Ingeniero geólogo de nacionalidad francesa. Nació en Constantinopla (hoy Estambul). Se distinguió por haber salvado de la quiebra a una empresa minera de carbón, Comambault, que llegó a ser uno de los consorcios más poderosos de Francia tras 30 años bajo la dirección de Fayol. Sus principales obras fueron: *Administration industrielle Generale*, 1916; en español lleva el nombre de *Principios de administración general*. *Teoría general del Estado*, muy poco conocida en México. Conferencias publicadas en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia: “La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”.

Enfoque principal



En la administración, Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que a lo largo de los siglos la experiencia humana había logrado y que él sintetizó y adaptó en forma científica. Así, con claridad abrió el camino a



HENRI FAYOL

1

Proceso
administrativo
(PA)

2

Principios
generales de
administración

3

Áreas
funcionales en las
organizaciones

6

La universalidad
de la
administración

5

Habilidades
administrativas
y directivas por
jerarquía

4

Creador del
centro de estudios
administrativos
de París

Importancia de la enseñanza de la administración

Otra de las grandes contribuciones de Fayol fue demostrar que la administración debía enseñarse en escuelas secundarias o preparatorias, universidades y en todo tipo de profesión, incluyendo cursos en todas las carreras universitarias, porque toda persona requiere de ella, y es algo que se está haciendo realidad en el siglo xxi. Los países subdesarrollados lo son porque en buena medida están subadministrados. En forma generalizada, es importante enseñar a los habitantes de un país a organizarse para producir más y mejor.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FAYOL

- Administrar. Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
 - Prever. Estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia).
 - Organizar. Constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano).
 - Esta etapa abarca la integración social.
 - Dirigir. Hacer funcionar al personal.
 - Coordinar. Unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
 - Controlar. Verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas (conforme al plan rector)
-

PROCESO ADMINISTRATIVO

La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Henri Fayol, el cual evolucionó durante el siglo xx y seguramente continuará cambiando en el xxi. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo.



Previsión-planeación (como parte de la previsión)

La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, establecer objetivos y metas, tomar decisiones y fijar políticas de acción.

Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

Programa de acción

El programa de acción, hoy conocido como estrategia general de acción de una empresa, se hace al considerar sus recursos: capital, inmuebles, herramientas, materias primas, personal, capacidad de producción, mercados para los productos de la organización, relaciones públicas, etc. El programa de acción es el proyecto de empresa ideal (deseada), y en él participan todas las áreas: desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control. Este documento es el rector de la acción directiva en un periodo determinado, e incluye tanto la amplitud (cuánto del mercado quiere y puede abarcar) como la profundidad (el detalle de las operaciones), aunque esto será tarea de los titulares de las áreas de trabajo clave de la empresa: ventas, producción, finanzas y personal.

Objetivos

Los objetivos son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado.

Planeación



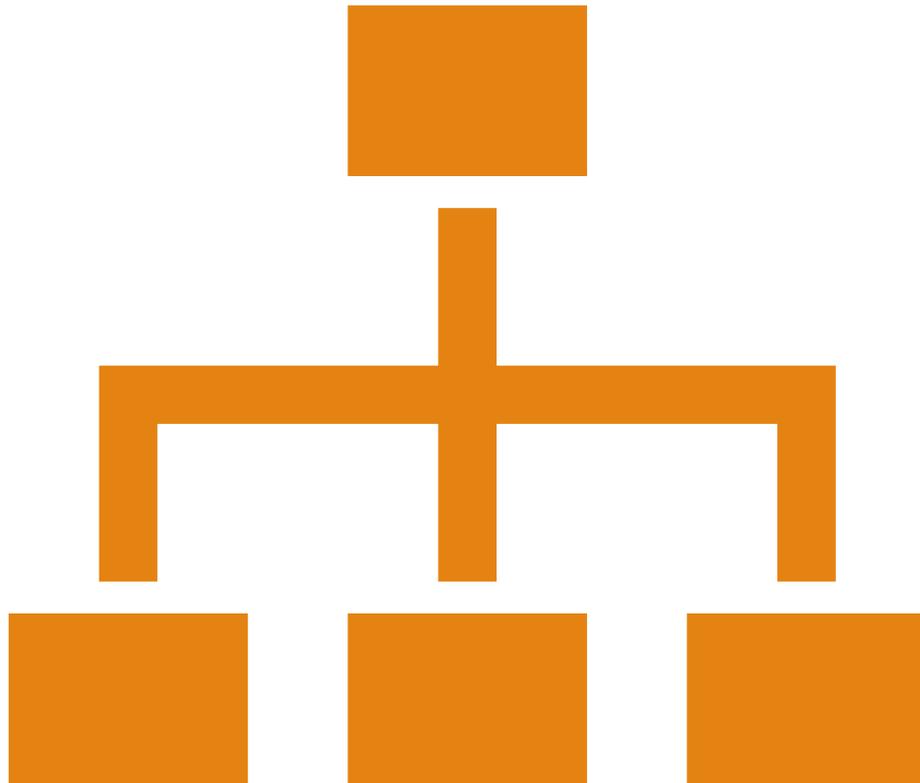
La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción.

George R. Terry	Agustín Reyes Ponce	Isaac Guzmán Valdivia
<p>Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? ¿Cómo y cuándo realizarlos?</p>	<p>Fijar cursos de acción junto con los principios que los orienten. Establecer la secuela de operaciones para realizarlos; determinar tiempos y números necesarios.</p>	<p>Señalar los objetivos que se persiguen. Dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados. Escoger los procedimientos que deberán aplicarse. Elaborar los programas de corto y largo plazos que incluyan tiempos y costos.</p>

Planeación

Planeación

Es importante no confundir organización como entidad-empresa con la etapa del proceso administrativo, tema de estudio de esta unidad. Como etapa del PA, hoy día se define como el proceso de estructurar relaciones de trabajo mediante unidades: departamentos, gerencias, o su expresión más elemental: puestos con todas sus responsabilidades y las facultades (autoridad) para tomar decisiones y actuar dentro de ciertos límites y funciones establecidos; en el campo del derecho se les conoce como jurisdicciones.



Organización

Fayol dice que organizar la empresa es proveerla de todo lo útil, tanto material —capital, maquinaria, equipo— como personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un organigrama, el cual es **funcional** en tanto que expresa el área de trabajo: dirección, ventas, producción, finanzas, entre otros. Un organigrama funcional incluye puestos menores.

Fayol da mucha importancia al elemento humano en la etapa de organización del PA.



Escuela de las relaciones humanas

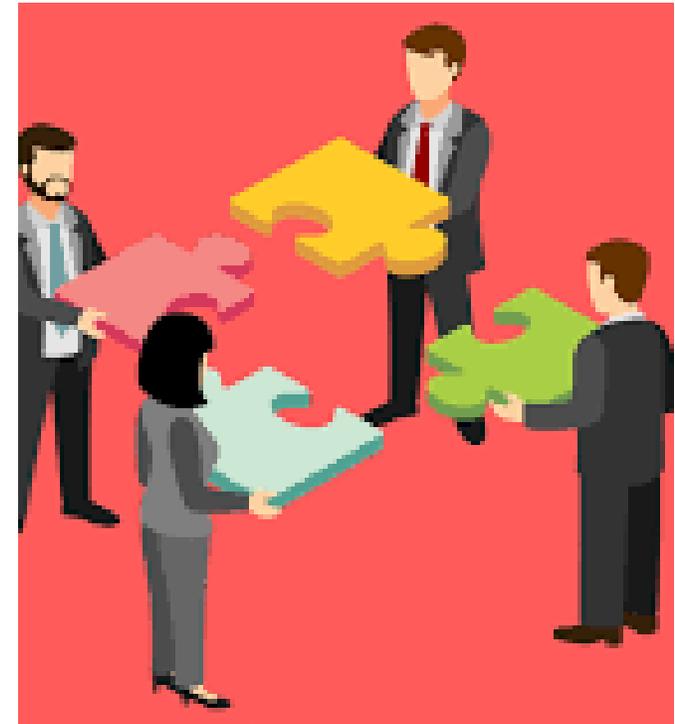
Antecedentes y origen



Para comprender la escuela de las relaciones humanas es necesario ubicarse en el escenario producido en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tanto los efectos de esta conflagración como el abuso del sistema de Taylor (taylorismo) generaron un gran desempleo y, en general, condiciones de “explotación” de los trabajadores en las industrias. Estos acontecimientos acarrearán reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales por mejoras en las jornadas de trabajo y prestaciones, que hasta la fecha se conservan en empresas del mundo entero; por otro lado, todo esto fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad. La globalización de la economía y las crisis económicas en esta primera década del siglo xxi han producido desempleo y nuevas formas de explotación.

Aparición de la escuela

En este clima nació la escuela de las relaciones humanas, o humanorrelacionista, de la cual Mary Follett y Elton Mayo fueron los autores más significativos. Más tarde se difundieron los primeros estudios sobre la dinámica de grupo o equipos de trabajo de Kurt Lewin, base de las técnicas de equipos de trabajo.



Mary Parker Follett

Fue una crítica abierta al taylorismo, pues afirmaba que Taylor sólo tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba los temas psicosociales. También fue la primera mujer con estudios profesionales en psicología y/o sociología que estudió el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo; analizó a fondo el papel del jefe (supervisor, gerente, etcétera). Mary Parker Follett también fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas y cualquier puesto directivo requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de dichos puestos necesitan estudios especializados en la dirección, con fundamentos científicos, y no sólo basarse en la experiencia de la persona o cualificaciones personales.





Mary Parker Follet consideró que:

1. Lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano.
2. Las organizaciones y su dirección están en “conflicto” permanente.

Teoría del conflicto de Mary Parker Follett

Según la teoría de Taylor, todo se podía prever en los manuales, lo cual es una falacia, pues en la práctica hay muchos asuntos y situaciones que implican ajustes continuos a los proyectos de empresa y el cumplimiento de metas y objetivos. Parker señala tres formas de resolver los problemas de la organización:

1. Predominio.
2. Compromiso (acuerdos insanos).
3. Conflicto constructivo.

Tres formas de resolver los problemas de la organización:

1. Predominio. El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.
2. Compromiso (acuerdos insanos). En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que en algunos casos apoyan propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (“yo te apoyo si tú me apoyas”). De ese modo, las camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa. En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo cual constituye una práctica perjudicial.
3. Conflicto constructivo. Mary Parker consideró que el conflicto constructivo es tarea del jefe: convocar continuamente a juntas para coordinar la acción colectiva.

George Elton Mayo



Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas; algunos datos biográficos aparecen al margen. Este autor se hizo famoso por sus intervenciones en la Western Electric (WE) después de que un grupo de psicólogos había fracasado en los experimentos para demostrar la relación psicológica y sociológica con la productividad. Para entender la base de su teoría se requiere comprender los estudios previos que realizó la empresa.

Western Electric Company. Estudios previos a Elton Mayo



Los estudios de la Western Electric en Hawthorne, pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, son mundialmente conocidos y una referencia obligada para entender la base científica del comportamiento humano en la empresa. En la Western Electric una gigantesca empresa con más de 40 mil trabajadores en líneas de producción, se inició la observación, con registros rigurosos, de la relación entre varios elementos fisiológicos y la efectividad del trabajo. Encontró sorprendentes efectos, por lo que conviene leer con cuidado los pasos del experimento para comprender, en primer término, cómo se hacen, y en segundo, la validez de las conclusiones para efectos de dirección de personas.

EXPERIMENTO DE HAWTHORNE



Tres experimentos fundamentales para la administración. Éstos son:

1. Primer experimento. Importancia de la participación humana.
2. Segundo experimento. Importancia de la comunicación.
3. Tercer experimento. Efectos sociales y los grupos informales.



Primer experimento: importancia de la participación humana

Al observar los resultados de la investigación sobre iluminación, Mayo opinó que estaban ante un fenómeno de carácter psicológico que obligaba a interrogar a los trabajadores para conocer sus opiniones sobre la causa.

Elton Mayo observó que la falla en el experimento estaba en la convocatoria y el conocimiento que tenían los obreros de ser observados, por lo cual llegó a la conclusión de que el sentimiento de participación y el tomarlos en cuenta fueron las causas principales del incremento de la productividad.

Segundo experimento: importancia de la comunicación

Mayo y sus colaboradores, al darse cuenta de que el factor humano en la WE no estaba integrado a la empresa ni a sus objetivos, necesitaba generar información con base científica sobre lo que opinaba el personal de línea (obreros) acerca de la empresa y los supervisores, por lo que comenzó una investigación por medio de entrevistas a casi 22 000 operarios.

En un inicio, la empresa elaboró un cuestionario de opción múltiple; por ejemplo:

La comunicación con su supervisor es:

- a) Excelente.
- b) Muy buena.
- c) Buena.
- d) Regular.
- e) Mala.

Guías generales para realizar la entrevista

Guías generales para realizar la entrevista

1. Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta, nunca dé consejos.
4. Preste atención a:
 - a) Lo que él desea decir.
 - b) Lo que él no quiere decir.
 - c) Lo que él no puede decir sin ayuda.
5. Mientras escucha esboce, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se expone ante usted. Para comprobación, resuma de vez en cuando lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (por ejemplo: ¿es esto lo que me está diciendo?). Haga esto siempre con la mayor precaución, es decir, aclare pero no añada ni cambie el sentido.
6. Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto personal y no divulgarse. (Esto no impide la discusión entre colegas profesionales, ni alguna forma de informe público con las precauciones debidas.)

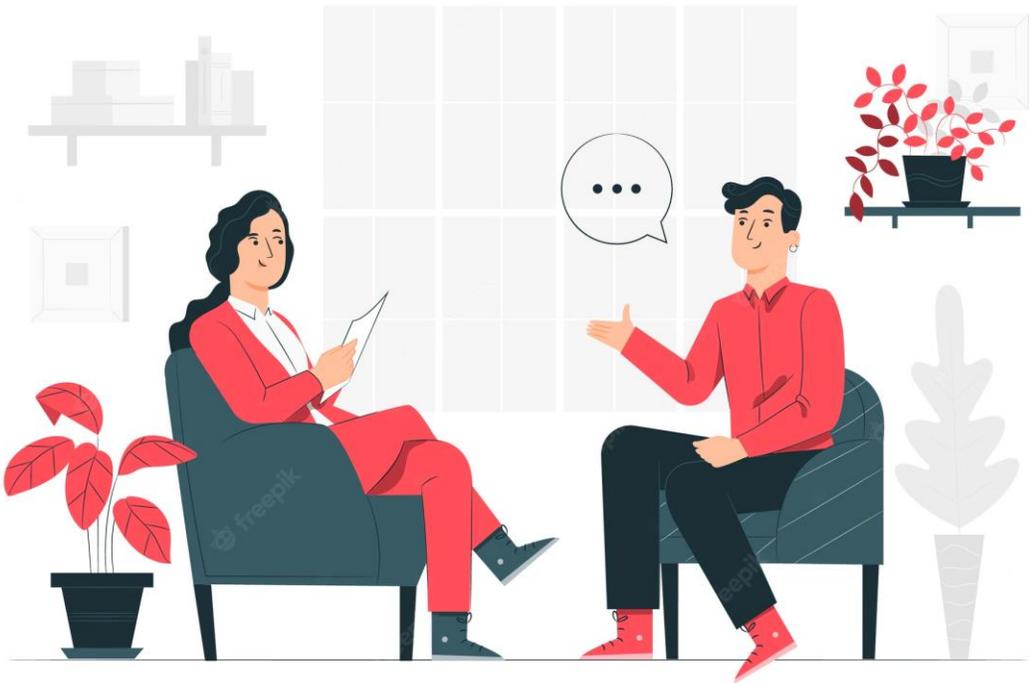
El siguiente texto formaba parte de las indicaciones para los entrevistadores:

"Se ha dicho que el entrevistador no tiene autoridad formal y que no toma acción. La acción sólo puede ser tomada por la autoridad debida, y a través de la línea de autoridad; no obstante, el entrevistador contribuye mucho a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, en esa línea. Lo hace, primero, mediante la eliminación de la distorsión emocional y la exageración; segundo, su labor ayuda en forma manifiesta a la exposición exacta y objetiva del agravio que sustenta

Hallazgos significativos para la dirección de equipos de trabajo



Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, más que nada, contra los supervisores, situación común en su época; pero gracias a la entrevista profesional a cargo de personas expertas y ajenas a la empresa, estos resentimientos afloraron en virtud del efecto catártico que produjo la entrevista, cuyas consecuencias terapéuticas fueron que las personas se sentían mejor para trabajar en la empresa y con sus supervisores por el simple hecho de haber sido escuchadas.



Ventajas de la entrevista

1. El descubrimiento inicial es que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar su problema con claridad. Entonces estará en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo, un proceder mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya se han citado casos de esto al exponer la “descarga emocional”.
2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar con mayor facilidad y satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto diario.
3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio equipo de labor, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la dirección.
4. Más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para la capacitación de los gerentes.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Conclusiones de Elton Mayo sobre el segundo experimento

1. Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.
2. Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas porque muchas de estas causas se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una “descarga emocional” que “calmaba sus tensiones emocionales”.
4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen “actitudes grupales”.

Tercer experimento: efectos sociales y los grupos informales

Fue Lloyd Warner, uno de los colaboradores de Mayo, quien indicó que las actitudes no están aisladas y que por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues ellos “no son tan sólo individuos, sino colectividades con reglas propias de relaciones mutuas”. Las observaciones de Warner se comprobaron en la tercera etapa de los experimentos de Mayo y sus colaboradores, fase en la que observaron las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos y el efecto de las relaciones sociales sobre ella. Descubrieron lo siguiente:

1. Los incentivos económicos tienen poca repercusión sobre la productividad debido a las ideas de los trabajadores, quienes piensan que sólo son mecanismos que favorecen a la empresa.
2. Los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa.

Grupos formales e informales

Mayo estableció la clasificación de grupos en formales e informales.

El grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa (organización).

Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. También surgen subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase: obreros, directivos; estos últimos se conocen en la bibliografía anglosajona como trabajadores de cuello blanco.

Análisis crítico de Elton Mayo

Los estudios de la Western Electric, de Mayo y colaboradores, son de vital importancia para comprender el aspecto humano en las empresas. La participación es fundamental para integrar al trabajador a la empresa y a sus resultados.

La comunicación de un equipo de trabajo es básica. Todo administrador—director, jefe y supervisor es el que requiere mejorar la comunicación si quiere formar un equipo de trabajo entre sus miembros. La clasificación de los grupos en formales e informales es un conocimiento fundamental del administrador profesional, si desea llevar a la empresa a sus objetivos y misión.

