
Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, siempre y cuando sea para fines educativos y de Investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Hernández y Rodríguez, S. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (3.a ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill. (pp. 57-65, 93-99, 111-116).



Tercera edición

ADMINISTRACIÓN

TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD

Sergio Hernández y Rodríguez
Gustavo Palafox de Anda

Mc
Graw
Hill

Director general México: Miguel Ángel Toledo Castellanos

Editor sponsor: Jesús Mares Chacón

Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez

Editor de desarrollo: Edmundo Carlos Zúñiga Gutiérrez

Supervisor de producción: Zeferino García García

**ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales
y estrategias para la competitividad**

Tercera edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008, 2001 respecto a la tercera edición por:

McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.,

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,

Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,

Delegación Álvaro Obregón,

C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0775-4

ISBN (edición anterior): 978-970-10-6485-6

3456789012

2456789013

Impreso en México

Impreso por Programas Educativos S.A. de C.V.

Printed in Mexico

Printed by Programas Educativos S.A. de C.V.

Contenido

Agradecimientos

Prólogo

Primera parte Teoría general de la administración

Unidad 1

La administración y las organizaciones

- 1.1 Introducción
- 1.2 Organización y organizaciones sociales
- 1.3 La administración como disciplina profesional
- 1.4 Origen de la administración
- 1.5 Organización social formal como entidad: definición y elementos
 - 1.5.1 Definición de organismo social
 - 1.5.2 Elementos de los organismos sociales
- 1.6 La administración y el entorno de la empresa
 - 1.6.1 Definición de administración
- 1.7 Campos de estudio (funciones de la administración)
- 1.8 Funciones del administrador en el ejercicio profesional
 - 1.8.1 Funciones del administrador según el Conla
 - 1.8.2 Funciones del administrador en las organizaciones
 - 1.8.3 La gerencia y el tiempo
 - 1.8.4 La gerencia en las pequeñas y medianas empresas
- 1.9 Roles de gestión del administrador

xiii	1.10 Eficiencia, eficacia y efectividad	20
xv	1.11 La administración y el método científico	21
	1.12 La administración, la técnica y el arte	22
	1.13 Calidad y productividad	23
	1.13.1 Calidad	23
	1.13.2 Productividad	25
	Resumen de la unidad	26
	Autoevaluación del aprendizaje	29
	Bibliografía	30

Unidad 2

La empresa, los empresarios y el desarrollo económico

	2.1 La empresa	33
	2.1.1 Definición de empresa	33
	2.1.2 Elementos de la definición de empresa	33
	2.1.3 Crecimiento y desarrollo económico por la empresa creativa	35
	2.1.4 Teoría del empresario innovador de Schumpeter	36
	2.2 Los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes	37
	2.2.1 Los empresarios. Argumentos en contra	38
	2.2.2 Los empresarios. Argumentos a favor	39
	2.3 Sinergias empresariales	39
	2.4 Causas del fracaso y el éxito de las empresas	41
	2.5 Clasificación de las empresas y sectores productivos	42
	2.6 La empresa y sus partes interesadas	43
	2.7 Espíritu emprendedor en la empresa y en las organizaciones sociales	46

Resumen de la unidad	47	Unidad 4	
Autoevaluación del aprendizaje	47		
Bibliografía	48	Escuela de sistemas: cibernéticos, sociales y administración por objetivos (A × 0)	81
Unidad 3			
Escuelas de pensamiento administrativo: científica y cuantitativa	49		
3.1 La administración en la civilización occidental. Aspectos del pensamiento filosófico, económico y administrativo	53	4.1 Teoría general de sistemas (TGS)	84
3.1.1 Nacimiento de la administración como profesión (la Revolución Industrial y el surgimiento de la administración de empresas)	55	4.1.1 Premisas y marco conceptual de la TGS	84
3.1.2 Enfoques filosóficos, económicos disidentes	56	4.1.2 Clasificación de los sistemas	85
3.1.3 Reacciones político-sociales	56	4.1.3 Elementos de los sistemas	86
3.1.4 Primeros exponentes de la teoría administrativa	56	4.1.4 Las empresas como sistemas	88
3.1.5 Administradores (por la ciencia administrativa)	56	4.2 Enfoque estructuralista	93
3.2 Administración científica (clásicos)	57	4.2.1 Introducción a la escuela estructuralista	93
3.2.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	57	4.2.2 Principales exponentes de la corriente estructuralista	94
3.2.2 Los postaylorianos	61	4.3 Administración por objetivos (A × 0)	100
3.2.3 Henri Fayol (1841-1925)	63	4.3.1 Peter Drucker (empírico)	100
3.3 Escuela cuantitativa	66	4.3.2 Administración por objetivos (A × 0)	100
3.4 Investigación de operaciones (IO)	68	4.3.3 Diferencias entre meta y objetivo	101
3.4.1 Programación lineal	68	4.3.4 Fundamentos de la A × 0	101
3.4.2 Teoría de colas, esperas y restricciones	69	Resumen de la unidad	103
3.4.3 Teoría de probabilidades	71	Autoevaluación del aprendizaje	106
3.5 Herramientas cuantitativas para la toma de decisiones (TD)	72	Bibliografía	107
3.5.1 Solución de problemas	73	Unidad 5	
3.5.2 Pasos para la solución de problemas	74	Relaciones humanas en la administración y liderazgo organizacional	109
Resumen de la unidad	77	5.1 Relaciones humanas en la administración	111
Autoevaluación del aprendizaje	79	5.1.1 Antecedentes y origen	111
Bibliografía	80	5.1.2 Mary Parker Follett (1868-1933)	111
		5.1.3 Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	112
		5.1.4 Otros autores relevantes de las RH a partir de Mayo	116
		5.2 Neohumanorrelacionismo	116
		5.2.1 Abraham Maslow	116
		5.2.2 Chris Argyris	118
		5.2.3 Frederick Herzberg	118

5.2.4 David McClelland	118	6.3.3 José Antonio Fernández Arena	149
5.2.5 Douglas McGregor	119	6.3.4 Francisco Javier Laris Casillas	150
5.2.6 Malla o grid gerencial de Blake y Mouton	121	6.4 Proceso administrativo (PA). Autores mexicanos	150
5.3 Enfoque contingente	122	6.5 Otros autores mexicanos	154
5.3.1 Liderazgo	122	6.6 Necesidad de crear investigación administrativa en América Latina	157
5.3.2 Liderazgo y situación	124	6.6.1 La teoría general administrativa (TGA) como causa y efecto de desarrollo	157
5.3.3 Definición de liderazgo	124	Resumen de la unidad	158
5.3.4 Modelos de liderazgo	126	Autoevaluación del aprendizaje	158
5.4 Desarrollo organizacional (DO)	128	Bibliografía	159
5.4.1 Definición de DO	128		
5.4.2 Aprendizaje y cambio de comportamiento	129		
5.4.3 Problemas organizacionales y el DO	129		
5.4.4 Cultura y DO	130		
5.4.5 Cambio y reacciones humanas	130		
5.4.6 Proceso de las intervenciones por DO	130		
Resumen de la unidad	134		
Autoevaluación del aprendizaje	136		
Bibliografía	138		

Segunda parte Proceso administrativo 161

Unidad 7

Proceso administrativo (PA): un enfoque integral	163
7.1 Introducción al proceso administrativo (PA)	165
7.2 El PA como un sistema	165
7.3 El PA y las empresas	165
7.3.1 Objetivos de la administración de una empresa	166
7.4 Clasificación de los elementos del PA, según diversos autores	167
7.5 El PA y las habilidades administrativas en los diferentes niveles gerenciales	167
7.5.1 Aplicación del PA por la alta dirección (AD)	168
7.5.2 Mandos medios (gerencia media)	168
7.5.3 Niveles operativos	169
7.6 Visión integral del PA	169
7.6.1 Definición general de planeación	169
7.6.2 Organización	169

Unidad 6

La administración en el contexto latinoamericano

6.1 Contexto histórico latinoamericano	141
6.2 Historia de la administración en México	142
6.2.1 Época precolombina	142
6.2.2 Comercio	143
6.2.3 Calmecac	144
6.2.4 La administración en la Colonia	144
6.2.5 México independiente	145
6.2.6 Esteban de Antuñano	146
6.2.7 El porfiriato	146
6.2.8 La "Revolución Industrial" en México	146
6.3 Autores de administración mexicanos	147
6.3.1 Agustín Reyes Ponce	147
6.3.2 Isaac Guzmán Valdivia	148

7.6.3 Dirección	169	8.13.9 Proyectos	193
7.6.4 Control	170	8.13.10 FODA	194
Resumen de la unidad	170	Resumen de la unidad	196
Autoevaluación del aprendizaje	171	Autoevaluación del aprendizaje	197
Bibliografía	171	Bibliografía	198

Unidad 8

Planeación

8.1 Importancia de la planeación	177
8.2 Objetivo de la planeación	177
8.3 Entorno de la empresa y la planeación	178
8.4 Conceptos de planeación	179
8.5 Ventajas de la planeación	179
8.6 Limitaciones o riesgos de la planeación	180
8.6.1 Causas del fracaso de la planeación	180
8.7 Principios y premisas de la planeación	181
8.7.1 Principios de la planeación	181
8.7.2 Premisas de la planeación	181
8.8 Axiomas de la planeación	182
8.9 Clasificación de los tipos de planes	183
8.10 El proceso de planeación	184
8.10.1 La planeación y la estrategia de desarrollo	184
8.10.2 Misión y conceptualización	185
8.10.3 Visión y conceptualización	185
8.10.4 La gerencia y la conceptualización	185
8.10.5 Conceptualización y estrategias	186
8.11 Etapas del proceso de planeación	186
8.12 Desarrollo de planes tácticos	187
8.13 Herramientas de la planeación	187
8.13.1 Estrategia	187
8.13.2 Políticas	187
8.13.3 Normas	189
8.13.4 Procedimientos	190
8.13.5 Programas	190
8.13.6 Presupuestos	192
8.13.7 Planes de negocios integrales	192
8.13.8 Presupuesto	193

Unidad 9

Organización

9.1 Introducción	201
9.2 Definición de organización	201
9.3 El proceso organizacional	202
9.3.1 Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales	202
9.3.2 Estructura jerárquica	205
9.3.3 Definición de autoridad formal estructural y sus tipos	209
9.3.4 Definición de comunicación formal y autoridades informales	213
9.4 Estabilidad vs. Dinámica de la estructura organizacional	213
9.5 Principios de organización	214
9.6 Herramientas de organización	215
9.6.1 Reglas para elaborar un organigrama	215
9.6.2 Diagramas de flujo	215
9.6.3 Análisis y descripción de puestos	218
9.6.4 Manuales de organización	219
Resumen de la unidad	221
Autoevaluación del aprendizaje	222
Bibliografía	223

Unidad 10

Dirección

10.1 Introducción	229
10.1.1 La alta dirección y su responsabilidad directiva	229
10.1.2 Definiciones de dirección	230
10.1.3 Medios o componentes de la dirección	230



10.2 Integración	231	10.6.2 Axioma de supervisión	256
10.2.1 Desarrollo humano e integración por ética y valores	232	10.7 Toma de decisiones	256
10.3 Liderazgo	232	10.7.1 La oportunidad de la toma y comunicación de la decisión	256
10.3.1 Liderazgo y dirección	232	10.7.2 Alternativas de decisión y creatividad directiva	256
10.3.2 Clasificación de los estilos de liderazgo	234	10.7.3 Seguimiento de las decisiones	257
10.3.3 Modelos de liderazgo	234	Resumen de la unidad	258
10.3.4 Axiomas de liderazgo	240	Autoevaluación del aprendizaje	259
10.3.5 Negociación y liderazgo	240	Bibliografía	259
10.3.6 Liderazgo directivo y ambiente	240		
10.3.7 Formación organizacional del liderazgo	241		
10.3.8 Valores y conductas ejemplares de los líderes exitosos	241	Unidad 11	
10.3.9 Inteligencia emocional del líder	242	Control	261
10.3.10 Conclusión sobre el elemento directivo de liderazgo en el proceso administrativo	242	11.1 Introducción	263
10.4 Motivación	242	11.2 Definición de control	263
10.4.1 Motivación o estimulación	243	11.3 Cibernética y control	266
10.4.2 Elementos de la motivación efectiva	244	11.4 Mecánica y proceso de los controles de administración	266
10.4.3 Emoción en la función directiva	244	11.5 Clarificación del propósito del control	267
10.4.4 Entusiasmo	245	11.6 Parámetros, estándares, indicadores	268
10.4.5 La motivación directiva y sus factores: disyuntivos y conjuntivos	245	11.6.1 Parámetros	268
10.4.6 Axiomas sobre motivación	246	11.6.2 Estándares	269
10.5 Comunicación	247	11.6.3 Indicadores	269
10.5.1 Información y comunicación	247	11.6.4 Síntomas y causas	269
10.5.2 Propósitos de la comunicación	248	11.7 Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes	270
10.5.3 Principios de la comunicación	248	11.8 Sistema de medición e información	272
10.5.4 Axiomas de la comunicación	249	11.9 Monitoreo	273
10.5.5 Proceso de la comunicación	249	11.10 Los coeficientes indicadores	273
10.5.6 Componentes esenciales de la comunicación	250	11.11 <i>Score cards</i>	274
10.5.7 Clasificación de las comunicaciones	251	11.12 Medición y evaluación del desempeño organizacional	275
10.5.8 Comunicación corporal y de imagen	252	11.13 Medidas correctivas previas	276
10.5.9 Autoestima del factor humano y la comunicación	253	11.14 Evaluación general del control	276
10.5.10 Imagen o comunicación corporativa	253	11.14.1 Subsistema de control	277
10.5.11 Imagen del directivo y comunicación	254	Resumen de la unidad	278
10.6 Dirección, ejecución y supervisión	255	Autoevaluación del aprendizaje	279
10.6.1 Principios de la supervisión	255	Bibliografía	279

Tercera parte Áreas funcionales de las empresas 281

Unidad 12

La dirección de las organizaciones y las áreas funcionales 283

12.1	Concepto de área funcional	285
12.2	Estructuras organizacionales y las áreas funcionales	285
12.3	Conceptos generales de dirección	286
12.4	Roles de la dirección	288
12.5	Perfil del director ideal	290
12.5.1	Características administrativas del director general para cumplir bien con sus roles	290
12.5.2	Características humanísticas	290
12.5.3	Experiencia y formación profesional	291
	Resumen de la unidad	294
	Autoevaluación del aprendizaje	295
	Bibliografía	295

Unidad 13

Mercadotecnia 297

13.1	Mercadotecnia como área funcional	300
13.2	El proceso administrativo y la mercadotecnia	300
13.3	Objetivo del área de mercadotecnia	300
13.4	Nombres comunes del área en las empresas	302
13.5	Funciones del área	302
13.6	Organigrama (modelo teórico)	304
13.7	Administración de proyectos de mercadotecnia	304
13.7.1	Unidades de negocio por producto	304
13.8	Técnicas básicas de mercadotecnia	305

13.8.1	Las cinco P	305
13.8.2	Proceso de toma de decisiones del consumidor	306
13.8.3	Investigación de mercados	306
13.9	Indicadores o ratios	309
13.9.1	Indicadores de mercadotecnia	310
13.10	Análisis de la acción y administración del área de mercadotecnia	312
13.11	Perfil ideal del ocupante	313
13.11.1	Perfil del titular del área	313
	Resumen de la unidad	315
	Autoevaluación del aprendizaje	317
	Bibliografía	317

Unidad 14

Finanzas 319

14.1	Finanzas como área funcional	321
14.1.1	Evolución del área y del profesional contable	321
14.2	Funciones del área contable-financiera	322
14.2.1	La conformación del área contable-financiera (organigrama)	323
14.3	Estados financieros (EF)	323
14.3.1	Balance general	323
14.3.2	Estado de resultados	327
14.3.3	Estado de origen y aplicación de los recursos o fondos	327
14.3.4	Razones financieras (RF)	328
14.4	Otros conceptos clave	329
14.5	Perfil del responsable del área de Finanzas	334
14.5.1	Formación profesional	334
14.6	Carreras profesionales en el área	335
	Resumen de la unidad	337
	Autoevaluación del aprendizaje	338
	Bibliografía	339

Unidad 15

Producción u operaciones	341
15.1 Marco general del área de Producción	343
15.1.1 Objetivo del área	343
15.2 Nombres comunes	343
15.3 Funciones y organigrama típico	344
15.4 Perfiles del factor humano en Producción	345
15.4.1 Formación profesional	345
15.5 Herramientas administrativas utilizadas en el área	346
Resumen de la unidad	347
Autoevaluación del aprendizaje	348
Bibliografía	348

Unidad 16

Recursos Humanos	349
16.1 Importancia del área de Recursos Humanos (RH)	351
16.2 De la jefatura de personal a la dirección de Recursos Humanos (RH)	351
16.2.1 Valores del director de RH	352
16.2.2 Roles del director de Recursos Humanos (RH)	352
16.3 Funciones del área de RH	354
16.4 Organigrama (modelo teórico)	355
16.4.1 Estructura ideal	355
16.5 Principales herramientas y técnicas del área de RH	357
16.5.1 Valuación de puestos (VP)	357
16.5.2 Proceso de dotación del factor humano (reclutamiento, selección y contratación de RH)	359
16.5.3 Análisis y descripción de puestos	360
16.6 Perfil del director de RH	360
Resumen de la unidad	362
Autoevaluación del aprendizaje	363
Bibliografía	364

Cuarta parte Estrategias, responsabilidad social y administración en los entornos globales 365

Unidad 17

Conceptualización y estrategias	367
17.1 Importancia de la conceptualización	369
17.1.1 Evaluación del desempeño de la empresa a partir de la conceptualización	369
17.2 La alta dirección y la conceptualización	370
17.2.1 Conceptualización y estrategias	371
17.3 La conceptualización y el análisis del entorno e interno	372
17.3.1 Elementos para generar la estrategia como rector	372
17.4 Clasificación de las estrategias genéricas	382
17.4.1 Diferenciación	382
17.4.2 Liderazgo en costos bajos	383
17.4.3 Alta segmentación o concentración	383
17.5 Estrategias combinadas	384
17.5.1 Portafolio de estrategias	384
17.5.2 Alianzas estratégicas o <i>joint ventures</i>	385
Resumen de la unidad	385
Autoevaluación del aprendizaje	386
Bibliografía	387

Unidad 18

Escenarios, sistemas de información y toma de decisiones estratégicas	389
18.1 Escenarios estratégicos	391
18.1.1 Premisas de desarrollo de escenarios	392
18.1.2 Simulación de escenarios	392

18.2 Los escenarios como sistemas de información	394	19.3.3 Moralidad privada y pública	414
18.2.1 Entradas de insumos	394	19.3.4 Participantes de los conflictos éticos en las organizaciones	415
18.2.2 Proceso de transformación de datos	395	Resumen de la unidad	417
18.2.3 Salidas o productos del sistema de información	395	Autoevaluación del aprendizaje	418
18.2.4 Estándares de operación	395	Bibliografía	418
18.3 Toma de decisiones estratégicas	396		
18.3.1 Árboles de decisiones	397		
18.4 Diferencias entre decisiones administrativas y estratégicas	398		
18.4.1 Decisiones administrativas	398		
18.4.2 Decisiones estratégicas	398		
18.5 Diferencia entre planeación y administración estratégica	399		
18.5.1 Planeación estratégica	399		
18.5.2 Administración estratégica	400		
18.6 Administración táctica, operaciones y brechas	400		
18.7 Medición de los efectos	401		
18.7.1 Efecto económico-financiero	402		
18.7.2 Efecto en la visión y cultura organizacional	402		
18.8 Administración de estructuras flexibles	403		
18.9 Plan rector estratégico	403		
Resumen de la unidad	404		
Autoevaluación del aprendizaje	405		
Bibliografía	406		
Unidad 19			
<hr/>			
Responsabilidad social de los profesionistas en las organizaciones			
19.1 Responsabilidad social de las organizaciones	407		
19.1.1 Congruencia de los objetivos de las organizaciones	410		
19.2 Ética en las organizaciones	411		
19.2.1 Definición de ética y moral	411		
19.3 Ética en los negocios (EN)	413		
19.3.1 Conflicto de intereses	414		
19.3.2 Honestidad y equidad	414		
		Unidad 20	
		<hr/>	
		La administración en un entorno global	419
		20.1 La administración en un entorno global	421
		20.1.1 Efectos de la globalización en las organizaciones	421
		20.2 La administración internacional	422
		20.3 Las corporaciones multinacionales	425
		20.4 El entorno tecnológico	426
		20.5 El espíritu emprendedor	428
		20.6 Creatividad e innovación	429
		20.6.1 Actores críticos de las innovaciones	430
		20.6.2 La innovación en la empresa	431
		20.7 Tipos de espíritu emprendedor	432
		20.7.1 Actitud emprendedora	432
		20.8 La cultura organizacional en un entorno global	435
		20.9 El entorno ecológico	437
		20.10 La gestión y la administración en la era del conocimiento	438
		20.10.1 De la manufactura a la mentefactura	439
		20.10.2 Construcción del conocimiento	439
		20.10.3 Los registros electrónicos de datos relacionados conforman las bases de datos	440
		Resumen de la unidad	440
		Autoevaluación del aprendizaje	442
		Bibliografía	443
		Índice analítico	445

● **Tabla 3.2** Reacciones político-sociales

Revolución francesa	Iglesia católica
<p style="text-align: center;">Capital</p> <p>Creación de la democracia y la burguesía en sustitución de la aristocracia, bajo el esquema de: libertad, igualdad, fraternidad.</p> <p>Desarrollo del derecho civil mercantil, a través de los Códigos Napoleónicos que favorecieron el imperio capitalista francés, determinante en la organización social y económica de América Latina.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protestas de la Iglesia católica por los abusos debidos a la explotación desmedida de las industrias, la Revolución Industrial y el mercantilismo. 2. Encíclica del Papa León XIII denominada <i>Rerum Novarum</i>. 3. Posteriormente, en el siglo xx también otros papas se manifestaron a favor de un trato justo para los obreros. Destacan: <ul style="list-style-type: none"> • Pío XII, mensaje de Navidad (1952) contra el abuso de los sistemas totalitarios. • Juan XXIII, <i>Mater et Magistra</i> (1961). • Pablo VI, <i>Popularum Progresium</i>. • Juan Pablo II apoyó el movimiento obrero polaco que provocó la caída de los países socialistas.
<p style="text-align: center;">Independencia de Estados Unidos</p>	
<p style="text-align: center;">Socios e inversionistas (<i>shareholders</i>)</p> <p>Creación de la Constitución de Estados Unidos que inspiró la independencia y la constitución de los países de América Latina, lo cual permitió el desarrollo económico de Norteamérica, que ha influido en la forma de organización administrativa de las empresas a nivel mundial.</p>	

3.1.5 Administradores (por la ciencia administrativa)

Se ha designado a esta época de la evolución del pensamiento administrativo como la etapa científica, debido a que a finales del siglo xix y principios del xx diversos autores mostraron interés en investigar “científicamente” la problemática que presentan las empresas industriales en lo referente a la producción masiva y estandarizada; entre ellos sobresalen los siguientes: Joseph Wharton, quien en 1881 inició y estableció en Estados Unidos la primera carrera de administración de negocios a nivel universitario; Charles Babbage (1792-1871), y Henry Robinson Towne (1844-1924). En la tabla 3.3 aparece una breve descripción de las aportaciones de estos tres autores.

3.2 Administración científica (clásicos)

3.2.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor, ingeniero industrial, nativo de Filadelfia, tuvo gran influencia por parte de Robinson Towne. Se desarrolló en la industria metalúrgica. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company; en 1884 ascendió a jefe de diseño de modelos, donde realizó importantísimos estudios, base de sus teorías. En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co. Murió en Estados Unidos.

■ Tabla 3.3 Los pretaylorianos

Aportan	Partes interesadas (<i>stakeholders</i>)	Esperan
<p>Charles Babbage (1791-1871)</p> <p>Matemático inglés. Creador de la primera "computadora". Autor del libro <i>Economía en la maquinaria y la manufactura</i>. Aplicó el método científico al estudio del trabajo para sistemas de producción. Primera división de la producción en procesos para costear.</p>	<p>Henry Robinson Towne (1844-1924)</p> <p>Ingeniero mecánico estadounidense. Señaló que la administración debería ser considerada ciencia, con su propia literatura, revistas y asociaciones. Estableció el sistema de costeo por departamentos como unidades de negocio para evitar que lo que gane un departamento otro lo pueda perder. Propuso reparto equitativo de ganancias con trabajadores. Obras: <i>La evolución de la administración industrial</i>, <i>El ingeniero como economista</i>, y la revista <i>The Engineering</i>. Influyó en varios autores, entre los cuales está Taylor. Creó el clima propicio para la posterior aplicación de los métodos científicos a la administración.</p>	<p>Joseph Wharthon (1826-1909)</p> <p>Financiero y fabricante estadounidense. Creador de la primera escuela de administración. Donó 100 000 dólares para desarrollar empleados que tuvieran conocimiento de los sistemas de producción, finanzas y liquidez financiera, contabilidad, supervisión y cooperación con trabajadores. Impulsor de leyes en materia mercantil y laboral. Pidió a la Universidad de Pensilvania que además se enseñara oratoria, economía y aspectos legales de la empresa.</p>

3.2.1.1 Aportaciones a la administración

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como "Padre del movimiento científico" por investigar en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó por medio de la observación del trabajo de los operarios.

Sus observaciones le permitieron elaborar hipótesis enfocadas a desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar, denominadas por él "científicas". Experimentó sus hipótesis con la ayuda de empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó que mejoraban la producción fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los obreros. Taylor concluyó que era factible aplicar todo esto a cualquier organización humana, tal como se aprecia en la siguiente cita:



“...Los mismos principios pueden aplicarse con igual éxito a todas las actividades sociales: al gobierno de nuestra casa, a la dirección de nuestras granjas, a las operaciones comerciales de nuestros grandes negocios, a la organización de nuestras iglesias, instituciones filantrópicas, universidades y organismos gubernamentales.”

Taylor observó lo siguiente en sus investigaciones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Desarrolló métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Esta forma de trabajo se ha denominado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso.

3.2.1.2 Tiempos y movimientos del trabajo

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con la ayuda de un reloj, cronómetro y obtuvo métodos ideales de trabajo, basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos humanos del proceso. Buscó suprimir movimientos equivocados, lentos e inútiles, sentando con ello las bases de la ergonomía. En su obra *Principios de administración científica* relata lo siguiente:



Nuestro primer paso fue la selección científica del obrero. Al tratar con los obreros bajo este tipo de administración, es una regla inflexible hablar y tratar con uno solo por vez, puesto que cada obrero tiene sus capacidades y restricciones especiales [...]; no tratamos con obreros en masa, sino que tratamos de llevarlos individualmente a su más alto rendimiento y prosperidad...

3.2.1.3 Otras aportaciones administrativas importantes

Además de los tiempos y movimientos, Taylor realizó las siguientes aportaciones:

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

Establecimiento de estándares de producción. Cada operación o fase del proceso requiere ser determinada por normas de calidad (requisitos); asimismo, el volumen de producción debe completarse en un tiempo preestablecido.

Incentivos salariales. Un incentivo para el trabajador que consiguiera exceder la producción programada, sin afectar la calidad del producto.

Planificación centralizada. La generación de las normas de calidad del producto y el diseño del sistema de producción son prerrogativa de la empresa (su dirección); no son negociables con el sindicato. Los obreros tienen que capacitarse y dominar las habilidades que requiere el sistema. Este concepto fue severamente criticado debido a que consideró al trabajador como un apéndice de la máquina, menospreciando su creatividad.

Más contribuciones. Cabe mencionar las siguientes aportaciones que, aunque son de menor relevancia que las anteriores, también forman parte de la optimización:

1. Reglas de cálculo para ahorrar tiempo (hoy computadoras).
2. Tarjetas de instrucción de normas de operación para cada puesto.
3. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.
4. Sistemas mnemotécnicos para clasificar productos.
5. Un sistema de rutas de producción (antecedente del *lay-out*).
6. Sistemas de costos estándar de materia prima, mano de obra y gastos indirectos.
7. Principios como guías de acción:
 - a) Principio de involucración del obrero al proceso. La selección debe ser objeto de estudio previo a las operaciones. Se requiere saber y describir el puesto y las habilidades con anterioridad, así como el perfil del candidato ideal para con ello localizarlo de manera externa o capacitarlo de modo interno.
 - b) Principio de supervisión lineofuncional de la producción. Taylor señaló que las funciones del supervisor debían desconcentrarse, dividirse por áreas, departamentos y puestos, con responsabilidades y autoridad sobre su función.
 - c) Principio de control. Se debe medir y verificar el trabajo para asegurarse de que éste se lleva a cabo de acuerdo con las normas y planes establecidos.
 - d) Principio de excepción. Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

3.2.1.4 Análisis crítico de Taylor

Su pensamiento administrativo de operaciones fue de gran trascendencia, así como fuente de severas críticas por considerarlo enajenante, al no reconocer la importancia del operador para enriquecer los procesos. Las normas ISO 9000 tienen su origen en el sistema Taylor, con la variante de que se trata de una aplicación más “humanizada”, en tanto se requiere la participación del obrero en la mejora continua, además de necesitar que el liderazgo de quien supervisa los procesos sea incluyente, entre otras cuestiones que se verán posteriormente.

En la película *Tiempos modernos*, Charles Chaplin presenta una crítica aguda, valiéndose de parodias, de la producción bajo el sistema taylorista, lo cual ocasionó que el artista fuera desterrado de Estados Unidos por considerar el hecho como un acto subversivo.

3.2.1.5 Conclusión

El sistema de Taylor no es malo en sí mismo, aunque encierra algunas contradicciones. Pese a todo, es uno de los constructores de la administración moderna y sus aportaciones se retoman

hoy en día bajo los enfoques de la certificación de la International Standard in Organization (ISO) con sus adecuaciones, que incluyen valores humanos a la dirección de personas. Taylor justificó su enfoque a partir del siguiente razonamiento: ¿cuál es la causa de que la gran mayoría de nuestros hombres haga deliberadamente lo contrario, y que, aun cuando los obreros tienen las mejores intenciones, su trabajo, en la mayoría de los casos, se halla lejos de alcanzar su máximo rendimiento?

Existen tres causas que provocan este estado, las cuales se resumen de la siguiente manera:

1. El sofisma² que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal en los obreros, de que un aumento de la producción de cada obrero o cada máquina traerá como resultado, a la larga, que un gran número de hombres se quede sin trabajo.
2. Los sistemas administrativos deficientes comúnmente empleados, que obligan, por así decirlo, a que cada obrero simule trabajar, o trabaje lentamente, para proteger sus intereses.
3. Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios, y que ocasionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros.

3.2.2 Los postaylorianos

El pensamiento de Taylor hizo escuela, esto es, que un conjunto de autores, tratadistas teóricos y prácticos, ahondaron en su propuesta, por lo que se les ha denominado taylorianos. Frank Gilbreth, Lillian Moller y Henri Gantt son unos de los más destacados. A continuación se presenta una síntesis de sus aportaciones.

3.2.2.1 Frank Gilbreth y Lillian Moller (los Gilbreth)

Al matrimonio de Frank Gilbreth y Lillian Moller se les conoce como los Gilbreth; ambos destacaron en la difusión de las ideas de Taylor y desarrollaron técnicas específicas relacionadas con el taylorismo. Frank Gilbreth (nacido en 1868) fue un ingeniero industrial dedicado a la aplicación de los tiempos y movimientos en industrias de producción masiva, donde desarrolló los micromovimientos para sincronizar y optimizar los procesos manualizados, técnica a la que denominó *therblig's* y que se basa en símbolos para representar el trabajo manual. Frank desarrolló el primer código de símbolos para manuales de procesos de producción y un sistema de evaluación de méritos denominada "lista blanca".

Destacó la importancia del uso de las estadísticas en la administración de la producción y del hecho de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo. Es el creador de la ergonomía, que estudia el diseño de las máquinas acorde a la anatomía humana.

Debido a la muerte temprana de Frank, y con una familia de doce hijos, Lillian Moller decidió difundir la obra de su esposo aplicando sus conocimientos humanísticos en psicología industrial. Fue tal su éxito al enfrentar la adversidad y sacar a su familia adelante que la cinematografía plasmó la vida de este matrimonio en una película: *Más barato por docena*, en la que se aprecia cómo Lillian utilizaba los tiempos y movimientos en el hogar para vestir, alimentar y

²Raciocinio carente de consecuencia lógica. Argumento falaz.

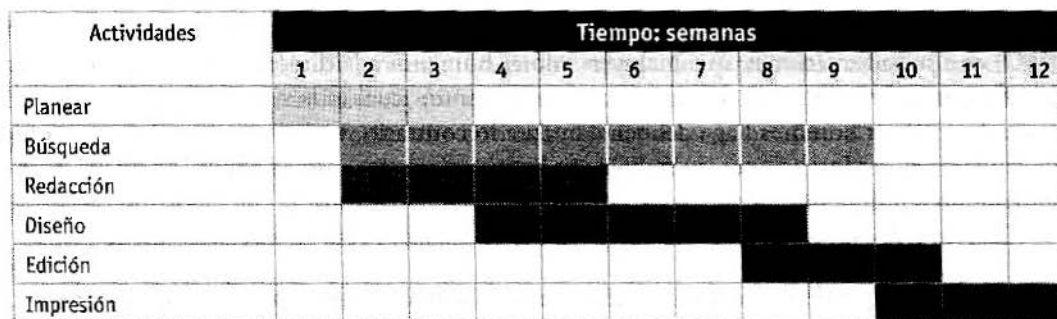


Figura 3.1 Gráfica de balance diario o gráfica de Gantt.

bañar a sus hijos con las técnicas del taylorismo. Lillian fue altamente sensible a las necesidades psicológicas de los obreros.

3.2.2.2 Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Ingeniero industrial estadounidense. Su principal aportación es la gráfica de balance diario o gráfica de Gantt, de gran ayuda en la planeación del trabajo (figura 3.1). Creó un sistema de bonificaciones por tarea, basado en el sistema de Taylor, determinado por las condiciones reales del taller donde se impartía. Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.

Consideró que la capacitación del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debía ser prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo y no sólo el afán de obtener utilidades. Sus principales obras fueron *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración* y *La cooperación*.

3.2.2.3 Henry Ford (1863-1947)

Estadounidense fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo xx: Ford Motor Co. Aplicó las teorías de Taylor al desarrollar un modelo de automóvil con piezas autocambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación. Logró vender 10 millones de unidades de su famoso modelo T o Ford 1928. A continuación se citan sus principales aportaciones.

Convencido de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

1. Banda transportadora en la línea de producción automotriz, lo cual optimizó la producción en serie a tal gra-

do que en 1913 alcanzó una producción de 800 unidades diarias.

2. Garantizó un salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas, además de disminuir ésta entre dos y cuatro horas diarias.

3. Fue el primero en lograr el desarrollo integral; esto es, tanto vertical como horizontal. Verticalmente produjo desde materia prima hasta el producto final; horizontalmente, desde la manufactura hasta la distribución.
4. Creó un método revolucionario de comercialización semejante al autofinanciamiento. Se autofinanció con los

salarios de sus obreros a quienes les vendió autos por anticipado. Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.

Henry Ford fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:

1. Disminución de los tiempos de producción mediante uso eficiente de la maquinaria y las materias primas.
2. Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado “justo a tiempo”).
3. Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje.

3.2.3 Henri Fayol (1841-1925)

De nacionalidad francesa, Henri Fayol es considerado por algunos el autor más distinguido de la teoría administrativa. Exitoso director de empresas, atribuyó sus logros a la aplicación sistemática de una serie de principios de administración universales sencillos, pero eficaces. Señaló que la teoría administrativa es aplicable en toda organización humana (universalidad). También es el padre del proceso administrativo y creador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Fayol se distingue de Taylor en que le dio más importancia a la dirección de las empresas en forma integral que exclusivamente a las operaciones. Percibió muy temprano que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde la dirección general.

Sus aportaciones son las siguientes:

1. Principios administrativos
2. Universalidad de la teoría administrativa
3. El proceso administrativo (PA)
4. Importancia de la enseñanza de la administración
5. Áreas funcionales en las organizaciones
6. Niveles gerenciales

3.2.3.1. Principios administrativos

Entre sus principios administrativos Fayol aclaró que éstos no son rígidos y que ante ciertas situaciones se requiere el uso del criterio personal y la medida. Lo más importante es que representan

guías universales que es posible aplicar en cualquier tipo de organización humana. En el tabla 3.4 se presenta una breve explicación de cada uno de estos principios.

■ **Tabla 3.4** Principios administrativos de Henri Fayol

División del trabajo	Es la especialización del hombre. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo corresponde al orden natural.
Autoridad y responsabilidad	"No se concibe la autoridad sin la responsabilidad..."; "...la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable". "La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer." "Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, a saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal."
Disciplina	"Es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes." "Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia que aunque difieren de una empresa a otra se deben observar. Serán valores que formen parte de la cultura organizacional de los hábitos de comportamiento de todos sus miembros. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización."
Unidad de mando	Un colaborador no recibe órdenes de más de un superior, ya que "en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando (recibir órdenes de dos) es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves". Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, al igual que en el mundo animal, un monstruo.
Unidad de dirección	"Un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin." Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. La diferencia entre unidad de mando y de dirección radica en que una se refiere a la cadena de mando y la otra a la planeación y dirección de corto y largo plazos.
Interés general sobre el individual	Debe prevalecer el interés de la institución ante el interés personal. "Parecería que este concepto no debería recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades tienden a perder de vista el interés general en provecho del interés particular."
Justa remuneración al personal	El salario debe ser "justo y equitativo, en lo que sea posible". Existen diversos modos de pago del salario: a) por jornadas de tiempo, b) tarifas por tarea y c) por trabajo a destajo, bonos, participación de utilidades, pago en especie, prestaciones sociales e incentivos no monetarios.
Centralización vs. descentralización	"Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos a la organización. Si, por el contrario, conserva el privilegio de dar las directrices generales, se quedará pequeño y no logrará la coordinación con otras unidades."

(continúa)

■ **Tabla 3.4** Principios administrativos de Henri Fayol (continuación)

Jerarquía o cadena de mando	En este principio, Fayol incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia es capaz de provocar lentitud administrativa o burocratismo.
Orden	El principio del orden se establece como recomendación. Es conocida la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". El orden debe abarcar todos los ámbitos de trabajo.
Equidad	Todo superior debe ser justo. Fayol explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia", para no identificar el sentido con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez. Sin embargo, la justicia no es rígida. Es claro que la equidad no es fácil cuando los colaboradores no son iguales en rendimientos y lealtad, pero la búsqueda de la equidad es una ley de oro.
Estabilidad del personal	La estabilidad del personal se relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Si el personal es removido antes o justo después de haber concluido el periodo de aprendizaje, no tendrá tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción.
Iniciativa	Se destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, corren el riesgo de quedarse estáticas o de perecer muy pronto, siendo superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un rol muy importante en el desarrollo de la humanidad; sin ella no se habría dado el cambio, es decir, la evolución y el progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Dice Fayol: "Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana." Define la iniciativa como "la posibilidad de concebir un plan por un subordinado y permitirle realizarlo". Agrega: "en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo".
Unión del personal	<p>Fayol también aborda la importancia que tiene la unidad del personal para crear un espíritu de grupo. En la actualidad, diversas investigaciones administrativas destacan la importancia creciente de ello.</p> <p>Fayol menciona una serie de axiomas para apoyar su principio:</p> <p>La unión hace la fuerza.</p> <p>La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.</p> <p>En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.</p>

3.2.3.2 Universalidad de la teoría administrativa

Fayol señala que la administración es una necesidad común a todas las organizaciones humanas, por lo que sus principios y técnicas son universales.

Al modelo inglés se le llamó contingente, y al estadounidense, teoría de la organización.

4.1.4.6 Modelo contingente y teoría de la organización

Los elementos que señala Joan Woodward en su modelo contingente son tres: tecnología, tamaño y ambiente.

La teoría de la organización abarca seis elementos: tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, congruencia de metas, técnica de las decisiones y eficiencia actual del sistema. Para facilitar la comprensión, en la tabla 4.2 se describen los elementos de ambas teorías. Como comentario al margen, el nombre de “teoría de las organizaciones” ignora que todas las escuelas son teorías de las organizaciones: el proceso administrativo (PA) es una teoría-herramienta para resolver problemas y ordenar las organizaciones, sin importar su tipo.

● Tabla 4.2 Comparación entre la contingencia y la teoría de la organización

	Teoría contingente	Teoría de la organización
Autor	Joan Woodward	Raymond A. Katzell
Elementos		
1	Tecnología	Tamaño de la organización
2	Tamaño	Grado de interacción
3	Ambiente	Personalidad de los miembros
4		Congruencia de metas
5		Técnica de las decisiones
6		Eficiencia actual del sistema

4.2 Enfoque estructuralista

4.2.1 Introducción a la escuela estructuralista

Los estructuralistas aportaron la metodología para analizar todos los tipos de organizaciones sociales: Estado, Iglesia, sindicatos, empresas, cooperativas, universidades, hospitales, prisiones, etc., clasificándolas por tipos y rasgos de elementos de control, como son la autoridad y el poder (formal e informal); los símbolos de control de los miembros, expresados en jerarquías; los sistemas de liderazgo y comunicación comunes de cada tipo; los elementos cohesivos de cooperación y factores de conflicto o solución, y las formas de toma de decisiones de sus miembros, lo cual incluye su organización o administración interna. A continuación se definen algunos conceptos que son fundamentales para entender esta teoría.

4.2.1.1 Concepto de estructura

A continuación se da una descripción de estructura:



Ensamblaje de una construcción física o social de acuerdo con una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

Para definir con mayor exactitud la estructura de la organización es preciso preguntarse qué es lo estable en ella, qué es lo permanente, quién manda, cómo se divide el poder o el trabajo, y cuáles son los mecanismos para tomar decisiones y comunicarlas; tener bien definidos todos estos aspectos ayuda a dirigir la empresa de manera más adecuada.

4.2.1.2 Sistema de autoridad

Elemento común y estable de las organizaciones; en todas existe un sistema de autoridad formal e informal, pero no está estructurado de igual manera en todas, ya que la facultad legal de las decisiones se fundamenta en la estructura de poder. Por ejemplo, en una empresa la autoridad y toma de decisiones radica fundamentalmente en la dirección, mientras que en una comunidad sindical lo establece la asamblea.

4.2.1.3 Sistema de comunicación

La comunicación organizacional tiene diferentes flujos y corre en diversos sentidos: en *sentido horizontal*, entre posiciones iguales; en *sentido vertical*, entre niveles diferentes, de arriba abajo o bien de abajo hacia arriba.

Renate Mayntz afirma: “Las comunicaciones y la autoridad son, así, los fenómenos centrales en toda organización”.

4.2.1.4 Estructura funcional (división por áreas)

Estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los roles sociales de los diferentes miembros de la organización.

4.2.1.5 Estructura de formalización administrativa o burocratización

Nivel de reglamentación formal a partir de documentos, políticas, normas y reglas establecidas. En el caso del Estado, su constitución; en el caso de una empresa, sus manuales, planes rectores y códigos de ética.

4.2.2 Principales exponentes de la corriente estructuralista

Max Weber (1864-1920)

Famoso sociólogo alemán, estudió leyes y fue profesor universitario. Su pensamiento alcanzó gran profundidad y altura. Sus aportaciones a la teoría administrativa son valiosas sobre todo

en el campo de la administración pública. Su pensamiento es básico en la organización de las funciones de los organismos del Estado. Son tres los conceptos clave para entender a Weber: concepto de burocracia, concepto de clasificación de la autoridad y modelo ideal de burocracia.

Concepto de burocracia

La definición más universal de burocracia es:

Racionalización del trabajo colectivo.

El concepto burocracia fue acuñado en Francia, e indica trabajo de oficina pública. El término buró significa escritorio, también un despacho, tanto público como privado. Durante la Revolución francesa se le utilizó despectivamente, asociándolo sólo al trabajo lento, mal organizado y carente de calidad de servicio al usuario. Para comprender la teoría de Weber es necesario desprenderse del sentido peyorativo de la palabra, ya que él la utiliza en la forma correcta y digna del servicio público.

Concepto de clasificación de la autoridad

Weber utiliza *poder* y *dominio* como sinónimos de autoridad y los define como:

La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional.

La autoridad legal tiene su origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a partir de un procedimiento legítimo. Weber señala que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas. En este caso, quien ejerce la autoridad es obedecido, no por su persona, sino por lo que él representa.

La autoridad carismática es una característica personal de quien nace con un don o gracia especial para influir en otros, independientemente de la autoridad legal que le dé la organización en la que trabaja.

La autoridad tradicional es el estatus social obtenido por las instituciones. Los individuos reciben por *referencia* la autoridad tradicional; son respetados por la institución que representan y no sólo por su persona. Por ejemplo, el maestro, el cura y el doctor de una población

son respetados por la referencia, independientemente de que tengan también autoridad legal y carismática. Los mandos medios y supervisores son respetados por el *principio de autoridad*, sin que tenga mayor peso su autoridad delegada y conocimientos técnicos.

Modelo ideal de burocracia

Con base en su concepto de burocracia y racionalización del trabajo colectivo, Weber señala que un modelo ideal de burocracia (administración pública) comprende:

- a) Máxima división del trabajo. Para lograr los objetivos que se plantea, el Estado descompone el trabajo total en operaciones elementales, lo que a su vez implica la rigurosa fijación formal de las subtarefas y deberes de cada procedimiento público, a partir de normas de aplicación obligatorias que rigen al servidor público y al usuario.
- b) Jerarquía de autoridad. Los organismos públicos deben estructurarse por el sistema de jerarquías. Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior. La superioridad es corresponsabilidad; ello quiere decir que el funcionario público superior es responsable de las conductas incorrectas que lleguen a tener sus colaboradores.
- c) Reglas que definan la responsabilidad y la labor. La labor debe estar regida por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, de tal manera que quede determinada la responsabilidad del ejecutor. La observancia rigurosa de las reglas en la solución de los problemas elimina las posibilidades de desviaciones debidas a diferencias individuales.
- d) Actitud objetiva. Un buen dirigente público administra *sin ira ni apasionamiento de sus ideales políticos*, pues se debe a todos los ciudadanos, independientemente de la facción política que profese en lo particular. El buen funcionario, en concordancia con el “estándar de comportamiento racional”, controla sus emociones y sentimientos personales. Su imparcialidad contribuye al progreso de su institución.
- e) Calificación técnica y seguridad en el trabajo. Todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica. El empleo en las organizaciones públicas debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad, no por su filiación política o por la pertenencia a algún grupo en el poder. Todo esto tenderá a fomentar el “espíritu corporativo” (amor a la función pública).
- f) Evitar la corrupción. La diferencia en los ingresos de los miembros, sus sueldos o salarios y demás prestaciones debe corresponder a su nivel de vida. En caso de tener otros ingresos, por herencias u otras circunstancias, deben ser declarados al organismo público que designe el Estado. En pocas palabras, no debe haber enriquecimientos inexplicables.

Otros autores representativos del estructuralismo

En las tablas 4.3 y 4.4 se presentan las aportaciones de cuatro autores representativos de esta escuela.

Tabla 4.3 Aportaciones de Chester Barnard y Ralph Dahrendorf

Chester Barnard (1886-1961)	Ralph Dahrendorf (1929-2009)
<p>Norteamericano</p> <p>Obras:</p> <p><i>Las funciones del ejecutivo</i></p> <p><i>La naturaleza del mando</i></p> <p>Fue precursor del enfoque filosófico pragmático de la administración. Realizó importantes estudios de psicología y sociología. Estudió ingeniería en Harvard. Se le ha reconocido como pragmático clásico igual que a Peter Drucker. Vio a la organización como sistema social. Para él, las funciones del administrador son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar sistemas de información. • Motivar a los colaboradores para alcanzar esfuerzo cooperativo. • Definir objetivos y propósitos de la empresa. <p>Barnard determinó que la empresa que no asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a sus productos, estará amenazada de muerte.</p> <p>Es importante su concepto de autoridad, donde hace notar que en él hay dos elementos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El origen del mando o "aspecto objetivo". 2. La aceptación del mando por el gobernado o "aspecto subjetivo". <p>En este sentido, plantea las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Que el subordinado comprenda la orden. b) Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización. c) Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor, y que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente. 	<p>Alemán</p> <p>Obras:</p> <p><i>Sociología de la industria y de la empresa</i></p> <p>Aportaciones a la administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Análisis estructural y del comportamiento.</i> Analiza las estructuras y su movilidad con el tiempo, así como a Taylor y Mayo. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales internas y por la lucha de clases. 2. <i>Conflicto y tipología del mismo.</i> Las empresas industriales son la fuente general de todos los conflictos. Toda vez que exista esta estructura de dominio habrá conflictos tanto en la empresa como industriales. El conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Una sociedad dominada por una burocracia no avanza, peor aún si se cancela la competencia entre las empresas. <p>Clasifica los conflictos en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Conflicto industrial.</i> Disputas entre obreros y empresas. 2. <i>Conflicto informal.</i> Se desprende de las relaciones informales; por ejemplo, cuando hay un rechazo a un jefe o a una orden. 3. <i>Conflicto desviado.</i> Es el desajuste social de las tensiones que se reflejan en la organización. 4. <i>Conflicto manifiesto.</i> Conflictos claros entre los participantes del mercado de trabajo, sindicato, consejos obreros, centrales, estados. 5. <i>Conflicto subyacente.</i> Es todo aquel que en el fondo esconde una lucha de poder. Aunque de manifiesto se presente de una forma, en el fondo tiene otra causa u origen. Por ejemplo, la lucha sindical y patronal es, en el fondo, una lucha por el poder.

Tabla 4.4 Aportaciones de Amitai Etzioni y Renate Mayntz

Amitai Etzioni (1929)	Renate Mayntz (1929)
<p>Italoamericano Obras: <i>A Comparative analysis of complex organizations</i> <i>Organizaciones modernas</i></p> <p>Dice Etzioni: "Nuestra civilización se caracteriza porque todo nuestro comportamiento está regulado por organizaciones... nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones; una de ellas nos enterrará".</p> <p>Define a las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.</p> <p>Dice que las organizaciones están construidas para ser las unidades sociales más efectivas y eficientes. "La efectividad real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines (su misión)."</p> <p>Sus aportaciones a la administración son:</p> <p>I. Tipología de las organizaciones. Distingue cuatro tipos de organizaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Las altamente coercitivas. El ejército, la prisión, entre otras. Las utilitarias. Buscan las utilidades, por ejemplo, los negocios. Las normativas. Otorgan recompensas por pertenecer a ellas, tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco, por ejemplo, las iglesias. Las mixtas. Tienen algo de las anteriores, aunque no necesariamente de todas. <p>II. Tipología del comportamiento en las organizaciones. Distingue tres tipos de miembros:</p> <ol style="list-style-type: none"> Alienado. El que no se halla implicado psicológicamente, pero está obligado a pertenecer a la organización; por ejemplo, el preso. 	<p>Alemán Obras: <i>Sociología de la organización</i></p> <p>Estudia al individuo y su comportamiento en diversas organizaciones y ofrece un análisis sociológico de las estructuras y procesos de diversas organizaciones, clasificándolas con base en las estructuras de autoridad. Atiende básicamente el modo de mandar y obedecer, decidir y ejecutar en las distintas organizaciones.</p> <p>Sus principales aportaciones a la administración son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones.</i> Mayntz establece tres tipos de estructuración: <ol style="list-style-type: none"> <i>Jerárquica.</i> La cabeza toma las decisiones, encaminadas al objetivo <i>Democrática.</i> Toma de decisiones por las mayorías en asamblea, por lo que la autoridad se delega "de abajo hacia arriba". <i>Con autoridad técnica.</i> El poder radica en el conocimiento técnico; la dirección no puede fijar pautas de acción a seguir. Por ejemplo, un especialista médico en un hospital; asimismo, en una universidad se requiere de libertad de cátedra. <p>Mayntz también analizó las estructuras autoritarias como en las prisiones, que requieren toda la fuerza de la autoridad y son coercitivas por naturaleza.</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Estructura de la comunicación.</i> Otro aspecto estructural es la forma en que se comunican los miembros formal e informalmente. Sin embargo, la comunicación está normada y definida por la autoridad. <i>Disfuncionamientos estructurales y conflicto.</i> Analiza los disfuncionamientos por choque de roles y expectativas. Mayntz dice que rol es el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto.

(continúa)

■ Tabla 4.4 Aportaciones de Amitai Etzioni y Renate Mayntz (continuación)

Amitai Etzioni (1929)	Renate Mayntz (1929)
<p>b) Calculador. Aquel que trabaja por una paga o una utilidad, pero no está obligado a pertenecer a la organización; hay un contrato de trabajo.</p> <p>c) Moral. El que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea. Se involucra por razones morales y éticas.</p> <p>Edgar Schein agrupa a las organizaciones en la siguiente forma, según el tipo de autoridad predominante, en la clasificación de Etzioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad predominante coactiva: <ul style="list-style-type: none"> • Campo de concentración. • Instituciones penitenciarias y correccionales. • Campos de prisioneros en tiempos de guerra. • Hospitales mentales cerrados. • Sindicatos obligatorios. 2. Autoridad predominantemente utilitaria: <ul style="list-style-type: none"> • Una utilización racional-legal de recompensas económicas. • Comercio e industria (con pocas excepciones). • Asociaciones comerciales. • Organizaciones de granjeros. • Organizaciones militares en tiempos de paz. 3. Autoridad predominantemente normática: <ul style="list-style-type: none"> • Uso de la pertenencia al grupo, del estatus, de recompensas de valor intrínseco. • Organizaciones políticas o partidos con una base ideológica. • Hospitales. • Universidades. • Asociaciones sociales. • Asociaciones voluntarias y asociaciones de beneficio mutuo. • Asociaciones profesionales. 4. Estructuras mixtas: <ul style="list-style-type: none"> • Normática-coactiva: unidades de combate. • Utilitaria-normativa: la mayoría de los sindicatos. • Utilitaria-coactiva: algunas industrias pretéritas, algunas granjas, empresas, bancos. 	<p>Según Mayntz, una fuente de conflictos es precisamente un desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su papel y el de sus subordinados.</p> <p>Señala que hay conflicto cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un miembro recibe órdenes de varias personas. • El superior exige que el rol de su subordinado sea desempeñado con mayor cuidado y rapidez. • El subordinado cree que su rol en la organización es otro. • Hay sobrecarga de roles; por decir, una persona es jefe, compañero sindical, compadre. <p>Las personas responden a estos conflictos según su personalidad, pero en general todas las organizaciones son fuente de conflicto y tensiones psíquicas que menoscaban la confianza en sí mismo. Mayntz añade que por estos motivos disfuncionales las organizaciones pierden mucha energía.</p> <p>4. <i>Formalización y burocratización.</i></p> <p>La reglamentación y las normas generan burocratización.</p>

5.1 Relaciones humanas en la administración

5.1.1 Antecedentes y origen

Los primeros estudios científicos de las “relaciones humanas” datan de la primera mitad del siglo xx. Este enfoque surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria, la producción en serie en Estados Unidos y las reacciones sociales en contra del taylorismo, lo que dio lugar al desarrollo de técnicas psicológicas para motivar al personal e incrementar la productividad; las universidades de Estados Unidos promovieron ello, así como diversas investigaciones en el mismo sentido.

Los enfoques humanistas provocaron que los tratadistas administrativos abandonaran la concepción tayloriana. El nuevo paradigma humanista considera que “el elemento humano es lo más importante de la empresa”.

Previo a los estudios motivacionales de los obreros ya se habían desarrollado *tests* psicológicos para reclutar soldados en la Primera Guerra Mundial. Posteriormente, las empresas que requerían contratar personal en nuevas plantas los utilizaron para seleccionar a quienes consideraban que tenían mayor capacidad para desempeñar determinadas tareas.

Así nació el enfoque de las “relaciones humanas”, o *humanorrelacionista*, en el que destacan algunos métodos desarrollados por tratadistas fundamentales para entender dicha corriente.

5.1.2 Mary Parker Follett (1868-1933)

Fue la primera mujer profesional enfocada a las relaciones humanas; de hecho, es la primera psicóloga industrial reconocida como autoridad técnica en la materia de relaciones humanas.

Parker Follett criticó abiertamente la aplicación materialista del enfoque de Taylor y sus seguidores, al afirmar que éste solamente tomaba en cuenta aspectos mecánicos producidos por el adiestramiento de los tiempos y movimientos, sin tomar en cuenta aspectos psicosociales del hombre. Fue ella la primera en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración.

Para entender su filosofía, en seguida se presenta el siguiente párrafo fundamental:

Reflexiones de Mary Parker Follett

¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer más científica la administración de empresas?

Si reconocemos que la administración se acerca cada día más a descansar sobre fundamentos científicos, ¿qué tiene que hacer todavía? Primero, hay que aplicar la ciencia a toda la administración del negocio, que incluye:

En el lado técnico, como habitualmente se llama, un conocimiento de producción y de distribución.

En el lado personal, un conocimiento de cómo tratar fructíferamente el aspecto humano.

Mientras el primer aspecto ya se reconoce como una materia susceptible de ser enseñada, se piensa a menudo que el último es un don que algunas personas poseen y otras no, por ende, se cree que no se puede capacitar a los supervisores para mejorar sus relaciones humanas.

Fuente: Parker Follett, M. La administración como profesión. Conflicto constructivo, poder y dinámica constructiva. McGraw-Hill.

Follet consideró que los elementos esenciales de la dirección efectiva vienen del ejercicio del mando y la coordinación, dando especial atención al buen manejo de la autoridad y a la responsabilidad en las organizaciones. Su enfoque se basó en la necesidad de reconocer que en toda empresa se presentan conflictos y que es imposible encontrar una en armonía total, incluso afirmó que el correcto manejo del conflicto con autoridad técnica moral es una fuente extraordinaria de superación y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, los administradores están obligados a saber manejar y aprovechar los conflictos con autoridad o poder. Para Mary Parker Follet existe una diferencia entre poder y autoridad. Esta última es esencialmente moral, pues consiste en el reconocimiento otorgado a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es una consecuencia de la jerarquía. Indicó que existen tres formas para resolver los problemas de las organizaciones: predominio, compromiso y conflicto constructivo, las cuales se explican en el siguiente texto:

Formas de resolver los problemas, según Parker Follet

Predominio. Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores. Cuando un departamento poderoso de la organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno; por ejemplo, finanzas puede obligar e imponer sus formularios y procedimientos sin considerar cómo afecta a otros departamentos, lo cual provoca mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.

Compromiso. En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan votos de otros para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan en algunos casos propuestas inadecuadas y contrarias a su

ideología (yo te apoyo si tú me apoyas). En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana, aunque no tan dañina como el predominio.

Conflicto constructivo. Es sano y positivo un nivel de "conflicto", mientras exista disposición entre las partes para que acuerden lo mejor para la empresa. A esto le llamó conflicto constructivo. Según Follet, el conflicto se debe ver como algo normal mediante el cual las diferencias son valiosas y pueden ser fuente de aprendizaje organizacional. Hoy en día, cuando la empresa aprende de sus conflictos se considera una organización inteligente. Esto se analiza profundamente en *La quinta disciplina*, de Peter Senge.

No cabe duda que las aportaciones de Follet ayudaron a modificar el concepto mecanicista y abrieron la puerta a nuevas posibilidades de desarrollo de la empresa.

Follet insistió en que todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales son interactuantes, por lo que se requiere de una alta *integración para que trabajen* en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quién se responde, sino de qué se responde.

5.1.3 Elton Mayo y los estudios de Hawthorne

Elton Mayo es considerado el pionero de la psicología industrial. Emigró a Estados Unidos a fines del siglo XIX. Sociólogo profesional, llevó a cabo las investigaciones más profundas y serias en materia de comportamiento humano organizacional que se han hecho hasta hoy. Estas in-

vestigaciones se llevaron a cabo en la Western Electric (WE), ubicada en Hawthorne (Illinois, Estados Unidos), de ahí el nombre de esta investigación. Los estudios de Mayo en Hawthorne se dividen en tres fases:

1. Inicio del experimento. Antes de la incorporación de Elton Mayo a los estudios de la WE, en 1924 esta compañía inició estudios del comportamiento humano con la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos en lo referente a las condiciones ambientales de trabajo, como luminosidad, ruido, olores, espacio, comodidad, etc., y su efecto en la productividad. Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron confusos, sin aportar evidencias de la relación entre el ambiente físico y el comportamiento humano productivo.
2. Modificación del esquema de la investigación. Posteriormente, se modificó el esquema de la investigación al seleccionar a seis empleados para continuar ésta; se les informó que participarían en un importante experimento para la WE, por lo que se les trasladó a un espacio más cómodo, donde fueron observados durante 18 meses por personal capacitado de la empresa, el cual llevaba registros detallados de su productividad, estado de ánimo, comentarios, relaciones interpersonales y salud física. Se realizaron cambios a las jornadas de trabajo y se les otorgaron descansos, además de darles almuerzo gratuito. Esto dio como resultado la elevación en su productividad, y se concluyó sin fundamentos científicos que las condiciones fisiológicas son determinantes en la productividad de los empleados.
3. Intervención de Elton Mayo. Posteriormente, se contrató como director de los estudios a Elton Mayo, sociólogo de alto prestigio quien trabajaba en la Universidad de Harvard. Él llevó a cabo tres experimentos fundamentales para las relaciones humanas.

5.1.3.1 Primer experimento de Elton Mayo

1. Anulación de las mejoras implantadas. Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas (materiales y fisiológicas) fueran anuladas y que se regresara a los trabajadores a sus líneas de producción.
2. Resultado. Ante la sorpresa de todos los investigadores que pensaron que la productividad se reduciría, sucedió todo lo contrario: la productividad se mantuvo al nivel logrado en los obreros que participaron.
3. Opinión de Mayo. El factor fundamental, según él, fue psicológico y no fisiológico; la productividad había aumentado debido a que se les había persuadido para colaborar con el argumento de que los experimentos y, por ende, los participantes eran importantes para la empresa, lo cual aumentó su autoestima.
4. Opinión de los participantes. Al reconocer que la autoestima está relacionada con la productividad, se llevaron a cabo estudios basados en entrevistas para conocer a fondo la opinión de los participantes. Todos ellos confirmaron que su autoestima había aumentado y por ello dieron lo mejor de sí mismos a la empresa.
5. Conclusión. La participación del empleado en los problemas de la empresa es fundamental para mejorar la productividad, por lo que la WE autorizó que se entrevistaran a todos los

obreros para darles la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre la empresa. Se entrevistó a 22 000 de los 40 000 empleados.

5.1.3.2 Segundo experimento de Elton Mayo

La investigación se inició bajo la técnica de “entrevista abierta”, sin un cuestionario rígido, sino sólo con una guía. El empleo de preguntas abiertas, sin elección de respuestas prefabricadas, demostró de inmediato su utilidad, puesto que los trabajadores deseaban “hablar, hablar y hablar” con libertad, bajo el sello del secreto profesional, y descargar toda su frustración.

Mayo dijo, refiriéndose al experimento: “La experiencia misma era (y es) desacostumbrada: ¿existen pocas personas en este mundo que han encontrado a alguien inteligente, atento y ansioso de escuchar sin interrupción todo lo que él o ella tiene que decir?” Con este propósito terapéutico se adiestró a los entrevistadores a escuchar y se elaboraron guías generales para realizar la entrevista. Las instrucciones fueron las siguientes:

1. Preste toda su atención a la persona entrevistada. Haga que ello sea evidente.
2. Escuche, no hable.
3. Nunca discuta, nunca dé consejo.
4. Preste atención a:
 - a) Lo que él (o ella) desea decir.
 - b) Lo que él (o ella) no quiere decir.
 - c) Lo que él (o ella) no puede decir sin ayuda.
5. Mientras escucha, tome notas provisionales, para corrección subsecuente de lo que se expone ante usted. Para comprobar, resume de vez en vez lo que se ha dicho y hágalo presente para su comentario (p. ej.: “¿Es esto lo que me está diciendo?”). Esto debe hacerse siempre con la mayor precaución, esto es, 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 tampoco la elaboración de alguna forma de informe público cuando se ha tomado la precaución debida.) En el siguiente cuadro (Ventajas de la entrevista) aparecen textos de Elton Mayo relacionados con las entrevistas.

1. El descubrimiento inicial de que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema. El trabajador se encuentra en condiciones de darse un buen consejo a sí mismo, lo cual es mucho más eficaz que recibir consejo de otro. Ya he citado casos de esto al exponer la “descarga emocional” y la influencia so-

bre la actitud individual de la historia y de la situación personal.

2. El sentimiento de participación que da la entrevista de este tipo ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácilmente y de manera más satisfactoria con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores, con quienes está en contacto a diario.

3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración.
4. Más allá de todo esto, la entrevista resulta de gran importancia para el desarrollo profesional de los administradores (en el sentido de aprender a escuchar) y para obtener información de gran valor, relacionada con los sentimientos del trabajador, lo que no dan los informes fríos de la producción o de las finanzas.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Al concluir la investigación se comprobó que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y, fundamentalmente, contra los supervisores.

5.1.3.2.1 Conclusión del segundo experimento

1. Sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad. Con frecuencia, el hombre tiene una conducta ilógica e irracional.
2. Según Elton Mayo y colaboradores, los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por lo tanto, durante la entrevista es necesario ayudarlos a determinarlas, porque muchas veces se deben a las particularidades de su carácter, a las relaciones con su familia y a otras circunstancias.
3. Se descubrió que la entrevista sirve de terapia, porque la gente se desahoga al hablar de su problema y logra “descargas emocionales”, al tiempo que “calma tensiones”.
4. El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen “actitudes grupales”.

Fue precisamente uno de los colaboradores de Mayo, Lloyd Warner, quien indicó que las actitudes no están aisladas, y por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues éstos “no son simplemente individuos, sino un grupo con conciencia colectiva dentro del cual se forman sus reglas de relaciones mutuas”. Las observaciones de Warner fueron comprobadas en la tercera etapa de los experimentos de Mayo.

5.1.3.3 Tercer experimento de Elton Mayo

En otro experimento realizado posteriormente, Mayo se dedicó a observar las variaciones de la productividad en relación con los incentivos económicos.

Descubrió que:

1. Tenían muy poca repercusión sobre la producción.
2. Los obreros mantenían una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los obreros no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales estrechamente relacionados que determinan la conducta individual con normas y valores de comportamiento.

Grupos “formales” e “informales”. En este experimento Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas (ya sea que trabajaran de más o de menos) y que no era la convicción individual la que modificaba el nivel de productividad, sino que es la conciencia grupal la que determina el comportamiento de los individuos, dando como resultado dos clases de grupos sociales en las organizaciones:

1. Grupo formal. Determinado por la organización de la empresa, sus puestos, jerarquías, responsabilidades y procesos.
2. Grupo informal. Agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, intereses y rasgos comunes de carácter. Los grupos informales establecen sus líderes, costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales.

5.1.3.3.1 Conclusión del tercer experimento

Importancia de los grupos informales:

- A menudo el grupo informal tiene más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.
- Estos grupos pueden entrar en franca oposición con la organización formal.
- Sin embargo, cuando la administración logra interesar o atraer a algunos grupos informales, éstos pueden ayudarla a cumplir sus objetivos.

5.1.4 Otros autores relevantes de las RH a partir de Mayo

Después que Elton Mayo, la psicología industrial ha hecho contribuciones invaluable para el desarrollo y la competitividad de las empresas. Son muchos los autores que contribuyeron con técnicas que son utilizadas hasta la fecha, pero entre ellos sobresalen:

B. F. Skinner. Padre del conductismo utilizado en el adiestramiento basado en el premio y el castigo.

Kurt Lewin. Considerado el padre de la dinámica de grupos y sus principales componentes: liderazgo y estilos (democrático, autoritario, tolerante-*laissez faire*), seguidores, comunicación, cohesión y conflicto; cabe señalar que generó la técnica para medir y describir el funcionamiento de los grupos, denominada sociometría de grupo de trabajo. Más adelante, dentro de los autores de liderazgo, se estudia un poco más a fondo a este autor.

5.2 Neohumanorrelacionismo

5.2.1 Abraham Maslow

Reconocido tratadista estadounidense, describió una teoría ampliamente aceptada sobre las motivaciones humanas y su jerarquización. Él señala que existen dos grandes necesidades del hombre: las primarias, que se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las secundarias, que son de carácter psicológico-social.