



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
UNIDAD IZTAPALAPA**

T E S I N A

**ESCUELA HUMANO RELACIONISTA:
MODELO EMERGENTE AL TAYLORISMO
EN EL CONCEPTO DE DOUGLAS MC GREGOR**

P R E S E N T A

MARISELA LOPEZ ESCOBEDO

PARA ACREDITAR EL

SEMINARIO DE INVESTIGACION

DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1995



casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

UNIDAD IZTAPALAPA

TESINA

**ESCUELA HUMANO RELACIONISTA:
MODELO EMERGENTE AL TAYLORISMO
EN EL CONCEPTO DE DOUGLAS MC GREGOR**

Presentada por el alumno

MARISELA LOPEZ ESCOBEDO

**Para Acreditar el SEMINARIO DE INVESTIGACION
de la Licenciatura en ADMINISTRACION**

México, D.F. Junio de 1995.

*Con agradecimiento
a Gilberto y Guille
por 24 años de apoyo.*

INDICE.

Introducción	1
Capítulo I Orígenes de la escuela humano-relacionista	3
Capítulo II Problemática principal y conceptualización	12
* Crítica a la Teoría Clásica de la Organización	14
Capítulo III El Problema de la Organización del Trabajo	
* Organización del Trabajo obrero	16
* Factores socio-culturales de la fuerza de trabajo	18
Capítulo IV Poder y Management	
* Autoridad	20
* Legitimidad de la autoridad	22
* Límites de la eficiencia en toda forma de poder	24
* Filosofía de la Gerencia	25
Capítulo V Aplicación Práctica del Planteamiento Teórico	28

*Crítica a la teoría X: Técnica de la
valoración de las actuaciones

31

Conclusiones

33

Bibliografía

35

INTRODUCCION.

El signo de los tiempos es el cambio y el progreso. Las empresas buscan eficientar al máximo su actuación, su participación en el medio; es propicio detenerse a pensar que mucho de lo que depende su actuación es su forma de organización.

Considerando que el propósito general de la Organización del trabajo es mejorar la contribución de la empresa al desarrollo de la misma - en primera instancia - y de la sociedad, se requiere entonces identificar la situación actual del problema así como los elementos que lo constituyen, saber las causas que originaron estas formas de organización, conocer de dónde se partió con el fin de determinar hacia dónde se dirige así como identificar para qué clase de empresas deben aplicarse los diferentes tipos.

En el presente documento, se parte del entendido que la empresa no es un ente aislado, sino se halla inmerso en un contexto sociocultural y que por ende, es influido por éste. Se busca entonces resaltar los elementos que dinamicen y den significado a la organización del trabajo desde un punto de vista **humanístico** para poder desarrollar planteamientos que conduzcan y posibiliten una forma de participación del factor humano en la empresa, que a su vez sea acorde con los propios objetivos de la misma.

Desde este punto de vista el análisis del contexto supone la selección de teorías relativas de la organización del trabajo que arrojen una identificación significativa al problema que nos atañe, es decir, la postura del elemento humano en la empresa.

Es por ello necesario aclarar que la llamada Organización Científica del Trabajo, propuesta por Taylor, viene a ser la total oposición a la corriente que se pretende desarrollar, por lo que se tomará como punto de partida, confrontándolas y analizando entonces sus posibles semejanzas, las nuevas aportaciones que la corriente humano relacionista presente, entendiendo a esta corriente como un modelo emergente y determinado que resulte viable, a partir de la descripción analítica de sus características, sus factores más relevantes, derivando las relaciones significativas que este modelo aporte a la organización del trabajo en comparación con el Taylorismo.

Por último, haciendo énfasis en las aportaciones o ventajas que presenten los modelos estudiados, se plantearán los respectivos estudios de caso de tales teorías.

Hay que reconocer que el presente documento se avoca exclusivamente a una de las múltiples corrientes que surgieron a raíz del Taylorismo. La elección efectuada se entiende como la **corriente humano relacionista** surgida en la década de los 30's como propuesta de una nueva organización del trabajo y los planteamientos que se dieron en torno a ésta, analizando ideas de autores representativos como **Mc Gregor, Simon, Herzberg y Mintzberg**. Se pretende desmontar dichas

teorías, recuperando las ideas esenciales de las mismas, así como su aportación al estudio de la Organización del trabajo, haciendo las comparaciones respectivas a partir de la teoría tradicional, detectando acercamientos o posibles apoyos de la corriente en cuestión para desarrollar las posteriores.

De este modo, podemos enunciar el tema a tratar de la siguiente manera: “La corriente de las relaciones humanas en el concepto de Douglas Mc Gregor como modelo emergente a raíz del Taylorismo, opción a una nueva visión de la Organización del Trabajo”.

Este esquema abarca en forma más precisa - pero pretendiendo asimilar de manera integral el concepto que de organización del trabajo que desarrolló Douglas Mc Gregor considerado como uno de los autores marcadamente representativos de la corriente.

La problemática que se pretende abordar en este estudio, es la escuela de las relaciones humanas como respuesta al cambio de visión Taylorista de la organización del trabajo, de modo que se muestra a esta nueva escuela como una opción con los suficientes elementos teóricos que permitan abandonar la visión de la Organización Científica del Trabajo. Por ello, unas de las hipótesis a demostrar son las siguientes.

- La escuela humano relacionista es una opción con todo el rigor científico, con un núcleo racional perfectamente definido que puede constituir un modelo que reemplace la rígida visión taylorista del trabajo.

- Responde a las necesidades y situaciones de orden económico, social, organizacional y de medio ambiente para las que el taylorismo resulta obsoleto.

- Constituye una escuela que aborda el problema de la organización del trabajo, el problema del elemento humano y el problema del estilo managerial, a partir de una cosmovisión distinta a la manejada por la organización científica del trabajo.

- Es por tanto, una buena alternativa para las sociedades que han superado el modelo Taylorista que se sugiere inoperante para las nuevas organizaciones que viven en un medio social, económico, político y cultural de otras dimensiones.

Capítulo I

Orígenes de la escuela
Humano relacionista

1. ORIGENES DE LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA.

Esta corriente surge en los Estados Unidos a partir de la década de los 30's, el surgimiento de la Psicología del Trabajo ayudó a que esta corriente se desarrollara. De acuerdo con Chiavenato (1) esta área de la Psicología está dirigida hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas en su desarrollo.

- A) “El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al mismo”
Refiriéndose al aspecto meramente productivo.
- B) “La adaptación del trabajo al trabajador”
Esto se refiere a que se deja del lado el aspecto productivo y se toma en cuenta la personalidad del ser humano, sus características e incentivos.¹

Por otra parte, Mouzelis (2) sugiere que es el rápido desarrollo de la Psicología Experimental del Siglo, uno de los factores que dieron cuenta al proceso de las Relaciones Humanas: “Los directores comenzaron a conceder importancia a los factores humanos y se dio paso a la confección de cuestionarios dirigidos a poner en claro los sentimientos y actitudes del personal de la empresa. Es entonces cuando aparece el eslogan *El elemento humano es lo más importante en la empresa*”.

Otro de los factores importantes que favorecieron el desarrollo de esta corriente en los EU se debió a la situación política que se daba en este país, ya que mientras en el resto de las naciones se vivía una creciente injerencia del Estado en la economía, -abandonando el liberalismo económico y surgiendo algunos gobiernos totalitarios (lo que favoreció el sistema Taylorista)- en el mencionado país los presupuestos democráticos eran “desarrollados y reafirmados”.

A raíz de que EU fue el principal proveedor de armamentos gracias al sistema de producción en serie durante la primera Guerra Mundial, cuando ésta terminó, dicho país se colocó como potencia, mientras que los países de Europa Centro Occidental se vieron fuertemente afectados.

“En la década de los 20's Estados Unidos conoce un desarrollo económico importante que se ve interrumpido por la crisis del 29. El descontento obrero se materializa en el incremento de afiliación a los sindicatos y en el número creciente

¹ CHIAVENATO, Idalberto. “Enfoque humanístico de la organización”, en Introducción a la Teoría General de la Administración, pp. 103-104.

² MOUZELIS, Nicos. “La escuela de las Relaciones Humanas. Su aproximación al estudio de la organización” (introducción) en Eduardo Ibarra y Luis Montaña (compiladores), Historia del pensamiento administrativo, p 53.

de huelgas en los años 30's. La aparición de las Relaciones Humanas como cuerpo teórico elaborado, parece haber jugado un papel importante en la lucha de trabajadores y patrones".³

Un factor económico relevante en el surgimiento de la escuela fue la depresión mundial de 1929, a partir de ella "la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones se intensificó"⁴

La evolución de la teoría Humano-relacionista es comprendida por Eduardo Ibarra y Luis Montaña ⁵ en dos fases, una experimental y la otra de abstracción teórica.

En la primera etapa se ubican los estudios de la Hawthorne dirigidos por Elton Mayo. "El objetivo principal de la investigación era el examen de las condiciones de trabajo en su relación con la producción, y más en general la determinación y clasificación de los diversos problemas existentes en toda situación laboral"⁶

A través de estos experimentos se pudo observar que en el comportamiento de los trabajadores se encontraba influenciado no sólo por las características de su personalidad , sino por las características de la organización social. Con la modificación de las condiciones de trabajo los individuos ya no se consideraron seres aislados, sino miembros de un grupo de trabajo agradable, despertándose sentimientos de afiliación, pertenencia y logro; satisfaciendo necesidades no cubiertas aún. Toda esta observación y la aplicación de encuestas posteriores arrojaron por resultado que se integraran a la formación de una teoría al respecto que validara los experimentos.

En la segunda etapa (Abstracción teórica) , estimulada también por los estudios como Hawthorne y experimentos de Lewis sobre el estilo de dirección en los grupos de niños y por la considerable atención que al problema prestaba la teoría de los pequeños grupos, la escuela de las Relaciones Humanas se aplicó al estudio sistemático del problema del control en el primer nivel así como de la relación entre los estilos de dirección y control de una parte, y de las actitudes de los trabajadores, por la otra. En esta etapa de abstracción teórica Elton Mayo es considerado dentro de la escuela Ortodoxa, en la que se da la distinción analítica entre organización formal e informal, quienes consideran a la organización formal como elemento importante dentro de la organización y se pretende que sus normas estén de acuerdo con los fines de la organización⁷. En contrapartida a esta

³ IBARRA, Eduardo y Luis Montaña. "El mito se humaniza" en Mito y poder en las Organizaciones, pp. 51-60.

⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Op.cit., p 105

⁵ IBARRA , Eduardo. Op. Cit., pp. 51-60

⁶ MOUZELIS, Nicos. Op . cit., pp. 445-459.

⁷ Según los Mayoístas, la manera en que la organización informal se relaciona con la informal es una cuestión empírica que debe ser determinada en cada caso con investigaciones prácticas. (V. Chiavenato, op.cit., p.110

Escuela , se encuentra la Escuela de Chicago, encabezada por Warner. Esta Escuela “ se empezó a preocupar por atender de manera sistemática, los determinantes situados fuera de la planta (...) centrandolo su atención en la comunidad y los problemas de estratificación social (...) además de revisar la manera como intervienen las variables extraorganizacionales en la definición de la situación del individuo, analizando las variables en sí mismas”⁸

Se consideró la formación de postulados de las Relaciones Humanas:

- Henderson (1878-1942) destacó los conceptos del sistema y equilibrio que se retomaron al final de la etapa experimental, las cuales sirvieron para establecer el puente con la teoría de la Organización.

- Uno de los precursores importantes del desarrollo humano -relacionista, Hugo Münsterberg, es quien introduce el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, proponiendo la idea de una psicología aplicada, instrumental y neutra.

- Una corriente llama “ interaccionista” desarrolló el concepto de “ Sistema Sólido” que comprendía dentro del sistema social los sentimientos de la gente, sus actividades y la manera en que se establecen contactos (interacciones), factores interrelacionados que se ven influidos por la organización formal, la tecnología y los factores ambientales , planteando que “el cambio de actitudes y la mejor realización del trabajo sólo pueden conseguirse mediante el cambio de la estructura tecnológica e interaccional de la organización (además de) el estudio del comportamiento interaccional individual con el fin de situarla en la posición más adecuada a sus condiciones”⁹

- Mary Parker Follet (1868-1933) consideraba que el objetivo de las relaciones humanas era crear un clima de auténtica comunidad de intereses, considerando importante -como lo hicieron los interaccionistas- no sólo la estructura formal, sino también la informal para controlar el proceso proponiendo un tipo de poder no coercitivo.

“ El poder informal no se deja de ninguna manera al azar, sino se incorpora rápidamente al proceso organizativo”¹⁰

La autora propone también explícitamente el procedimiento de anticipación de conflictos “Si todos los individuos de la organización coinciden en sus metas, los conflictos no deben existir”.

- Roethlisberg y Dickson presentan uno de los documentos más elaborados con respecto a los experimentos de la Hawthorne, consideraban a la organización como

⁸ MOUZELIS, Nicos. Op.cit., p. 449.

⁹ MOUZELIS, Nicos. Op.cit., p.123.

¹⁰ IBARRA y Montaña. Op.cit., p. 63

un sistema social comprendido por la organización formal, informal , la técnica y la humana, todas ellas determinadas por cuatro lógicas:

- * los sentimientos
- * el costo
- * la eficiencia
- * la ideología.

La meta del sistema es el equilibrio con el fin de alcanzar un objetivo común: satisfacción de sus miembros.

En general, el objeto de estudio de las Relaciones Humanas se puede entender en la “ intersección existente entre la organización humana y la organización informal”¹¹. Se concibe entonces a la organización -tomando como base la teoría de los sistemas¹²- , como un sistema social compuesto de varios subsistemas: organizaciones técnica,humana, formal e informal, que goza de un estado de permanente equilibrio.

Otro de los autores importantes de esta corriente humano relacionista es **Douglas Mc Gregor**, que plantea a partir de una teoría binomial un nuevo concepto de la organización del trabajo . Dicha teoría será profundizada a lo largo de este documento.

¹¹ IBARRA y Montaña. Op.cit., p.74.

¹²” Las características de una organización trátase de un organismo vivo o de una sociedad, son nociones como totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico,competencia, etc.”
BERTALANFTY, Ludwing V. Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones , P. 6.

Douglas Mc Gregor, representativo de la teoría humano relacionista, se preocupa principalmente por virar la atención de la organización hacia el elemento humano, y revolucionar el enfoque que de éste se tenía hasta entonces, integrando los intereses de los individuos hacia los objetivos de la empresa. Pretende dejar atrás muchos de los conceptos presentados por la teoría tradicional de la organización, planteando de inicio, un marco general de las ideas que esta teoría tradicional encierra, y partiendo de ello para proponer un nuevo planteamiento.

A este marco de ideas generales de la teoría tradicional de la organización le ha denominado **Teoría X**. Considera que ésta pretende como tarea de la administración, someter la energía humana a las necesidades de la organización:

(...) La teoría tradicional de la organización forma parte de una cosmología en que se incluye además un concepto mecánico, racional e individualista del hombre”¹³

Se mencionan a continuación los puntos más relevantes de esta estructura.

1. La administración es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, tales como dinero, materiales, equipo, personas, en interés de los fines económicos. Como se observa, el elemento humano se cualifica al mismo nivel de los otros elementos que componen la organización. A partir de esta visión, el control de dicho “elemento” es desarrollado de la misma forma que cualquiera de los otros.

2. En cuanto a las personas, la tarea de la administración es encaminar sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización¹⁴.

3. “ Sin esta intervención por parte de la administración - la cual resulta imprescindible - la actividad de las personas resultaría pasiva” . Como se puede ver, este tipo de control refleja una actitud paternalista hacia el elemento humano, considerándolo sin capacidad de acción de éste hacia el trabajo, si no es “influenciado” por la administración.

Argyris resume esta ideología en tres conceptos:

“ 1. Las relaciones humanas importantes son las que están vinculadas con el logro del objetivo de la organización.

2. Este valor consiste en la importancia concedida a la racionalidad cognoscitiva y el menosprecio de la racionalidad de los sentimientos y las emociones, o incluso su existencia.

¹³ “Concepto que tiene el administrador de la organización” en MC GREGOR, Douglas. El administrador profesional, pp. 46.

¹⁴ “El lado humano de la empresa” en Clásicos en administración, p. 440.

3. Se puede influir con la máxima eficacia sobre las relaciones humanas a través de la dirección unilateral, la coacción, el control, y mediante las recompensas y los castigos que son consecuencia de estos tres valores”¹⁵.

A partir de estos principios se plantean ciertas características generales, que de ordinario, ~ de acuerdo a la teoría tradicional ~ reflejará el elemento humano:

- El hombre medio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- Por naturaleza, es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

El autor hace una crítica contundente a esta teoría afirmando que estos principios clásicos de la organización derivan de modelos equivocados (como la organización militar), sin relación con el medio social, político, económico y tecnológico. Sin embargo, afirma que “ la teoría X no es un espantapájaros que haya que destruir, sino una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual”¹⁶

En contrapartida a todo este conjunto de ideas, Mc Gregor propone otros conceptos, los cuales conformarán la **Teoría Y**.

Como contexto histórico, se presenta el interés que han ido adquiriendo los aspectos humanos, pero “ sin alterar la teoría fundamental de la administración de personal” (...) Las empresas tuvieron que soportar grandes presiones durante la tremenda depresión de los años 60. La ola de animadversión pública, la guerra declarada que acompañó a la sindicalización de las industrias de producción en serie, la reacción general contra el autoritarismo y la legislación gubernamental tuvieron un tremendo impacto en la relación laboral. Sin embargo, los cambios

¹⁵ ARGYRIS, Chris. “La naturaleza del sistema: los niveles directivos” en El individuo dentro de la organización, p. 125.

¹⁶ MC GREGOR, Douglas. “La teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control” en El lado humano de la empresa, pp.44.

Gracias a los avances de las C.Sociales en el último cuarto de siglo ha sido posible modificar algunas ideas sobre la naturaleza y la conducta humanas en el contexto organizacional que resuelven y rectifican algunas contradicciones de la teoría X.(----- Idem , p. 46.

que se introdujeron durante los decenios 1930 y 40 fueron esencialmente acomodaciones al poder mayor de la clase trabajadora y a las presiones de la opinión pública”¹⁷

“ Parte del movimiento representó una tendencia hacia la gerencia “ blanda”, con abandono de las tácticas “ duras”, pero fue breve debido a motivos de peso. Se vio claramente que muchas de las interpretaciones estratégicas iniciales que acompañaron a la manera de ver las relaciones humanas eran tan ingenuas y simples como las que caracterizaron las primeras etapas de la educación progresista”.

A partir de estas aseveraciones, el autor desprende ciertas conclusiones:

- No conduce a nada el abandono del control sin más ni más, la abdicación de la autoridad no es la solución viable al problema del autoritarismo.

- No hay relación directa entre la satisfacción del empleado y su rendimiento.

- La democracia industrial no puede consistir en permitir a todo el mundo que tome decisiones en cualquier terreno.

- La salud industrial no se produce automáticamente con la eliminación del descontento, del desacuerdo y hasta de los conflictos declarados.

- La paz no es sinónimo de salud de la organización

- Una gerencia socialmente responsable es incompatible con una política de tolerancia excesiva.

Estas ideas representan el equilibrio entre un radicalismo excesivo en el control y una gerencia de las denominadas “ blandas”^A

Apoyado en estos elementos, el autor rebate las ideas de la teoría tradicional planteando al elemento humano desde otra perspectiva en la organización.

Se parte de entender que “ Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar” ,comparando el esfuerzo físico y mental en el trabajo tan natural como el juego o el descanso. Esta afirmación resulta bastante seria, pues implica que aquello que hace al trabajo una obligación, una manera de castigo, son las condiciones, las circunstancias en que éste se desarrolla. De tal manera que a

¹⁷ “La integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización” en Douglas Mc Gregor, El aspecto humano de las empresas, p. 56.

^A “Las ideas de la teoría Y no niegan la eficacia de la autoridad pero sostienen que no es concerniente para todos los efectos y en todas las circunstancias” Mc Gregor, D. Op.cit., p.60.

partir del control de estas circunstancias, el trabajo constituiría una manera de satisfacción para el hombre.

Sin embargo, es un tanto cuestionable dicha aseveración, pues en la historia de la humanidad con todo y sus avances tecnológicos y científicos que permiten facilitar las tareas al hombre, no se ha llevado como un fin intrínseco evitarle un esfuerzo mayor.

Por otro lado, se rechazan como únicos medios para encauzar el esfuerzo humano a los objetivos organizacionales, el control externo y la amenaza de castigo. Se considera que en la medida que el ser humano se comprometa a realizar ciertos objetivos será lo suficientemente responsable como para llevarlos a cabo sin necesidad de recibir castigos, pero para ello es importante **integrar los intereses de los individuos a los objetivos de la organización**. Entonces, se justifica el compromiso de realización de objetivos “ por las compensaciones asociadas con su logro” ¹⁸. Se considera además que los motivadores de más peso para la consecución o empeño en la realización de los objetivos, son las llamadas **necesidades de la personalidad y realización de sí mismo**.

Por lo que se refiere a las responsabilidades se piensa que “ El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar responsabilidades, sino a buscar nuevas” ¹⁹. No son pues características esencialmente humanas rehuir a las responsabilidades, ni la falta de ambición ni la insistencia con la seguridad, sino ésta actitud es consecuencia de la experiencia.

Es para este autor tremenda la capacidad creadora del hombre, su ingenio e imaginación, limitándose no sólo a pequeños sectores de la población. De manera que en las condiciones de la vida industrial estas potencialidades sólo se están utilizando parcialmente.

Esta exposición presenta la nueva visión que se tiene del elemento humano y su función en las organizaciones, así como los aspectos del individuo hasta entonces no considerados.

De alguna manera se aduce que la organización y las circunstancias que se dan en ella son las causantes de las actitudes negativas del trabajador para con la empresa y sus objetivos, por lo que resulta responsabilidad absoluta de la gerencia la solución a los problemas de la empresa.

Un elemento importante en esta teoría - el fundamental - es el llamado **Principio de integración**, que comprende la creación de las condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar sus objetivos encaminando los esfuerzos al éxito de la empresa. Por ello se exige se tomen en cuenta no sólo las necesidades de la organización, sino también las del individuo. “ Se pretende crear condiciones

¹⁸ MC GREGOR, Idem, p. 63.

¹⁹ -----, “La integración de los intereses individuales...” pp. 55-63.

que permitan a los miembros de la organización llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir a sus intereses personales sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”²⁰

Si la teoría Y es cierta, la cuestión práctica que debe plantearse es si pueden crearse tales condiciones y en qué escala. En relación a ello, Mc Gregor puntualiza que la integración perfecta de los objetivos no es realista, pero se pretende llegar a un grado de integración en que el individuo pueda conseguir sus metas con mayor eficacia, orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización.

Es importante destacar en este capítulo el nivel de científicidad que se plantea para la administración. Mc Gregor sugiere que “ el profesional no necesita ser un científico, pero tiene que tener los conocimientos suficientes para poder utilizar competentemente el caudal de la ciencia²¹. Además considera que los fines de la administración no son los de la ciencia, que se ocupa del progreso del saber, mientras que los objetivos de la administración son prácticos. El error que marca en el estudio del comportamiento humano es pasar por alto que éste, al igual que el de los fenómenos físicos, debe apoyarse en adaptar las situaciones a los fenómenos, y no al revés, como suele hacerse, violando la naturaleza del hombre. A esta idea la llama “principio de adaptación selectiva”²²

Se remarca también la importancia de los valores éticos dentro del manejo de recursos humanos. “ Todavía queda mucho terreno por recorrer para que la ética administrativa pueda compararse por ejemplo con la de la medicina. En muchos casos se pasan por alto prácticas esencialmente contrarias a la ética, o bien se defienden inclusive con razonamientos tendenciosos”²³. De tal manera, no debe dejarse del lado este importante elemento, pues se está hablando del factor humano en ese control y administración de recursos.

²⁰ Ibidem, p. 63.

²¹ ” Principios teóricos de la administración”, en DOUGLAS, Mc Gregor. El aspecto humano de las empresas, p. 169.

²² Idem. P. 20

²³ Ibidem., p. 22.

Capítulo II

Problemática principal
y conceptualización

II. PROBLEMATICA PRINCIPAL Y CONCEPTUALIZACION.

El autor considera la importancia de cambiar la estrategia utilizada hasta su época para manejar los recursos humanos de la empresa, ya que las circunstancias que se presentaban entonces lo hacían necesario. Cuestiones como el desarrollo explosivo de la ciencia, destacando a la de la conducta - que viene a ser para Mc Gregor un motor que ha alterado “ el mapa del cual se han servido la mayor parte de los viajeros administradores de la sociedad”²⁴ - así como la complicación creciente de la tecnología y de las relaciones industria - sociedad, sin dejar del lado que para su época la composición de la fuerza trabajadora industrial el EU cambiaba para ser más de la mitad de los empleados de la industria empleados de oficina.

A partir de estas consideraciones, se hace precisa la modificación de la estrategia administrativa , arguyendo esto al lento desarrollo de las ciencias de la conducta en comparación con las físicas. Por ello sugiere que el administrador requiere de cierta calidad interdisciplinaria que le permita “ interpretar la teoría y la investigación o para valorar la exactitud científica de las propuestas o pretendidos hallazgos”²⁵

Hace falta pues, darle un carácter más rigurosamente científico al manejo y estudio de los recursos humanos. Para él resulta definitiva esta situación, y sugiere que en la medida que se aplique, se logrará avanzar con pasos más firmes en este campo. En este mismo orden de ideas, pretende reafirmar la científicidad de la administración, y la tendencia que se tiene de llamarle arte. “No se trata de si la administración es una ciencia. No lo es. Sus fines son distintos. La ciencia se ocupa del progreso del saber. La administración, como cualquier profesión, trata de conseguir objetivos prácticos. La cuestión es si el administrador puede utilizar los conocimientos científicos para la realización de estos objetivos.”²⁶ Por ello, insiste en la importancia de fundamentar la administración y su estudio en cimientos de carácter científico, para darle un esquema más formal a tal estudio.

²⁴ MC GREGOR, Douglas. “Concepto de la realidad del administrador: la cosmología”, en El administrador profesional, p.23.

Quizá la proposición más general a la contribución potencial de la ciencia de la conducta es (...) presentar la posibilidad del esfuerzo humano organizado, identificando otras variantes y sus relaciones mutuas, que una vez reconocidas, pueden ser tomadas en consideración por la gerencia en la práctica(...) p.24.

²⁵ “Principios teóricos en Administración” en Mc Gregor, D. El aspecto humano de las empresas, p. 32.

²⁶ Op . cit. , pp. 20-23

Haciendo una comparación del estudio de las ciencias físicas, Mc Gregor pretende entender los fenómenos que se suceden en ellas equiparables con los de las ciencias sociales, y a partir de dicha consideración arrancará la nueva visión del elemento humano en las organizaciones, y cambiar la naturaleza del control en el campo precisamente de la conducta humana, tomando en cuenta la conducta de los fenómenos físicos, en los que el control consiste en adaptar las situaciones a los fenómenos, y no al contrario, como se suele hacer con la conducta humana, impidiendo precisamente esta visión avances en el campo. Surge de esta reflexión el concepto CONTROL como **la adaptación selectiva** a la naturaleza humana, “no pretendiendo hacer canales en dirección contraria al sentido natural de una corriente de agua”, por ejemplo.

Otro aspecto que se destaca dentro del control es la cuestión de los **valores éticos**, que pretende aumentar sensiblemente en la medida que se vaya “profesionalizando” el administrador.

Refiriéndose nuevamente a la conducta humana, Mc Gregor explica que está constantemente influida, y en alto grado, por factores emocionales, exceptuando cuando se trata de actos intrascendentes.

Mc Gregor plantea al hombre como un ser **multidimensional**; por un lado, y en relación al párrafo anterior, lo considera como un ser racional - emocional, influidas sus acciones en no poca medida por estos dos elementos. Otra dimensión que caracteriza al ser humano es su dimensión social, característica no muy aceptada en la visión tradicional, ya que dicha corriente denota un marcado individualismo.

“ Pero el hombre es también un organismo social, y los últimos estudios señalan una relación entre la naturaleza emocional y social del ser humano” ²⁷ .

²⁷ ----- . “Concepto de la realidad del administrador: la cosmología” , op.cit., p.45.

· Crítica a la teoría Clásica de la Organización.

Retomando el problema de la ausencia de conceptos formales y mayor concurrencia de criterios propios en la práctica administrativa, Mc Gregor expone tres cuestionamientos.

Primero, mencionando el apoyo del que se valieron los principios convencionales administrativos en modelos equivocados (como la Organización Militar y la Iglesia Católica, pues difieren en aspectos importantes de las empresas industriales modernas) la teoría Clásica marca el control del comportamiento de los empleados encomendando no sólo a uno, sino a varios superiores. Además cuestiona el carácter etnocentrista de la teoría clásica de la organización, pues “desconoce la importancia del medio político, social y económico para dar forma a las empresas y su influencia en las prácticas administrativas”²⁸, sin dejara del lado que las suposiciones sobre la conducta humana en las cuales se basan los principios de la organización clásica, parcialmente ciertos.

Otra cuestión es la idea de autoridad como medio esencial e indispensable para el control administrativo que inspira la mencionada teoría, considerando incluso a la estructura misma de la organización como una “jerarquía de relaciones de autoridad”. Advierte primero acerca de la AUTORIDAD que no es sino “una de las múltiples formas de influencia o dominio social siendo la coerción física la más importante de todas”, presentando también a la persuasión - en sus diversas facetas - como otro medio de control social.

Destaca entre estas formas de influencia otra que se denomina “ayuda” profesional, que va más allá, según él mismo, de la autoridad técnica, criticándola, por su carácter unilateral y autoritario.

Señala además que el “éxito de toda forma de control social depende en última instancia de alterar la capacidad de sus necesidades”²⁹. Condicionando esta influencia a cierto grado de dependencia entre una y otra parte, no habiendo margen para el control sin la presencia de este elemento.

Siguiendo con la cuestión de autoridad, aduce que ha sido eficiente o se ha logrado aplicar a fuerza de imponerla por medio del castigo. Otra de las limitaciones que encuentra en la efectividad de la autoridad se refiere a la “posibilidad” de adoptar medios de protección para ella.

Reconociendo que el alto grado de **interdependencia** es el rasgo que caracteriza a las relaciones al interior de la **organización industrial**, conceptualiza a la EMPRESA como “el órgano económico de la sociedad y de todos sus miembros, cuyo objetivo último es servir al bien común...” No hay en ella fuente

²⁸ Op.cit., p.56.

²⁹ “Métodos de influencia y control”, en Op. Cit. P. 31.

sobrehumana de autoridad, No existe razón para suponer que el individuo vaya a sacrificar sus aspiraciones o necesidades en aras de la organización (excepto en circunstancias de crisis) ni hay manera eficiente de imponer este sacrificio, en caso de que fuese necesario. De hecho, las sanciones pueden aplicarse en ambas direcciones puesto que la dependencia es recíproca”³⁰.

³⁰ -----Op. cit. , pp 35-36.

Capítulo III

El problema
de la organización
del trabajo

III. EL PROBLEMA DE LA ORGANIZACION DEL TRABAJO.

1. Organización del trabajo obrero.

Haciendo mención de la organización del trabajo en el taylorismo , Mc Gregor plantea otra forma en la cual sus ideas y sus estudios encajan de mejor manera. Tres investigaciones que manejaron este tipo de organización, una de carácter innovador, y los otros adoptando planteamientos de manera deliberada en los experimentos, sirven de apoyo para defender esta nueva opción de la organización del trabajo.

El primer estudio fue efectuado en las minas inglesas de carbón , en los 50's , por Erick L. Trist - Tavistock Institute of Human Relations de Londres*

Estos estudios plantearon la organización por medio de grupos de trabajo denominados “compuestos” en donde la realización del trabajo se hace de una manera **integral**, en el sentido de que éstos grupos se encargan del control de calidad; ejerciendo cierto tipo de “autocontrol, además del ejercido por la empresa. Se estimula también al grupo, pues se define para cada uno una tarea determinada. Es caracterizado también por una especie de **jefatura informal**, pues la responsabilidad se repartía por igual.

Partiendo de este estudio, Mc Gregor muestra un par de ejemplos más, que apoyados en la investigación anterior, confirman la efectividad de este tipo de organización. Unos realizados en las fábricas textiles de la India, en los que observaron mejoras del 30% en calidad. La otra investigación ya de carácter práctico o confirmatorio de hipótesis fue realizada con el mismo esquema : grupos de trabajo que respondían integralmente de todo el proceso productivo, donde los gerentes para cada grupo se limitaban a “ayuda técnica y enseñanza” y junto con un sistema de méritos implantados, lograron con estas investigaciones (en 1963) aumentar la producción a un 30% en dos años, viendo respuestas positivas en el sentido de alentar el interés de los trabajadores por las compensaciones que premian la mejor habilidad, la competencia adquirida en la solución de problemas y la categoría y prestigio que conquistó el grupo.³¹ .

Convencido Mc Gregor de este tipo de organización de trabajo a nivel obrero recopila ciertas analogías que se presentaron en los tres casos mencionados:

1. EL SUBSISTEMA. En cada uno de los casos se considera que la unidad apropiada de la organización es un **equipo interdependiente** con un cometido principal. Si bien es cierto que las proporciones en el grupo las

* Datos obtenidos del texto “organización del trabajo obrero”, en Mc Gregor Douglas. El administrador profesional , p. 106

³¹ Op. Cit., p.117.

determina de carácter variable, así como las capacidades individuales, remarca que el **cometido o tarea principal** del grupo es “un todo observable” , que los miembros comprenden plenamente y pueden identificarse* , de este modo no es separado el trabajo intelectual del trabajo manual, sino se le da un sentido **integral** al mismo. Menciona que es lo bastante complejo para ofrecer oportunidades de aprender, mejorar de categoría y resolver problemas auténticos; subrayando la oportunidad de obtener compensaciones “ que son importantes para el hombre social “³² .

2. AUTOCONTROL. Entendiendo el concepto de subsistema en la organización del trabajo obrero, Mc Gregor señala el grado de **autorregulación** en el mismo. Y mencionando que aquello que lo permite es esa forma peculiar de organización y sus tareas de trabajo, dentro de los requisitos impuestos por la naturaleza de la tarea principal y de la tecnología (“ Ley de la Situación”), de tal manera que cada grupo establece sus propias normas de producción, control de calidad, etc.; y aceptando su **responsabilidad de grupo** para saber enfrentarse con los problemas planteados, determinando el grado de flexibilidad para resolverlos ³³ .

3. LA SUPERVISION Y LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA . Como se menciona antes, la autoridad dependía del nivel de tecnología y los problemas planteados, y el clásico estilo de dirección , vigilancia y control en ese nuevo estilo de organización del trabajo; se transforma en función de **ayuda técnica, apoyo e instrucción**. “ El carácter transaccional de la influencia ha sido reconocido, aceptado e incluido en la estrategia administrativa” * .

4. En cuanto a MOTIVACION, este estilo de organización del trabajo permite con las condiciones creadas, que los miembros del sistema puedan realizar sus objetivos personales, de modo que cuentan los esfuerzos hacia los fines de la empresa. Argumentando que en los tres casos comentados, la reducción del ausentismo se debió a la forma de organización del trabajo.

* Contrario a lo que ocurre en el Taylorismo: Parcialización del trabajo; división del trabajo manual - intelectual. “ (...) Suprimiendo los aspectos emocionales e interpersonales del comportamiento, aparece una norma organizacional que obliga a los individuos a ocultar sus sentimientos (...) Otra manera de impedir que los individuos quebranten los valores organizacionales y se coloquen mutuamente en una situación violenta ... negándose consciente e inconscientemente a considerar ideas y valores que al ser examinados, podrían poner en evidencia sentimientos reprimidos” ARGYRIS, Chris. “La naturaleza del sistema: los niveles directivos” en El individuo dentro de la organización , p. 134.

³² Ídem, p. 113.

³³ Ídem, p. 114.

* Los recopiladores hacen mención de que el adjetivo “transaccional” fue haciéndose uno de los favoritos de McGregor para expresar la **reciprocidad y colaboración** entre jefes y dirigidos, y las situaciones en que la influencia más bien se **expansiona** que se **igual**a. (V- Caroline Mc. Gregor y G. Bennis. Op.cit. , pp.126)

*** Factores socio - culturales de la fuerza de trabajo.**

Apoyado en la teoría de necesidades de Maslow³⁴, Mc Gregor plantea la importancia de satisfacer las necesidades sociales y de la personalidad. Partiendo de la afirmación de Maslow que cuando el individuo ha logrado un nivel adecuado de subsistencia - es decir, cuando ha satisfecho las necesidades orgánicas y de seguridad - la motivación surge hacia las necesidades de nivel superior. Son éstas a las que concede importancia fundamental, ya que a partir de ellas es como se obtendrá sincera cooperación del individuo en la empresa. Es en la medida que se sienta identificado con los objetivos organizacionales como va a trabajar y esforzarse sinceramente por alcanzarlos, ya que de alguna manera éstos conllevan a los suyos.

“En E.U., el nivel de vida es alto y los trabajadores sólo tienen insatisfechas sus necesidades físicas cuando se producen períodos de desempleo grave... sin embargo, al cubrir la empresa estas necesidades orgánicas y de seguridad, se ha desplazado la fuerza motivadora hacia las necesidades sociales y de la personalidad...(de manera que mientras dichas necesidades no sean satisfechas, no tendrá una motivación para seguir trabajando)”³⁵. Es por ello que en la teoría Clásica de la Organización se opta por “incentivar” al individuo mediante el método de “pan y palo”. Dicha teoría - afirma Mc Gregor - confunde por lo tanto la causa con los efectos. El método se hace obsoleto cuando se llega a este nivel de necesidades, haciendo imposible el control mediante compensaciones, promesas, incentivos o bien amenazas y procedimientos coercitivos.

En este apartado es importante señalar varias afirmaciones que fundamentan el carácter privilegiado que Mc Gregor otorga a la satisfacción de necesidades de nivel superior dentro de la nueva visión de la organización del trabajo:

- “El hombre es un animal insatisfecho ... que se encuentra constantemente esforzando - trabajando, si se prefiere - por satisfacer sus necesidades”. Es por tanto, ese móvil, la satisfacción de necesidades, lo que lo lleva a buscar medios para coseguirlo. Por tanto, no encaja el carácter pasivo que caracteriza al ser humano en el pensamiento tradicional (teoría X). No necesita ser presionado para efectuar su trabajo, pues él mismo busca esta satisfacción mediante su esfuerzo.

- Una vez satisfecha la necesidad, esta satisfacción no determina o estimula la conducta del hombre.

- La ausencia de satisfacción de necesidades se verá reflejada en la conducta del individuo.

³⁴ HARWOOD F. Merrill (compilador). *Clásicos en administración*, Limusa, México, 1971, p.431.

³⁵ ideas sobre motivación” en Douglas Mc Gregor. *El lado humano de la empresa*, p.45-50.

Estas dos aseveraciones son importantísimas, pues, contrario a lo que se piensa en la Teoría Taylorista, satisfacer las necesidades no es motivador para el individuo. Es decir, no produce efecto alguno que repercuta en su trabajo. En cambio, la no satisfacción genera un efecto negativo en el mismo. Es decir, mientras el trabajador no encuentre en el trabajo el medio para satisfacer necesidades, será apático e incluso renuente. Proyectando esta cuestión a las necesidades de nivel superior, el individuo buscará cubrirlas de alguna manera, y si no es su trabajo el canal que se lo permita, su actitud hacia éste se tornará hostil. Surge aquí nuevamente la importancia de **integrar los objetivos del individuo con los de la organización**, que es en realidad, la piedra angular de la teoría de Mc Gregor.

Defendiendo su postura, el autor rebate algunas críticas hechas a este sistema, y comenta que en parte son generados debido a que no cambian el concepto del ser humano en la organización, aferrándose a la idea de que la mayor parte de la gente no le gusta obedecer, no quieren aceptar responsabilidades, prefieren ser dirigidos y buscan la satisfacción de necesidades de nivel superior fuera del trabajo (ideas de la teoría tradicional): Rebate también la afirmación de que resultados como los demostrados forman una réplica del “efecto Hawthorne” - es decir, pasajeros, momentáneos - aduciendo que precisamente no volvió a ser la situación como antes en Hawthorne sino hasta que se regresó a la estructura convencional de la organización, por lo que de haberse mantenido la estrategia, no hubiera ocurrido.

Se cuestiona también el planteamiento de poder que se hace en esta teoría, aduciendo las críticas que se pretende igualdad de poder. Apoyándose en teóricos como Argirys, Likert, Haire, Mc Gregor defiende su postura afirmando : “creo que hay pruebas suficientes para afirmar que el **poder unilateral** es de hecho una ficción, como no sea , quizá, que se trate de los extremos más exagerados de la coerción física ... no implicando estas ideas igualdad de poder... El poder no se ha igualado, sino que aumenta lo mismo para la empresa que para los trabajadores”³⁶

³⁶ MC. GREGOR, Douglas.op.cit., p. 63.

Capítulo IV

Poder y
Management

IV. PODER Y MANAGEMENT.

Autoridad.

Mc Gregor propone cuatro elementos mínimos para que exista autoridad, considerando:

- Las características del jefe. Menciona entre ellas la integridad, ambición y buen criterio, considerando que éstos elementos no son particulares del jefe, sino pueden presentarse en cualquier elemento de la organización.

- Las actitudes, necesidades y otros aspectos personales de sus seguidores . Se debe recordar en este espacio que un elemento básico es el sentimiento de confianza del trabajador hacia el superior³⁷.

- Los elementos distintivos de la organización, como su finalidad, su estructura y la índole de actividades a desarrollar.

- El medio social, económico y político en donde se desenvuelva³⁸.

Por tanto, AUTORIDAD no es un elemento propiedad del individuo, sino una relación entre los factores mencionados. Hay que remarcar la fuerte influencia que “la situación” ejerce en la autoridad, por lo que la relación entre ésta y el líder se considera de carácter circular; pero las influencias que vienen de fuera y dentro de la organización alteran las características de la misma . “Algunas de ellas pueden llevar a una nueva definición de los tipos aceptables del estilo de mando... el medio ambiente general es otro factor importante” ³⁹.

Un dato significativo comentado por Mc Gregor en relación a las influencias situacionales sobre la autoridad, es su **operación selectiva**, es decir, se manifiestan de maneras sutiles, inadvertidas y también evidentes, premiando la conformidad con los factores de conducta aceptables o bien su acatamiento, castigando la desviación de ellos.

Tal como lo menciona Mc Gregor, Bavelas afirma que el liderazgo incluso es considerado en general de acuerdo con las capacidades personales. “Sin embargo, en la actualidad, se supone que las capacidades en cuestión son las mismas que poseen todas las personas normales: hay simplemente individuos que las poseen en

³⁷ MC GREGOR, Douglas. “Condiciones para el mando efectivo en la organización” en Mando y motivación , p.57

³⁸ -----.”Análisis de la autoridad”, en El aspecto humano de las empresas, p.179.

³⁹ -----.”Análisis del mando” en Mando y motivación, p. 78.

mayor grado”⁴⁰.Entonces, cualquier elemento de la organización se considera potencialmente apto para ser líder, en función de los factores que al principio de este capítulo se mencionan.

De hecho, Bavelas también menciona que los estudios que se han concentrado en la conducta social de los líderes, demuestran que éstos interactúan más que los no líderes. Es decir, tienen tendencia a dar más datos, pedir más información para resumir o interpretar cualquier situación.

Por ello, Mc Gregor considera que es responsabilidad de la gerencia el tener un conjunto heterogéneo de recursos humanos (del que) puedan seleccionarse los individuos que vayan a cubrir distintas necesidades concretas, pero difíciles de predecir ⁴¹.

Tomando en cuenta el concepto orgánico de causa y efecto - el cual considera que el ser humano y sus actitudes son como los fenómenos naturales, es decir, no se puede alterar por ejemplo la corriente de un río, sino se deben adaptar los elementos a la natural reacción de los fenómenos físicos - , la estrategia administrativa eficaz “consiste en crear una atmósfera empresarial que permita al hombre percibir cómo se presentarán las oportunidades mejores para lograr sus fines principales si se desarrolla un esfuerzo en beneficio de los objetivos de la organización” ⁴². En otras palabras, la gerencia debe conseguir la cooperación de los empleados, creando las condiciones que permitan trabajar voluntariamente a favor de los objetivos organizacionales. Estas condiciones necesarias es lo que Mc Gregor nombra **ambiente organizacional** ⁴³.

⁴⁰ Alex Bavelas. “Liderazgo: el hombre y sus funciones” en SEXTON, William P. Teorías de la Organización, p.135.

⁴¹ MC GREGOR, Douglas. “Análisis de la autoridad” , en Op. Cit. , p. 182.

⁴² ----- . “El poder del administrador” en El administrador profesional, pp. 162

⁴³ MC GREGOR, Doug. “Concepto de la realidad del administrador” en Op. Cit. , p.28.

* Legitimidad de la autoridad.

El autor considera que las normas que determinan la legitimidad de la autoridad no se limitan a las sociales, ya que las normas de cada organización están en función de los factores S (situación ambiental) y los factores (I) , que son los valores del individuo (destreza, saber, motivación). De tal forma que en la medida que evolucionan se conforman como factores que influyen para legitimar la autoridad.

Mc Gregor plantea distintas formas de **Poder** ⁴⁴, que más que ello lo entiende como “influencias” ejercidas.

Como forma de poder básica en cualquier tipo de organización formal está la **autoridad legítima**, la cual se ejerce estableciendo normas, procedimientos y reglas, así como tomando diariamente decisiones y dando órdenes. Tiene suficiente peso para ser ejercida en la medida en que se considere legítima para aquellos a quienes afecta⁴⁵.

Es importante señalar que los afectados frecuentemente establecen límites que se adaptan de manera informal, resistiéndose o ingeniando formas para “sabotear” las reglas. Es cierto también que muchas veces el ejercicio de la autoridad legítima no permite que se presenten estas conductas. Sin embargo, Mc Gregor resalta que ello no incrementa entusiasmo ni apoyo de los afectados. Es decir, puede reducir las conductas contrarias, pero no ayuda a aumentar la contribución de los empleados a los fines organizacionales.

Otro medio de influencia es el sistema de **premios y castigos** extrínsecos, que por lo general motiva a los individuos en el sentido de “escapar a los castigos, no de obtener compensaciones extrínsecas”. Es cuestionable por tanto dicha forma de control ya que muchas de las veces los premios no están equitativa ni constantemente relacionados con el trabajo.

La **identificación** se considera como otra forma de poder, incluso más fuerte que las compensaciones extrínsecas. “La autoridad se convierte verdaderamente en fuente de poder cuando hay identificación”⁴⁶.

Algo especial de este tipo de autoridad es que con ella, además de acrecentar la autoridad legítima del líder, se generan satisfacciones intrínsecas para el individuo a raíz de dicha identificación.

⁴⁴ ----- “El poder del Administrador “, en Op. Cit., p. 165.

⁴⁵ “El poder del superior y su control en los subordinados constituyen elementos básicos de la estrategia de la organización formal. El poder se encuentra especialmente relacionado con su capacidad de dirigir, premiar y castigar”. (ARGYRIS, Chris. Op.cit., p.143.)

⁴⁶ MC GREGOR, Douglas. Op. Cit., p.172.

“La creación de condiciones (relaciones entre los factores S-I) propicios para la identificación, constituye una fuente importante de poder”⁴⁷.

El último método de ejercicio del poder considerado por Mc Gregor es la **comunicación persuasiva**. Afirma que es la forma más frecuentemente utilizada, y también es influida por los factores I-S.

En cuanto a ello, señala que los defectos internos que se dan en las relaciones entre las partes, propician las dificultades de la empresa en el campo de las comunicaciones. Con esto se remarca la **influencia mutua** que implica el proceso de la comunicación^{***}.

⁴⁷ Idem, p. 180.

^{***} Como corolario es importante remarcar las consecuencias de una autoridad rígida: “La ineficaz toma de decisiones, la dirección por crisis, la hostilidad interdepartamental y la dirección basada en el temor son algunos ejemplos de conducta antiproduktiva en los niveles superiores”.(ARGYRIS, Chris.Op. cit., p.143).

Límites de la eficiencia en toda forma de poder.

Considerada como medio de influencia cualquier forma de poder, y siendo ésta de carácter social, el autor remarca que toda influencia social es de **índole** transaccional, y ello marca sus límites de eficiencia, independientemente de la estrategia manejada por la gerencia (liderazgo “duro”, “blando”, “firme pero justiciero”).

Se entiende por índole transaccional el grado de interdependencia de las partes implicadas (superior-subordinado). Claro que, en términos generales, la dependencia es mayor hacia arriba que hacia abajo, ejerciendo más influencia el superior que el subordinado.

(...) “El clima de relación entre superior y subordinados, tan importante en todos los aspectos para la empresa, no depende de orientaciones ni procedimientos ni está determinado por el estilo personal del superior sino por las exteriorizaciones sutiles muchas veces totalmente inconscientes, de la idea privada que tiene la gerencia y de la gente en general”⁴⁸.

De tal forma que es éste carácter transaccional el que marca la efectividad en el ejercicio de la autoridad. Por ello Mc Gregor sugiere una ejecución **selectiva y prudente** del poder, y esto se hace posible con un amplio conocimiento del sistema en cuastión, lo que coadyuvará a obtener “ un esfuerzo organizado de eficiencia considerablemente mayor”⁴⁹.

⁴⁸ “Ambiente ejecutivo” en MC GREGOR, Douglas. El lado humano de la empresa, p. 138.

⁴⁹ “ El poder del administrador” en op.cit., p.180.

Filosofía de la gerencia.

- EL ELEMENTO HUMANO.

Partiendo de la afirmación de que la tarea de la gerencia es alcanzar los fines de la organización, Mc Gregor cambia la tendencia, el concepto tradicional que del elemento humano se tiene. Ya no se considerará a éste como un bien, una comodidad, ni tampoco se les pedirá “someterse”. La tarea pues de la gerencia se encamina a “conseguir la cooperación de los empleados, creando las condiciones necesarias para que voluntaria y gustosamente trabajen en pro de los objetivos organizacionales”⁵⁰. Es cierto - y como el mismo autor reconoce - podría resultar un tanto idealista esta postura, pero también reconoce que se debe partir de cambiar el criterio, pues en la medida que la gente encamine su labor a conseguir los objetivos de la organización convencido de que así lo quiere, porque ello va a estar encaminado a conseguir sus propios objetivos, la tarea de la gerencia sería muy distinta.

Con base en estos conceptos, Mc Gregor desprende ciertas afirmaciones al respecto.

- Considera que cualquier conducta del ser humano está dirigida a la satisfacción de una necesidad & (por supuesto no limitándose a hablar de actividades dentro del trabajo, sino fuera de éste). Entonces, si lo que se busca es la “cooperación voluntaria” del subordinado, hay que **encauzar su conducta** a los fines organizacionales que satisfagan dichas necesidades:

“ El compromiso interno existe cuando la motivación de una conducta en particular se encuentra en el interior de una persona, por ejemplo, en la autorrealización”⁵¹.

- Un elemento fundamental para que se pueda conseguir el objetivo de la gerencia, es que el empleado o trabajador sienta **confianza** hacia sus jefes.

Al respecto, Mc Gregor apunta:

“ Entre las condiciones que influyen en los sentimientos de seguridad de los subordinados están los siguientes:

⁵⁰ “Una filosofía por la Gerencia”, en MC GREGOR, Douglas. Mando y motivación, p. 45.

& En relación a esto, recordemos que Mc Gregor fundamenta su teoría en la pirámide de necesidades de Maslow, de la que hablamos en otro capítulo de forma más amplia.

⁵¹ ARGYRIS, Chris. El individuo dentro de la organización, p.140.

1. Una atmósfera de aprobación
2. El conocimiento de lo que se espera de él y si lo está logrando.
3. Aviso previo de los cambios que puedan afectarle
4. Una disciplina consistente, tanto en el sentido de que se le respalde como que sea sancionado de acuerdo a las situaciones”⁵².

Es básico que el trabajo de los empleados resulte **satisfactorio**, pues de otro modo no se asegura que se esfuerce en pro de los objetivos organizacionales. Es precisamente aquí donde se pueden conjuntar ambos fines. “El problema consiste en procurar que la conducta orientada hacia el logro de los fines organizacionales sea satisfactoria para los trabajadores, en proporción con el esfuerzo que desarrollan para alcanzar las metas de la organización”⁵³.

Dentro de este apartado, se destaca el concepto de **supervisión consultiva**. Esto permite al trabajador un grado mayor de independencia y apoyo a la vez. Hay que considerar que para que esto ocurra el trabajador ejerce un mayor control dentro de su labor, producto de un conocimiento **integral** del proceso de trabajo.

En cuanto a la satisfacción que deriva de este tipo de supervisión en los trabajadores, se destaca la característica peculiar que estas oportunidades conservan: el de ser ilimitadas, cosa que no ocurre con las compensaciones materiales, económicas.

Se sabe que con la teoría tradicional de la organización se dio poca o nula importancia a las compensaciones de carácter intrínseco (como las mencionadas). Mc Gregor considera que uno de los motivos de esta cuestión consiste en lo difícil que es relacionar a dichas compensaciones con la conducta humana y por tanto resultan menos controlables. Otra razón es el tipo de ideas que se tienen sobre la naturaleza humana⁵⁴, que entre otros aspectos consideran la conducta del individuo como un proceso mecánico. Al respecto, Argyris dice:

“Este valor consiste en la importancia concedida a la racionalidad cognoscitiva y en el menosprecio de la racionalidad de los sentimientos y las emociones, o incluso de su existencia. (...) Dicho en otros términos, el valor según el cual la eficacia es primordialmente una dimensión racional obligaba a reprimir y negar las variables emocionales e interpersonales que afectaban a la eficacia del grupo”⁵⁵.

“... Numerosos estudios investigadores han demostrado que en muchos casos los premios o compensaciones intrínsecas pueden estimular a una

⁵² MC GREGOR, Doug. “Condiciones para el mando efectivo en la organización”, *op.cit.*, p. 58.

⁵³ -----, “una filosofía por la gerencia”, *op.cit.*, p. 52.

⁵⁴ Mencionadas en la crítica a la teoría Y.

⁵⁵ ARGYRIS, Chris. “La naturaleza del sistema: los niveles directivos” en El individuo dentro de la organización, p. 128.

actuación mejor y reducir la oposición del hombre a las metas de la organización”⁵⁶.

De estas afirmaciones se desprende lo siguiente:

1. Las emociones influyen en la conducta.
2. Se pueden provocar (dichas emociones) si el problema a resolver es importante
3. La importancia del problema está en función del significado de este para el individuo.

Toda persona, mientras no esté identificada con su trabajo y no sienta en él una fuente de satisfacción, cualquier problema dentro del mismo no significará nada. He ahí la importancia de encontrar esa conjunción de objetivos organizacionales con los del propio individuo.

⁵⁶” Concepto de la realidad del administrador”, en MC GREGOR, Douglas. El administrador profesional, p. 25.

Capítulo V

Aplicación
práctica

APLICACION PRACTICA DEL PLANTEAMIENTO TEORICO DE MC GREGOR.

En su libro “ el aspecto humano de las empresas”, Mc Gregor despliega algunos ejemplos de lo que su teoría refleja en la práctica. A partir de los trabajos de Peter Drucker, quien se avoca al estudio de la Administración por objetivos, va encaminando el ejemplo de estrategia ejecutiva seguida de dicha situación.

El caso concreto giraba en torno a una empresa manufacturera de finales de los 60's , que contaba con fábricas al oeste y sur de los EU. Una empresa bien posicionada, con perspectivas amplias de expansión. Los personajes importantes para la explicación del caso son el vicepresidente de servicios de Personal, quein se preocupaba sobremanera del departamento, por lo que decidió dejarlo a cargo de un elemento que a pesar de contar con poca experiencia en el ramo, consideraba que tenía mucho que dar. A lo largo del tiempo que fue ejecutando sus funciones, al vicepresidente no le terminaba de satisfacer el trabajo del director de administración de Personal, por lo que sugirió a éste un plan de trabajo - que iba a ser elaborado por ambos - el cual se encaminara con mayor claridad a lograr los objetivos empresariales y a la vez enriqueciera la labor del director integrando también sus objetivos personales a dicha estrategia.

El plan consistió en cuatro fases:

1. Esclarecimiento de los requisitos generales de trabajo. En esta etapa el director de Personal debía “desmenuzar” y a la vez retomar la esencia de las funciones principales de su puesto a partir de la experiencia obtenida en el lapso transcurrido. Dicho esquema fue discutido por ambos - Director y Vicepresidente - de manera que fueron afinando sus elementos. Cabe señalar la importancia de un **discernimiento** sobre el mismo, a partir de una visión (en este caso del Vicepresidente) que orientara el concepto que podría caer en cierto momento en lo subjetivo por parte del Director del personal. Tampoco se trataba de ajustarlo a las ideas del superior, ni mucho menos, sino que su labor era de carácter **cooperativo** y de **asesoría**. Es también importante destacar que en la medida que el superior plantea esa posición, no la de sometimiento y adecuación de las ideas de éste hacia el director, y la apreciación de dicha posición por su parte, permite manejarse con mayor libertad.

“ Al exprimentar esta sensación de mayor libertad respecto a la determinación de sus propias funciones comenzó (...) a considerar a sus subordinados no como tales, sino como recursos humanos de la organización, y a tratarlos y utilizarlos en consecuencia” ⁵⁷.

Es importante señalar en esta etapa la actitud de ambos elementos, ya que contribuye enormemente a la realización del fin perseguido en la misma. Por un

⁵⁷”La administración por integración y autocontrol”, en MC GREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas, p.73.

lado, la confianza del superior para con el director de Personal, en el sentido de su capacidad para llevar a cabo su trabajo, y en consecuencia, la libertad que le proyecta a aquél de determinar el curso de acción a seguir.

2. Fijación de metas. Esta fase, que se sirve de la anterior para fundamentarse, es llamada por Mc Gregor la de **planeación**, invitando al subordinado a aceptar la responsabilidad de sus propias actividades. Y esta actitud es entendida, en la Teoría Y, como la que se relaciona con la dedicación a los objetivos de la empresa. Como sabemos, la anterior afirmación representa la parte medular de la teoría Y.

“ Aspecto necesario de la planeación administrativa, según la teoría Y, es una mayor o menor participación común en la determinación de objetivos” ⁵⁸.

Dentro de esta etapa, el director de personal, una vez establecidos los objetivos, detalló minuciosamente un plan de las etapas que debían concluirse al cabo de un periodo determinado de tiempo, (en este caso 6 meses), que le serviría como base para dar una valoración a sus realizaciones al final del periodo fijado.

3. Período de Preparación. En esta instancia, y tratándose de una estrategia administrativa dentro del área de personal, el objeto de la misma era perfeccionar la actuación de los subordinados, en primer lugar, concibiendo éstos una idea más precisa y concreta de sus funciones, así como el desarrollo de un departamento competente que pudiera proporcionar ayuda profesional a todos los niveles de la gerencia relacionados con dicha función .

De este modo, el trabajo conjunto del Director de Personal con sus subordinados dieron forma al proyecto establecido, aterrizando de forma más concreta en las dimensiones del problema.

4. Valoración de resultados. Una vez transcurrido el lapso de tiempo establecido, el Director de Personal informó a su superior en qué fecha debía entregar el informe de lo ocurrido, pero más que eso, el segundo le sugirió que era mejor establecer una **valoración objetiva**, comparando las metas establecidas con los resultados obtenidos, sirviendo ello de base para una próxima etapa de actividad.

Una vez mostrado el desarrollo de dicha valoración, la cual comprendía la determinación de las necesidades principales, de proyectos puestos en marcha con el personal en conjunto, el propio desarrollo de los miembros del departamento, el desarrollo a nivel individual, así como la organización del departamento, el Director de Personal se dio cuenta de la gran capacidad de identificación de los problemas, la autocrítica a su desarrollo, creando mucha confianza para la definición cada vez más precisa de funciones, sintiendo el reto de mejorar más aún su competencia.

⁵⁸ MC. GREGOR, Douglas. *Op. Cit.*, p. 77.

Hay que observar que dentro de esta estrategia administrativa por integración y autocontrol se presenta como factor cultural la **autonomía del Management**, autonomía que se da a nivel de definición de objetivos, pero siempre acompañada de la colaboración del superior. Esto quiere decir, y como fue presentado a lo largo de las etapas, no se trata de imponer el pensamiento y decisión del superior, sino su función es de guía, asesor, de manera que el subordinado **piense y decida por cuenta propia**, integrando sus objetivos a los de la organización.

“ Las tácticas (en este tipo de estrategia administrativa) se desarrollan de conformidad con las circunstancias”⁵⁹, quedando del lado las formas y procedimientos. Marca el autor, que el pretender encajar esta estrategia dentro de un marco de formas y procedimientos determinados vendría a caer con ideas de la teoría Tradicional de la Administración.

También es importante señalar que esta estrategia implica una forma de administrar con menos órdenes para los subordinados, acompañada de una mayor competencia ejecutiva, que aunque muchos consideren que “toma mucho tiempo llevarse a cabo”, porque al ver resultados, estos tiempos y aplazamientos se consideran naturales.

⁵⁹ IDEM, p. 81

*** Crítica a la teoría X : Técnica de la valoración de las actuaciones.**

En contrapartida, el autor hace una comparación del ejemplo plantado antes, con uno que va de acuerdo con la teoría tradicional de la Administración, en este caso viene a ser la valoración de las actuaciones, que al igual que la técnica anterior, utilizada para efectos administrativos se convierte en parte de una estrategia ejecutiva.^A

En primer lugar, y como punto básico de esta estrategia, se da una definición formal de cada puesto. Es decir, aquí se determinan con precisión las funciones de cada puesto, presentando al individuo “ la lista de lo que debe hacer”.

A partir de esa “lista” se da el control de las actividades, interviniendo constantemente el supervisor, “corrigiendo” errores y “reconociendo” méritos.

La calificación de esta actividad se realiza en un plano totalmente formal, incluso dentro de formularios estandarizados, para que en base a esta “evaluación” el supervisor “determine” qué puntos hay que mejorar, etc.

Algunas de las objeciones e inconveniencias que el autor observa dentro de esta técnica, y más una vez familiarizados y convencidos de lo que aporta la teoría Y, saltan a la vista.

Aunque la precisión y orden de las descripciones formales de funciones ayudan al administrador en la medida de tener “una idea ordenada de la organización” y sabe también con certeza las actividades de cada individuo dentro de la misma, dichas descripciones la gran mayoría de las veces se alejan drásticamente de lo que en realidad son las obligaciones y prioridades de cada quien; además de que las variaciones en los puestos son constantes, dichas descripciones resultan prácticamente distintas de la realidad.

En cuanto a la cuestión de **evaluación** en esta técnica se ha utilizado con el fin - entre otras cosas - del movimiento de personal: ascensos, promociones, destituciones, despidos.

El gran problema encontrado por el autor bajo esta técnica es la **subjetividad** que lleva inmersa cada evaluación, no sólo por la opinión personal y anterior del superior, sino de la adecuación de la actuación desarrollada por el subordinado a partir del esquema establecido.

^A Ver capítulo “ Crítica de la valoración de las actuaciones” en EL lado humano de la empresa, pp. 85-95.

Es importante la observación que de ello plantea Mc Gregor:

“ El problema de calibrar los méritos de una actuación para efectos administrativos se complica más todavía por el hecho de que el proceder de cualquier persona depende en grado considerable de cómo está dirigida” ⁶⁰.

Por lo que se refiere a la evaluación, y a la consecuente “sesión” donde se plantea al individuo su calificación, es concebido por Mc Gregor como una situación de “arma de dos filos”, pues aunque se busca mejorar la actuación del subordinado, la manera y actitud que tome al manifestarlo, podrá funcionar inversamente a lo que se espera. “ Cuanto más grande sea la crítica, menos probabilidades habrá de que la acepte” ⁶¹.

Cuando no se pasa por una situación de tal dependencia, como ocurre al adoptar los planteamientos de la teoría Y, la libertad establecida da un margen mayor para asumir convencido sus responsabilidades, y decidir - una vez asesorado - el camino a tomar. No es igual a partir de metas tajantemente determinadas por un superior que aquellas en donde el subordinado utiliza su criterio para definir las, pues a partir de este criterio, el aceptar las fallas y proponer evitarlas, es mucho más aceptable.

Además, es importante señalar que una “estructura de adaptación” como la que se manifiesta al utilizar este tipo de estrategia, trae consigo elementos negativos para la organización, a partir del comportamiento del individuo.

“ Su efecto total es el de aumentar el grado de dependencia y sumisión y el abandono, la apatía y el desinterés que ellas derivan.(...) Los empleados que deseen comportarse de un modo distinto, se sentirán apartados, diferentes, como si no fueran parte de la comunidad de trabajo” ⁶²

⁶⁰ MC GREGOR, Douglas. Ref. Cit., p.90

⁶¹ ----- . Op. Cit., p. 92

⁶² ARGYRIS, Chris. Personalidad y organización. El conflicto entre el sistema y el individuo, p. 244.

CONCLUSIONES.

Mc Gregor es considerado - retomando el discurso del seminario de Investigación impartido por el maestro Eligio Calderón - como uno de los teóricos que de manera más concreta ha conjugado en sus planteamientos los elementos integrales de toda la teoría de la organización y las relaciones sociales. Ha dado un sentido más profesionalizado al Manager, haciendo un uso sensibilizado de las ciencias sociales, además de dar una importancia privilegiada a los valores éticos, y esto en función de la nueva visión hacia el elemento humano. Se considera pues que éste es uno de los más importantes aportes a la teoría de la Organización, pues a partir de dicho planteamiento, se rompe el esquema tradicional dando una nueva estructura a conceptos como management, poder, división del trabajo, etc.

La importancia de una distinta conceptualización de la organización del trabajo va de la mano con los cambios que en todo ámbito se presenta para las empresas, llámese condiciones sociales, económicas, todo cuanto la rodea, y por supuesto, al interior de la misma. En este sentido, resultaba inoperante para los años 1930-40 la estructura organizacional Taylorista; había que ir más allá, rompiendo ese concepto “cosificador” del ser humano, integrándolo en la organización como uno de los elementos más importantes, sensibilizándose en cuanto a sus intereses que a fin de cuentas era su motivador principal, siendo que el desarrollo que se presentaba para entonces en la sociedad dejaba como necesidad ya satisfecha, y por lo tanto de segundo orden, las de tipo material.

No es concebible tampoco ya el carácter “desmenuzado” del trabajo. La integración de intereses empresa- trabajador requiere necesariamente que el individuo conociera de forma integral el proceso de trabajo, para que en esa medida aportara a éste “enriquecimiento propio” sin sentirse ajeno a aquella actividad, actuando interactivamente y desarrollando capacidades. No es un objeto más en la organización sino un individuo que asume la responsabilidad de su trabajo porque se siente un “miembro de la orquesta” capaz de contribuir con su labor a obtener una “melodía armónica”. Sabe perfectamente qué instrumento le tocó ejecutar, y conoce totalmente su manejo, además de conocer la estructura de la orquesta y su función dentro de la misma. No se limita a seguir un esquema específico, ya que si surge una idea para ejecutar mejor su papel tiene la posibilidad de plantearlo y de “escucharse bien junto con toda la orquesta”, siendo motivado por el grupo a pulir cada vez más su ejecución.

Es evidente que todo este planteamiento resulta fuertemente apoyado por el enfoque de sistemas que constituyó un elemento de base para fundamentar la teoría.

Por supuesto que la autoridad y el poder no se pueden dejar del lado en cualquier esquema de organización, y por tanto el autor la considera. Sin embargo, además de darle la importancia que ésta se merece, lo que sí introduce son conceptos y medios “atípicos” de implantar dicha autoridad, dando un carácter de asesoría sin utilizar la imposición a través de la coerción. No significa ~ y esto es mencionado marcadamente ~ que el poder en la relación de trabajo haya disminuido, sino que aumenta tanto para el superior como para el subordinado.

Uno de los más controversiales puntos de la teoría de Mc Gregor (considerando que es además elemento medular de su teoría) es hablar de que el hombre no es en realidad flojo, sino que son los medios, la situación en que se desarrolla aquello que los vuelve apáticos e introvertidos. En la historia de la humanidad se había visto que el hombre se vale del trabajo para satisfacer sus necesidades, siendo entonces que en realidad no resultaba agradable para éste efectuar el esfuerzo y por lo tanto, no se podía pensar que el trabajo le agradara. Sin embargo también se ha visto a lo largo de los tiempos cómo ha conseguido el hombre, después de satisfacer estas necesidades básicas, recrearse y enriquecer este esfuerzo, dándole matices incluso artísticos y por lo tanto, satisfactorios. Esta argumentación entre otras cosas nos hacen estar convencidos que se puede conseguir esa satisfacción en el trabajo, no concretándose a ser un medio obligado, un molesto pero necesario recurso para la obtención de fines como la subsistencia.

Resulta casi utópico creer en la conciliación de necesidades individuo - empresa. Pero estamos convencidos que una transición de conceptos como la propuesta humano relacionista es un buen comienzo para trabajar con esa conciliación, que a fin de cuentas resulta benéfica para la administración, porque ~ sin lugar a dudas ~ es el factor humano la principal carta para su crecimiento y realización.

BIBLIOGRAFIA.

Argirys, Chris. El individuo dentro de la organización, vers. Castellana de Agustín Gil Lasierra, Herder, Barcelona, 1979, 414 p.

----- . Organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley, New York, 344 p.

----- . Personalidad y organización. El conflicto en tre el sistema y el individuo, tr. De Francisco Juárez Moreno, prol. Teo Anson Oligrt, Centro de Formación y perfeccionamiento de Funcionarios, México, 1964, 294 p.

----- . La dirección y el desarrollo organizacional: el camino de XA a YB, el Ateneo, Buenos Aires, 1978, 168 pp.

Bertalanffy, Ludwing Van. Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Trad. Juan Almella, FCE, México, 1976, 321 pp.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Admnsitración, Mc Graw Hill, México, c 1983, 439 pp.

Friedman, Georges. La crisis del Progreso: el esbozo de la historia de las ideas 1895 - 1935. , tr. De Marco Golmani, Laila, Barcelona, 1977, 344 p.

----- . El trabajo desmenuzado. Especialización y tiempo., tr de Natividad Masanes, Sudamericana, Buenos Aires, 1958, 303 p.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara Block Snyderman. The motivation to work, J. Wiley, Ney York, 1959, 157 p.

Ibarra, Eduardo y Luis Montaña. (Compiladores). Historia del pensamiento administrativo, (tomos 1, II y III), Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México, 1979, 3547 pp.

Likert, Rensis. El factor humano en la empresa. Su dirección y valoración, tr de Gil Lasierra, Deusto, Bilbao, 1969, 308 p.

----- . Un nuevo método de gestión y dirección, tr de Gil Lasierra, Deusto, Bilbao, 1969, 376 p.

Mc Gregor, Douglas. El administrador profesional, rec prep editorial Caroline Mc Gregor y Warren G. Benis, tr. Andrés M. Mateo, Diana, México, 1970, 221 p.

----- . El aspecto humano de las empresas, tr. Andrés M. Mateo, Diana, México, 1969, 237 p.

----- . Mando y motivación, Diana, México , c 1974, 329 p.

Margulies, Newton y Anthony P. Raia. Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología, Diana, México, c 1974, 795 p.

Merril, Harwood F. Clásicos en Administración, Limusa, México, 1971, 456 p.

Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes, tr. Roxana M. Campmany de Frasc, el Ateneo, México, c 1990, 214 pp.

Sexton, William. Teorías de la Organización, tr. De Agustín Contin, Trillas, México, 1977, 484 pp.

Simon, Herbert a. Teoría de la Organización, pro. De Antonio Serra Ramomeda, Ariel, Barcelona, 1985, 285 pp.

Tanehi, Robert E. Enriquecimiento del trabajo, Grupo Editorial Expansión, México, c 1978, 257 pp.

Taylor, Frederick Wilson. Principios de Adminsitración Científica, pro. de Herman Hitz Lender, Herrero, 1971, 278 pp.