

**CONTRIBUCIONES A LA ACOTACIÓN SEMÁNTICA DEL CONCEPTO DE
LIDERAZGO IMPLÍCITO EN OBRAS DE ELTON MAYO Y FREDERICK W.
TAYLOR**

HERNÁN DARÍO ORTIZ ACEVEDO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2017**

**CONTRIBUCIONES A LA ACOTACIÓN SEMÁNTICA DEL CONCEPTO DE
LIDERAZGO IMPLÍCITO EN OBRAS DE ELTON MAYO Y FREDERICK W.
TAYLOR**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

HERNÁN DARÍO ORTIZ ACEVEDO¹

Asesor temático y metodológico: Francisco López Gallego, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2017**

¹ hd.ortiz230@gmail.com

Contenido

Introducción.....	4
<i>Principios de la administración científica</i> (Frederick W. Taylor)	4
<i>The human problems of an industrial civilization</i> (Elton Mayo).....	21
Conclusiones.....	34
Referencias	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

El presente trabajo hizo un rastreo de las contribuciones teóricas de dos autores clásicos de la teoría administrativa, a saber, Frederick W. Taylor y Elton Mayo. En concreto, se revisaron las obras literarias: *Principios de la administración científica*, del primer autor, y *The human problems of an industrial civilization*, del segundo.

El propósito del análisis aspiraba al final a la construcción de un texto firmado por el profesor de la Universidad EAFIT Francisco López Gallego, que al momento se encuentra en revisión de pares para su publicación, por lo que este documento no ofrece los análisis ni las consideraciones especulativas que se hicieron en torno de los aportes de los mencionados autores clásicos y se limita de manera exclusiva a transcribir los extractos de las unidades semánticas más relevantes, que hacen alusión directa o indirecta a la noción de liderazgo en los autores estudiados. Para el caso del texto "*The human problems of an industrial civilization*" se hizo además una traducción libre al español.

Principios de la administración científica

Frederick W. Taylor

En este libro el primer aporte que realiza el autor a destacar sobre aspectos de liderazgo se encuentra en el capítulo 1, de la página 21 a la 22, donde señala que los intereses de empleadores y empleados deben estar orientados hacia el mismo objetivo y que no pueden prevalecer unos sobre otros.

Habría de ser tan notorio el hecho de que la máxima prosperidad del patrón, junto con la máxima prosperidad del empleado, deberían constituir los dos objetivos directores de la administración, que declararlo así habría de ser innecesario. Y, sin embargo, no cabe negar que, en todo el mundo industrial, una gran parte de la

organización de los patronos, lo mismo que los empleados, están por la guerra más que por la paz, y quizá la mayoría de cada bando no cree en la posibilidad de arreglar las cosas de manera que sus mutuos intereses y relaciones lleguen a ser idénticos. La mayoría de estas personas creen que los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la Administración Científica tiene, como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas.

Luego en la misma página 22, Taylor espera que los trabajadores no vean a sus empleadores como alguien que solo quiere explotarlos, sino que hay una posibilidad de obtener una mejor compensación por su trabajo.

Abrigamos la esperanza de que, cuando menos, algunos de los que no simpatizan con cada uno de estos objetivos pueden ser inducidos a que modifiquen su modo de ver; que algunos patronos, cuya actitud para con sus trabajadores ha sido la de procurar sacarles la mayor cantidad de trabajo por los salarios más reducidos posibles, puedan ser llevados a ver que una política más liberal respecto a sus empleados les dará una mejor remuneración.

Ahora bien, Taylor, todavía en el capítulo 1, en la página 23, comienza a hacer mención sobre algo que es muy importante en la relación empleador-empleado y que cambiaría la forma de realizar el trabajo: el entrenamiento.

Si el razonamiento que antecede es correcto, de ello se infiere que el objeto más importante, tanto de los trabajadores como de la dirección, ha de ser el adiestramiento y formación de cada individuo del establecimiento, de manera que pueda hacer (a su ritmo más rápido y con la máxima eficiencia) la clase más elevada de trabajo para la que su capacidad le haga apropiado.

En la página 29, Taylor, al hacer alusión a la vieja administración en esta oportunidad menciona el conocimiento que los patrones tienen sobre el tiempo que toma realizar las labores, pero que en muchos casos no hacen nada para que los empleados las realicen en un menor tiempo, aun cuando ya saben que sí es posible.

El conocimiento que los patrones tienen de la cantidad de una clase determinada de trabajo que puede hacerse en un día, lo obtienen ya sea por su propia experiencia (que, con la edad, suele haberse vuelto confusa), por la observación casual y sin sistema de sus operarios, o, en el mejor de los casos, de los registros que se llevan y en los que se indica el tiempo más rápido en que se ha hecho cada labor. En muchos casos, el patrón tendrá la casi certidumbre de que una labor determinada puede hacerse más aprisa de lo que se venía haciendo, pero raras veces se preocupará por tomar las drásticas medidas necesarias para obligar a los trabajadores a hacerla en el menor tiempo posible, a menos que efectuó una demostración práctica a los trabajadores probándoles concluyentemente la rapidez con que el trabajo puede ser hecho.

Más tarde, en la página 30, el autor del libro evidencia las consecuencias en la percepción negativa que tienen del patrón cuando comienza a ser exigente en los tiempos dedicados por los empleados en cada labor:

Muy pronto ven al patrón como antagonista, cuando no como un enemigo, y se pierde totalmente la confianza mutua que debe existir entre el jefe y sus hombres, así como el entusiasmo y la sensación de que todos están trabajando para un mismo fin y de que compartirán los resultados.

En la siguiente página, 31, se destaca por parte de Taylor que cuando a un trabajador se le deja que sea él mismo quien defina la forma de llevar a cabo su trabajo, sin ningún tipo de supervisión por parte de la dirección, que es la base de la antigua administración, ella carece de aspectos que la misma ciencia o el arte puede determinar de cómo es la manera más idónea o correcta de hacerla.

Esta obra demostrará que la filosofía que sirve de base a todos los antiguos sistemas de administración de uso corriente, hacen imperativo que se deje a cargo

de cada trabajador la responsabilidad final de hacer el trabajo prácticamente en la forma en que él cree que es la mejor, con relativamente poca ayuda y asesoramiento por parte de la dirección. Y también demostrará que, debido a este aislamiento de los trabajadores, en la mayoría de los casos resulta imposible que los hombres que trabajan bajo tales sistemas hagan su labor de acuerdo con las reglas de la ciencia o el arte, incluso cuando el mismo ya existe.

A renglón seguido señala, entonces, la manera en que el trabajo debería pasar de lo empírico, que depende en forma directa del empleador, a uno que se haga de manera más científica. El único modo es a través de una división de responsabilidades y que no todo recaiga sobre el empleado sino que el empleador asume una mayor responsabilidad.

Para que el trabajo pueda hacerse de acuerdo con leyes científicas, es necesario que entre la administración y el trabajador exista una división mucho más por igual de la responsabilidad de la que existe bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración. Las personas de la dirección, cuyo deber es ir creando esta ciencia, deben también guiar y ayudar al obrero que trabaja bajo aquella y han de asumir una parte mucho mayor de la responsabilidad por los resultados de la que la administración suele asumir bajo las circunstancias actuales.

Así pues, en la página 32, ya se puede ver reflejado un cambio en el comportamiento que debe haber en los directivos de la empresa. Esa mayor responsabilidad, a la que se antes hacía referencia, se especifica aún más puesto que es el patrón el responsable de permitir que su empleado pueda realizar el trabajo mejor y más rápido y para ello son importantes la formación diaria y la colaboración que le puedan brindar.

El cuerpo de esta obra pondrá bien en claro que, para trabajar de acuerdo con leyes científicas, la administración debe hacerse cargo de gran parte del trabajo que ahora se les deja a los obreros y ejecutarlo ella; casi cada uno de los actos del trabajador ha de ir precedido de uno o más actos preparatorios por parte de la administración que posibiliten que aquél haga su trabajo más bien y más aprisa de lo que podría

hacerlo en otras circunstancias. Cada hombre deberá ser enseñado a diario y deberá recibir la más amistosa de las ayudas por parte de los que están por encima de él, en lugar de verse, en un caso extremo, empujado u obligado por sus jefes y, y en el extremo opuesto, abandonado, sin ayuda, a sus propios medios.

Pero como se ha señalado, el hecho que en la antigua forma de administración los directivos dejaban todo en manos de los empleados, ellos mismos eran conscientes de que el conocimiento lo tenían los empleados y delegaban en los trabajadores la enorme responsabilidad de hacer el trabajo de la mejor manera, tal y como lo resalta en el capítulo 2 en las páginas 36 y 37.

Ahora bien, en el mejor de los tipos de corrientes de administración, los directores reconocen francamente el hecho de que los 500 a 1,000 trabajadores incluidos en los veinte o treinta oficios, que están a sus órdenes, poseen esta masa de conocimientos tradicionales, gran parte del cual no está en posesión de la administración. Naturalmente, la administración comprende a sobrestantes y superintendentes que, en muchos casos, han sido operarios de primera clase en sus respectivos oficios. Y, sin embargo, estos sobrestantes y superintendentes saben, mejor que nadie, que sus propios conocimientos y capacidades quedan muy por debajo de la suma de conocimientos y destreza de todos los trabajadores que están por debajo de ellos. Por lo tanto, los directores más experimentados plantean francamente a sus trabajadores el problema de hacer el trabajo en la forma mejor y más económica.

Y en la página 37, Taylor expresa lo que conoce muy bien, que ningún trabajador se esforzará por hacer el trabajo de la mejor manera, a no ser que se le otorgue algún beneficio o incentivo a cambio: “Por otra parte, ningún director inteligente abrigará la esperanza de conseguir la plena y total iniciativa de sus trabajadores a menos que sienta que les está dando algo más de lo que habitualmente reciben de sus patronos”.

Es así como en las páginas 37 y 38 Taylor insiste en que al trabajador hay que darle incentivos, que bien pueden ser monetarios, o una mejor posición en el trabajo, para que den lo mejor de sí.

El autor repite, por lo tanto, que, para poder abrigar cualquier esperanza de conseguir la iniciativa de sus trabajadores, el director debe proporcionarles algún estímulo especial que vaya más allá de lo que suele darse corrientemente en el oficio. Este estímulo puede darse en varias formas distintas tales como, por ejemplo: la esperanza de una mejora o ascenso rápidos; salarios más elevados, ya sea en forma de una tarifa más generosa de destajo o de una prima o bonificación de alguna especie por el trabajo rápido y bien hecho; menos horas de trabajo; mejor medio ambiente y mejores condiciones de trabajo de las que se dan ordinariamente, etc., y por encima de todo, este estímulo especial debe ir acompañado, por parte del director de la consideración personal para los trabajadores así como de contacto amistoso con ellos, que no podrán darse más que con un verdadero y amable interés por el bienestar de quienes están por debajo de él. Es solamente dando un aliciente o “estímulo” especial de esta clase cuando el patrón puede abrigar la esperanza de conseguir, aunque sólo sea aproximadamente, la “iniciativa” de sus trabajadores.

De nuevo, en la misma página 38 ratifica que cuando el trabajador da lo mejor de sí a cambio de ese incentivo del empleador, la define como administración de iniciativa e incentivo, que considera para ese entonces como la mejor forma de administración que existe.

Hablando, pues, en términos generales, el mejor tipo de administración actualmente en uso, puede definirse como una administración, en la que los trabajadores dan su mejor iniciativa y, a cambio de ella, reciben de sus patrones algún estímulo especial. Este tipo de administración recibirá aquí la designación de administración de iniciativa e incentivo para distinguirla de la administración científica, o “administración de las labores”.

Ya en la página que sigue, Taylor señala que en la administración de incentivo no es tan fácil conseguir la iniciativa de los trabajadores, mientras que en la administración científica sí se consigue plenamente, a la vez que genera mayores responsabilidades para los directivos de las empresas.

Bajo el tipo antiguo de administración, el éxito depende casi por entero de conseguir la “iniciativa” de los trabajadores y es, en verdad, un caso raro aquél en que se logra realmente esta iniciativa. Bajo la administración científica, la “iniciativa” de los trabajadores (es decir su trabajo arduo, su buena voluntad y su ingenio) se consiguen con uniformidad absoluta y en mayor grado, de lo que resulta posible, siguiendo el sistema antiguo; y, además de esta mejora por parte de los hombres, los directores asumen nuevas cargas, nuevas obligaciones y nuevas responsabilidades nunca soñadas en tiempos pretéritos.

Es así como en la página 39 describe las nuevas obligaciones que adquieren los directivos, que son la base fundamental para que la administración científica sea exitosa.

Además de crear así una ciencia, la dirección asume otros tres tipos de obligaciones que comportan nuevas y pesadas cargas.

Estas nuevas obligaciones se agrupan bajo cuatro categorías:

Primero. Crean una ciencia para cada elemento de trabajo del obrero, ciencia que viene a sustituir el sistema empírico.

Segundo. Escogen científicamente y luego adiestran, enseñan y forman al trabajador, mientras que, en el pasado, éste se escogía su propio trabajo y se adiestraba lo mejor que podía.

Tercero. Colaboran cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se hará de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha ido creando.

Cuarto. Hay una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores. Los elementos de la dirección para sí todo el trabajo para el que están mejor dotados que los trabajadores, mientras que, en el pasado, caso todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se cargaban sobre los hombros de los trabajadores.

Es esta combinación de iniciativa de los obreros, unida a los nuevos sistemas de trabajo implantados por la dirección lo que hace que la administración científica sea mucho más eficiente que el antiguo sistema.

De esta manera, en las páginas 40 y 41 Taylor da una primera conclusión: que mientras en la administración de iniciativa todo recae sobre el trabajador, en la administración científica todo está debidamente planificado y las labores se estudian al detalle para indicarle al trabajador cómo debe realizar y el tiempo que debe dedicar a cada actividad.

Resumiendo: bajo la administración de “iniciativa e incentivo” todo el problema queda, prácticamente, “en manos del trabajador” mientras que, en la administración científica una buena mitad del problema está a cargo de la dirección.

Quizá el elemento más destacado de la administración científica moderna sea la idea de la tarea o labor. El trabajo de cada operario queda totalmente planificado por la dirección con un día, cuando menos, de anticipación, y en la mayoría de los casos cada operario recibe instrucciones completas por escrito, describiéndole detalladamente la tarea que tiene que llevar a cabo así como los medios que habrá de emplear para realizar el trabajo. El trabajo así planificado por adelantado constituye una labor que tiene que resolverse, tal como lo explicábamos más arriba, no por el trabajador, sino, en caso todos los casos, por el esfuerzo conjunto del obrero y la dirección. Esta labor previa específica no es sólo lo que tiene que hacerse, sino también cómo tiene que hacerse y el tiempo exacto señalado para hacerlo. Y, siempre que el operario logra hacer bien su labor dentro del tiempo límite especificado, recibe un complemento del 30 al 100 por ciento de su salario ordinario. Estas labores están cuidadosamente estudiadas, de modo que, para su ejecución, se exige un trabajo bueno y cuidadoso, pero ha de quedar claramente entendido que, en ningún caso, el trabajador está obligado a trabajar a un paso que pueda ser nocivo para su salud.

Luego, en la página 56 Taylor manifiesta las restricciones que se presentan con la administración de incentivo, en la que al dejar toda la responsabilidad sobre los empleados, los mismos no son capaces de tomar las mejores decisiones, ni sacar lo mejor de sí.

Bajo la administración de “iniciativa e incentivo”, la actitud de la dirección es la de “poner el trabajo a la altura de los trabajadores”. ¿Qué probabilidades hubiese habido, pues, bajo el antiguo tipo de administración, para que esos hombres se hubiesen escogido adecuadamente a sí mismo para el manejo de hierro en lingotes? ¿Cabría la posibilidad de que se hubiesen desembarazado de siete hombres de cada ocho de los que componían su propia cuadrilla, quedándose solamente con el octavo? ¡No! Y no se hubiese podido encontrar tampoco ningún expediente que hubiese logrado que tales hombres se seleccionaran debidamente a sí mismos. Incluso, aunque comprendieran plenamente la necesidad de hacerlo así para lograr salarios más altos (y no eran lo suficientemente inteligentes para captar esta necesidad), el hecho de que sus amigos, o sus hermanos, que estaban trabajando junto a ellos fuesen momentáneamente separados de un empleo, por el hecho de que no resultaban adecuados para esa clase de trabajo, les hubiere impedido totalmente escogerse a sí mismos en forma adecuada, es decir, separar los siete de cada ocho de la cuadrilla que resultaban inadecuados para manejar hierro en lingotes.

Más adelante, en la página 60, el autor explica cómo con la administración científica se le describe al trabajador todo lo que debe realizar, además del seguimiento sobre su desempeño. De esta manera ratifica el estilo de liderazgo que se puede inferir en esta obra:

Para que cada trabajador recibiera la herramienta adecuada y también las instrucciones pertinentes para hacer cada labor nueva se hizo necesario establecer un sistema para dirigir los hombres en su trabajo, en lugar del antiguo plan de manejarlos en grandes grupos o cuadrillas a las órdenes de unos pocos sobrestantes en el patio. Al llegar a la siderurgia por la mañana cada trabajador sacaba de su casilla especial, señalada con su número en la parte exterior de un casillero, dos pedazos de papel, uno de los cuales indicaba los instrumentos que tenía que ir a buscar al cuarto de herramientas y el lugar donde tenía que comenzar su trabajo, y en el segundo se le daba el historial del trabajo que había hecho en el día anterior; es decir, una relación del trabajo que había hecho, de cuánto había ganado en el día anterior, etc. Muchos de estos peones eran extranjeros que no

sabían leer ni escribir, pero, a la primera ojeada, captaban lo esencial de dicho informe, puesto que, si eran papel amarillo, indicaba que el día anterior no habían alcanzado a hacer el trabajo que tenían asignado y les informaba que no habían llegado a ganar 1.85 dólares en el día, y que nadie que no fuera de un hombre de valer podía seguir permanentemente en aquella cuadrilla. Además, se expresaba la esperanza de que en el día siguiente se ganaría el salario completo. De manera que, cuando los peones recibían papelititos blancos; sabían que todo marchaba bien, y siempre que recibían papelititos amarillos se daban cuenta de que tenían que actuar mejor o serían trasladados a alguna otra clase de trabajo.

Además de lo anterior, como lo indica Taylor en la página 61, cuando un empleador no está cumpliendo sus labores en el tiempo especificado, se le hace un seguimiento que incluye formación, acompañamiento e identificación de sus capacidades y aptitudes para asignarlo en el mejor puesto. Este estilo de liderazgo incluso se aplica en la actualidad y que se conoce tal vez como *coaching*.

Cuando se deja de tratar con hombres incluidos en grandes grupos o cuadrillas y se procese a estudiar cada trabajador como individuo, si éste no alcanza a hacer su labor, ha de enviársele algún instructor competente para que le enseñe exactamente cómo puede hacer mejor su trabajo, para guiarle, ayudarle y alentarle y, al mismo tiempo, para estudiar sus posibilidades como trabajador. Así pues, bajo el plan que individualiza a cada trabajador, en lugar de despedirlo brutalmente o de rebajarle el salario por no haber alcanzado a servir bien inmediatamente, se le dan el tiempo y la ayuda necesarios para hacerlo ducho en su labor actual o se le cambia a otras clase de trabajo para el que resulta más adecuado mental o físicamente.

Todo esto exige la colaboración benevolente de la dirección, y comporta una organización y un sistema mucho más complicado que el anticuado sistema gregario de incluir los hombres en grandes cuadrillas.

Es así como en la página 63 el autor evidencia los resultados positivos de ese estilo de liderazgo, que trae consigo la administración científica y en la que los

trabajadores tienen una percepción totalmente distinta y favorable sobre sus patronos:

Estos hombres constituían el mejor cuerpo de peones que el autor haya visto jamás reunido y consideraban a las personas que tenían por encima de sí, tales como sus jefes y sus instructores, cual siendo sus mejores amigos; no como negreros que les obligaran a trabajar arduamente por el sueldo corriente, sino como amigos que les estaban enseñando y ayudando a ganar sueldos muchos más altos que los que nunca habían ganado.

En la página 66 deja claro que para que los resultados sean exitosos los directivos deben hacer bien su trabajo, es decir, son ellos los primeros responsables del éxito de sus trabajadores:

Pero demuestra también que en la aplicación de estos principios más elementales, se necesita que la administración haga su parte del trabajo colaborando con los trabajadores. Los dirigentes de Pittsburg sabían exactamente como se habían logrado los resultados de la Bethlehem, pero no estaban dispuestos a pasar por la ligera molestia y los pequeños gastos que se necesitan para establecer planes anticipados, a asignar un vagón distinto a cada paleador y a llevar un historial del trabajo de cada hombre, así como a pagarle exactamente lo que había ganado.

Por tal motivo, en la página 69 insiste en la gran responsabilidad de los directivos de enseñar, de capacitar y de hacer un seguimiento a cada trabajador. No obstante, aquellos que no tomaban provecho del entrenamiento ya no hacía más parte de su equipo.

A sus albañiles les enseñó el nuevo procedimiento de colocación su propio sobrestante. Los que no aprovechaban esta enseñanza eran eliminados y cada hombre, al llegar a ser ducho bajo el nuevo sistema, recibía un aumento importante (no pequeño) en su salario. Con vistas a individualizar sus trabajadores y a estimular a cada uno de ellos para que hiciese cuanto pudiera, el señor Gilbreth ideó también un ingenioso sistema para medir y anotar el número de ladrillos colocados por cada

albañil y para decirle a cada trabajador, a intervalos frecuentes, cuántos ladrillos habían logrado colocar.

En la página 70 se puede seguir interpretando el estilo de liderazgo que la administración científica de Taylor puede tener. Dicho acompañamiento, tanto en la formación como en el seguimiento a cada trabajador para que haga las cosas tal y como se le describen, siempre ha de ir de menos a más.

Es solamente por medio de la “estandarización” obligada de los procedimientos, de la adopción obligada de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también obligada como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección. La dirección tiene que proporcionar continuamente uno o más instructores que les enseñen a los operarios los nuevos movimientos más sencillos, y hay que estar vigilando y ayudando continuamente a los trabajadores más lentos hasta que alcancen la debida rapidez. Todos aquellos que, después de haber sido debidamente enseñados, no quieran o no puedan trabajar de acuerdo con los nuevos procedimientos y con la mayor rapidez señalada, tienen que ser despedidos por la dirección. La dirección tiene que reconocer también el hecho general de que los obreros no se someterán a esta “estandarización” más rígida y no trabajarán más arduamente a menos que reciban un pago extra por hacerlo.

Más adelante, en las páginas 70 y 71 se puede decir que ratifica aún más ese liderazgo de la dirección e incorpora el concepto de trabajo en equipo, no solo entre los directores y cada empleado, sino entre los mismos trabajadores para que se ayuden a hacer el trabajo bien y con mayor rapidez:

El procedimiento de colocación de ladrillos ideados por el señor Gilbreth proporciona una sencilla ilustración de verdadera colaboración eficaz. No se trata del tipo de colaboración en el que una masa de trabajadores, unidos todos en un mismo lado, colaboren con la dirección, sino de aquel en que varios hombres de la dirección (cada uno a su particular manera) ayudan individualmente a cada trabajador,

estudiando, por una parte, sus necesidades y sus fallas y, por otra parte, viendo que todos los demás trabajadores con los que entra en contacto le ayuden y colaboren con él haciendo bien y rápidamente su correspondiente parte del trabajo.

En la página 77 Taylor menciona la importancia de que el trabajador conozca muy bien sus resultados y vea los beneficios que obtuvo por dicho trabajo:

Para que haga todo cuanto pueda, el trabajador corriente ha de ser capaz de medir lo que ha hecho y de ver claramente su recompensa al final de cada día. Y los caracteres más elementales, tales como las jovencitas que inspeccionaban las bolitas para bicicletas o, por ejemplo, los niños, han de ser debidamente alentados ya sea en forma de atención personal dispensada por los que están por encima de ellos, o bien por medio de una recompensa real a la vista y tan frecuente como una vez cada hora.

En la página siguiente se refleja dicha relación entre jefe y empleado, en la que el último se sentía realmente apoyado por su jefe, se percibía especial y que podría confiar en los directivos:

Tercero. Se hizo que cada muchacha se sintiera objeto de especial cuidado e interés por parte de la dirección y que, si algo andaba mal con ella, siempre podría conseguir en la dirección una persona que la ayudara y enseñara y en la que podría confiar.

Unas páginas más adelante, en la 84, Taylor habla sobre el deber de los jefes, que no es solo consiste en decir cómo se deben hacer las cosas, sino también de capacitar a su gente:

Por otra parte, bajo la administración científica, se convierte en deber, al mismo tiempo que en gusto de los que se dedican a la administración, no sólo establecer leyes que sustituyan al empirismo, sino también enseñar las formas más rápidas de trabajo imparcialmente a todos los trabajadores que están por debajo de ellos.

En la página 90 se resalta la importancia del acompañamiento de los instructores cuando dominan tanto el trabajo operativo como el administrativo:

Por lo tanto, cuando los instructores, que forman una sección de la administración y que colaboran con los operarios, poseen tanto la ciencia de rectificar metales como la igualmente complicada ciencia de los estudios de tiempo y de movimientos relacionados con dicho trabajo, no tiene nada de difícil apreciar por qué incluso el mejor de los mecánicos es incapaz de desarrollar su mejor trabajo sin la constante ayuda cotidiana de sus instructores.

En esa misma página y en la siguiente enfatiza en la colaboración que debe haber a través de la distinción de trabajos entre directores y empleados que dan un balance y que dan mejores resultados para la compañía:

3) de la estrecha colaboración de la dirección con los trabajadores, de manera que, juntos una y otros, hagan el trabajo de acuerdo con las leyes científicas que se han establecido en lugar de dejar la solución de cada problema en manos de cada trabajador por separado. Aplicando estos nuevos principios el lugar del antiguo esfuerzo personal de cada trabajador, ambas partes se distribuyen casi por igual la ejecución diaria de cada labor, haciendo la dirección aquella parte del trabajo para la cual está mejor dotada, quedando el resto a cargo del trabajador.

Más adelante, en la página 96 el autor aclara que si no se les supervisa no seguirán los procedimientos que se les ha establecido y por ello es importante tener instrucciones que siempre estén pendientes de su gente:

Sin embargo, la naturaleza humana es tal que muchos de los trabajadores, si se les deja a su libre arbitrio, harán muy poco caso de las instrucciones escritas. Es pues necesario nombrar instructores (llamados sobrestantes funcionales) que cuiden de que los trabajadores comprendan y lleven a cabo dichas instrucciones escritas.

No obstante, en la misma página 96, Taylor menciona algo que es importante en el liderazgo y es la selección de los instructores, que se eligen por sus conocimientos y habilidades y, además, porque están en la capacidad de realizar el trabajo delante de los demás para demostrar cómo se debe llevar a cabo:

Habiéndoles escogido uno por uno, debido a sus conocimientos y a su habilidad personal en su especialidad, no sólo son aptos para decirle al operario lo que tiene que hacer, sino que, en caso de necesidad, hacen el trabajo ellos mismo delante del trabajador, para enseñarle así no sólo los sistemas mejores, sino también los más rápidos.

Un poco más adelante, en la página 98 indica que el trabajador también tiene la posibilidad de aprender, de formarse, y que son aspectos que antes no los tenía bajo la vieja administración:

De parecida manera, el trabajador que colabora con sus diversos instructores bajo la administración científica tiene una oportunidad de formarse que es, cuando menos, tan buena y, por regla general mejor de la que tenía cuando todo el problema estaba “en sus manos” y cuando hacía toda la labor sin recibir ayuda de ninguna especie.

Aún en la página 98 se sigue resaltando la labor de los instructores como formadores de los trabajadores para hacer siempre un trabajo mucho mejor y con mayor rapidez:

La única diferencia de los dos casos es que los estudiantes van en busca de maestros, mientras que, por la naturaleza del trabajo hecho por el mecánico bajo la administración científica, los maestros tienen que ir en busca de él. Lo que en realidad sucede es que, con la ayuda de la ciencia que se va desarrollando inevitablemente y gracias a las instrucciones de sus maestros, cada trabajador con una capacidad intelectual determinada es capaz de hacer una clase de labor más elevada, más interesante y, por último, más formadora y provechosa de la que era capaz de hacer anteriormente.

Ahora bien, en la página 99 indica algo importante y es que si bien, para ese entonces, la nueva administración le dice al trabajador el detalle de lo que debe hacer y que pareciera que no lo dejara pensar, lo cierto es que de esa manera lo está formando a hacer las cosas mejor y lo anima a que si en su vivencia diaria encuentra una mejor forma de realizar las labores, los directivos lo escucharán y estudiarán a detalle esa propuesta, así como también le darán el respectivo reconocimiento:

Podrá parecer que con la administración científica no existe el mismo estímulo que existe en la administración antigua para que el trabajador utilice su ingenio con el fin de encontrar sistemas nuevos y mejores de hacer el trabajo, así como para mejorar sus instrumentos. Es cierto que, con la administración científica, no se le permite al trabajador que utilice cualesquiera instrumentos y sistemas que se le antojen apropiados para el ejercicio cotidiano de su oficio o profesión. Sin embargo hay que prestarle todo el aliento posible para que sugiera mejoras, tanto para los sistemas como en cuanto a los instrumentos. Y siempre que un obrero proponga una mejora, la política de la dirección habrá de consistir en hacer cuidadoso análisis del nuevo procedimiento y, si fuere necesario, llevará a cabo una serie de experimentos destinados a determinar exactamente el mérito relativo de la nueva sugerencia comparada con el tipo o norma antiguos. Y siempre que se encuentre que el nuevo procedimiento es señaladamente superior al antiguo, habrá de adoptarse como tipo o norma en todo el establecimiento. Al trabajador hay que reconocerle plenamente el mérito de la mejora y se le ha de pagar una prima en efectivo como remuneración a su ingenio.

Por otra parte, para no afectar el liderazgo de los directivos y la relación con sus empleados, en la página 101 Taylor señala que los cambios que puedan impactar en forma negativa a los trabajadores deben realizarse con lentitud y en forma individual hasta que esté tranquilo que ese cambio es en pro de su beneficio:

Los primeros pocos cambios que afectan a los trabajadores han de hacerse con muchísima lentitud y, al principio, hay que tratar solamente con un trabajador a la vez, hasta que esta persona en particular ha quedado totalmente convencida de que

el nuevo método le ha aportado un gran beneficio no ha de hacerse ningún otro cambio.

En la página 103 el autor da un ejemplo de fallas en el liderazgo, cuando no se selecciona bien a los instructores y los mismos no realizan en forma correcta su labor, lo que genera así un conflicto entre los directivos y los trabajadores:

Por desdicha, las personas que tenían a su cargo tal labor no se tomaron el tiempo ni las molestias necesarios para preparar a instructores o sobrestantes funcionales a los que se preparase paulatinamente para dirigir e instruir a los trabajadores. Por medio del sobrestante al estilo antiguo, armado con su nueva arma (el estudio de tiempo), intentaron azuzar a los trabajadores, contra los deseos de los mismo y sin aumentar mucho la paga, para que trabajasen mucho más arduamente, en lugar de enseñarles y guiarles paulatinamente hacia los nuevos sistemas y de convencerles, por medio de lecciones de cosas u objetivos, que la administración de labores representaba para ellos un trabajo algo más arduo, pero también una prosperidad mucho mayor.

Por último, en la página 106 Taylor concluye de manera clara y enfática en que el pueblo ya no permitirá que haya patronos que solo se preocupen por ganar dinero y que no se preocupen por el bienestar y el crecimiento de sus empleados, aunque a ellos también se les exigirá una mayor eficiencia. Esto es lo que genera la administración científica, que aunque no está en forma explícita, si se infiere que es un nuevo estilo de liderazgo, que bien a hoy puede seguir teniendo vigencia:

El autor es uno de los que creen que, a medida que se irán conociendo los verdaderos hechos, la tercera parte interesada (todo el pueblo) insistirá en que se haga justicia a las tres partes. Exigirá la mayor eficiencia tanto de los patronos como de los empleados. No tolerará ya más el tipo de patrón que no tiene ojos más que para los dividendos, que se niega a hacer la parte que le corresponde en la labor y que se limita a hacer restallar el látigo encima de las cabezas de sus trabajadores procurando azuzarles a un trabajo más arduo con poca paga.

The human problems of an industrial civilization

Goerge Elton Mayo

En la página 2 Elton Mayo hace la primera referencia a algo sobre lo que se hacía mención en el libro anterior de Taylor, en este caso sobre la falta de conocimiento sobre la eficiencia humana y de estudios científicos de las horas de trabajo con el fin de maximizar los resultados.

This general disregard persisted until the outbreak of war; then attention to the matter speedily became compulsory. Apparently no one had ever sufficiently considered the enormous demand upon industry that would be exercised by a war-machine organized upon so heroic a scale; armies counted in millions were a gigantic innovation. Nor had anyone considered the effect of the strenuous and sustained exertion imposed upon those who worked to provide supplies. The authorities became aware of a "national lack of knowledge of the primary laws governing human efficiency." In particular there was a "need for scientific study of the hours of work and other conditions of labor likely to produce the maximum output at which the effort of the whole people was aimed." The report from which I quote adds that, owing to this lack of knowledge, the hours and conditions of work were generally such as to be "progressively detrimental" to the maintenance of output for long or short periods.

[Esta indiferencia general persistió hasta el estallido de la guerra; entonces la atención al asunto pasó con rapidez a ser obligatoria. Al parecer, nadie había considerado lo suficiente la enorme demanda de la industria que sería ejercida por una máquina de guerra organizada en una escala tan heroica y ejércitos contados en millones fueron una gigantesca innovación. Tampoco nadie había considerado el efecto del esfuerzo extenuante y sostenido impuesto a quienes trabajaban para proveer suministros. Las autoridades tomaron conciencia de un "desconocimiento nacional de las leyes primarias que gobiernan la eficiencia humana". En particular, había una "necesidad de estudio científico de las horas de trabajo y otras condiciones laborales que probablemente producirían el máximo rendimiento al que se dirigía el esfuerzo de todas las personas". El informe del que cito añade que, debido a este desconocimiento, las horas y condiciones de trabajo eran por lo

general tales que eran "progresivamente perjudiciales" para el mantenimiento de la producción durante períodos largos o cortos].

Luego, solo hasta la página 31 el autor vuelve a hacer referencia a algo relacionado con el liderazgo, que en este caso es sobre la relación que hay entre la rotación de empleados con el tiempo que les daban para descansar. Las empresas en las que mayor rotación había eran aquellas en las que no se les permitía descansar. Caso contrario sucedía con aquellas en las que la rotación era muy baja y se les daba un tiempo considerable para incluso poder desplazarse a otro lugar:

Labor turnover depends on such a number of different factors that it is impossible to argue closely, but it is a suggestive fact that at the factory with the lowest labor turnover the workers were given a fifteen minute rest-pause in each work spell, during which they went to the canteen, and a free tea was provided for them in the afternoon. In the factory with the intermediate turnover the workers did not leave their places, but had a three-minute pause in which to drink the tea provided by the management, whilst in the factory with the highest turnover no rests at all were allowed, and the workers were discouraged from surreptitious feeding.

[La rotación del trabajo depende de un número de factores diferentes que es imposible de discutir, pero es un hecho sugestivo que en la fábrica con la menor rotación de mano de obra los trabajadores recibieron una pausa de descanso de quince minutos en cada turno de trabajo, en el que ellos fueron a la cantina y se les proveía té gratis para ellos en la tarde. En la fábrica con la rotación intermedia los obreros no salían de sus lugares, sino que tenían una pausa de tres minutos en la que bebían el té proporcionado por la gerencia, mientras que en la fábrica con la mayor rotación no se permitían descansos y se desalentaba a los trabajadores de la alimentación subrepticia].

En el capítulo 2, en la página 33, Mayo hace referencia a las conclusiones de Wyatt en la que indica que el aburrimiento que experimenta un trabajador tiene relación con las condiciones del trabajo. Es menos probable que se aburra cuando la forma

de hacer el trabajo cambia, que no sea tan repetitivo, que sean mejores pagados, cuando se concibe como una serie de tareas y no como algo interminable, cuando a los trabajadores se les permite trabajar en grupos sociales en vez de en unidades aisladas y cuando se les posibilitan descansos:

Wyatt's second interesting conclusion is expressed thus: "The amount of boredom experienced bears some relation to the conditions of work. It is less liable to arise (a) when the form of activity is changed at suitable times within the spell of work, (b) when the operatives are paid according to output produced instead of time worked, (c) when the work is conceived as a series of self-contained tasks rather than as an indefinite and apparently interminable activity, (d) when the operatives are allowed to work in compact social groups rather than as isolated units, and (e) when suitable rests are introduced within the spell of work".

[La segunda conclusión interesante de Wyatt se expresa así: "La cantidad de aburrimiento experimentado guarda alguna relación con las condiciones de trabajo. Es menos susceptible de surgir (a) cuando la forma de actividad se cambia en momentos adecuados dentro del turno de trabajo, (b) cuando a los operarios se les paga según la producción lograda en lugar del tiempo trabajado, (c) cuando el trabajo se concibe como una serie de tareas autónomas más que como una actividad indefinida y aparentemente interminable, (d) cuando se permite a los operarios trabajar en grupos sociales compactos y no como unidades aisladas, y (e) cuando se introducen descansos adecuados dentro del turno del trabajo"].

En la página 37 del capítulo 2, que hace referencia a la monotonía, se hace mención a que en un grupo al respecto no habría un interés por los trabajadores, no habría un espíritu de cuerpo y prevalecería una flojera; el único interés sería cobrar el dinero de la semana. En el otro grupo sí habría, además de un interés real en el trabajo, un deseo de ganarse la aprobación de los directivos y el interés de las actividades sociales:

If a study of repetitive work done in these two factories had followed the same lines, the result would have been different. In the one, no one apparently took any interest in the workers, there was no esprit de corps and a general slackness prevailed; to

get the week's money was the only interest and that is bound to be a fitful interest. In the other there was not only a real interest in the work, in the accumulation of it as the day wore on, but also a desire to win the approval of the authorities and interest in many social activities binding one to another. The repetitive work is a thread of the total pattern, but is not the total pattern.

[Si un estudio del trabajo repetitivo realizado en estas dos fábricas hubiera seguido las mismas líneas, el resultado habría sido diferente. En uno, en apariencia nadie se interesó por los obreros, no hubo espíritu de cuerpo y prevaleció una flojera general; obtener el dinero de la semana era el único interés y la misma está destinado a ser un interés atractivo. En el otro no solo hubo un interés real en el trabajo, en la acumulación de él a medida que el día pasaba, sino también en el deseo de obtener la aprobación de las autoridades y el interés en muchas actividades sociales vinculantes entre sí. El trabajo repetitivo es un hilo del patrón total, pero no es el patrón total].

Solo hasta la página 66 se vuelve a hacer mención en forma superficial sobre el liderazgo, en la que los reportes que hacían las personas a cargo sobre el progreso del experimento daban una idea de la actitud contemporánea de aquellos que la dirigían:

It had been the habit of the officers in charge to issue reports of the progress of the experiment from time to time. These reports were published privately to the Western Electric Company and certain of its officers. From these documents one can gain some idea of the contemporary attitude to the inquiry of those who were directing it.

[Había sido el hábito de los oficiales encargados publicar informes del progreso del experimento de vez en cuando. Estos informes fueron publicados en privado a la Western Electric Company y a algunos de sus funcionarios. A partir de estos documentos se puede obtener alguna idea de la actitud contemporánea ante la indagación de quienes la dirigían].

Luego, en la página 77 se hace mención de los resultados de uno de los experimentos que relaciona la obra, que fueron satisfactorios en la medida en que se evidenciaba una mejoría tanto en el rendimiento como en la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y entorno, ambos relacionados con una mejoría en la moral, que se logró a través de mejorar la supervisión:

The records of the test room (see Chap. III) showed a continual improvement in the performance of the operators regardless of the (experimental) changes made during the study. It was also noticed . . . that there was a marked improvement in their attitude toward their work and working environment. This simultaneous improvement in attitude and effectiveness indicated that there might be a definite relationship between them. In other words, we could more logically attribute the increase in efficiency to a betterment of morale than to any of the . . . alterations made in the course of the experiment. We concluded that the same relationship might exist throughout the plant and that the best way to improve morale . . . was through improved supervision.

[Los registros de la sala de pruebas (véase el capítulo III) mostraron una mejora continua en el rendimiento de los operadores con independencia de los cambios (experimentales) realizados durante el estudio. También se evidenció... que hubo una mejora notable en su actitud hacia su trabajo y su entorno de trabajo. Esta mejora simultánea en actitud y efectividad indicaron que podría haber una relación entre ellos. En otras palabras, nosotros podemos más lógicamente atribuir el aumento en eficiencia a un mejoramiento de la moral que a cualquiera de... las alteraciones hechas en el curso del experimento. Concluimos que la misma relación podría existir a lo largo de la planta y que la mejor manera de mejorar la moral... fue a través de una supervisión mejorada].

En el siguiente aparte, que se encuentra en la página 78 del capítulo 4, el autor expresa que las mejoras en la producción no están relacionadas con las pausas o las innovaciones, sino con un ambiente de trabajo más libre y agradable, con un supervisor que no es considerado como un jefe. De hecho, consideran que se ha

eliminado la supervisión de sus actividades, cuando lo cierto es que hay una mayor supervisión y el cambio está es en la calidad de la misma.

I have quoted from these two papers rather than from the contemporary report because the quotations state directly the ideas which were then preoccupying the minds of the officers in charge of the experiment. The improvement in production, they believe, is not very directly related to the rest-pauses and other innovations. It reflects rather a freer and more pleasant working environment, a supervisor who is not regarded as a "boss," a "higher morale." In this situation the production of the group insensibly lifts, even though the girls are not aware that they are working faster. Many times over, the history sheets and other records show that in the opinion of the group all supervision has been removed. On occasion indeed they artlessly tell the observer, who is in fact of supervisory rank, very revealing tales of their experiences with previous "bosses." Their opinion is, of course, mistaken: in a sense they are getting closer supervision than ever before, the change is in the quality of the supervision. This—the change in quality of supervision—is by no means the whole change, but it is an important part of it.

[He citado de estos dos documentos más que del informe contemporáneo porque las citas exponen en forma directa las ideas que entonces estaban preocupando a los empleados encargados del experimento. La mejora en la producción, creen, no está relacionada de manera muy directa con las pausas y otras innovaciones. Refleja más bien un ambiente de trabajo más libre y agradable, un supervisor que no se considera como un "jefe", una "moral superior". En esta situación la producción del grupo se levanta de modo ostensible aunque las niñas no son conscientes de que están trabajando con mayor rapidez. Muchas veces, las hojas de historia y otros registros muestran que en la opinión del grupo toda la supervisión se ha eliminado. De vez en cuando le comparten ingenuamente al observador, que de hecho tiene rango de supervisor, relatos muy reveladores de sus experiencias con los anteriores "jefes". Su opinión es, por supuesto, equivocada: en el sentido en que están cada vez más cerca de la supervisión que nunca, el cambio está en la calidad de la supervisión. Esto —el cambio en la calidad de la supervisión— no es en absoluto el cambio completo, pero es una parte importante de él].

En las páginas 82 y 83 el autor indica sobre si a los empleados se les entrevistara y ellos en forma honesta respondieran, darían una imagen muy representativa y completa de las prácticas de supervisión que siguen y de la conveniencia de las mismas. El propósito que tendría dicho programa sería:

1. Aprender de los empleados sus gustos y disgustos relativos a su estado de trabajo. 2. Proporcionar una base más definida y confiable para la formación de supervisores y para añadir el control de las condiciones de trabajo adecuadas, la ubicación y la eficiencia. 3. Complementar y verificar las conclusiones obtenidas de los estudios que se están llevando a cabo con pequeños grupos operativos.

*A contemporary statement in an official document reads: "It was thought that if all employees could be interviewed and their honest comments secured, they would give a comprehensive picture of the supervisory practices followed and of the desirability of these practices." * A statement of the "purpose of the programme" follows:*

"1. To learn from employees their likes and dislikes relative to their working status.

"2. To provide a more definite and reliable basis for supervisory training and for added . . . control of proper working conditions, placement, and efficiency.

"3. To supplement and verify conclusions reached from the test studies now being conducted with small operating groups.

[Una declaración contemporánea en un documento oficial dice: "Se pensó que si todos los empleados pudieran ser entrevistados y sus comentarios honestos asegurados, darían un cuadro completo de las prácticas de supervisión seguidas y de la conveniencia de estas prácticas". * A continuación se indica el "propósito del programa":

"1. Aprender de los empleados sus gustos y disgustos relativos a su estado de trabajo.

"2. Proporcionar una base más definida y fiable para la formación de supervisores y para añadir... el control de las condiciones de trabajo adecuadas, la colocación y la eficiencia.

"3. Complementar y verificar las conclusiones obtenidas de los estudios de prueba que se están llevando a cabo con pequeños grupos operativos"].

Más adelante, en la página 84, señala que dichas entrevistas proveyeron material importante que se usaría para capacitación, de los mismos supervisores por ejemplo. Además, se encontró que en la medida en que iniciaron las entrevistas, la supervisión mejoró en parte porque los supervisores estaban motivados a mejorar por el interés de un nuevo método de supervisión.

The interviews also provided material for discussion at supervisory conferences superior to any material previously used for training purposes (i.e. the training of supervisors). It was found that simultaneously with the beginning of the interviews, supervision improved. "This was unexpected," says the report, "but was understood as implying that supervisors were stimulated to improvement by the new interest in supervisory method.

Las entrevistas también proporcionaron material para el debate en las conferencias de supervisión superior a cualquier material utilizado con anterioridad para fines de capacitación (es decir, la capacitación de supervisores). Se encontró que de manera simultánea con el inicio de las entrevistas, la supervisión mejoró. "Esto fue inesperado", dice el informe, "pero se entiende que implica que los supervisores fueron estimulados a la mejora por el nuevo interés en el método de supervisión".

En la página 92 Mayo expresa que es profundamente cierto que el ejecutivo industrial necesita ser entrenado en métodos de comprensión de las personas y controlar todas las situaciones que son demasiado humanas. "*It is profoundly true that the industrial executive needs to be trained in methods of understanding men and of controlling these all-too-human situations*" [Es profundamente cierto que el ejecutivo industrial necesita ser entrenado en métodos de comprensión de los hombres y de controlar estas situaciones demasiado humanas].

Unas páginas después, en la 98, el autor manifiesta que la supervisión había demostrado ser otra palabra que tiene tantos significados que no quiere decir nada, así como que en cada departamento había una situación humana, que las mismas nunca son idénticas y que en cada una de ellas el supervisor jugó una parte diferente.

"Supervision", indeed, had shown itself to be another word which meant so many things that it meant nothing. In every department there was a human situation, these situations were never identical—and in every different situation the supervisor played a different part.

[La "supervisión", de hecho, había demostrado ser otra palabra que significaba tantas cosas que no nada quería decir. En cada departamento había una situación humana, las mismas nunca eran idénticas, y en cada una de ellas distinta el supervisor desempeñaba un papel diferente].

Solo hasta el capítulo 7, en las páginas 146 y 147, el autor vuelve a hacer referencia a temas relacionados con el liderazgo, como en este caso, que hace mención de John Stuart Mill sobre el *laissez-faire*, el dejar hacer, que debería ser la práctica general.

John Stuart Mill in his discussion of the limits of the province of government adheres blindly to the political aspect of the physiocratic doctrine. He says: "Laissez-faire . . . should be the general practice (i.e. of governments): every departure from it, unless required by some great good, is a certain evil."

[John Stuart Mill, en su discusión de los límites de la provincia de gobierno, se adhiere de manera ciega al aspecto político de la doctrina fisiocrática. Él dice: "Laissez-faire... debería ser la práctica general (por ejemplo, de los gobiernos): cada partida de ella, a menos que sea requerida por algún gran bien, es un cierto mal"].

Ahora bien, en el capítulo 8, en la página 173, Mayo hace alusión a un aspecto relevante en el liderazgo, que corresponde a que los avances en la administración presuponen la evolución de nuevas clases de gobernantes y puesto que ningún tipo de mente establecida pueda adaptarse a los cambios, los mismos son reemplazados por un tipo de mente más joven y así sucesivamente hasta llegar al genio administrativo que pueda dar respuesta a esa evolución.

Advances in administration seem to presuppose the evolution of new governing classes, since, apparently, no established type of mind can adapt itself to changes in environment, even in slow-moving civilizations, as fast as environments change. Thus a moment arrives when the minds of any given dominant type fail to meet the demands made upon them, and are superseded by a younger type, which is in turn set aside by another still younger, until the limit of the administrative genius of that particular race has been reached.

[Los avances en la administración parecen presuponer la evolución de las nuevas clases gobernantes, puesto que, al parecer, ningún tipo de mente establecida puede adaptarse a los cambios del entorno, incluso en las civilizaciones de movimiento lento, tan rápido como cambian los entornos. Así, llega un momento en que las mentes de cualquier tipo dominante no responden a las exigencias que se les imponen y son reemplazadas por un tipo más joven, que, a su vez, es apartado por otro más joven, hasta que se haya alcanzado el límite del genio administrativo de esa particular carrera].

Una página siguiente, Mayo cita a Pareto, a quien considera como “el eminente autor italiano del único tratado de sociología general”, quien manifiesta sobre la importancia de la alta calidad en el grupo administrativo para mantener el equilibrio social. Indica que dicho autor observa que el liderazgo en cualquier sociedad confiere a dos tipos de élite: la gubernamental y la no gubernamental.

Pareto, the eminent Italian author of the only treatise on general sociology, discusses the importance of high quality in the administrative group in relation to the maintenance of social equilibrium. He observes that leadership in any society vests

in two types of elite—the governmental and the non-governmental, the latter including the direction of all industrial and economic activities. In Europe these administrative leaders have, historically speaking, constituted an aristocracy. He says: "Aristocracies do not last".

[Pareto, el eminente autor italiano del único tratado de sociología general, discute la importancia de la alta calidad en el grupo administrativo en relación con el mantenimiento del equilibrio social. Él observa que el liderazgo en cualquier sociedad se confiere a dos tipos de élite: –la gubernamental y la no gubernamental; la última incluye la dirección de todas las actividades industriales y económicas. En Europa dichos líderes administrativos han constituido a lo largo de la historia una aristocracia. Dice: "Las aristocracias no duran"].

Páginas más adelante en la 178 y 179, el autor expresa la necesidad de mejores métodos para el descubrimiento de una élite administrativa, mejores métodos para mantener la moral del trabajo. El país que resuelva estos problemas sin duda superará a los demás en la carrera por la estabilidad, la seguridad y el desarrollo: "Better methods for the discovery of an administrative elite, better methods of maintaining working morale. The country that first solves these problems will infallibly outstrip the others in the race for stability, security, and development" [Mejores métodos para el descubrimiento de una élite administrativa, mejores métodos para mantener la moral de trabajo. El país que primero resuelva estos problemas infaliblemente superará a los demás en la carrera por la estabilidad, la seguridad y el desarrollo].

En la página 183, Mayo habla sobre el problema urgente para entonces que consiste en que la élite administrativa se ha vuelto adicta a unos cuantos estudios especializados y ha descuidado los aspectos humanos y sociales de la organización industrial. Y enfatiza en que se requiere de inmediato restaurar la colaboración

humana efectiva. Concluye con que un administrador debe ser calificado como alguien que escucha.

The urgent problem of the present is that our administrative elite has become addict of a few specialist studies and has unduly discounted the human and social aspects of industrial organization. The immediate need is to restore effective human collaboration; as a prerequisite of this, extension of the type of research I have reported is the major requirement. An administrator in these days should be qualified as a "listener"; many of our elite are so qualified, but are not able to relate the various "echoes" they catch in conversation to anything beyond their own experience.

[El problema urgente del presente es que nuestra élite administrativa se ha vuelto adicta a unos cuantos estudios especializados y ha descuidado sin la menor duda los aspectos humanos y sociales de la organización industrial. La necesidad inmediata es restablecer una colaboración humana eficaz; como prerequisite de esto, la extensión del tipo de investigación que he reportado es el principal requerimiento. Un administrador en estos días debe ser calificado como un "oyente"; muchos de nuestra élite son tan calificados, pero no son capaces de relacionar los diversos "ecos" que atrapan en la conversación a algo más allá de su propia experiencia].

De tal manera, en la página 185, Elton Mayo formula que en el mundo tenemos la necesidad de una élite administrativa que esté en capacidad de evaluar y manejar las dificultades de la colaboración humana: "The world over we are greatly in need of an administrative elite who can assess and handle the concrete difficulties of human collaboration" [El mundo en el que estamos necesita una elite administrativa que pueda evaluar y manejar las dificultades concretas de la colaboración humana].

Casi de inmediato en la misma página señala que los líderes de entonces tendían a tratar problemas como el grado de comprensión, la no lógica de los códigos sociales en acción y la exasperación irracional sintomática del conflicto, desde una

perspectiva de economía sistemática y a partir de que el tema principal es humano y social ya no son tan relevantes. Pero para entonces ninguna universidad ofrece ayuda alguna al descubrimiento y al entrenamiento del nuevo administrador:

As we lose the non-logic of a social code, we must substitute a logic of understanding. If at all the critical posts in communal activity we had intelligent persons capable of analyzing an individual or group attitude in terms of, first, the degree of logical understanding manifest; second, the non-logic of social codes in action, and, third, the irrational exasperation symptomatic of conflict and baffled effort; if we had an élite capable of such analysis, very of many of our difficulties would dwindle to vanishing point. Our leaders tend to state these problems in terms of systematic economics, and since the gravamen of the issue is human and social and not primarily economic their statements are not relevant. But no university in civilization offers any present aid to the discovery and training of the new administrator.

[Al perder la no lógica de un código social, debemos sustituir una lógica de comprensión. Si en todos los puestos críticos de la actividad comunal teníamos personas inteligentes capaces de analizar una actitud individual o grupal en términos de, primero, el grado de comprensión lógica manifiesta; en segundo lugar, la no lógica de los códigos sociales en acción y, en tercer lugar, la exasperación irracional sintomática del conflicto y del esfuerzo desconcertado; si tuviéramos una élite capaz de tal análisis, muchas de nuestras dificultades se reducirían a punto de desaparecer. Nuestros líderes tienden a plantear estos problemas en términos de economía sistemática, y como el tema principal es humano y social y no económico en lo primordial, sus declaraciones no son relevantes. Pero ninguna universidad en civilización ofrece alguna ayuda actual al descubrimiento y entrenamiento del nuevo administrador].

Por último, concluye en la página 188 con que hay poco administradores atentos al hecho de que es un problema social humano y no económico lo que ellos afrontan. Luego afirma que las universidades del mundo están admirablemente equipadas para el descubrimiento y la formación del especialista en ciencias, pero para ese

entonces no habían comenzado a pensar en el descubrimiento y el entrenamiento del nuevo administrador.

We have too few administrators alert to the fact that it is a human social and not an economic problem which they face. The universities of the world are admirably equipped for the discovery and training of the specialist in science; but they have not begun to think about the discovery and training of the new administrator.

[Tenemos muy pocos administradores alertas al hecho de que es un problema social humano y no económico al que se enfrentan. Las universidades del mundo están admirablemente equipadas para el descubrimiento y el entrenamiento del especialista en ciencia pero no han comenzado a pensar sobre el descubrimiento y el entrenamiento del nuevo administrador].

Conclusiones

La concepción sobre el fenómeno de liderazgo en los autores Frederick Taylor, en su obra *Principios de la administración científica*, y Elton Mayo, en *The human problems of an industrial civilization*, no se encuentra manifiesta de manera explícita en dichos autores, ni materializada de forma concreta en un término que sirva como designador del problema que se quiere acotar.

Los aportes del presente trabajo: análisis, conclusiones y especulaciones, hacen parte de un texto que se encuentra en situación de análisis de pares para ser publicado en un texto académico, razón por cual se omiten de manera deliberada en el presente escrito.

Referencias

- Mayo, G. E. (1946). *The human problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Taylor, F. W. (2011). *Principios de la administración científica*, 2ª ed. Madrid: Edigrama.