

**UNIVERSIDAD DE MALAGA**

**UNIVERSIDAD LICEO CERVANTINO (MEXICO)**

**UNIVERSIDAD DE GUANAUATO**

**LA GESTION DE LAS RELACIONES**

**Y LA**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**Emeterio Guevara Ramos**

**Emeterio\_g@yahoo.com.mx**

## **CAPITULO I**

### **DE LAS RELACIONES HUMANAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **1. Introducción**

Los objetivos del presente capítulo son describir y analizar los antecedentes remotos y las líneas causales y evolutivas que finalizan en la aplicación del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial iniciando con las aportaciones de la “escuela, acercamiento o teoría” de las Relaciones humanas.

Sabemos que los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han dejado su huella en la historia en general, también han influido, al menos indirectamente, en la naturaleza, el desarrollo y las características estructurales de la teoría organizacional. La historia de las acciones y programas relacionados con los factores internos y externos a la organización son evolutivos, no revolucionarios; es decir, que los cambios que han ocurrido en este campo, han sido causados en su mayor parte por cambios económicos, organizacionales, sociales y culturales graduales y no por sucesos drásticos con rompimientos radicales.

El estudio del ser humano en el trabajo y en la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década del siglo pasado comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento, sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toman en cuenta los aspectos de aprendizaje, de innovación y las emociones del individuo en su interacción con la organización.

Toda empresa es un agente de continuo cambio social. Sus acciones tienen incidencia económica, social y cultural dentro de la organización y sobre todo en su entorno inmediato. En cada empresa están implicados los accionistas y directivos, los trabajadores, los usuarios y consumidores de sus productos o servicios, la comunidad en donde está asentada y las poblaciones afectadas en general por sus prácticas productivas y comerciales. No siempre ha habido conciencia que la empresa tiene una responsabilidad frente a todo este universo descrito. Incluso ahora que el concepto de Responsabilidad Social se ha desarrollado, una porción del empresariado aún considera que su deber, o Responsabilidad Social, se cumple en la medida en que proporciona empleo a la comunidad y entrega un bien o servicio a sus clientes. Esta es una visión estrecha de la Responsabilidad Social que debe ser modificada a través de la difusión del concepto y de las prácticas que empresas líderes realizan alrededor del mundo.

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década de este siglo comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa (Fayol, 1949 y Weber, 1930) pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento (Mayo, 1945 Lewin, 1947) sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización: como en la teoría Z y en los conceptos que abordan la parte subjetiva del individuo y como ésta afecta, al medio en donde se desenvuelve.

El concepto de Responsabilidad Social evolucionó a partir del interés de empresarios europeos y estadounidenses que, luego de la Depresión de 1929, buscaron generar un clima favorable entre los trabajadores con el fin de garantizar condiciones para el trabajo. Luego de la segunda mitad del siglo pasado, después de la Segunda Guerra Mundial y con las aspiraciones socializantes de los trabajadores en pleno desarrollo, los empresarios vieron la necesidad política de integrarlos progresivamente a la gestión de la empresa. Su estrategia era obtener seguridad y estabilidad política en el ambiente laboral para mejorar las relaciones y contribuir a la humanización del trabajo. Con ello, la legislación laboral comienza a modificarse en diversos países. En Alemania, por ejemplo, se promulgó la Ley de Cogestión que buscaba establecer igualdad de derechos del capital y del trabajo en las industrias siderúrgicas y mineras.

Paralelo al interés político en crear condiciones laborales y sociales más favorables para los trabajadores, y para desarrollar una Responsabilidad Social incipiente, fue necesario ampliar la conciencia de los empresarios acerca de las consecuencias sociales de las acciones de las empresas. Ello aconteció en las décadas del 50 y 60 en Estados Unidos, cuando la acción caritativa individual del empresario evolucionó hacia la acción del conjunto de la empresa, incentivada por facilidades tributarias. Es en la década del 60 que aparece en el escenario de las grandes empresas una nueva visión de Responsabilidad Empresarial en la cual se reconoce que el poder que detenta una gran empresa conlleva una gran responsabilidad con el bienestar de la sociedad. Esta fue la visión de Thomas Watson Jr., entonces presidente de la Junta Directiva de IBM, expresada en una conferencia en 1963. Al año siguiente, David Rockefeller, presidente del Chase Manhattan Bank, sostenía que la propiedad de una empresa deriva necesariamente en ciertas obligaciones sociales.

El marco conceptual y las diversas formas en que se expresa la Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad son el resultado de la evolución de estos procesos. Dichos procesos han repercutido en otros escenarios, como el latinoamericano, en donde lentamente se viene haciendo un cambio organizacional para adoptar políticas de Responsabilidad Social, aunque continúan predominando otras formas de relación de la empresa con su entorno social interno, externo y ambiental.

El tercer milenio está dando a luz cambios organizacionales no imaginados hace quince o veinte años. Dentro de la infinitud de cambios, existe una orientación que está siendo cada día más aceptada por las organizaciones en el mundo; en México, lentamente, las organizaciones de diversos tamaños y sectores están descubriendo los beneficios de hacer coincidir sus intereses empresariales con los intereses de sus trabajadores, clientes, proveedores, vecinos, comunidad, competidores, inversionistas y otros grupos afectados directa o indirectamente con las operaciones de la organización. Están desarrollando una visión moral para considerar estos factores como centrales para lograr el éxito organizacional. Los empresarios con esta visión desarrollan estrategias en la cúspide organizacional basados en la creencia de que en el largo plazo el desempeño de las utilidades financieras y la responsabilidad social corporativa no son sólo compatible sino que están inevitablemente relacionadas.

Desde hace tiempo en el país se viene hablando con insistencia de ética en los negocios y en las organizaciones, la empresa es vista cada vez más como espacio idóneo para la moral vivida y pensada. La evolución que se ha producido es evidente: hace tan solo unos años, hablar de ética en la empresa era considerado algo así como un juego de palabras e incluso como una paradoja; hoy, sin embargo, y aunque todavía hay escépticos que lo consideran una moda pasajera, no se puede negar que estamos asistiendo a la emergencia de preocupaciones que van más allá del puro beneficio económico.

## **2. La evolución del movimiento de las Relaciones Humanas**

El primer movimiento importante y definitivo en la generación de nuevas formas de estudio del mundo organizacional fue el enfoque de las Relaciones humanas que surgió como reacción al enfoque clásico formal que focalizaba su atención en los elementos de la organización que el enfoque clásico trató poco o nada (Etzioni, 1965, p57). Por ello, la teoría de las Relaciones humanas se identifica como neoclásica y no como moderna ya sigue la forma teórica de la teoría clásica, y se desarrolla como disciplina enfatizando la dimensión humana de la administración como un proceso dialectico contra la despersonalización de la teoría clásica (Filley y House, 1969, p18-9).

Introducción a la parte I

Durante el último cuarto de siglo, casi todas las teorías respecto a motivación de trabajadores se han visto dominadas por lo que a grandes rasgos se conoce como perspectiva de relaciones humanas. En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica vastamente y que a menudo tan mal se practica, del por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por los directivos. Al igual que muchos otros conceptos tan popularizados, este se ha sobresimplificado de modo burdo y es mucho mejor conocido en varias de sus versiones modificadas que en su forma auténtica. Este evangelio se ha difundido ampliamente; pero por lo regular ofrece poco parecido

con el complejo y aún no bien desarrollado conjunto de ideas que iniciaron el proceso.

La práctica contemporánea de las relaciones humanas, a diferencia de la teoría, está sufriendo de un agudo caso de superficialidad. Esto probablemente merece mucho más que el comentario mordaz que sobre ella han vertido iconoclastas profesionales en revistas de negocios, así como ciertos gerentes encallecidos que consideran que cualquier forma de "blandura" con los trabajadores constituye una seria equivocación.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas posee respetables puntales científicos e importantes inferencias, tanto para los administradores como para la sociedad en general. Mas a pesar de las homilías y artificios, no existe un modo fácil de aplicarla. De hecho, todavía tiene que demostrarse que en verdad puede practicarse en gran escala. Pero existen muchísimas pruebas de que debería aplicarse con tanta amplitud como sea posible.

El primer paso esencial en tal dirección es adquirir un conocimiento de la estructura de esta teoría; después de ello, sus aplicaciones dependerán, en gran parte, del ingenio que sepa desplegar el gerente y su tolerancia en cuanto a cambios.

El mejor modo de entender la teoría de relaciones humanas, es estudiar su evolución desde el clima moral que hizo inevitable su emergencia, y continuar con los estudios clásicos en que se basó, hasta llegar a su condición y exponentes actuales.

El que una teoría pudiera haber alcanzado tal prominencia y validez en el modo de pensar del directivo si bien en una forma diluida, resulta suficiente prueba de que hace vibrar una cuerda muy sensible. Viéndolo retrospectivamente, nada sorprendente es que la idea de las relaciones humanas pegara con tanta rapidez como en realidad ocurrió. De hecho, dadas las condiciones de la escena industrial norteamericana con antelación a la década de 1930, resulta sumamente seguro apostar que cualquier cosa parecida a la teoría de relaciones humanas llegaría a ser popular aun cuando nunca hubieran existido los experimentos de Hawthorne que vinieran a ponerla en boga.

Fue la fuerte corriente de moralismo en la cultura norteamericana la que preparó de modo efectivo el escenario para el nacimiento de la teoría de las relaciones humanas. A pesar del aparente cinismo que algunos sectores despliegan, un pujante sentido de lo que es justo e injusto continúa ejerciendo poderosa influencia en nuestros círculos de negocios, políticos y culturales. Más de un hombre otrora afortunado y pudiente ha aprendido en forma penosa que resulta más prudente mantenerse dentro de los límites de la moralidad común que despertar en el público un apetito por reformas.

Repetidamente los movimientos de reforma han desquiciado al Estados Unidos industrializado y, de hecho, han contribuido en gran medida a moldear la escena industrial que prevalece en la actualidad. Ellos fueron los que determinaron el tono de épocas que forjaron generación tras generación de gerentes, que después educaron y templaron sus propias ideas en el largo curso de la experiencia. De manera gradual, el moralismo norteamericano comenzó a producir generaciones de gerentes que difícilmente podían evitar que en su trabajo penetrara una conciencia social, puesto que esta se hallaba entretejida con sus propias personalidades gracias al medio ambiente en que habían crecido. Estos hombres, a través de sus propias simpatías y predilecciones enraizadas, iban a imprimir en la industria de su país su propia marca de empresa, de tipo único, entremezclada con la compasión.

Cuánto arrastre ha alcanzado esta "revolución capitalista" es cosa sobre la que podría argüirse interminablemente. Desde un punto de vista histórico, por lo menos, hemos recorrido un largo camino desde la época de los talleres en que se trabajaba de sol a sol y de los escuadrones de rompehuelgas rufianescos, hasta el capitalismo norteamericano de hoy, que tanto se enorgullece de su destreza para crear relaciones viables con el empleado.

Por otro lado, entre muchos trabajadores norteamericanos perdura aún aquel testarudo espíritu proletario que pone en duda la sinceridad con que se le ofrece cualquier beneficio y sostiene que ninguna de las concesiones provenientes de la gerencia se ha logrado sin que se les arrancara por la fuerza. La posición del investigador de relaciones humanas se encuentra en algún punto dentro de estos dos extremos, ya que él se siente inclinado a pensar que la gerencia, a pesar de la mejor de sus intenciones, ha venido manejando sus relaciones con los empleados de un modo mecánico, lo que deja en la mayoría de ellos un sentimiento tanto de cansancio como de escepticismo.

Pero lo que verdaderamente resulta importante es que las buenas intenciones están allí. Después de todo, los gerentes no son inmunes al clima cultural en que viven. La mayoría de los norteamericanos posee una auténtica pasión por caer bien y la mayoría de los gerentes, si bien a menudo se ven compelidos a asumir en su posición una perspectiva de endurecimiento, no es probable que se sientan muy felices cuando sus empleados les demuestran suspicacias o resentimiento. El impulso para mejorar la condición de la generalidad de los trabajadores se basa ahora tanto en un inexorable sentido de lo que es decente como en las cruentas realidades de la mesa de regateos.

Por lo tanto, mucho antes que la industria se convirtiera en un placentero coto de caza de sociólogos y sicólogos, el tiempo venía madurando un movimiento que legitimara las angustias moralistas de los gerentes para conceder a los trabajadores un mejor trato. De hecho, hubo algunos que no aguardaron la sanción de la popularidad, sino que simplemente fueron más allá y practicaron un tipo sui generis de magnánimas "relaciones humanas". El hecho de que tales gerentes visionarios de modo probable constituyeran solo una corta minoría y que

la mayoría de los directivos continuara sancionando tácitamente métodos arbitrarios de supervisión, mediante el simple expediente de dejar que se pusiera en duda su validez, solo sirvió para dar más combustible al incendio. A mediados de la década de los treinta, la emergencia de un concepto formal sobre relaciones humanas aguardaba únicamente una patética demostración, un adalid capaz de hablar y una tribuna desde la cual poder demandar la atención de los administradores.

La oportunidad que el arte de las relaciones humanas aguardaba, se presentó en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company de Chicago, durante una serie de experimentos, entre 1927y 1932. El adalid fue en esa ocasión Elton Mayo, y su tribuna la eminentemente respetable Harvard Graduate School of Business Administration. La teoría que Mayo desarrolló con base en estos estudios, afirma que los trabajadores tienden a conglomerarse en grupos informales con el fin de llenar un hueco en sus vidas y que este hueco resulta de una necesidad básica de cooperación y camaradería, el cual habían ignorado las modernas organizaciones industriales. Además, estos grupos informales podrían ejercer un empuje mucho más poderoso en la motivación de los trabajadores que toda la fuerza combinada de dinero, disciplina y hasta la misma seguridad de trabajo. La prescripción de Mayo fue: cultivar una mejor comunicación, de modo que la gerencia y los trabajadores pudieran en todo momento alcanzar una percepción de simpatía dentro de las mentes de uno y otro, así como colocar la supervisión en manos de hombres hacia quienes el respeto de sus compañeros converja con naturalidad. Los supervisores debían ser adiestrados de tal modo que adquirieran la destreza de escuchar, entender y suscitar cooperación, cosa que constituía una divergencia total de la imagen clásica de un mero "subordinada del patrón".

La teoría de relaciones humanas, aun en esta forma, no fue invención de Mayo. Sus descubrimientos respecto a la importancia de grupos informales no constituyeron una verdadera sorpresa para los sociólogos y otros estudiosos serios de la industria. Mas si no un innovador, Mayo fue un evangelista de notable éxito, que vino a poner un sello de respetabilidad científica a ideas que, cuando se llegó a pensar en ellas de algún modo, por lo regular se habían considerado como divagaciones de una mente enfermiza. Mayo no propuso la supresión de métodos impersonales o arbitrarios de supervisión; pero se las arregló para estampar sobre ellos un estigma de retroceso. Pero lo más importante de todo ello, fue quizás su efecto sobre otros estudiosos de la motivación industrial. A partir de Mayo, casi todo teórico importante en relaciones humanas lo ha usado, bien sea como trampolín o como amortiguador contra el cual desarrollar ideas propias que se hallan en contraste. Por tal razón, cualquier examen serio de lo que corrientemente se sabe sobre motivación de gente en el trabajo debe comenzar con Mayo y, más específicamente, con los estudios que le suministraron sus propios puntos de partida.

El movimiento de las Relaciones humanas tiene dos grandes fases. En primer término están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los veinte.

Posteriormente vienen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre "liderazgo" y modificación de actitudes a partir de la década de los cuarenta, además de los estudios de Yale. En segundo término, en la década de los sesenta y setenta, vendrían Douglas McGregor, y, principalmente, Rensis Likert y Chris Argirys a complementar el desarrollo del movimiento de las Relaciones humanas. Elton Mayo es reconocido como el padre de esta escuela; John Dewey indirectamente y Kurt Lewin de manera más directa contribuyeron a su iniciación (Etzioni, 1965, p57).

En la línea evolutiva, las principales bases y aportaciones del movimiento de las Relaciones humanas dejan de ser satisfactorias para explicar la complejidad de la organización, en Inglaterra los estudios del Instituto Tavistock y de Joan Woodward toman en consideración el efecto de la tecnología en las formas de organización y de ejercer la toma de decisiones por parte de los mandos gerenciales, dando origen al enfoque sociotécnico. Después, los fundamentos existentes hasta estas fechas se incorporan en la teoría de la Calidad Total y se aplican en Japón para dar como resultado la visión japonesa de las Relaciones humanas. En la década de los ochenta surge la orientación ética de los negocios, y finalmente, ésta se transformaría en lo que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresarial.

Cabe mencionar que durante todos estos años, citando a Goleman (1995), se tuvo una desproporcionada visión científica de una vida mental "emocionalmente chata", lo que guió la mayoría de las investigaciones sobre la inteligencia del ser humano, visión que afortunadamente está cambiando poco a poco, al entenderse el papel esencial de los sentimientos y reconocerse éste como un factor esencial para la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de la creatividad e innovación.

Es en la primera década de este tercer milenio cuando se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible. Existe consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves, dentro de las ciencias de la administración (Boonstra, 2004, Wei Choo y Bontis, 2002).

Un esquema teórico que destaca en la comprensión del comportamiento humano y organizacional, por su perspectiva sistémica, ha sido la teoría de sistemas dinámicos y los mecanismos de control y retroalimentación desarrollada por J. Forrester del MIT, aceptada ampliamente como una estructura teórica de aplicación general, en tanto que a ésta concierne la autorregulación de los sistemas constituida en elemento importante para el enfoque sociotécnico (Roberts, 1978; Lyneis, 1980).

De esta manera los principios de la teoría de sistemas se han utilizado en las teorías del comportamiento humano (Carver y Scheier, 1981; y Powers, 1973); de la misma manera en las teorías del comportamiento organizacional, como en los



fenómenos de motivación, establecimiento de metas, ausentismo, evaluación del desempeño y liderazgo.

Sin embargo, la mayoría de las investigaciones, sobre todo las empíricas se han enfocado a relaciones simples, descuidando los propios principios sistémicos y la interacción y retroalimentación de los factores objetivos y subjetivos que interactúan dentro de la organización.

Iniciando con el tema que nos ocupa, debe destacarse que la escuela de las Relaciones humanas tiene dos pilares, el primero relacionado con la moral, productividad y liderazgo. La segunda, más sofisticada, es la concerniente con la estructura de grupos; ésta construida sobre las premisas de la primera pero se aplica sobre la organización como un todo.

En lo concerniente al liderazgo, la tesis general de la teoría de las Relaciones humanas es que un buen liderazgo incrementará la productividad por parte de los trabajadores. Un “buen liderazgo” generalmente se describe como uno “democrático” en oposición a uno autoritario, centrado más en el trabajador que en la producción, preocupado más con las relaciones humanas que con las reglas burocráticas, etc. La hipótesis es que un buen liderazgo conducirá a una moral alta, y una moral alta conducirá a un incremento en los esfuerzos de los trabajadores, resultando todo ello en una mayor producción. Además, se supone que se reducirá la rotación de personal y el ausentismo incrementando entonces la productividad al minimizar tanto el tiempo de la capacitación y los problemas de la línea de producción causada por el ausentismo.

Este criterio no es nuevo. Ya por la década de 1920, “portavoces del mundo de los negocios empezaron a poner en duda la filosofía autocrática clásica de la dirección de empresas. Ya no se representaba al trabajador como un simple apéndice de una máquina, que buscaba con su trabajo únicamente recompensas económicas” (Kolb et al., 1987, p162)

La segunda vertiente es el modelo de relaciones de grupo. En este modelo la preocupación central es más por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos, conducirá al incremento de la producción. Es obvio que en una organización, “cada persona está unida a una u otra malla de miembros en virtud de las exigencias funcionales del sistema, que son llevadas a la práctica mediante expectativas que esos miembros tienen de la misma” (Katz y Khan, 1977, p220)

En esta área se ven las técnicas de relaciones humanas solamente como un instrumento higiénico (en el sentido dado por Herzberg); ya que es mejor tratar a la gente propiamente que de una manera inadecuada y diseñar las interacciones para minimizar la oposición y fomentar la cooperación con el superior, lo que dará como resultado el mejoramiento del clima organizacional. Derivado de lo anterior,

las personas que satisfacen sus necesidades de pertenencia y perciben que son respetadas y apreciadas serán más colaborativas, por lo que van a contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales.

Subyacente a lo anterior está el hecho que “los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. Dentro de ciertos límites la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones” (Etzioni, 1965, p3). El incremento en la eficiencia elevará las utilidades de la empresa, alcanzando de esta manera el objetivo final de las mismas. Esta visión es la de los “pioneros de las relaciones humanas, tales como Elton Mayo y Chester Barnard, quienes querían que las personas logaran su autodesarrollo y también utilidades altas para la empresa” (Perrow, 1986, p97).

Dentro de esta red de actividades, las Relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva. En un análisis de esta definición tenemos que:

- A. El término "factores" nos sugiere que es necesario relacionarlo con la historia, la sociología, la economía, la teoría política, la ecología y la teoría gerencial, ya que todas estas disciplinas dan relevancia a la función de las relaciones humanas en el ambiente dinámico de las empresas.
- B. El concepto de "humanos" se refiere al potencial para lograr resultados significativos a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo.
- C. Los objetivos humanos específicos incluyen: los valores personales, aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina.
- D. El uso de estos recursos "para alcanzar los objetivos empresariales" debe estar basado en la aceptación de parte del trabajador de los fines de la organización, aunque el grado de aceptación puede variar entre los individuos.

Indudablemente, la psicología industrial o del trabajo contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios administrativos de la teoría clásica y aunado a las profundas modificaciones ocurridas en el panorama social, económico, político, tecnológico, determinaron nuevas variables para el estudio organizacional.

En la actualidad es la teoría que más se conoce, que se practica bajo diferentes supuestos y orientaciones teniendo siempre como objetivo descubrir el por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por la gerencia. Al igual que muchos otros movimientos tan popularizados, las Relaciones humanas se han “sobresimplificado de modo burdo y es mucho mejor conocido en varias de sus versiones modificadas que en su forma auténtica. Este evangelio se ha difundido ampliamente; pero por lo regular ofrece poco parecido con el complejo y aún no bien desarrollado conjunto de ideas que iniciaron el proceso” (Gellerman, 1978, p15).

## 2.1. Antecedentes

El estudio de las organizaciones estuvo dominado en –general- durante el primer cuarto del siglo pasado por el punto de vista de la dirección científica; en el segundo cuarto de siglo, por los intereses y por la orientación de las "Relaciones-humanas". En el primer caso, "los actores humanos en la organización se veían primariamente como "instrumentos" que se podían describir en términos de propiedades fisiológicas y psicológicas sencillas. En el último caso a los actores humanos se les concedían sentimientos y motivos, pero se prestaba relativamente poca atención a sus propiedades como seres adaptables y razonables (March y Simon, 1981, p 232).

La efectividad con la cual las organizaciones son administradas tiene un impacto directo sobre la mayoría de las personas. Sin embargo, quienes tienen más interés en lograr la efectividad de las organizaciones son quienes las administran (Sanford, 1973, p3)

La racionalidad de las organizaciones moldea a los trabajadores ya que no solamente se diseñan la estructura y los procedimientos para asegurar la predictibilidad, sino que "los individuos también llegan a convertirse, en la medida de lo posible, en instrumentos animados de la organización. La discreción individual se restringe por las regulaciones y precedentes que cubren todos los eventos anticipados, y tales eventos tienden a convertirse en fines en sí mismos". (Prethus, 1972, p52)

Las organizaciones son procesos estructurados en los cuales las personas interactúan por objetivos, son un sistema social que contienen personas interactuando de acuerdo a uno o más patrones o estructura. Estas creencias acerca de la naturaleza de las organizaciones son la piedra angular en las bases filosóficas de las Relaciones humanas (Sanford, 1973, p4-5).

La racionalidad y la estructuración social como objetivos y los elementos siguientes son importantes para comprender la orientación de la teoría de las Relaciones humanas:

- A. *La necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándose de los conceptos rígidos y mecanicistas de la *teoría clásica*. En las organizaciones burocráticas la lealtad siempre dependerá de la disparidad entre expectativas y satisfacciones individuales, y por tal entrenamiento, las organizaciones están en efecto anticipando el futuro. Cuando "la moral alta persiste a pesar del desencantamiento que trae la experiencia, podemos asumir que una alta proporción de los miembros han internalizado los valores organizacionales y aceptado sus medios. Haciendo lo anterior, cada uno se convierte en un estímulo, incrementando la

autoridad de los valores del grupo, haciendo la deserción menos probable y la deprivación más dolorosa” (Prethuis, 1972, p163)

- B. El *desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, principalmente la psicología y la sociología como también su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial para despojarla de su esquema mecanicista, porque a veces, la organización en lugar “de convertirse en un servidor obediente de la sociedad, se vuelve a veces su amo” (Etzioni, 1965, p2)
- C. *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin* que fueron capitales para el humanismo en la administración.
- D. *Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne*, desarrollada entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, poniendo en jaque los principales postulados de la *teoría clásica de la administración*.

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la *teoría clásica de la administración*. De acuerdo con Weber (1947, p333-6) la organización burocrática tiene las siguientes características:

1. Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, que regularmente están ordenados por reglas, esto es, leyes o reglamentaciones administrativas.
2. Principios de jerarquías y niveles de autoridad por grados que aseguran un sistema firmemente ordenado de super o subordinación en el cual los altos oficiales supervisan a los de de bajo rango.
3. Una administración basada en documentos escritos; el cuerpo de supervisores y jefes resguardan y aplican esos documentos y archivos, con otros documento del aparato que constituye la “oficina” o el Bureau”.
4. Una administración con jefes de tiempo completo que son entrenados profesionalmente.
5. Una administración por reglas generales que son relativamente estables y comprensivas.

En una administración de este tipo, la aplicación de las reglas de los sistemas burocráticos, “producen un clima psicológico distintivo. Se espera que los integrantes sean leales a la organización, y se conduzcan consistente y racionalmente de acuerdo a criterios técnicos y profesionales, y mostrar deferencia hacia la autoridad y líderes de la organización” (Prethuis, 1972, p6-7) Aunque hay que distinguir dos clases de lealtad. Debe desarrollarse también en los trabajadores “además de la lealtad al objetivo de la organización, una lealtad muy distinta, la lealtad a la organización misma y un interés en que sobreviva y crezca” (Simon, 1978, p110).

Una gran parte del comportamiento, y especialmente del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, es intencionado; es decir; está orientado

hacia metas u objetivos. Esta intencionalidad o finalidad trae como consecuencia una integración en el modelo de comportamiento.

La importancia de un modelo de administración, es que éste determina las decisiones y comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede, a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo relativamente último. Cuando las decisiones lleven a la selección de finalidades últimas, las llamaremos "juicios de valor"; cuando impliquen el logro de tales finalidades, las llamaremos "juicios de hecho" (Simon, 1978, p6).

Para Elton Mayo, los juicios de valor –su filosofía- y la situación que guardan los trabajadores dentro de las organizaciones es el factor fundamental tanto para mejorar el desempeño organizacional, como para entender de mejor manera el comportamiento de las organizaciones. Sin embargo, es necesario considerar las decisiones del trabajador en la organización y cambiar la visión de los administradores “los cuales centran la atención sobre los problemas de motivación implícitos en la utilización de personas humanas para realizar los trabajos de la organización” (March y Simon, 1981, p 121).

Mayo sabía que la organización burocrática llega a ser disfuncional para la sociedad, “pero el más dramático e infeliz de todos los aspectos disfuncionales de la organización han sido los programas de lealtad y seguridad” (Prethuis, 1972, p299)

El aspecto del cambio es enfatizado por Mayo ya que los resultados de Hawthorne los capacitó para asegurar que la mayor preocupación del administrador debe ser la creación de grupos de trabajo en la organización, para desarrollar y mantener la cooperación grupal y no la lealtad a la organización. El cambio de la hipótesis del individuo sólo, al individuo como parte de un grupo, y al grupo como célula de la organización, proporciona a la escuela de las Relaciones humanas su principal característica. La acentuación que Mayo pone en el “hombre organización en el grupo...no es un fenómeno temporal dictado por la necesidad externa; es una respuesta a lo que él cree que es un imperativo moral, y cada vez más la articula abiertamente” (Whyte Jr., 1975, p365).

El enfoque de las Relaciones humanas supone que la organización más satisfactoria sería la más eficiente y enseña que es necesario referir el trabajo y la estructura de la organización a las necesidades de los empleados pues de esta manera, haciendo feliz al empleado, la organización obtendrá su plena cooperación y esfuerzo y así aumentara su eficiencia (Etzioni, 1965, p71). La naturaleza de las relaciones humanas y las relaciones entre los objetivos de satisfacción de los trabajadores y la efectividad organizacional debe verse como un proceso de medios a ciertos fines.

En esa línea de pensamiento, como muchas otras empresas con recursos, la Bell System combinaba una serie de medidas diseñadas para ganar la lealtad del

trabajador, conocida colectivamente como capitalismo social, con estrategias orientadas a eliminar el poder de los sindicatos. También aplicaba una nueva filosofía de personal que sobrepasaba en beneficios para los trabajadores a cualquier otra de la época, aunque se derivaba de la presión social y el descontento al interior de la empresa (Gillespie, 2003, p17).

Los estudios de la escuela de Relaciones humanas se orientan hacia la manera en que los niveles superiores de la organización se deben de comportar, para lograr que los niveles inferiores sean más productivos, enfatizando en esto el uso de las relaciones humanas de los trabajadores como el comportamiento fundamental. Obviamente se tiene en cuenta que se “requieren tres niveles de conducta para lograr niveles elevados de efectividad organizacional: la gente debe *unirse* a la organización y *permanecer* en ella; ha de *desempeñar de manera confiable* los papeles que se le asigne; ha de *dedicarse, de vez en vez, a una actividad innovadora y de cooperación* no incluida en el papel, pero que esté al servicio de los objetivos organizacionales” (Katz y Khan, 1977, p427)

En una época en que la gente a cargo de las grandes organizaciones se aferraba a las doctrinas mecanicistas de los expertos en eficiencia, Mayo “presentó un cambio de perspectiva que hacía gran falta; ayudó a sensibilizar a una corriente constante de administradores influyentes de la importancia de la vasta y informe red que tenían debajo así como la necesidad de comprenderla. No es necesario compartir con Mayo su filosofía de la sociedad adaptadora para reconocer los beneficios de una mejor administración que él ayudó a desarrollar” (Whyte Jr., 1975, p46)

Mayo observa a la organización a través de la estructura social, viendo en esta estructura social la solución de la mayoría de los problemas que la organización tiene. Con respecto a ella, se menciona que la estructura social de cualquier empresa particular determina la clase de colaboración, la clase de personas que permanecerán en la compañía y la clase de personas que alcanzarán las posiciones jerárquicas altas.

Como sugieren los primeros investigadores de Hawthorne, la gerencia ha de buscar el equilibrio entre la moral y la eficiencia a fin de alcanzar el nivel más alto posible de productividad y cooperación por parte del obrero. La alta moral “nos ayuda a realizar el trabajo en equipo, pero es posible que esta tarea en común sea satisfactoria y, en cambio, el espíritu de grupo esté bajo” (Halloran, 1982, p179)

El resultado es complejo; pero aun cuando los eslabones y la forma de unión difieran entre una organización y otra, los procesos de unión pueden ser iguales. Si fuese posible concretar la naturaleza exacta de los procesos e identificar los subsistemas organizativos apropiados, se podrían hacer amplias generalizaciones no sólo acerca de *lo que* ocurre en las organizaciones, sino también acerca de *cómo y por qué*, esto en el supuesto de que existiesen ciertos objetivos comunes para todas las organizaciones.

La escuela de las Relaciones humanas está dirigida principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon las dos etapas de su desarrollo:

- a) El *análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste*. En la primera etapa, domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo -o psicología industrial - era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía de su ejecutante y la selección científica de sus empleados basada en esas características. Los temas predominantes de la psicología industrial, en esta etapa, eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y de la fatiga.
- b) La *adaptación del trabajo al trabajador*. La segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Mientras que en la primera etapa la profesión era considerada como el mejor medio de que dispone un individuo para obtener el máximo rendimiento de sus capacidades e intereses, en la segunda, la profesión pasa a ser considerada como la situación humana que le ofrece a un individuo utilizar positivamente sus aptitudes y cualidades con relación a la sociedad, así como para expresar sus capacidades y proyectos y desarrollar su capacidad. Por ello, “el elemento clave de las *relaciones humanas* es su objetivo fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se *sientan* parte útil e importante de un esfuerzo general” (Kolb et al., 1987, p162).

Con el enfoque humanístico la teoría organizacional sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes colocado en la tarea y en la estructura organizacional al énfasis en las personas que trabajan o participan en grupo en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método del trabajo y la preocupación por la organización formal y los principios de administración aplicables a los conceptos organizacionales ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: se pasa de los aspectos técnicos y formales a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El énfasis pasó también de la organización y sus héroes; los dirigentes y líderes, al Hombre Organización. En las “Relaciones humanas se venera al Hombre Organización, y de allí los elogios casi religiosos que de buena gana le endilgan...La doctrina de las Relaciones humanas...no sólo les dice [a los trabajadores] que son importantes, sino que son las figuras claves [de la organización]” (Whyte Jr., 1975, p46).

Atrás quedó la base fundamental de la orientación clásica, por varias razones, una de ellas es porque “la lealtad parece que ha llegado a ser la base principal de la sucesión burocrática. Como la antigüedad, la lealtad disfruta de la ventaja de la amplia aceptación. Porque es una cualidad que cualquiera aspira a ella” (Prethuis, 1972, p49)

## **2.2. Los Experimentos de Hawthorne**

Aunque ya hace tres cuartos de siglo desde que se realizaron, los experimentos de Hawthorne aún están entre los más frecuentemente citados y los experimentos más controversiales en las ciencias sociales. Nuevas generaciones de estudiantes “se han comprometido para recordar los resultados de estos experimentos. Son aclamados como el punto de partida tanto en psicología como en sociología y han adquirido el status de una creación de un mito en disciplinas tales como sociología industrial, psicología social del trabajo, psiquiatría industrial y antropología del trabajo” (Gillespie, 2003, p1).

George Elton Mayo, australiano de nacimiento y profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Harvard era un psicólogo que había trabajado con las orientaciones de la psicología industrial (preocupación por la fatiga y los efectos del ambiente físico en la producción industrial (luz, humedad, temperatura, etc.) obteniendo un reconocido éxito en estas actividades. Sin embargo, los estudios que realizó en Hawthorne lo llevaron a un cambio radical en su enfoque de la problemática del trabajo y la producción.

Mayo fue llamado a la planta Hawthorne de la Western Electric que fabricaba equipos para plantas telefónicas. La empresa se encontraba con que había fuerte murmuración y descontento entre los 30 mil empleados de la planta. Esto sucedía a pesar de que en los aspectos materiales era una compañía muy progresista que se preocupaba de dar al personal distintos servicios (diversiones, seguros, etc.).

Los expertos en eficiencia aplicaron los métodos corrientes para tratar estos problemas (manejar fatiga, iluminación, etc.) intentando disminuir la tensión existente y aumentar la producción. Pero, no tuvieron mayor efecto con estas experiencias. En 1924 la compañía pidió la ayuda de la Academia Nacional de Ciencia de los EE. UU. Todo esto era sobre la base de los supuestos de la psicología industrial de la época en que se consideraba al ser humano simplemente como un organismo afectado por la fatiga, las condiciones ambientales, el tipo de trabajo (estudios de tiempo y movimiento), etc. Pero, las investigaciones a cargo de Elton Mayo vinieron a demostrar que había algo más importantes que los horarios, salarios, condiciones físicas, etc. Ese algo era independiente de todo lo anterior.

Los estudios de Hawthorne con Elton Mayo “son considerados como el punto de partida y la mayor fuente de inspiración de todos los estudios subsecuentes en el campo de las relaciones humanas” (Mouzelis, 1968, p98). También se consideran, en términos de amplitud e impacto sobre la teoría administrativa como la más



importante de todos los experimentos jamás realizados (Sanford, 1973, p30) Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la administración científica. Se aplicaron variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad.

En marzo del año 1928, el Director de Personal de la Western Electric, T.K. Stevenson, le envió a Elton Mayo un reporte interno de los resultados de los experimentos conducidos en el cuarto de experimentos sobre relees. Stevenson había sido impresionado por un discurso que le había escuchado a Mayo sobre "Lo que la psicología puede hacer por la industria los próximos años" (Gillespie, 1993, p70). Mayo leyó el reporte y visitó la planta acompañado de su asistente Emily Osborne, en abril de 1928, allí visitó los cuartos experimentales. A principios de 1929 a Mayo le fue ofrecido el puesto de director del programa de entrevistas e Hawthorne a lo cual declinó. En lugar de ello decidió asesorar los experimentos, y de 1929 q 1933 Elton mayo recibió un pago anual fijo para jugar el rol de intérprete oficial de los experimentos de Hawthorne frente al mundo académico.

Los principales investigadores fueron, en sus inicios, F. J. Roethlisberger y William J. Dickson y Elton Mayo en la segunda etapa. La contribución principal de este movimiento fue incorporar nuevas dimensiones teóricas, conceptuales y metodológicas de la investigación al estudio de las organizaciones, mediante la acción de las ciencias del comportamiento (Gillespie, 2003, p1).

George Elton Mayo, australiano de nacimiento y profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Harvard había trabajado con las orientaciones de la psicología industrial (preocupación por la fatiga, la monotonía y los efectos del ambiente físico en la producción industrial, luz, humedad, temperatura, etc.) obteniendo un reconocido éxito en estas actividades. Sin embargo, los estudios que realizó en Hawthorne lo llevaron a un cambio radical en su enfoque de la problemática del trabajo y la producción debido a que se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados (Brown, 1977, p82-7).

Con tal marco analítico y herramientas, la escuela de las Relaciones humanas trató de explorar aspectos de la conducta organizacional tales como motivación, moral, cohesión grupal, y su relación con la productividad (Mouzelis, 1968, p102).

Los estudios se realizaron en una fábrica en Cicero, a las afuera de Chicago, donde se construían aparatos para la Bell System, la administración de la AT&T se consideraba bastante progresiva para su tiempo y estaba buscando la manera de incrementar la productividad entre sus trabajadores (Perrow, 1986, p79). Los estudios sobre iluminación y condiciones ambientales habían empezado en 1924 y fueron demasiado frustrantes por sus nulos resultados. Los siguientes estudios se desarrollaron a partir de abril de 1927 (Mayo, 1960, p54).

La empresa se encontraba con que había fuertes rumores y descontento entre los 30 mil empleados de la planta. Esto sucedía a pesar de que en los aspectos materiales era una compañía muy progresista que se preocupaba de dar al personal distintos servicios como diversiones, seguros, etc. (Brown, 1977, p82).

Los expertos en eficiencia aplicaron los métodos corrientes para tratar estos problemas (manejar fatiga, iluminación, etc.) intentando disminuir la tensión existente y aumentar la producción. Pero no tuvieron mayor efecto con estas experiencias. En 1924 la compañía pidió la ayuda de la Academia Nacional de Ciencia de los Estados Unidos. Todo esto era sobre la base de los supuestos de la psicología industrial de la época en que se consideraba al ser humano simplemente como un organismo afectado por la fatiga, las condiciones ambientales, el tipo de trabajo (estudios de tiempo y movimiento), etc. Pero las investigaciones a cargo de Elton Mayo vinieron a demostrar que había algo más importantes que los horarios, salarios, condiciones físicas, etc. Ese algo era independiente de todo lo anterior (Brown, 1977, p82).

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados no mostraron diferencias significativas (Mayo, 1960, p53-4).

Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Sin embargo, la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo control (Gillespie, 2003, p1; Brown, 1977, p83-4).

Resumiendo, lo sorprendente fue que aumentó la producción en los dos grupos y no sólo en el experimental como se esperaba. En consecuencia, había un factor desconocido que hacía aumentar la producción en forma independiente de la intensidad de la iluminación. Es de destacar que los operarios trabajaron bien con una iluminación que llegó a ser la equivalente a la de la luz de la luna. Para Mayo existía algo adicional “que los factores complejos mutuamente dependientes, los seres humanos, desviaron su equilibrio e intencionalmente derrotaron el experimento” (Mayo, 1960, p54).

Una de las características más intrigantes del recuento de los experimentos de Hawthorne es el énfasis en el drama de los descubrimientos científicos, de supuestos que fueron refutados por las fuerzas de lo inesperado y la evidencia irrefutable que condujo siempre a nuevas evidencias. Los “descubrimientos en un experimento sugirieron nuevos acercamientos metodológicos en el siguiente

experimento, hasta que este también arrojó resultados que impulsaron a los investigadores hacia la siguiente etapa” (Gillespie, 2003, p3).

Los fracasos llevaron a un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme (Mayo, 1960, p57-62).

En todas estas pruebas había además un cuidadoso control de las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, humedad ambiente, etc.) que no arrojaron luces sobre estos resultados imprevistos. Nos encontramos entonces que no se podían explicar los resultados en base a los conocimientos de la época (influencia de la fatiga, factores físicos y otros en el rendimiento).

Elton Mayo tuvo una influencia considerable en el entrenamiento y supervisión de los programas de las entrevistas, introduciendo a los investigadores de la empresa a sus técnicas y teorías. En los cuartos experimentales “el papel de Mayo había sido primariamente el de comentador de los resultados de las pruebas y la aplicación de su modelo psicológico aportaba una explicación de Irene Rybacki de la conducta no cooperativa” (Gillespie, 2003, p127).

Así, cuando los investigadores concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas y tomaron conocimiento de que lo que más importaba en relación a la producción eran las actitudes de los trabajadores, se iniciaron entrevistas destinadas a investigar los hechos pertinentes. En estas se hacían preguntas directas al personal averiguando lo que opinaban del capataz, y otras de esa orientación. Después concluyeron que esta modalidad tenía inconvenientes y optaron por "entrevistas no dirigidas" en que se estimulaba a hablar al trabajador libremente sin nada que pudiera influir en las expresiones del entrevistado. Se realizaron 21,126 entrevistas de una manera confidencial (Mayo, 1960, p79-84).

Los temas de las entrevistas eran acerca de los pagos, el lugar, la supervisión, los horarios, seguridad e higiene, vacaciones, los lockers, actividades del club, limpieza. Luz, ventilación, fatiga, seguridad social, interés por el trabajo, maquinaria y equipo, temperatura, espacio de trabajo, transporte, monotonía, contactos sociales, restaurant, ruido y ausentismo entre otros (Mayo, 1960, p90).

El programa de entrevistas arrojó varios hallazgos. Así, se encontró que a veces las quejas no correspondían a la realidad sino que expresaban problemas personales y lo que pedían los trabajadores dependía no sólo de sus experiencias dentro de la empresa sino que también de lo que les sucedía fuera de ella. La satisfacción o insatisfacción del trabajador se derivaba esencialmente de su

apreciación personal respecto a su posición social dentro de la empresa y de lo que creía merecer en cuanto al salario (Sanford, 1973, p30-34).

Extendiéndose a otros departamentos, los entrevistadores descubrieron que en cualquier otra parte de la planta prevalecía un clima radicalmente distinto. Encontraron apatía, enemistad y frustración (Mayo, 1960, p69). En opinión de Mayo, estas actitudes eran resultado de una administración impersonal o arbitraria: al tratar al trabajador como un mero par de manos alquiladas y cuyos otros sentimientos, si acaso los tenía, podían ignorarse impunemente, los directivos despojaban al obrero de su dignidad y lo privaban de cualquier razón para querer cooperar más de lo que estaba obligado (Gellerman, 1978, p22).

Más adelante se descubrió que los grupos que se formaban a nivel de los trabajadores influían notoriamente en el rendimiento de estos y había sectores en que estos grupos los llevaban a frenar la producción, pese a los incentivos económicos implantados por la gerencia.

La lógica de los sentimientos, las normas grupales, eran diferentes, mas aun se oponían a la lógica de la administración. Una de las principales funciones de las normas informales es permitir a los miembros del grupo incrementar su control sobre el entorno, ser menos dependiente de la administración y ser más capaz de resistir cualquier cambio externo que amenace su posición social y económica. Más aún "la vida grupal llega hacer una fuente de satisfacción social y estabilidad emocional para el individuo de tal manera que incrementa la satisfacción del trabajador y disminuye la rotación de personal y el ausentismo" (Mouzelis, 1968, p102; Mayo, 1960, p108 -16).

En la bibliografía de las relaciones humanas el experimento de Hawthorne se considera como un gran descubrimiento que puso en evidencia lo inadecuado que es considerar al hombre desde el punto de vista puramente económico. Las conclusiones que se "derivaron del experimento, sin embargo, fueron algo más que una exposición de hechos objetivos, porque Mayo y los componentes del grupo...ya años antes habían llegado a conclusiones similares, y para él el experimento de Hawthorne no hizo más que confirmar lo que ya sabía" (Whyte Jr., 1975, p37-8)

En todas estas pruebas había además un cuidadoso control de las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, humedad ambiente, etc.) que no arrojaron luces sobre estos resultados imprevistos. Nos encontramos entonces que no se podían explicar los resultados en base a los conocimientos de la época (influencia de la fatiga, factores físicos y otros en el rendimiento).

Al tomar conocimiento de que lo que más importaba en relación a la producción eran las actitudes de los trabajadores, se iniciaron entrevistas destinadas a investigar los hechos pertinentes. Estas se comenzaron haciendo preguntas directas al personal averiguando lo que opinaban del capataz, y otras de esa orientación. Pero, luego concluyeron que esta modalidad tenía inconvenientes y optaron por "entrevistas no dirigidas" en que se estimulaba a hablar al trabajador libremente sin nada que pudiera influir en las expresiones del entrevistado.

El programa de entrevistas arrojó varios hallazgos. Así, se encontró que a veces las quejas no correspondían a la realidad sino expresaban problemas personales. Esto es, lo que pedían los trabajadores dependía no sólo de sus experiencias dentro de la empresa sino que también de lo que les sucedía fuera de ella. La satisfacción o insatisfacción del trabajador derivaba esencialmente de su apreciación personal respecto a su posición social dentro de la empresa y de lo que creía merecer en cuanto al salario (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Más adelante se descubrió que los grupos que se formaban a nivel de los trabajadores influían notoriamente en el rendimiento de estos y había sectores en que estos grupos los llevaban a frenar la producción, pese a los incentivos económicos implantados por la gerencia.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los trabajadores en los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba a mejorar su desempeño en el trabajo. La supervisión agradable había reforzado aún más la intensificación de su motivación.

Los investigadores llegaron a la conclusión que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Las trabajadoras sabían del interés de los investigadores en su rendimiento y no pensaban en las consecuencias de las variaciones de la iluminación. “Estaban en una “pecera” y actuaban en consecuencia. Esta medición considerablemente reactiva produjo el efecto Hawthorne, que describe el mayor rendimiento resultante del hecho de que los obreros sepan que son observados con interés, tratados como personas importantes, y que sus inputs se toman en consideración” (Huse y Bowditch, 1986, p30)

Pasados pocos años desde el inicio del experimento, “quedó completamente de manifiesto, para los investigadores, que la moral del grupo y las motivaciones personales fueron unos factores de tal importancia, que llegaron a enmascarar por completo los efectos de la iluminación, ventilación y fatiga, que eran las variables estudiadas” ( Halloran, 1982, p21).

Conforme Mayo analizaba los cambios en la moral que tenían lugar después de que los hombres comenzaban a pensar en sí mismos como integrantes de un grupo, se convencía más y más de que habían finalmente dado con un fenómeno cuyo significado iba más allá de plantas particulares en las que lo había observado. Las miras de Mayo eran en verdad internacionales, su alarma considerable y su enfoque hasta cierto punto mesiánico (Gellerman, 1978, p27; Mayo, 1960, p161-79).

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. La organización informal derivada de los estudios de Hawthorne se define por los siguientes elementos:

- a) Relación de cohesión o de antagonismo. Los individuos se asocian con otros individuos creando relaciones de simpatía o de antipatía cuya duración es variable.
- b) Status. La posición social y prestigio de cada componente son determinadas más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.
- c) Colaboración espontánea. Con la colaboración espontánea la organización informal existe y está debe ser aplicada a favor de la empresa.
- d) Cambios de nivel de alteraciones de los grupos informales. Los grupos informales tienden a modificarse cuando hay cambios en la organización formal, pues cuando un individuo es cambiado de puesto esté debido a las nuevas funciones que tiene tiende a buscar otros grupos informales.
- e) Patrones de desempeño en los grupos informales. En la organización informal el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a su grupo. De esta manera el individuo que cambia de ambiente de trabajo, se crea una necesidad de establecer relaciones satisfactorias informales, esta necesidad será satisfecha mediante las relaciones que se establecen en la organización informal.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, muchas veces en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Esos grupos informales definen las reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus creencias y expectativas, que cada participante va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento

Después de que los estudios de Hawthorne fueron publicados se desarrolló “un movimiento social de larga escala –financiado por el gobierno, organizaciones empresariales, universidades y fundaciones – quienes vieron la manera de incrementar la productividad manipulando los factores sociales. (Perrow, 1986, p84).

Los trabajos de los asociados con la escuela de las Relaciones humanas han producido líneas de investigación prometedoras, la teoría “posee respetables puntales científicos e importantes inferencias, tanto para los administradores como para la sociedad en general. Mas a pesar de las homilías y artificios, no existe un modo fácil de aplicarla. De hecho, todavía tiene que demostrarse que en verdad

puede practicarse en gran escala. Pero existen muchísimas pruebas de que debería aplicarse con tanta amplitud como sea posible" (Gellerman, 1978, p15).

Los efectos de los grupos informales llevó a Mayo y sus colaboradores a reconocer que: 1) la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero (y por lo tanto el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) no viene determinada por su capacidad física, sino por su "capacidad" social; 2) las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero; 3) la más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo, y 4) los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros del grupo (Etzioni, 1965, p57; Mayo, 1960, p95-116).

Los trabajadores que se sabían estudiados se sintieron privilegiados porque analizaban sus actividades. Participaron conjuntamente como grupo y elaboraron medidas de reportes y equipos de trabajo. Como resultado de este experimento, se empezó a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería. La conclusión fundamental de los experimentos de Hawthorne estuvo en los fenómenos sociológicos y psicológicos que ejercieron aun mayor influencia sobre el rendimiento de lo que lo hicieron las condiciones de trabajo medibles y físicas.

Por consiguiente, los conceptos de sistema social, organización informal, control del comportamiento del grupo, equilibrio, comportamiento lógico y no lógico, pasaron a formar parte del lenguaje de los escritores de relaciones humanas y de los especialistas de administración de personal. "Subyacente a este punto de vista de los grupos estaba la explicación omnisciente de "sentimientos": conducta no racional, falta de cooperación (racional) con la administración y la falta de identificación (racional) con las metas de la empresa" (Perrow, 1986, p80).

La contribución más grande del movimiento de las Relaciones humanas es el énfasis en la proposición que "un problema humano debe recibir una solución humana que requiere de información y herramientas humanas" (Filley y House, 1969, p23).

A partir de los experimentos de Hawthorne ya no "fue posible considerar a los trabajadores como meros entes económico o como elementos aislados del proceso productivo, desde el punto de vista directivo. Tuvieron que ser admitidos como seres humanos, con interacciones normales capaces de influir en los resultados totales de la producción, independientemente de la mayor o menor complejidad de los procesos tecnológicos utilizados" (Halloran, 1982, p21)

Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional ", motivado por necesidades económicas

personales." Aunque tales "explicaciones, decían ellos explícitamente, eran puramente racionalizaciones" (Perrow, 1986, p80).

En diciembre de 1931 Elton Mayo obtuvo la aprobación de parte del Vicepresidente de la Western Electric para escribir un recuento oficial de los experimentos de Hawthorne, el resultado fue el libro "Los problemas humanos de la civilización industrial" publicado en 1933.

Los estudios Hawthorne terminaron en 1932 debido a lo severo de la Gran Depresión. Durante aquellos años los patrones de motivación normales tuvieron "que ser abruptamente interrumpidos debido a que el trabajo se había tornado en un asunto de aguda supervivencia, por lo que aquellos motivos más derivativos, como la constitución de grupos, resultaban verdaderos lujos que la mayoría de los trabajadores difícilmente podían permitirse" (Gellerman, 1978, p24).

Así como la administración científica estuvo muy difundida durante dos décadas y luego empezó a desaparecer, lo mismo sucedió con las relaciones humanas; Llegaron a la cima y luego decayeron. Durante los años 50's se hizo evidente que ni la administración científica ni el movimiento de las Relaciones humanas podían, por sí mismas, proporcionar todas las respuestas a los numerosos y complejos problemas de la organización.

### **2.3. Los estudios completos de Elton Mayo**

El primero de los cuatro estudios principales de Mayo tuvo lugar durante 1923-1924, en una fábrica textil de Filadelfia. El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de haberseles asignado para trabajar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Mayo, habían fracasado de modo rotundo numerosos intentos hechos por "ingenieros en eficiencia" para detener la ola de separaciones mediante distintos proyectos de pago de incentivos.

Al principio, Mayo creyó que la razón para tal comportamiento de los obreros debía ser la fatiga física, por lo que instituyó una serie de periodos de descanso durante el día de trabajo.

En el proceso de tratar de programar estos periodos de manera más eficaz, la gerencia experimentó con la idea de permitir a los trabajadores que ellos mismos formularan tal programación. El efecto fue violento: la rotación de personal descendió considerablemente hasta casi el mismo nivel de los demás departamentos de la planta, la productividad creció y las muestras de melancolía desaparecieron.



Mayo interpretó estos resultados como consecuencia, en parte, de la eliminación de fatiga pero, principalmente, por haber permitido a los empleados que participaran en la dirección de su propio trabajo. El desánimo, según intuyó Mayo, era resultado de tener que trabajar en un medio ambiente deshumanizador, es decir, como aburridos y aislados siervos de hileras de máquinas impersonales. Una vez que la monotonía no solo se rompió, sino que esto se hizo por un proceso mediante el cual los mismos trabajadores desempeñaban un papel activo, ocurrió una importantísima transición. Aquellos hombres que con anterioridad se habían sentido "solitarios" (incapaces de comunicarse entre sí y casi totalmente indiferentes a cualesquier intereses comunes), se unieron ahora en un grupo coherente. Lo que es más, este grupo se movilizaba en una suerte de sociedad con la gerencia, en vez de encontrarse en oposición a ella. Así pues, Mayo había dado con las mismísimas piedras clave de lo que posteriormente se convirtió en la teoría de las relaciones humanas. Su gran contribución fue su reconocimiento de que la emergencia de un espíritu de grupo no era un mero accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la emotividad que con anterioridad faltaba.

El segundo y mejor conocido de sus estudios, tuvo lugar en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company. Se inició con una serie de esfuerzos, relativamente rutinarios, por parte de los ingenieros de la compañía, para incrementar la producción mediante una mejor iluminación. Utilizando el procedimiento experimental corriente, modificaron el sistema de iluminación en ciertos salones de trabajo, manteniendo fija la atención en el ritmo de producción en tales salones experimentales así como en una sala "testigo" donde no se había cambiado la iluminación.

A pesar de la nitidez y buena intención del procedimiento, los resultados fueron en cierto modo exasperantes. Sin importar que la luz fuera más brillante, más opaca o constante, la producción se fue para arriba en cada uno de los salones en estudio.

Fue entonces cuando se solicitó la ayuda de Mayo y los investigadores de Harvard. Aventurándose por entre el cúmulo de factores que podrían haber sido la causa del alza en la productividad, pronto tuvieron que desechar lo relativo a la iluminación.

Sin embargo, iniciaron un procedimiento experimental similar al de Chicago, pero esta vez variando los periodos de descanso y la duración del día de trabajo, en vez del alumbrado.

A fin de impedir que factores presumiblemente "externos", como la motivación, influenciaran los resultados, los investigadores hicieron un esfuerzo especial para que los trabajadores cooperaran uniformemente en todos los grupos. Como cosa ya sabida, antes de variar las condiciones experimentales se pidió a los obreros que dieran su aquiescencia.

Nuevamente la curva de producción se elevó, en apariencia sin conexión alguna con la duración de los periodos de descanso o de los días de trabajo. Resultaba claro que lo que estaba sirviendo de aguijón a la productividad se hallaba aún fuera del control de los experimentadores, no obstante sus elaborados esfuerzos por mantener constantes todas las cosas, excepto la duración del trabajo y los periodos de descanso. Entonces, ¿qué era precisamente lo que había salido mal? El grupo investigador comprendió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, inadvertidamente habían despertado un poderoso motivador, hasta entonces dormido, Mayo escribe:

El cambio experimental más importante se introdujo cuando los encargados buscaban la forma de mantener la situación humanamente estable .. , pidiendo la cooperación de los trabajadores. Lo que ocurrió en realidad fue que seis individuos se convirtieron en equipo y este equipo se mostró de todo corazón y espontáneamente cooperador con el experimento.

Al seleccionar a unos cuantos trabajadores de entre muchos, para que participaran en un experimento, el grupo de Mayo les había despertado una especie de sentimiento de "élite" o aristocracia entre ellos mismos; cuando tal cosa se combinó dándoles cierto control (mediante su asentimiento) sobre su propio día laborable, la moral se acrecentó y, junto con ella, la producción.

El grupo experimental estaba trabajando bajo condiciones de motivación que eran vastamente distintas de las que existían en el resto de la planta: a estos obreros los estaban tratando como si fueran elementos importantes y de tipo único.

Poseían una importante voz en la decisión de cómo manejar su propio tiempo y se sentían a salvo (por los investigadores) contra las demandas rutinarias y restricciones de la gerencia. En otras palabras, todo parecía indicar que "tratar a los obreros como seres humanos", permitirles unirse en grupos naturales y relevados de controles impersonales daba pábulo a motivos que podrían mejorar violentamente la producción.

Con objeto de determinar con mayor precisión la índole de tales motivos, el grupo de investigadores de Harvard se embarcó en la fase de entrevistas del estudio de Hawthorne, lo que constituía en verdad un proyecto heroico, ya que requería más de veinte mil entrevistas. La finalidad era descubrir qué existía en la mente de los trabajadores y qué relación tenía esto, si es que la había, con su productividad.

Naturalmente, este programa de entrevistas iba mucho más allá de los confines de los pequeños grupos experimentales en que los investigadores inadvertidamente habían creado el espíritu de grupo. Extendiéndose a otros departamentos, los entrevistadores descubrieron que en cualquier otra parte de la planta prevalecía un clima radicalmente distinto. Encontraron apatía, enemistad y frustración. En opinión de Mayo, estas actitudes eran resultado de una administración impersonal o arbitraria: al tratar al trabajador como un mero par de manos alquiladas y cuyos otros sentimientos, si acaso los tenía, podían ignorarse impunemente, los directivos despojaban al obrero de su dignidad y lo privaban de cualquier razón

para querer cooperar más de lo que estaba obligado. La ausencia de preocupación clara y patente de la gerencia por el aspecto humano de la productividad, palpablemente resultaba contraproducente a su propio propósito.

Es interesante hacer notar que si bien los entrevistadores encontraron muchas personas que evidentemente eran neuróticas (es decir, personas cuya ineptitud para buscar un ajuste de comodidad en ninguna forma se confinaba a su trabajo), Mayo insistía en que aun con tales personas la dificultad básica estribaba en su situación de trabajo y no en sus problemas personales. Esta actitud, en cierto modo caballerescas, hacia la importancia de las diferencias individuales, fue característica de las primeras fases del movimiento de relaciones humanas, cuyo interés completo se ponía en la influencia determinante del medio ambiente. Conviene recordar que cuando se formularon estas ideas, el estudio de la conducta se hallaba en pleno apogeo y los psicólogos estaban seguros de que era factible "dirigir" a los adultos hacia cualesquiera normas con solo controlar de modo adecuado las experiencias de su infancia.

La mayoría de los trabajadores de Hawthorne acogieron con beneplácito las entrevistas. En virtud de que estas se efectuaban prácticamente en un solo sentido, pues los trabajadores eran los que hablaban mientras los entrevistadores se concretaban a escuchados con simpatía, se obtuvo muchísimo de lo que los obreros vaciaron de sus pechos; y tras dar rienda suelta a sus sentimientos, quedaban en posición de contemplar de modo más objetivo sus propias situaciones y, como dice Mayo, "darse a sí mismos un buen consejo". En muchos casos quedaron en aptitud de llevarse mejor con sus camaradas de trabajo y con los supervisores. De este modo se incrementó considerablemente la tendencia de los antiguos "solitarios" a moverse en conjunto y constituir grupos cooperativos.

Sin embargo, este efecto "terapéutico" fue solo uno de los resultados del programa de entrevistas y, además, en cierto modo secundario. Desde el punto de vista de la investigación, lo más importante fue el descubrimiento gradual de cómo se creaban grupos informales de trabajadores, a pesar de los esfuerzos de los directivos para desanimarlos de eso; y cómo estos grupos tendían, en efecto, a nulificar los esfuerzos de la gerencia para promover una mayor productividad. Tales grupos sentaron sus propias normas de producción y a ellas se adhirió con toda lealtad la mayoría de sus integrantes. Por lo general, la sola amenaza de ostracismo bastaba para mantener dentro de los cánones al resto.

Los supervisores se vieron impotentes para contener esta pereza masiva, pues resultaba sumamente difícil probar que el rendimiento se estaba limitando deliberadamente, ya que los obreros se enorgullecían del ingenio que desplegaban para preservar la apariencia de esfuerzo, sin que en realidad lo intentaran seriamente.

Todos los intentos de "ser rígidos" con ellos solo conducían a producir una intensa antipatía, lo que no era una situación muy cómoda para el supervisor ni, por lo

demás, particularmente productiva, puesto que lo único que lograba era quedar marcado con el estigma de obstructor especial.

Así pues, se hizo claro que el grupo informal poseía dos filos en lo tocante a productividad. Cuando el grupo coadyuvaba con el gerente (para toda finalidad práctica, el benévolo grupo investigador era la gerencia, en lo que concernía a los grupos experimentales) la productividad se elevaba. Casi podía decirse que el elevado ritmo de rendimiento era una forma regocijante de manifestar la autoridad del grupo sobre su propia tarea. Pero cuando el grupo se sentía en oposición a la gerencia (como ocurría casi inevitablemente cuando los trabajadores se veían tratados en forma impersonal o "se les subordinaba" en exceso), la productividad descendía casi al mínimo que la gerencia podía tolerar. Cualesquier incrementos sobre tal nivel se lograban muy a regañadientes. Los obreros no veían razón alguna para complacer a la administración cuando esta se les manifestaba evidentemente hostil o, por lo menos, demostraba su ineptitud para reconocer que ellos tenían necesidades de seguridad y dignidad que se veían frustradas en la planta. El rendimiento restringido constituía tanto un arma de auténtico reto como un modo de proteger el propio trabajo contra una gerencia indigna de confianza, que podría verse tentada a forzar su aceleración o sencillamente eliminado. Ante esta presión social masiva para no producir, incluso el "soborno" de aquellos proyectos de pago de incentivos ejercía muy poco efecto.

Esta comprensión resultó profundamente importante, pues proporcionó la clave para la fenomenalmente elevada productividad de ciertos grupos y lo abismalmente baja de otros. Además, condujo directamente a la prescripción básica en relaciones humanas de procurar ser amigable con los grupos informales de trabajadores y hacer cuanto fuera posible para colocar a la gerencia dentro de un halo placentero para ellos.

Los estudios Hawthorne terminaron en 1932 debido a lo severo de la Gran Depresión de entonces. Durante aquellos años muchos patrones de motivación normales tuvieron que ser abruptamente interrumpidos debido a que el trabajo se había tornado en un asunto de aguda supervivencia, por lo que aquellos motivos más derivativos, como la constitución de grupos, resultaban verdaderos lujos que la mayoría de los trabajadores difícilmente podían permitirse. Sin embargo, durante los dos últimos estudios principales de Mayo, prevalecía una atmósfera diferente. Dichos estudios tuvieron lugar durante la Segunda Guerra Mundial, cuando en lugar de abundancia existía una gran escasez de mano de obra y, para usar una figura retórica, el pandero estaba del otro lado.

Ambos estudios, en pleno tiempo de guerra, se efectuaron en relación con el ausentismo en plantas encargadas de artículos para la defensa nacional, el cual había alcanzado tales proporciones allá por 1943, que ponía en serio peligro la producción y hasta podía suscitar un verdadero escándalo nacional. El primero de tales estudios se concentró en tres compañías metalúrgicas en una ciudad de la costa del este. La producción en dichas plantas se veía considerablemente

afectada por lo que se fabricaba o "dejaba de fabricar, en los talleres de fundición, por lo que eligieron estas unidades para llevar a cabo un análisis intensivo.

Pronto encontraron los investigadores que el taller de fundición de una compañía mostraba un índice de ausentismo notablemente inferior a cualquiera de las otras dos, a pesar de hecho de que la población laboral de los tres talleres no era en forma notoria distinta y que la mayoría de las demás condiciones parecía hallarse en igualdad. Con los resultados de Hawthorne todavía relativamente frescos en su mente, el grupo de Mayo supo con exactitud dónde buscar las causas de la buena fortuna de esta compañía. Allí se encontraron con un vivaz espíritu de equipo, que hacía que los trabajadores quisieran mantener su récord de buena asistencia, en bien de la reputación del grupo y evitar una muda desaprobación informal del grupo, que de modo efectivo censuraba toda ausencia innecesaria. Esto, a su vez, se veía estimulado por las políticas llenas de perspicacia de la gerencia: los encargados se habían capitulado durante años mediante una sencilla pero practicable técnica para preservar la dignidad individual del trabajador (se les enseñaba a ser pacientes, saber escuchar y evitar desquiciamientos emocionales en las relaciones con sus hombres).

Así pues, los encargados de este taller en particular practicaban "buenas relaciones humanas", quizá no en una forma muy sofisticada pero sí lo suficientemente bien para prevenir sentimientos respecto a que la gerencia no se preocupaba del trabajador como individuo, sino que su único objetivo era explotado.

Esta política permitía a los hombres formar alianzas naturales entre sí, a la vez que veían a la compañía bajo un aspecto bastante favorable. Claro está que la ceremonia efectuada por el supervisor no era en sí toda la respuesta. Mayo encontró otras dos políticas que fortalecían adicionalmente el espíritu de grupo.

Todos los hombres eran pagados sobre la base de producción de 24 horas, por lo que cada turno se sentía moralmente obligado a coadyuvar con el siguiente, en vez de aflojar conforme se acercaba la hora de salida. En segundo lugar, los elementos de cada turno programaban los días de descanso individual casi entre sí, lo que significaba que cualquier ausencia no programada daba al traste con los planes personales de todos los demás. La presión para no faltar y evitar de ese modo el disgusto de los compañeros de trabajo, resultaba en verdad terrible.

Por el contrario, en las otras dos plantas el ausentismo era muy alto y cada vez crecía más. Esto no se debía directamente a la carencia de espíritu de equipo o de políticas que hubieran podido ayudar a adquirirlo. Las causas directas eran una serie de inconveniencias y tentaciones que resultaban ser más poderosas, en cualquier -mañana determinada, que la motivación del trabajador para presentarse al trabajo. El argumento de Mayo era que si la gerencia en las otras dos plantas estuviera tan bien aleccionada en cuanto a relaciones humanas como lo estaba la de la primera planta, la motivación para ir a trabajar hubiera sido lo

suficientemente poderosa para allanar cualesquier obstáculos que se presentaran en particular en dichas mañanas.

El cuarto estudio de Mayo se llevó a cabo en una planta de aeronaves al sur de California, en 1944. En un grado mucho mayor que en las plantas de la costa del este, la población de trabajadores allí se encontraba en un constante estado de fluctuación: la gente emigraba e inmigraba a esa zona en grandes cantidades. Los cambios de personal eran elevadísimos y, consecuentemente, también el ausentismo. Para agravar la situación, en medio de tal inestabilidad muchas plantas estaban expandiendo su fuerza laboral hasta diez y veinte veces.

No obstante, Mayo encontró algunos departamentos que estaban resistiendo tan caótica situación. Estos departamentos eran de tres tipos: el primero de ellos estaba constituido por un pequeñísimo grupo donde una mayor intimidad conglomeraba a los hombres en un núcleo homogéneo. El segundo tipo era un grupo mayor donde un núcleo de personas fuertemente motivadas ejercía considerable influencia sobre los demás para fijar el ritmo de trabajo. El ejemplo que ponían estos elementos al presentarse al trabajo con toda regularidad, parecía desalentar el ausentismo en los demás. El tercero y el más importante de ellos por lo que a Mayo concernían, era un grupo cuyo espíritu de equipo era el objetivo deliberado de sus gerentes.

Los récords de asistencia y productividad en este último tipo de grupo eran sencillamente fenomenales y Mayo comprendió que no se trataba de un mero accidente. Los hombres que se hallaban a cargo estaban convencidos de que la solidaridad debía ser en particular su objetivo más importante, a fin de alcanzar la meta final de una alta productividad sostenida. Para lograr esto, se dedicaron a facilitar el trabajo de sus obreros, a actuar como intermediarios entre sus hombres y los directivos superiores y a escuchar con atención cualesquier reclamaciones o sugerencias que sus obreros pudieran hacer. En otras palabras, no los ignoraban, "los subordinaban" o meramente controlaban.

Como consecuencia de ello, los hombres tenían la sensación de ser importantes y no meramente objetos ya dados por hecho; cada hombre se percataba bien que el récord del grupo sufriría si él aflojaba y todos tenían la firme determinación de no permitir que tal cosa ocurriera. A los ojos de Mayo, los grupos de este tipo constituían los prototipos de lo que la supervisión industrial debe ser, si en el futuro se querían evitar los conflictos, poco anhelo de mejoramiento y hasta estancamiento.

Conforme Mayo analizaba los cambios en la moral que tenían lugar después de que los hombres comenzaban a pensar en sí mismos como integrantes de un grupo, se convencía más y más de que habían finalmente dado con un fenómeno cuyo significado iba más allá de plantas particulares en las que lo había observado. Las miras de Mayo eran en verdad internacionales, su alarma considerable y su enfoque hasta cierto punto mesiánico.

Comenzó a vislumbrar a toda la sociedad industrial como un gigantesco criadero de disensión y rivalidad (quizá, hasta de guerras), debido en gran parte a que estaba organizada de tal modo que daba por resultado que los trabajadores fueran tratados como una horda de autómatas sin alma, que eran movidos por un autointerés económico y nada más. Según lo intuía Mayo, el trabajo tenía que verse deteriorado hasta convertirse en un mero trueque, totalmente impersonal, de dinero por trabajo.

Parte de este trato era la aceptación pasiva por parte del trabajador de cualquier método que los directivos quisieran elegir para organizar el trabajo de él, aun cuando ello significara fragmentarle este trabajo hasta el punto de tedio y reglamentarlo hasta el grado de que el individuo quedara convertido en mero títere.

En efecto, el dinero estaba comprando no solo la mano de obra, sino también la humillación. Puesto que el sistema estaba diseñado para eficiencia y daba por sentado que podía hacerse caso omiso de las necesidades humanas, el resultado era una total frustración y sentimiento de enemistad.

Para la mayoría de la gente no había modo de escapar a tal frustración. Todo lo que podían hacer era someterse y aceptada como forma de vida, carente de sentido, insegura y hasta degradante en cierto modo. Mayo encontró que entre los trabajadores había pruebas muy difundidas de tal distorsionada actitud hacia la vida; y la denominó "anomia".\* Se caracterizaba por un sentimiento de desenraizamiento, carencia de importancia y confusión ante la indiferencia del medio ambiente que lo rodeaba. Cualesquiera esperanzas que tal persona pudiera alguna vez haber abrigado de alcanzar dignidad y camaradería, por lo regular no eran sino amargas reminiscencias. Si tales hombres eran dóciles, lamentablemente también eran ineficaces productores y prontos a sumarse a grupos que tendieran a restringir la producción.

Según Mayo, la genealogía de la anomia se remontaba a la Revolución Industrial, a la que evidentemente culpó de haber sido algo así como una catástrofe en lo tocante a la futura felicidad de la humanidad. Con esta perspectiva, el enorme daño ocasionado por la Revolución Industrial fue la destrucción de la familia como principal unidad productiva de la economía. Mientras con anterioridad los trabajadores habían estado ligados por lazos de amor o, por lo menos, de parentesco e intereses comunes, el trabajo ahora se llevaba a cabo con la incorporación de extraños cuya presencia en común bajo un solo techo era un mero accidente de la economía. El trabajo sería en adelante una cosa que socialmente no .rendiría frutos. El deseo de pertenecer a un grupo protector dentro del cual el individuo pudiera sumergirse cómodamente (inmersión que Mayo consideraba esencial para la felicidad humana), se veía frustrado, con las inevitables consecuencias posteriores.

Aun cuando el análisis hecho por Mayo a este respecto podría justificarse con muchos casos específicos, obviamente comprendía una generalización

sumamente deprimente y ciertas conclusiones muy dudosas. La idea de que verse sumergido en un grupo constituye una necesidad humana fundamental es un ejemplo particularmente descollante de esto último. Sin embargo, resulta importante darse cuenta de que la validez de la teoría de relaciones humanas, como ha evolucionado desde Mayo, no se sostiene o desmorona por las interpretaciones particulares que se le den. Como nosotros lo vemos, es posible explicar los hechos presentados en los estudios de Mayo sin recurrir a suposiciones descabelladas o violentando los hechos. Aun cuando las teorías de Mayo en su mayor parte han resistido la prueba del tiempo, los esfuerzos para refutarlas (ha habido muchos), concentran su mayor interés sobre aquellos puntos donde Mayo cedió a su tendencia a salirse por la tangente. Henry Landsberger, de la Universidad de Cornell, en la actualidad uno de los más sagaces estudiosos de la obra de Mayo y su efecto en la evolución subsecuente de las relaciones humanas, ha señalado que la tendencia de Mayo a ser dogmático ha hecho en realidad más difícil que sus ideas reciban toda la atención seria que merecen.

La obra de Mayo... está rodeada de un aire de omnisciencia y de tal modo terminante que, correcta o equivocadamente, ha apabullado de modo equívoco al lector. Lo definitivo corre el riesgo de producir una sensación de inadecuación, cuando se está tratando con problemas tan manifiestamente complejos como lo es la inquietud industrial.

Pero, después de todo, Mayo fue un abrebrechas en un campo cuya importancia difícilmente podemos comenzar a calcular aún. Esto nos coloca en deuda con él. Puesto que Mayo, como ser humano, necesitaba alguna clase de motivación propia para abrir el camino y puesto que tal motivación evidentemente constituía una forma de celo evangelista, bien podemos permitirnos tomar algunas de sus ideas menos creíbles con menor seriedad, a la vez que examinamos provechosamente aquellas que tienen fundamentos más sólidos. Dado que la administración históricamente funcionaba bajo una política en la cual se esperaba que los trabajadores aceptaran incuestionablemente la disciplina e intercambiaran su tedio y aislamiento por dinero, Mayo dedujo que la administración contaba con ciertas suposiciones básicas respecto a la índole del trabajador. Para ser específicos: el trabajador se consideraba evidentemente sin aspiración a la dignidad, sin deseo natural para trabajar en cooperación o con diligencia, a menos que se le obligara a ello y sin renuencia alguna a un trabajo agotador y tedioso. Su única motivación era evidentemente el deseo de hacer tanto dinero como pudiera a cambio de tan poco trabajo como le fuera posible; y a este respecto se supuso que podría laborar como un "hombre económico" completamente racional y sin alma. En otras palabras, la parecía traicionar una oculta idea de lo que los trabajadores eran, en su totalidad: una simple manada de entes despreciables.

Mayo denominó a tal suposición "hipótesis de la canalla" y dedicó la mayor parte de sus años de madurez a atacarla como falsa, ineficaz y destructiva. Falsa, porque embarraba a todos los trabajadores con un brochazo que sólo una irresponsable minoría merecía (Mayo llegó tan lejos como sostener que hasta esta minoría no era sino producto del sistema y, consecuentemente, p-n cierto modo



sin culpa). Ineficaz, porque redundaba solo en una producción restringida y otras formas de oposición y resistencia a la gerencia. Destructiva, porque muchas personas (especialmente los no expertos, cuya seguridad se ve más y más socavada por los avances tecnológicos), eran llevadas directamente a una anomia, devitalizadora. De acuerdo con la hipótesis de la canalla, parecía inevitable que más y más trabajadores tuvieran que sufrir sentimientos de soledad e ineficacia, que mermaría su productividad y a la larga destruiría su voluntad para continuar formando parte del sistema.

La anomia existía entre los hombres antes de que alguien llegara a ser empleado en una planta industrial; pero fue entonces cuando se tornó especialmente aguda, debido al mortal anonimato en que se encontró el trabajador. Las emociones tenían que reprimirse, con el resultado que los obreros pronto se tornaron sumamente sensibles a pequeños acontecimientos en el trabajo (de ahí la impulsiva separación que ocurría, por ejemplo, en la fábrica textil de Filadelfia). La productividad podría oscilar de modo caprichoso en respuesta a leves cambios del humor. Por lo tanto, la aparentemente dócil fuerza laboral producida por la anomia resultaba en la práctica de una total ineficacia, puesto que las actitudes de los obreros (aunque fueran momentáneas o irracionales), podrían ejercer un pronunciado efecto en su productividad.

El organismo humano, según lo veía Mayo, simplemente no estaba preparado para sobrevivir muy bien en un ambiente que hacía poca distinción entre él y la máquina. El resultado de esta indiferencia masiva hacia la necesidad individual de pertenecer y ser apreciado, era apatía, descuido y un creciente número de proscritos que gravitaban sobre la sociedad, solo porque no encontraban un nicho donde ocultarse.

Las asociaciones informales entre los trabajadores se formarían espontáneamente, a la más leve oportunidad, puesto que la seguridad de pertenecer a tal grupo compensaba en exceso el efecto de cualquier recompensa o castigo que la gerencia quisiera imponer. Si los directivos trabajaban de acuerdo con la hipótesis de la canalla, estos grupos inevitablemente se tornarían en alianzas de mutua protección contra sus patronos. Puesto que la gerencia sería vista como "el enemigo", resultaría función del grupo proteger al individuo, frustrando así a la gerencia. Esto redundaría en competencias en que ninguno de los dos bandos podía en realidad triunfar pero "en las cuales cada uno de ellos podría infligir terribles penalidades al otro. A menos que la hipótesis de la canalla se remplazara con una base más sensata para organizar grupos de trabajo, Mayo preveía un deterioro progresivo de la sociedad industrial, hasta convertirse en un posible Armagedón.

Es curioso observar que si bien este análisis ayuda en verdad a explicar el auge del sindicalismo norteamericano (la mayor parte del cual tuvo lugar después de que se terminaron los estudios Hawthorne), Mayo ni previó los sindicatos ni reconoció su importancia para corregir las condiciones por él descritas. Quizá la razón de este notable lapsus fue la convicción de que la única solución para los

problemas sociales de la industria, que tenía alguna oportunidad de éxito, era la solución de Mayo. Como Mayo no fue solo una Casandra, a pesar de su fruncimiento contra la Revolución Industrial, la aceptaba como un *fait accompli* y procedía a buscar una salida.

El rayo de esperanza que encontró fue que los directivos inevitablemente dejarían de seguir trabajando según la hipótesis de la canalla, si se podía poner al descubierto su falsía. En consecuencia, tampoco era inevitable la anomia. La creciente indiferencia de los trabajadores hacia su trabajo podría marchar en reversa. Lo que se necesitaba era un reconocimiento de que los hombres poseían un hambre natural de asociaciones íntimas entre sí en el trabajo y que cuando la misma organización del trabajo desalentara esto, las propias metas administrativas se verían inevitablemente obstaculizadas. En vez de tratar de refrenar el instinto innato a formar grupos, la gerencia debería alentado y, lo que es más, los directivos deberían procurar congraciarse con estos grupos, mostrando un activo y genuino interés hacia cada miembro individual y concediendo al grupo una razonable participación en el control de su propio trabajo.

Mayo reconocía que esto no podría lograrse por simple mano dato. Ningún ejecutivo podría firmar un edicto obligando a que en lo sucesivo todo supervisor mostrara una genuina preocupación por cada uno de sus subordinados. Tampoco existía ninguna fórmula a toda prueba que pudiera servir de norma o como receta de cocina, para convencer a todo trabajador de que la gerencia se preocupaba en realidad por él y que lo respetaba (como bien sabemos ahora, esta carencia no ha impedido un verdadero cúmulo de cursos de adiestramiento que conciben las relaciones humanas como un conjunto de rituales a los que es menester apegarse, aunque no se sientan verdaderamente, en lugar de verlas como una actitud hacia otras personas). La verdad es que Mayo y sus asociados previeron la futilidad de hacer la supervisión más tolerable, sin a la vez mostrar suficiente respeto por la propia madurez del trabajador para conferirle cierto grado de autoridad sobre sus propias operaciones. Landsberger observa:

Los autores anunciaron el fracaso de tratar de disipar el conflicto mediante mejores prácticas frente a frente, unos diecisiete años antes de que los estudios prácticos llegaran a ello... El éxito de la "supervisión" de los experimentadores (de Hawthorne) resultó de su facultad para mantener a raya la práctica acostumbrada de la gerencia de cambiar asignaciones de trabajo y otras semejantes... No resultó de las "encantadoras personalidades" de los experimentadores.

En ocasiones Mayo pareció poner su confianza en la exhortación para encaminar a los administradores hacia las direcciones que, según él, debían seguir. Como hemos observado, la mayoría de sus ideas han sobrevivido a las críticas y, si nada más fuera por ello, han hecho que la mayoría de los gerentes se percaten de que los sentimientos de sus empleados son tan vitales para su empresa como lo es el capital de trabajo y la buena maquinaria.

Más bien, si las ideas de Mayo se han difundido extensamente, su penetración ha sido en verdad poco profunda. Resulta claro que sus exhortas no fueron suficientes. Lo que realmente se demandaba era una nueva camada de gerentes, alguien cuyas propias motivaciones estuvieran eslabonadas menos a la satisfacción de controlar a otra gente que a las recompensas de facilitar la productividad del grupo. Desgraciadamente, tener poder sobre otros es a menudo una experiencia seductora para quienes están en posición de esgrimirlo: es menester ser una persona con notable autocontrol para renunciar deliberadamente a cualquier parte de él o percatarse de que simplemente ha permitido penetrar movimientos que facilitan su escape.

Puesto que las relaciones humanas son, hoy por hoy, una meta administrativa vastamente aceptada, quizás parezca incongruente sugerir que la gerencia no se ha concedido en realidad la oportunidad de ver lo que pueden hacer las buenas relaciones humanas. Sin embargo, los modernos discípulos de Mayo concuerdan casi unánimemente en que sus ideas han recibido hasta hoy solo una escasa aceptación. Las varias razones para ello resultarán más claras conforme vayamos avanzando en nuestro estudio de la teoría y de la investigación que se ha llevado a cabo desde los tiempos de Mayo.

No obstante, podemos señalar aquí la razón más obvia: la industria se ha mostrado completamente entusiasta para aceptar la idea de que los gerentes deben ser adiestrados para tratar de un modo efectivo con la gente. El adiestramiento no puede hacer daño; pero a menos que el gerente se halle adecuadamente motivado, tampoco tal adiestramiento será de gran ayuda. Lo que es más, no todo gerente puede ser motivado para bajar su guardia y empezar a alborotar a la gente, ni siquiera a personas cuya posición hace inevitable que pongan en duda el juicio y sinceridad del gerente. En último análisis, por lo que tanto abogó Mayo fue este entusiasmo y no por un estilo particular de dirigir una empresa.

3.

## **2.4. Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas**

### **2.4.1. Aportaciones.**

La transformación de los experimentos de Hawthorne de una pieza obscura de investigación industrial a un “descubrimiento” social científico impresionante ocurrió principalmente por la red de relaciones elaborada en torno a Mayo. La mayoría de los reseñadores ven a Elton Mayo como el “diseñador conceptual y quien popularizó los experimentos, pero él fue menos y más que eso” (Gillespie, 2003, p96). Mayo fue sólo uno de tantos intérpretes del experimento y aunque sus experimentos tenían fallas científicas y prácticas, no sólo popularizó los resultados sino que fue la figura central en la red de científicos sociales, experimentados, administradores, educadores y fundaciones oficiales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "maquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Una de las grandes competencias tiene lugar entre modos alternativos de organizar la conducta humana de acuerdo con las tareas productivas y el logro de metas sociales. Una de las "grandes pruebas pragmáticas es determinar qué formas organizacionales producen y logran más, pero acrecentando antes que consumiendo los recursos de la sociedad a la que sirven" (Katz y Khan, 1977, p518).

La experiencia de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las Relaciones humanas:

a) Surgen la importancia de las organizaciones informales, pues mientras los clásicos estaban preocupados por los aspectos formales de la organización, como: la autoridad, responsabilidad, especialización, etcétera..; los investigadores de Hawthorne se ocupaban de los grupos informales, comportamiento social del individuo, creencias, etcétera..; es decir se visualizó la empresa como un ente compuesto de diversos grupos sociales.

b) Se da una enorme relevancia a los aspectos de moral individual en su trabajo, pues contrario a lo que creían los clásicos, que ciertamente la especialización era la manera más eficiente de desarrollar una tarea para ser productivos, observaron que los empleados gustaban de rotar su lugar en la línea de montaje, buscando romper la monotonía de su labor en ella; que aún cuando producían efectos negativos en la producción, elevaba la moral del trabajador. Así que era importante el contenido del puesto.

c) El trabajo es producto de actividades grupales, su grado de éxito esta determinado más por las normas del grupo, que por incentivos económicos. El nivel de la producción es el resultado de la integración social. Se comprobó que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean y que cuanto más se integra socialmente en su grupo de trabajo, tanto mayor será su capacidad de producción.

d) El individuo reacciona como miembro de grupo, los avances tecnológicos rompen con la camaradería. Elton Mayo, comprobó que la colaboración en la sociedad industrializada no puede dejarse al acaso mientras se atiende sólo a los aspectos materiales y tecnológicos del progreso humano.

e) Para Mayo la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no son debidamente descubiertas, y localizadas y satisfechas.

f) La nueva administración debe ser capaz de comprender a los miembros del grupo, no la lógica de ella misma; permitir el surgimiento de un grupo participativo. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales y cada grupo desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración.

g) En relación a los grupos informales la empresa pasó a ser visualizada como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización social de la empresa o sea con los propósitos y la estructura definidos por ella. Un factor relacionado cercanamente en la distensión analítica entre la organización formal e informal, ésta última se refiere principalmente a los valores y patrones de conducta que no se derivan de las reglas y políticas formales sino que emergen naturalmente de la interacción de las personas que trabajan juntas (Mouzelis, 1968)

Podemos resumir en los siguientes los principales hallazgos y conclusiones de los experimentos de Hawthorne:

1. El nivel de producción viene establecido por normas sociales, no por capacidades fisiológicas.
2. Las consideraciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la conducta de los obreros y limitan en gran parte el efecto de los planes de incentivo económico.
3. Con frecuencia los obreros no actúan o reaccionan como individuos, sino como miembros de grupo.
4. La importancia de la jefatura para establecer y exigir normas de grupo y la diferencia entre la jefatura formal e informal constituye otra modificación importante de la administración causada por estos estudios.
5. El enfoque de las relaciones humanas llegó a acentuar la importancia de la comunicación entre los rangos; de explicar a los participantes inferiores las razones por las que se tomaba un particular curso de acción (Etzioni, 1965, p61-9).

La experiencia de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de *las Relaciones humanas* que vino a formarse en seguida, a través de sus principales investigadores. Ello debido a que, como Roethlisberger,

en su introducción a la obra de Mayo, en la edición de 1960 (p ix), lo afirma “Mayo no era un pensador sistemático. Aunque planteaba sus ideas vigorosamente, nunca los planteaba rigurosamente. Sus logros son mejor vistos en un contexto cara a cara. Sus principales productos fueron las personas que él influenciaba y ayudaban al desarrollo. Aún las ideas que él desarrolló en sus libros a menudo eran de la naturaleza de semillas para ser cultivadas en los campos más que hipótesis rigurosas que pueden comprobarse en un laboratorio”

El libro de referencia de Mayo está constituido por ocho capítulos y no provee de una narrativa secuencial de los experimentos. En lugar de ello en un breve compás de 180 páginas se concentra en el tema del equilibrio social y cómo alcanzarlo y mantenerlo en una sociedad industrial. En los primeros dos capítulos, Elton Mayo examina el tema de la fatiga y monotonía, estableciendo que los dos fenómenos producen un desequilibrio en el individuo y entre él y su trabajo. Los siguientes tres capítulos los dedicó a la interpretación de los experimentos de Hawthorne, poniendo un máximo énfasis en la correlación entre los amplios niveles de productividad en el cuarto experimental y el desarrollo de un grupo de trabajadores altamente cohesionados operando bajo el régimen administrativo que era al mismo tiempo de apoyo y satisfactorio.

En el capítulo 6 Mayo amplía su visión y se mueve de los estrechos confines de los experimentos de la planta de Hawthorne a la sociedad industrial en su amplitud. Su principal preocupación era el rompimiento de la comunidad como resultado de la rápida urbanización e industrialización provocando una alta incidencia en delincuencia y crímenes.

En los dos capítulos finales Mayo regresa al problema del equilibrio social que había examinado previamente en “Democracia y libertad”, expresando que el desarrollo de la sociedad industrial moderna ha traído la relativa aniquilación de las tradiciones culturales de trabajo y artesanía, mientras el desarrollo de una alta movilidad laboral y el choque de las culturas ha dañado seriamente la íntima rutina tradicional de la vida familiar (Mayo, 1960, p159).

Elton Mayo se basó en un credo: el desarrollo de las masas y de las elites en la sociedad era posible hacerlo al mismo tiempo, para Roethlisberger, en su tiempo debía serlo lo uno o lo otro pero no ambas (ídem, p xii).

A partir de la problemática de la sociedad industrial de su tiempo, con su libro Mayo “está dando el nacimiento de una nueva forma de pensamiento...lo que Mayo está diciendo es, estudiemos a las organizaciones como un todo orgánico natural o como sistemas tratando de sobrevivir y mantener su equilibrio en diferentes entornos. Veamos si esta forma de mirarnos nos permiten especificar mejor los múltiples factores de una situación y siempre que el efecto general sea insatisfactorio para el trabajador y para la industria, descubrir la naturaleza del desequilibrio y la fuente de la interferencia” (Roethlisberger, 1960, p xiv)

### 3.4.2. Limitaciones.

Obviamente y derivado de ser una tarea pionera, el modelo o escuela de las Relaciones humanas representa en muchos sentidos una escasa diferencia con los tradicionales de dirección autocrática. Aunque el método para obtener resultados es diferente, y se considera a los empleados en términos más humanitarios, pero “los roles fundamentales del directivo y de sus subordinados siguen siendo esencialmente los mismos. La meta fundamental que se procura en este modelo...de las *relaciones humanas* es la docilidad respecto a la autoridad de la dirección” (Kolb et al., 1987, p163).

Al enfocar la estandarización de la producción sistematizada, en sus proyecciones sobre el elemento humano, se encuentra el qué y el cómo del cambio que ocurrió no sólo en los hábitos sociales sino también en los ideales del trabajador que pasa de sistema burocrático al de Relaciones humanas. Whyte Jr. Analiza donde se incubó su formación, cómo evolucionan sus aspiraciones, su sentido de responsabilidad y su conducta social que produce la sensibilidad orientada hacia metas que se subordinan a nuevos imperativos (Whyte Jr., 1975).

La premisa equivocada de la cual partieron los estudios de Hawthorne es la creencia que un grupo feliz es necesariamente un grupo “productivo” (Filley y House, 1969, p22). Detrás de ello, subyace el conflicto de valores. La antigua ética protestante es sustituida por la ética social inspirada en una organización todopoderosa y absorbente donde el individuo aislado cuenta menos como tal que como integrante de un equipo de trabajo, donde la cooperación, el saberse bien con sus compañeros y el servir eficientemente a la organización determina su éxito en la vida. Se enfoca tanto al bienestar del trabajador que “a veces casi parece que las relaciones humanas constituyen una herramienta revolucionaria que el hombre organización va a utilizar *contra* sus jefes” (Whyte Jr., 1975, p47)

Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos todavía es objeto de numerosos debates.

Uno de los grandes errores fue no haber tomado en cuenta las variables macro organizacionales, pues como Presthus concluye “las grandes organizaciones buscan el control, la disciplina y la estandarización. Ellas aplican estándares pragmáticos, y a menudo cuantitativos, para medir sus actividades. Por tales razones, la investigación básica y las condiciones no estructuradas que la nutren son fundamentalmente contrarias a las metas de la lógica organizacional” (Presthus, 1972, p315).

Pareciera ser que la debilidad que parece común y fundamental a la escuela de Relaciones humanas como en todo, es que la teoría ha tratado de resolver los grandes problemas organizacionales llamando la atención al nivel individual y grupal y olvidándose de darle atención a la organización como un todo. Aun

cuando las relaciones humanas tomen en cuenta variables organizacionales el principal enfoque de análisis permanece en el grupo o el individuo. Los factores organizacionales, aun cuando se especifiquen, permanecen como las variables externas del sistema; ellas no son estudiadas por sí mismas sino solamente en la medida que afectan la percepción individual de la situación o el sistema social del grupo.

En su orientación humanística Elton Mayo y sus seguidores determinaron los problemas a estudiar, sus preocupaciones metodológicas se enfocaron hacia el rigor y la precisión, así determinaron la manera de enfrentarse a los problemas. Pero pagaron necesariamente el precio de elegir precisión en lugar de integralidad y totalidad, al reducir su enfoque al nivel individual y grupal cuando las controversias básicas y los problemas pueden ser resueltos al nivel social y organizacional.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado. La medición de la efectividad y de la eficiencia puede plantear algunos problemas espinosos (Etzioni, 1965, p15).

Otra crítica a la escuela de las Relaciones humanas es el énfasis en la armonía y la evasión del conflicto organizacional derivado de los valores a favor de la administración o porque utilizaron conceptos con desviaciones del todo funcional. La cooperación debe estar en la administración y en la imagen de la administración. No existen terrenos legítimos dados por los conflictos de intereses entre los trabajadores y la administración.

El que la insatisfacción con la organización lleve al abandono de la misma depende de que el participante perciba el contrato de empleo como algo fijo o con posibilidad de modificarlo. Cuando el contrato no se considera modificable, las únicas opciones son "aceptar" o "rechazar". Cuando el contrato puede ser modificado, la participación no excluye de ninguna manera el conflicto interno y la negociación (March y Simon, 1981, p 122).

Como era de esperarse, algunas de las críticas se "enfocaron al rol negativo asignado por los autores al conflicto y su preocupación por la cooperación y el equilibrio" (Perrow, 1986, p83).

Existen dos clases completamente diferentes de conflictos de organización:

I. El conflicto que es esencialmente intraindividual, en el cual los mismos miembros de la organización tienen dificultad en escoger.



2. El conflicto entre individuos, en el cual los miembros de la organización realizan elecciones que no están de acuerdo unos con otras (March y Simon, 1981, p 148).

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad, también son importantes los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

Es a la vez revelador e irónico que las mayores críticas sobre el libro "Management and the worker" no afectó las bases empíricas acerca de si la evidencia había sido recolectada apropiadamente e interpretada correctamente. "Los practicantes se apropiaron de conceptos que tenían sentido para el mundo, los científicos sociales no critican cuidadosamente las bases empíricas que apoyan esas ideas y conceptos. Para aquellos que encuentran la idea repugnante, el aspecto que más los presiona es responder sobre bases ideológicas; solamente más tarde se darán el "lujo" de reexaminar pacientemente la documentación empírica de la nueva idea" (Perrow, 1986, p83).

A pesar de lo amplio de la creencia en contrario, los factores "sociales" nunca han mostrado una gran significación como determinantes de las diferencias de productividad entre otros departamentos similares. Los resultados de estos estudios lejos de apoyar los variados componentes del acercamiento de las Relaciones Humanas son sorprendentemente consistentes con la vieja idea acerca de los valores de los incentivos monetarios, la influencia del liderazgo y la disciplina. Sin embargo, como movimiento pionero nadie puede restarle los méritos que tiene.

Entre 1932 y 1948 Mayo realizó otros estudios que enriquecieron su visión. El ambiente bélico lo llevó a vislumbrar a "toda la sociedad industrial como un gigantesco criadero de disensión y rivalidad (quizá, hasta de guerras), debido en gran parte a que estaba organizada de tal modo que daba por resultado que los trabajadores fueran tratados como una horda de autómatas sin alma, que eran movidos por un autointerés económico y nada más. Según lo intuía Mayo, el trabajo tenía que verse deteriorado hasta convertirse en un mero trueque, totalmente impersonal, de dinero por trabajo" (Gellerman, 1978, p27).

#### **4. De las Relaciones humanas a los "científicos del comportamiento": 1950 -1970.**

Después que los estudios de Hawthorne fueron publicados se desarrolló "un movimiento social de larga escala –financiado por el gobierno, organizaciones empresariales, universidades y fundaciones – quienes vieron la manera de incrementar la productividad manipulando los factores sociales. (Perrow, 1986, p84).

Los investigadores posteriores a los trabajos de Mayo tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología, antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación. De ahí que estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento- y no ---teóricos de las Relaciones "humanas".

La teoría de Relaciones humanas, aun en esta forma, no fue invención de Mayo. Sus descubrimientos respecto a la importancia de grupos informales no constituyeron una verdadera sorpresa para los sociólogos y otros estudiosos serios de la industria. Mas si no un innovador, "Mayo fue un evangelista de notable éxito, que vino a poner un sello de respetabilidad científica a ideas que, cuando se llegó a pensar en ellas de algún modo, por lo regular se habían considerado como divagaciones de una mente enfermiza. Mayo no propuso la supresión de métodos impersonales o arbitrarios de supervisión; pero se las arregló para estampar sobre ellos un estigma de retroceso" (Gellerman, 1978, p19-20).

Mayo y los teóricos de las Relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Chris Argyris, Abraham Maslow, Douglas McGregor y Rensis Likert sostuvieron que el concepto de "hombre que se autorrealiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

Este modelo surge como una contribución nueva y significativa a las ideas acerca de la dirección de empresas. La magnitud de este apartarse de los supuestos básicos acerca de los valores y habilidades de las personas, supuestos que concentran la atención en todos los miembros de la organización en cuanto a fuentes intactas e recursos.

La administración debe tomar decisiones acerca de de este y otros factores. El hecho de definir una política en la organización implica una categoría de toma de decisiones lo que "plantea cuestiones muy generales respecto a cómo se toman éstas, qué factores de situación afectan al proceso y qué limitaciones inherentes presentan los seres humanos como resolventes en los procesos de decisión racional" (Katz y Khan, 1977, p233)

Este modelo ve al directivo como una persona que debe "mejorar las prácticas para mejorar la toma de decisiones y la eficacia del desempeño general de la organización. El modelo sugiere que aquellos directamente involucrados y afectados por las decisiones son quienes pueden en realidad tomar muchas de ellas con mayor eficacia" (Kolb et al., 1987, p163-4)

El punto crucial respecto al cual este modelo difiere notablemente de otros reside en su explicación de la relación causal entre satisfacción y desempeño. En las Relaciones humanas, el mejoramiento de la satisfacción de los subordinados se considera una variable interviniente que es la causa final del mejoramiento del desempeño, en este modelo, la relación causal entre satisfacción y desempeño se considera de manera diferente.

A partir de Mayo, casi todo teórico importante en Relaciones humanas ha usado, bien sea como trampolín o como amortiguador contra el cual desarrollar ideas

propias que se hallan en contraste, siempre relacionando satisfacción, motivación y desempeño. Por tal razón, “cualquier examen serio de lo que corrientemente se sabe sobre motivación de gente en el trabajo debe comenzar con Mayo y, más específicamente, con los estudios que le suministraron sus propios puntos de partida” (Gellerman, 1978, p20).

Aunque es cierto que no se presenta la satisfacción de los trabajadores como causa fundamental del mejor desempeño sino que es resultado de las contribuciones creativas que los subordinados proporcionan a la toma de decisiones. Es la atmosfera adecuada para la innovación la que contribuye al incremento de la productividad (Kolb et al., 1987, p164-5)

Sin embargo, en un entorno cambiante, la teoría clásica sólo se aplica “literalmente al caso estático -comparación de equilibrios - no proporciona un marco para proposiciones normativas acerca de la planificación bajo condiciones de cambio no programado. Teniendo en cuenta la importancia de estas consideraciones dinámicas, la teoría clásica es muy poco importante para el tema” (March y Simon, 1981, p 232).

Aunque también es cierto que implícita en la teoría de Relaciones humanas está la visión de que “la motivación depende primariamente de la satisfacción de un nivel alto de necesidades en la jerarquía de Maslow. En esto difiere de la teoría funcional” (Filley y House, 1969, p360).

El crecimiento de las organizaciones y de la racionalidad de las mismas “no se ha realizado sin costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo” (Etzioni, 1965, p2)

El ausentismo se explica al percibir que el abandono de la organización “es una función de la satisfacción del individuo con su trabajo actual, así como de su percepción de alternativas...de dejar la organización (March y Simon, 1981, p 121).

Otro aspecto en el cual difieren es en el reconocimiento tácito de que la organización debe ser eficiente. Este postulado será la clave en el desarrollo de la nueva fase de la teoría y de los estudios que se realizarán. Pues como explica Etzione “las organizaciones están construidas de manera que sean unidades sociales más efectivas y más eficientes. La efectividad real de una organización específica viene determinada por el grado en que realiza sus fines” (Etzioni, 1965, p15).

Una dificultad para medir la eficacia de las organizaciones reside en lo inadecuado de los métodos para medirla. Porque a “menudo no se mide el insumo y el producto organizacionales en términos de energía o con algún otro denominador común que fuera fácil de traducir a alguna medida...” (Katz y Khan, 1977, p170)

En contraste con las organizaciones de principios del siglo XX, “la moderna, ha dado un alto valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. La civilización moderna depende en gran parte de las organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de agrupación social” (Etzioni, 1965, p1)

Además, resulta obvio que el movimiento reflejaba los valores culturales de la época. En todo tiempo la sociedad organizada “impone al individuo, por medio de la identificación, el esquema de valores sociales en lugar de sus motivos personales. Una estructura de organización es socialmente útil en la medida en que el modelo de identificaciones que crea produce una correspondencia entre los valores sociales y los valores de la organización” (Simon, 1978, p207).

Por lo tanto, mucho antes que la industria se convirtiera en un placentero coto de caza de sociólogos y psicólogos, el tiempo venía madurando un movimiento que legitimara las angustias moralistas de los gerentes para conceder a los trabajadores un mejor trato (Gellerman, 1978, p17). Sin embargo, en los años subsecuentes la mayoría de los investigadores de la escuela de las Relaciones humanas abandonaron el acercamiento comprensivo y se concentraron en tratamientos rigurosos de unos pocos problemas.

Mientras tanto se siguieron desarrollando investigaciones sistemáticas y teorías a través de los años de las décadas de 1950 y 1960. Estos años fueron de aplicaciones prácticas de los conceptos y el significativo desarrollo de teorías (Sanford, 1973, p36-7).

Por ello, a pesar de haber influido grandemente en ese movimiento, los modernos discípulos de Mayo concuerdan casi unánimemente en que sus ideas han recibido hasta hoy solo una escasa aceptación (Gellerman, 1978, p32).

#### **4. Distintas concepciones sobre la naturaleza del individuo**

En los comentarios que Simon (1997, p329-60) realiza sobre los capítulos de su libro clásico sobresale la referencia a las investigaciones realizadas hasta esa fecha, y la continuidad de llamar escuelas de la administración como una forma de llamar la atención, pero que en su visión ello obscurece la literatura. Del movimiento de Relaciones humanas afirma que muestra aún (en 1997) su influencia en los tratamientos realizados en los libros sobre administración, donde generalmente se enfatiza los mecanismos psicológicos y la relación entre moral, satisfacción, productividad y efectividad organizacional.

Así, como lo hace ver Simon, en la medida en que se avanzaba en la aplicación de la teoría de las Relaciones Humanas, los trabajadores se convertían en un factor estratégico para el desarrollo de la organización. A pesar de que las condiciones del trabajo cambiaban y la industrialización exigía más resultados y más eficiencia, se “empieza a requerir de una característica importante de la personalidad de los trabajadores..., especialmente del Hombre Organización, es

una gran tolerancia a la frustración y la capacidad de diferir la gratificación” (Etzioni, 1965, p.195).

Una vez que la monotonía no solo se rompió, sino que esto se hizo por un proceso mediante el cual los mismos trabajadores desempeñaban un papel activo, ocurrió una importantísima transición. Aquellos hombres que con anterioridad se habían sentido "solitarios" (incapaces de comunicarse entre sí y casi totalmente indiferentes a cualesquier intereses comunes), se unieron ahora en un grupo coherente (Gellerman, 1978, p20-1).

En realidad, primero Mayo, después Maslow, Lewin, Trist, Woodward y otros, lo que hacen es tomar una faceta del ser humano y construir un modelo en base a la naturaleza del mismo que han elegido. Es durante esta época que empieza a cuestionarse la concepción de la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de la organización; concepciones que abordan los aspectos racionales e irracionales del individuo.

Un buen resumen de las diferentes posturas desde Mayo hasta los científicos sociales la realiza Edgar Schein (1980) quien identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones:

**a) Concepto del hombre racional-económico.** Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto éstos son controlados por las empresas quienes a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción los sentimientos del ser humano son irracionales, por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo. Para Schein, “en la experiencia diaria y a través de la historia de la industria, se puede ver claramente que la imagen racional económica que se tiene de la naturaleza humana es válida” (Schein, 1982, p51-2).

**b) Concepción basada en el hombre social.** Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo y los de Eric Trist y sus asociados del Instituto Tavistock los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad (Schein, 1982, p56-64).

**c) Concepción basada en el hombre que se autorrealiza.** Esta concepción implica la preocupación de la gerencia por hacer que el trabajo sea intrínsecamente más interesante y más significativo para el trabajador. Se basa en

la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización (Schein, 1982, p64-8).

**d) Concepción basada en el hombre complejo.** Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explica por sí sola el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes (Schein, 1982, p70-96).

Esta última concepción implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres.

Uno de los primeros esfuerzos en el cambio de actitudes y en la generación de acciones proactivas se ubican con Kurt Lewin y Rogers, entre 1946-1947 cuando se dieron a la tarea de formar grupos de encuentro. Lewin promovió grupos con un enfoque en la formación de relaciones humanas, es decir en capacitar al individuo en las habilidades para relacionarse, puesto que el consideraba que éste era un tipo de educación muy importante pero descuidado en la sociedad moderna. Por otro lado, Rogers y sus colegas enfocaron el trabajo de grupo para la formación de consejeros psicológicos para los veteranos de guerra.

Lewin formó el primer grupo T (training) y a su muerte esta idea ha permanecido centrando sus esfuerzos en el campo de la industria, incluyendo a los administradores y ejecutivos en un esfuerzo por coordinar el aprendizaje cognitivo como resultado de la experiencia.

A medida que estas ideas y experiencias se fueron divulgando han surgido una diversidad de énfasis en la experiencia de grupos y se ha logrado obtener información valiosa, como:

a) sensibilización: se denomina así al entrenamiento en relaciones humanas específicamente y se hace énfasis en la observación y retroalimentación de datos sobre el proceso del grupo, y la exactitud para percibir la realidad.

b) manejo de sentimientos: se crea conciencia de los propios sentimientos, autoaceptación del componente sentimental logrando una congruencia entre éstos y la conducta. En las investigaciones se llegó a la conclusión de que se mostraba una tendencia a mostrar calidez y cordialidad y se inhiben las expresiones de hostilidad y coraje.

c) manejo de motivaciones: este aspecto es uno de los más importantes para la administración de las organizaciones por los cambios motivacionales que se pueden generar en el trabajo; investigaciones acerca de esta técnica arrojaron información acerca del sentir y del cambio de actitudes, como que las reuniones de trabajo se consideraban más vívidas, los subordinados registraron un cambio en valores hacia los altos mandos, aceptando ideas nuevas; y además después de este tipo de entrenamiento los participantes son más capaces de autodeterminarse; por lo que todo esto lleva a la autorrealización, conciencia de los propios motivos, clara comunicación de los motivos propios a otros, compromiso, iniciativa autodeterminación, mayor nivel de energía y dirección interior.

d) actitudes funcionales hacia el self: la autoestima, la congruencia entre el self real y el irreal y los sentimientos de confianza algunos de los aspectos más importantes que se desarrollan en un programa de entrenamiento.

e) actitudes funcionales hacia otros: este aspecto está estrechamente vinculado con el anterior puesto que si el individuo logra una autoidentificación y autoaceptación es más fácil que logre un mayor grado de aceptación de los demás; por lo tanto se puede hablar de cambio de actitudes, disminución del autoritarismo, reducción de prejuicios y actitudes proporcionales a las teorías del manejo interdependiente, como la teoría "Y" y el manejo participativo.

f) conducta interdependiente: en este caso los resultados de las investigaciones apuntaron hacia una conducta efectiva descrita como competencia interpersonal, efectiva en la tarea, trabajo en equipo, habilidades de comunicación en dos sentidos, ser "buen miembro de grupo", liderazgo democrático y efectividad en la solución de problemas ( Lafarga, 1994, p147-183)..

De esta forma se podrán formar jefes facilitadores del desarrollo personal. A este respecto Rogers no se equivocaba al pensar que en el año 2008 se estaría prestando tanta atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación como actualmente se atiende a los aspectos tecnológicos de los negocios. Se llegará a valorar a las personas como tales y a reconocer que la innovación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización.

Se presentará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de sus computadoras. El mundo se verá forzado a reconocer que sólo en la medida en que promueva el crecimiento y la plenitud de los individuos, promoverá el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones (Rogers, 1993)

En los humanistas, los modelos de la imagen del hombre se desprenden directamente de su paradigma de valores ya examinados antes y construyen un puente con sus técnicas de modificación de las organizaciones.

En muchos aspectos, la imagen del hombre que ellos proponen es exactamente la contraria de la que subyace en el modelo burocrático. Esta imagen del humanismo, basada en supuestos acerca del deseo humano de democracia, libertad y autorrealización, se refleja en los modelos que incluimos a continuación, obra otros estudiosos.

## **5. Los movimientos del Humanismo Industrial**

El movimiento de las Relaciones humanas y sus integrantes no poseían lo que legítimamente podría denominarse "una teoría de la organización". Su enfoque del diseño de organización puede describirse más exactamente como una modificación de la teoría clásica. De cualquier manera, su uso de las ciencias del comportamiento en el estudio de las organizaciones los convirtió en los precursores de muchos de los investigadores contemporáneos. Pero más que esto, su obra reveló que las ciencias del comportamiento eran esenciales para la comprensión de las organizaciones (Likert, 1961).

A pesar de que los años de las década de 1950 fueron fructíferos existiendo un gran número de estudios experimentales con base en la orientación de las ciencias de la conducta aplicada; la fortaleza del movimiento de las Relaciones Humanas desapareció alrededor de 1960, su espíritu de investigación científica no se extinguió (Gross, 1964). Más bien se transformó en un nuevo movimiento, al que se denomina humanismo industrial. El humanismo industrial asume muchas formas reflejándose en autores como Chris Argyris, Warren Bennis y Rensis Likert quienes ya habían expuesto los problemas que traían consigo la simplificación extrema en la gente. Ellos señalaron que cuando los trabajos se vuelven especializados o fragmentados, para los empleados sus tareas se tornan monótonas e insatisfactorias.

Así pues pierden el sentido de autonomía y reto, convirtiéndose en seres dependientes. Ellos no llegan a asegurar que todas las formas de especialización son inadecuadas, pero si han llegado a decir que en ciertas áreas donde se ha abusado de su uso, lejos de encontrar beneficios en la producción, son contraproducentes debido a las desventajas que causan a los seres humanos.

Algunas ocasiones la insatisfacción es tal y el trabajo se considera tan carente de sentido que se generaliza el ausentismo, la ejecución descuidada, y hasta el sabotaje. Provocando que el trabajador al encontrar cierta insatisfacción, busque medios compensatorios, como puede ser una retribución mayor, que lejos de obtener beneficios reales en la productividad de la empresa, logrará altos costos salariales.



Además, desde el punto de vista de la organización, nada se ganaría ofreciendo un aliciente al empleado a menos que su comportamiento pudiera ser “introducido en el sistema de comportamiento de la organización a través de su aceptación de la autoridad de esta. En segundo lugar, desde el punto de vista del empleado, las actividades concretas que ocupen su tiempo de empleo pueden ser, dentro de ciertos límites, relativamente indiferentes para él” (Simon, 1978, p110).

Mientras que los defensores de las Relaciones humanas sólo querían modificar la teoría clásica de la organización, los humanistas industriales se inclinan a cambiarla drásticamente. Por ejemplo, Bennis y anuncia la muerte de la burocracia. Arguye que la libertad de la democracia es infinitamente más deseable y provechosa que la represión de la burocracia, y en unión de quienes comparten sus ideas propone cambios fundamentales en la estructura y el diseño de la organización.

El humanismo industrial surgió pues como una rama del árbol evolutivo del pensamiento administrativo cuando a los gurús del movimiento se les ocurrió que el liderazgo y la participación democráticos eran *algo* más que recursos motivacionales que podían usar los directivos para poner en movimiento a sus subordinados. Comenzaron a considerarlos, junto con técnicas modernas, como el entrenamiento en sensibilización, un modo de lograr redistribuir el poder organizacional de acuerdo a los ideales del liberalismo democrático. Este cambio de actitud en los líderes espirituales del movimiento creó un ambiente notablemente distinto para el significado de democracia en el humanismo industrial, en comparación con las relaciones humanas.

El humanismo industrial está compuesto por una serie de suposiciones acerca de la naturaleza del hombre y la perspectiva de la "condición humana". Los especialistas en humanismo industrial aceptan:

1. La dignidad del hombre y la necesidad de proteger y cultivar la personalidad en una base igualitaria antes que jerárquica.
2. Que en la "condición humana" existe la tendencia estable a buscar la perfectibilidad del hombre.
3. Que las ganancias organizacionales son básicamente ganancias de las personas que están en la organización y que los beneficios (o satisfacciones) surgidos de esas ganancias deben ser distribuidos lo más rápidamente posible entre quienes los crearon.
4. Que quienes están en las organizaciones deberán ser, en último análisis, fuentes de consenso para quienes elaboran las políticas y establecen controles.
5. Que todo cambio en la organización debe ser resultado de que los participantes conozcan a fondo las alternativas y el consenso.

Dada la posición que los administradores toman respecto a las organizaciones, esto significa que la democracia debe reemplazar a la autocracia, que debe darse flexibilidad a la organización, que debe buscarse poder igual entre las soberanías

y que el clima de la organización debe satisfacer una amplia gama de necesidades humanas.

Estos son los imperativos humanistas, que concuerdan con el correspondiente punto de vista de que el hombre es por naturaleza antiautocrático, antijerárquico y antitotalitario. Si el hombre "no es bueno" se debe a que lo corrompieron las instituciones dañinas, lo oprimió el poder y se le mantuvo en un estado de insatisfacción.

Para que las organizaciones sean compatibles con las fuerzas del cambio y la reforma existentes en esa época, tal como las ven los especialistas del humanismo industrial, han de ser proyectadas de modo que ayuden, a quienes en ellas participan, a realizar sus deseos de autodeterminación y autorrealización. Se supone que quienes reciben tal ayuda se encuentran en la soberanía popular y también en el núcleo administrativo. En cualquier caso, la libertad y la autorrealización, principales razones de la modificación organizacional, son en sí mismas consecuencias de otras dinámicas, como la educación, la tecnología en progreso y el rápido cambio social.

Los planes de cambio organizacional preparados por el humanismo industrial tienen como base suposiciones sobre la naturaleza del hombre, la dirección que toma el movimiento de las fuerzas sociales y los ideales de liberalismo. Es necesario rehacer hombres y organizaciones para que se amolden a esas suposiciones. Desde el punto de vista de las organizaciones el imperativo subyacente es que la burocracia debe ceder su puesto a la democracia como forma prevaleciente de gobierno; este es el punto donde aparecen los modelos funcionales del humanismo industrial.

Esos modelos llevan como nombre los de Teoría X-Teoría Y, Sistemas 1, 2, 3, 4, Desarrollo organizacional, Malla administrativa y Cambio planeado. Inclusive puede haber más; pero aparte de todo, esos modelos son componentes del síndrome humanista industrial, y dan apoyo a un agrupamiento de valores similar a los descritos anteriormente como peculiares del humanismo industrial; sin embargo, los modelos usan técnicas diferentes. Todos éstos programas, técnicas o modelos tienen en común que se aplican las ciencias del comportamiento para reconstruir al hombre y a la organización de acuerdo a los valores del humanismo industrial.

Aunque la doctrina humanista es a veces confusa e internamente contradictoria, sus fundamentos teóricos en las ciencias aplicadas del comportamiento son claros. En este sentido, los defensores de las Relaciones Humanas y los humanistas industriales se unifican. Para ellos, la ciencia del comportamiento constituye una extensión lógica del estudio del hombre en las organizaciones, a fin de obtener un medio más racional para la utilización de los recursos humanos (Likert, 1967).

Inevitablemente, en el procesos de asegurar que una persona observe la conducta de otra, para que se satisfagan los requerimientos de la organización, es fuente de elevados costos; por lo mismo, se hacen esfuerzos considerables por reducir estos al mínimo" (Katz y Khan, 1977, p246)

Los humanistas industriales aparecieron con una revolución en el ámbito de los valores de la organización, pero, lo que es más importante, trajeron consigo un nuevo conjunto de técnicas de comportamiento que, según creen, representan medios perfeccionados de realización del cambio.

Lo anterior lleva a la crítica basada en que el grupo que ejerce el poder para determinar los criterios básicos de valor, intentará asegurar sus propios valores personales por medio de la organización. Pero "su poder de control no supone, en ningún sentido, que el grupo ejerza una opción ilimitada para dirigir la organización en cualquier dirección que desee, ya que el poder seguirá existiendo únicamente mientras el grupo de control pueda ofrecer suficientes incentivos para mantener las contribuciones de los demás participantes en la organización" (Simon, 1978, p113).

Además, consideraban que la cultura había sufrido cambios importantes en los treinta años transcurrido desde los estudios de Hawthorne y los valores de las familias y trabajadores ya no eran los mismos. El principal crédito para la convergencia de personalidades y requisitos de organización debe atribuirse a la familia moderna y al moderno sistema de educación, los cuales producen el tipo de persona que será un buen hombre organización (Etzioni, 1965, p.197).

Para la gerencia de muchas organizaciones las técnicas del humanismo industrial resultan sumamente funcionales, si se acepta como prueba de ello la creciente popularidad de sus programas; claro, la pregunta es: ¿funcionales para qué y para quiénes? Obviamente esos programas resultan funcionales porque proporcionan a la gerencia una tecnología humana por completo adecuada a los valores de *la technique*; representan una búsqueda basada en la ciencia conductual para mejorar las relaciones interpersonales entre los técnicos que componen la élite gobernante de las organizaciones.

Es de suma importancia ese intento de mejorar las relaciones entre los pertenecientes a esa élite. La lógica de la técnica no suele tolerar ninguna conducta que obstaculice la ejecución racional de procesos organizacionales realizada por la élite. El humanismo industrial proporciona mecanismos para "manejar" toda conducta no racional, de modo que se formen y mantengan equipos gerenciales efectivos. Esto no significa que las técnicas humanistas eliminen la conducta no racional y el conflicto; lejos de ello, más bien se anticipan sentimientos y actitudes humanas, así como conflictos interpersonales y los intergrupales, "se explican" y se dirigen hacia canales beneficiosos para la organización; por consiguiente, las técnicas humanistas son métodos racionales y técnicos para administrar conflictos que surgen dentro de la élite.

Esas técnicas proporcionan a la élite misma modos de observar el interior, el núcleo de relaciones entre quienes están en el poder. La élite está orientada al yo, al grupo y a la tarea y toma a los métodos humanistas como recursos para lograr las metas y las satisfacciones que surgen de esas orientaciones. Los programas del humanismo industrial abren los caminos del entendimiento y la comunicación necesarios para poder manejar las organizaciones de acuerdo con los diseños más amplios de *la technique*.

Por ello, el punto focal del humanismo industrial está en resolver el conflicto que hay *dentro* de la soberanía de la élite gerencial. Ni la administración científica ni las relaciones humanas resuelven conflictos surgidos entre miembros de esa élite. Como ya se dijo, esas escuelas estaban orientadas al conflicto entre soberanías. La confluencia de ciencia administrativa y humanismo industrial proporciona a la élite técnica programas para resolver conflictos intrasoberanía.

Esta amalgama es esencial e inevitable. El poder de la élite técnica descansa en la experiencia funcional, que es fuente de su legitimidad, en tanto que líder del gobierno organizacional; su principal obligación está en satisfacer las expectativas mínimas de participantes y clientes de la organización moderna. Se trata de una *racionalidad inobstaculizada*. Y los programas del humanismo industrial hacen posible esto.

## **6. Las aportaciones de Kurt Lewin**

Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como de "participación". Desgraciadamente y bajo la influencia de los problemas políticos que se ligaban a la Segunda Guerra Mundial, estos estudios tienen una clara connotación ideológica y por lo mismo fueron sustentados con pasión y divulgados profusamente (postulándose el liderazgo democrático como la panacea universal).

Destacan en este planteamiento los estudios hechos por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin. Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases. De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.)

Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación. En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos y otros "laissez-faire".

En los grupos democráticos los monitores reunían a los niños y discutía con ellos lo que había de hacerse. Los niños recibieron varias sugerencias de su monitor, quién se ofreció para proporcionarles mayor información si lo desearan. La decisión final quedó siempre en manos de los niños. Ellos decidieron que hacer,

elaboraron planes completos y dispusieron que miembros trabajarían juntos. Y el monitor actuó como un miembro más del grupo.

Los monitores de los grupos autocráticos impusieron en sus grupos los acuerdos logrados en los grupos democráticos, de manera que se hacía el mismo trabajo en los dos tipos de grupos. Con la diferencia de que en el primero era producto de una decisión del grupo y en los autocráticos, era impuesto por el monitor. En estos últimos el monitor les dijo que hacer a los niños en cada paso, sin revelar lo que correspondía en el paso siguiente. Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias de los niños. Dirigía a todos, pero manteniéndose al margen en una actitud amigable pero impersonal. No dio motivos para ser alabado o culpado en contraste con los monitores democráticos.

Los monitores "laissez-faire" permitieron que los niños hicieran lo que les gustase. Podían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario. Los monitores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran. No elogiaban ni culpaban a nadie. Por lo demás, los niños rara vez pidieron información y menos aún, ayuda.

Los resultados de estas experiencias muestran notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos. Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad. Temían al monitor y por ello empleaban formas indirectas de agresión. Aparentaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", se iban antes de la hora indicada y estropeaban los materiales. Una vez amenazaron con declararse en huelga, y pedían a menudo la intervención de su profesor de la escuela. Pero este se negó a intervenir diciéndole que trataran ellos mismos directamente el problema, entonces estalló la huelga.

La agresión no sólo era contra el monitor sino también entre los mismos niños. Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio. No querían cooperar. En un caso concentraron su hostilidad sobre uno de ellos, que abandonó el grupo con pretexto médico (aparentemente por problemas de la vista).

En otro grupo con un monitor autócrata, estaban tan alterados como en el anterior y en entrevistas manifestaron resentimientos y disgustos equivalentes.

Aunque aquí no hubo expresiones abiertas de agresión, los niños aparecían tensos, torpes, sometidos y apáticos, no sonreían, ni bromeaban ni jugaban juntos. Pero, si el monitor no estaba, suspendían el trabajo, corrían por la sala y gritaban, como aliviando la tensión.

Los grupos "laissez-faire" tuvieron un ambiente caótico. Había allí gran agresividad, aunque aparentemente sin la tensión detectada en los grupos autoritarios. Los niños hacían lo que les antojaba, estuviese o no presente el monitor, y prácticamente no trabajaban.

Los niños de los grupos democráticos actuaron en forma muy distinta. Hablaban muy bien del monitor. Fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban

juntos con gusto y esperaban con ansia las reuniones. Desarrollaron espíritu de cuerpo y hablaban de "nuestro (grupo, modelos, actividades, etc.)"... Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia. Las críticas que se hacían entre sí sobre sus trabajos eran justas y objetivas. Y cuando se les dijo que podían guardar para sí mismos los trabajos hechos, muchos se los ofrecieron al monitor.

Si el monitor dejaba la sala, el trabajo proseguía sin problemas. La productividad fue mejor en cantidad y calidad, que la de los otros grupos.

Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos, y los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños. Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños.

K. Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizados con niños.

En todo caso, estos planteamientos se llevaron a la práctica en la industria. Y para confirmar la utilidad del liderazgo democrático y la participación se preparó al efecto especialistas que quedaban en condición de obtener, en reuniones ad hoc con el personal, acuerdos similares a lo proyectado en el respectivo Departamento Técnico con anterioridad. Tal como lo indica, por lo demás el "Adiestramiento dentro de la industria" desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra, basado en esta orientación se enseñó a los supervisores que "la buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga cuando él quiera y en la forma que él dice, porque ellos quieren hacerlo" (Brown, 1977).

## **7. Abraham Maslow.**

Durante los 1960s bajo la influencia de nuevas teorías de las motivaciones humanas y la emergencia de la administración humanística, se dieron fuertes argumentos para el enriquecimiento del trabajo y el desarrollo de arreglos alternativos como formas o medios para fomentar el interés intrínseco en el trabajo. Detrás de esas teorías estaba Elton Mayo y sus interpretaciones particulares de los experimentos de Hawthorne. Sin embargo, el trabajo de Maslow proveyó de un potencial teórico impresionante para lo que se ha llamado la neo escuela de escritores de las Relaciones humanas. De acuerdo con Morgan (1977, p36) reflejando los orígenes y la influencia de esta familia de ideas emerge una nueva teoría de la organización basada en la idea de que los individuos y los grupos operan más efectivamente cuando sus necesidades están satisfechas. Las teorías de motivación tales como las del pionero Maslow presentan al ser humano como una clase de organismo psicológico luchando por satisfacer sus necesidades en una lucha por el total crecimiento y desarrollo. La teoría de Maslow, así, tiene varias poderosas implicaciones y muchos teóricos de la

administración vieron que los puestos tal como existían podían rediseñarse para crear las condiciones para fomentar el crecimiento personal que simultáneamente, podría ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

El integrar las necesidades de los individuos y de las organizaciones se convirtió en una fuerza poderosa y una herramienta indispensable para los pensadores del humanismo industrial sobre cómo modificar las estructuras burocráticas, los estilos de liderazgo y la organización del trabajo para, de acuerdo a los dictados de Maslow, lograr enriquecer los puestos de tal manera que las personas pudieran ejercer el autocontrol y liberaran la creatividad.

De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas se arreglan a sí mismas en jerarquías. Lo anterior implica que la aparición de una necesidad usualmente descansa en la satisfacción de la necesidad más prepotente. Maslow identifica cinco conjuntos de necesidades que denominó necesidades básicas: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor y estima, necesidades de auto –estima y, finalmente, la necesidad de autorrealización. El modelo de Maslow es esencialmente una teoría del desarrollo de la personalidad. El autor sugiere que una persona "normal", educada en la cultura occidental, crece psicológicamente pasando esas cinco etapas de predominio de las necesidades. En la infancia, las *necesidades fisiológicas* son particularmente intensas, seguidas de cerca por las *necesidades de seguridad*. En la niñez y a principios de la pubertad se manifiestan las *necesidades de amor*. A medida que una persona ingresa en la edad adulta las necesidades de *autoestima* o dominio comienzan a adecuar el comportamiento. Finalmente, en la madurez del ser adulto aparece la necesidad de *autorrealización*.

El arreglo jerárquico de estas necesidades o metas significa que el más prepotente objetivo monopolizará la conciencia y tenderá a organizarse ella misma el reclutamiento de las diferentes capacidades del organismo para que ésta pueda satisfacerse, mientras que las necesidades menos prepotentes se minimizan u olvidan.

El final de la pirámide contempla la autorrealización que puede variar de individuo a individuo y sólo surge cuando las otras necesidades han sido satisfechas. Sabemos lo complejo de las motivaciones y de los valores humanos, el hombre es una criatura compleja que tiene muchos motivos para llegar a experiencias económicas, sociales y de autorrealización. En las organizaciones complejas el hombre busca incentivos extrínsecos e intrínsecos. Para muchos trabajadores sigue siendo atractiva la recompensa económica-racional; por otra parte, también están surgiendo nuevos valores, como la autorrealización.

Esos elementos cambiantes de la necesidad y el valor humanos hacen pensar que un desarrollo organizacional efectivo debe incluir una serie de valores relacionados con la naturaleza compleja del hombre. De poderse establecer organizaciones que propicien la formación de individuos creadores, autorrealizados y responsables, cuyo valor sea fácil de ver en relación a los

criterios que se han sugerido para la efectividad organizacional, hay esperanza de poder lograr desarrollar al “hombre del futuro”. El hecho de modelar a tal hombre en la organización de hoy día plantea desafíos para el individuo y la gerencia. La organización contemporánea incluye todo el espectro de experiencias humanas complejas y ricas a las que puede aplicarse esas nuevas formas humanistas y existencialistas de pensar. No sólo deben hallarse modos de ajustar al individuo diferente, sino que debe fomentarse en éste el ser diferente, logrando su “yo épico”, en el sentido que le daba Bertolt Brecht, según el cual el hombre épico amplía constantemente sus horizontes, cambia su forma de vida y avanza por caminos innovadores y de renovación. Hemos de apreciar a este hombre y aceptar esa diversidad como necesaria para satisfacer la creciente tasa de cambio que de encarar las organizaciones y la sociedad del futuro.

Lo anterior constituye la exposición más sumaria de la famosa jerarquía de las necesidades establecida por Maslow, pero es útil a nuestros propósitos siempre que recordemos que Maslow consideró que cualquier interrupción de esta progresión normal de la maduración psicológica debe perjudicar al individuo. Creía que muchos norteamericanos no pasan el nivel de desarrollo caracterizado por la autoestima es decir, que no son personalidades bien realizadas. Este problema, según Maslow vio el asunto, podía tener una relación causal con las organizaciones de trabajo en las cuales la gente pasa sus horas más importantes.

La organización de trabajo exige tanto a la gente, en el nivel del dominio, que ella no dispone del tiempo, la energía o la motivación necesarios para procurar su autorrealización. Esta situación explica en parte el conflicto fundamental entre el impulso psicológico del individuo en el sentido de la progresión normal a través de la jerarquía, hasta la autorrealización, y la necesidad de racionalidad y optimización de la organización, que restringe al individuo en el nivel del dominio.

Maslow desarrolló una preocupación en sus publicaciones de los años 1940s y 1950s, no sobre la teoría administrativa sino sobre el avance de la psicología humanística. Conjuntamente con Carl Rogers promovieron esta orientación, con la visión de convertirse en la “tercera fuerza” liberados del anclaje que suponían las raíces freudianas.

Maslow desarrolla la idea de experiencias “cumbre” como una manera de llegar a la autorrealización a través de la cuales se puede tener contacto con lo trascendente y lo sagrado.

En la visión de Maslow la administración “ilustrada” podía ser totalmente benéfica, no sólo para la administración y los trabajadores, sino para la sociedad en su conjunto porque el trabajo puede llegar a ser terapéutico psicológicamente ayudando a las personas a caminar hacia la autorrealización.

Los nuevos puntos de vista sobre el hombre, introducidos por los psicólogos humanistas y existencialistas contemporáneos, consideran a la naturaleza humana tal y como puede llegar a ser en lugar de expresar el punto de vista negativo sobre



el hombre, tan común en el pasado. Maslow, Bugental, Jourard, Rogers, Frankl, Cantril, Pearls, Otto y muchos otros han reconocido la necesidad de comprender al individuo saludable, capaz de logro y de realización; hacen hincapié en el punto de vista optimista de que el hombre es potencialmente creador e innovador; por ejemplo, Maslow caracteriza a su “hombre autorrealizado” como una persona con un elevado nivel de aceptación de sí mismo y de otros, una percepción superior de la realidad, franco, con la capacidad para apreciar y la habilidad de un estadista para tomar un punto de vista respecto al mundo, sentirse parte de la raza humana y manifestar independencia. Si se agregara otra dimensión al hombre autorrealizado, sería la capacidad de crear, que es distinta al concepto de espontaneidad de Maslow.

No todos los individuos tienen verdadera capacidad creadora, pero la autorrealización liberará el talento del individuo y descubrirá capacidades cuya existencia no se sospechaba. Sabemos que muchas de nuestras instituciones sociales y culturales ahogan la capacidad de creación y la innovación, pero gran parte de las organizaciones ignoran lo que se puede hacer para fomentar esas cualidades. La capacidad de creación del hombre podría ser infinita, la cuestión es cómo aprender a desarrollar y utilizar esas capacidades cuando “un condicionamiento negativo” limita nuestra confianza y nuestro enfoque de la vida.

Podemos decir que Maslow ejerció una influencia profunda sobre pensadores como Argyris, Likert, Herzberg y McGregor.

## **8. Douglas McGregor.**

Las críticas disminuyeron el interés de los administradores en la teoría de las Relaciones humanas, sin embargo, en los sesenta, Douglas McGregor mientras trabajaba en la empresa Union Carbide se dio cuenta de la importancia de la inclinación del jefe en la determinación de la conducta de los subordinados. Con sus trabajos y los de Chris Argyris renació la aplicación y el desarrollo de este enfoque.

Las investigaciones de McGregor lo condujeron a deducir que la principal pregunta de la alta dirección es ¿cuáles son los supuestos acerca de la mejor manera de dirigir a las personas?

McGregor pensaba que detrás de cada decisión administrativa subyace una serie de supuestos acerca de la naturaleza humana y de la conducta que es central en la determinación de cada estilo de operación individual del administrador.

El punto de vista convencional sobre las funciones de la administración para integrar el elemento humano a la organización, puede enunciarse de acuerdo a tres proposiciones.

1. La administración es responsable de organizar los recursos de la empresa de acuerdo a los objetivos económicos que se persiguen.

2. Con respecto a la gente, se identifica un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificar su comportamiento, para que encuadre a las necesidades de la organización.
3. Sin la participación activa de la administración, la gente sería pasiva a las necesidades de la organización. Ellos deben ser persuadidos, recompensados, castigados, controlados en la dirección de subordinados. Detrás de esta teoría convencional, existen algunos postulados adicionales.

El lado humano de la empresa económica es modelado ahora sobre la base de esas proposiciones y postulados. Las estructuras convencionales de organización, las políticas administrativas y los programas de acción reflejan tales proposiciones.

Por un extremo, la dirección puede ser "dura" o "fuerte". "Los métodos para dirigir el comportamiento implican coerción y amenaza, una estrecha supervisión, controles inflexibles. Por el otro extremo la dirección puede ser "suave" o "débil". Este método implica ser estricto, satisfaciendo las demandas de la gente y logrando la armonía" (McGregor, 1981, p7).

El modelo de hombre de McGregor es probablemente el que más ha influido sobre el sistema de valores y los programas del humanismo industrial. McGregor difiere de Maslow y Argyris, porque su modelo no se basa del todo en una teoría del desarrollo de la personalidad. Su modelo está organizado de modo que interese explícitamente a los administradores de organizaciones.

El modelo de McGregor es menos desarrollado puesto que tan solo establece la teoría X –que representa una caricatura de la teoría burocrática donde se supone que la gerencia cree que los trabajadores odian su trabajo y harán todo lo posible por evitarlo, serán indiferentes a las necesidades de la organización y sólo pueden cooperar a través de las sanciones negativas. Mientras que la Teoría Y los administradores asumen tales cosas como la capacidad de asumir responsabilidades, el potencial de su desarrollo y la disponibilidad para dirigir la conducta hacia el logro de las metas organizacionales.

Este investigador pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en el sistema burocrático, se basaba en parte a suposiciones erróneas de la naturaleza del trabajador (teoría "X"), las actividades están especializadas por niveles de jerarquía gerencial, las decisiones las toman niveles altos y las ponen en práctica los niveles bajos.

Según Douglas McGregor algunos gerentes aceptan los supuestos de la teoría "X" acerca de los empleados de los niveles bajos. Entre esas creencias el que las personas tienen pocas ambiciones y realizan el trabajo solo obligándolos, esta teoría por fuerza debe estar apuntalada en la estructura rígida; En cambio los que

apoyan la teoría "Y" tienden a satisfacer mejor las necesidades de sus miembros y utilizaran mejor su potencial. Esta teoría argumenta que el trabajo provoca satisfacción en el empleado, que le satisface el deseo de lograrlo. Tales organizaciones conceden mayor independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y una mayor apertura de comunicación con los gerentes.

De acuerdo con las palabras de McGregor, su modelo es en realidad una cosmología" o dos cosmologías de supuestos acerca del hombre, la organización y el estilo de liderazgo. Estas cosmologías están organizadas con arreglo a las conocidas Teoría X y Teoría Y, popularizadas por su obra *El lado humano de las empresas*.

En la década de los años sesenta los directivos se vieron bombardeados con dos modos antagónicos de enfocar los problemas humanos de la administración y la organización. El primero usualmente llamado escuela clásica de organización, hace hincapié en la necesidad de líneas de autoridad bien establecidas, puestos bien definidos y una autoridad equivalente a la responsabilidad. El segundo, a menudo llamado método de participación, enfoca la conveniencia de involucrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones de modo que se sientan más motivados.

Mediante su muy conocido ensayo "Teoría X y Teoría Y" Douglas McGregor diferenció de la siguiente manera los supuestos sobre motivación humana, que sirven de base a esos enfoques. La Teoría X supone que a la personas no le gusta el trabajo y ha de coaccionársele, controlársele y dirigírsele hacia los objetivos organizacionales. Además, gran parte de las personas prefieren que se les trate de este modo, pues así evitan toda responsabilidad.

La Teoría Y -de integración de objetivos- hace hincapié en el interés intrínseco explícitamente la eficacia de usar el interés intrínseco que la persona promedio tiene por su trabajo, su deseo de dirigirse a sí misma y de adquirir responsabilidades, así como en su capacidad de mostrarse creadora al resolver problemas de negocio. Desde luego, McGregor concluye que el último enfoque organizacional mencionado es más conveniente para los directivos.

Pero la posición de McGregor confunde a los directivos que tratan de elegir entre esos dos enfoques antagónicos. El enfoque organizacional clásico que McGregor asocia con la Teoría X, funciona bien en algunas situaciones; aunque, como el mismo autor indicara, existen otras donde no resulta tan efectivo. Al mismo tiempo, el enfoque basado en la Teoría Y, aunque ha producido buenos resultados en algunas situaciones, no siempre funciona. Es decir, cada método resulta eficaz en algunos casos y en otros no. ¿Por qué? ¿Cómo pueden resolver esa situación los directivos?

Quizá ayude a responder a esas cuestiones los estudios que indican que no se

tiene un enfoque organizacional ideal; antes bien, el mejor depende de la naturaleza del trabajo que va a realizarse. Las organizaciones con tareas sumamente predecibles funcionan mejor cuando tienen organizaciones caracterizadas por los procedimientos y las jerarquías administrativas sumamente formalizadas del enfoque clásico. Por otra parte, para tareas sumamente inciertas y que necesitan de una más amplia solución de problemas, resultan muy eficaces las organizaciones menos formalizadas y que hagan hincapié en el autocontrol y en la participación de los miembros en lo referente a la toma de decisiones; es decir, según estos nuevos estudios, los directivos deben proyectar y crear entidades en que las características organizacionales se adapten a la naturaleza de la tarea que va a realizarse.

Aunque las conclusiones a que se llegó con este nuevo enfoque resultarían lógicas para gran parte de los directivos expertos y aliviarán en parte la confusión sobre qué enfoque elegir, quedan sin responder dos cuestiones importantes:

1. ¿Cómo motivan a sus miembros las organizaciones más formalizadas y controladas? (La crítica más sólida de McGregor al enfoque clásico fue que no liberaba el potencial contenido en los recursos humanos de la organización.)
2. Igualmente importante resulta saber si una organización menos formalizada proporciona siempre a sus miembros un elevado nivel de motivación. (Tal es la deducción hecha por muchos directivos, en base a la obra de McGregor.)

McGregor afirma que nada hay que sea inevitable en la aplicación de su Teoría Y a las organizaciones. Puede ser que la Teoría X sea el sistema preferido, si el propósito de la administración es la optimización y el uso racional de los recursos (McGregor, 1981, p14-18).

Este elemento de contingencia del modelo de McGregor es muy importante cuando se trata de juzgar la utilidad de diferentes programas de reforma de la organización recomendados por los humanistas. Por ejemplo, la descentralización puede ser deseable desde el punto de vista humanista, pero un nivel dado de la tecnología de la organización puede impedir que se convierta en técnica efectiva.

Este modelo está más preocupado por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos propiciará la efectividad organizacional. En esta área se ven las técnicas de relaciones humanas solamente como un instrumento higiénico (en el sentido dado por Herzberg) es mejor tratar a la gente propiamente que de una manera inadecuada, diseñada para minimizar la oposición y fomentar la cooperación con el superior, lo que dará como resultado el mejoramiento del clima organizacional.

Dado lo anterior, las personas serán más colaborativas, al sentir la pertenencia, ser respetadas y ser apreciadas por lo que ellas van a querer contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales.

## **9. Chris Argyris.**

En la actualidad, la mayor parte de los puntos de referencia de los estudiosos de las Relaciones humanas están convergiendo, parcialmente debido a que las restricciones impuestas a los individuos por las organizaciones industriales en bien del orden y la eficiencia, parecen fomentar resistencias que a la larga debilitan la organización. Las prácticas resultantes de la experiencia acumulada durante más de ochenta años con el incremento de la industrialización y sus efectos paralelos automatización y rutinización, y la pugna entre el individuo y la organización parece tener consecuencias cada vez más serias. Mientras más sean las personas que entran en el conflicto, más sutiles serán las medidas de control aplicadas a la fuerza laboral más educada. De este modo, para la mayoría de la gente, el trabajo se torna en algo cada vez menos satisfactorio. En enfoque humanista se hace necesario para disminuir esas resistencias y solucionar esos problemas.

En la medida en que el trabajo deje de ser la fuente de satisfacción personal, las organizaciones y sus directivos se están olvidando que son los trabajadores la fuente del esfuerzo productivo. En el futuro podemos llegar a la paradoja de una economía en crecimiento que tendría que sostener a una sociedad infeliz. Los hombres tendrían que trabajar; pero encontrarían muy poca motivación en el trabajo en sí para ser productivos.

El hecho de que se convierta en realidad o no, tan fúnebre presagio, parecería depender del hecho de que resulte correcta la siguiente suposición básica: que las organizaciones, por su índole misma, desarrollen al individuo hasta lograr al mismo tiempo que sea productivo y esté motivado. Un sociólogo que tuvo el atrevimiento de observar de frente esta posibilidad en toda su magnitud, es Chris Argyris, de la Universidad de Yale quien ve a la organización por su índole propia, como una institución que va a ejercer cierto daño sobre el individuo; pero tal daño no necesariamente es fatal o incontrolable.

El pensamiento de Argyris tiene como objetivo desarrollar propuestas acerca de “cómo se podrían volver a rediseñar las organizaciones para utilizar –más completamente de cuanto ha sido factible, hasta la actualidad –las energías y capacidades que los seres humanos pueden ofrecer” (Argyris 1979, p10).

Argyris encuentra una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual. Por ello, ante el problema de integrar al individuo a la organización recomienda que “ambas partes deben “ceder un poco” para aprovecharse recíprocamente de la otra parte” (Argyris 1979, p10). Aunque no lo considera posible sino que a lo

más que se podría llegar es “volver más satisfactorias las relaciones entre el individuo y la organización” (Argyris 1979, p10).

Puesto que tal colisión es un problema unidireccional, el resultado es una total frustración. La mayoría de las organizaciones, especialmente en los niveles más bajos, están conformadas por hombres que dejan poca libertad de escoger, usar el albedrío o adaptar reglas para que se ajusten a las circunstancias y esperan hacer con exactitud lo que se les diga y dejar que sea el supervisor o jefe el que piense y decida.

Chris Argyris y otros, criticaron el modelo de las Relaciones humanas, por considerarlo simplemente un enfoque más refinado de la manipulación del personal. Señalaban que los empleados también se satisfacen por la obtención de logros y trabajo significativo. En su opinión los empleados tienden a tener un buen desempeño logrando su satisfacción; de ahí que se les pueda dar mayor responsabilidad en la toma de decisiones y ejecución de sus tareas.

Para Argyris las condiciones de liderazgo autoritario son incompatibles con las necesidades humanas de seguridad en sí mismos, autoexpresión y logro. Los miembros de la organización especialmente aquellos de niveles inferiores, sentirán insatisfacción y frustración. El resultado según él no solo será la infelicidad del individuo dentro de la organización, sino que traerá graves problemas para el alcance de los objetivos organizacionales, con fenómenos como la rotación de personal, mala calidad y el ausentismo que aumentan los costos de producción.

A Argyris no le interesa “crear ni una organización manipuladora y prepotente, ni organizaciones del tipo que “tienen contenta a la gente”... los criterios primordiales...serán la competencia individual, el compromiso con el propio trabajo, la responsabilidad personal, la plena actualización individual, y la actividad, viabilidad y vitalidad de las organizaciones” (Argyris 1979, p16)

Parecería ser que las organizaciones son responsables de su propio fracaso, ya que olvidan que es precisamente un trabajador realizado el que logra la creatividad y refinamiento en que se basa el progreso económico. No obstante, Argyris (1979, p15-19) está convencido de que tal acusación es cierta y para ello se respalda con un detallado análisis basándose en lo que los psicólogos (Erikson, Freud, Barker, Allport, Lewin, Maslow, Herzberg, Rogers, Fromm, Frankl, wolf, Szass y Haire) han aprendido respecto al progreso normal del crecimiento. El meollo de esta teoría es que las organizaciones industriales, como han venido funcionando en forma tradicional, en un gran número de aspectos clave, se encuentran defasadas con respecto a las necesidades normales de los trabajadores.

El punto de partida de Argyris es el individuo mismo, su hipótesis es *“que la incongruencia entre el individuo y la organización puede servir de base a un incesante desafío que a medida que va siendo colmado, ayuda a la persona a*

*enriquecer su propio desarrollo, y a constituir organizaciones viables y efectivas"*(Argyris 1979, p19-20).

Argyris sigue de cerca a Maslow, en el sentido que identifica en términos psicológicos el conflicto entre el individuo y la organización. Su modelo, como el de Maslow, es el modelo del desarrollo de la personalidad. Argyris sostiene que el individuo al pasar de la condición de infante a la de adulto, se desplaza de un estado inicial de pasividad y dependencia a un estado de actividad e independencia. Este desarrollo es normal. Sin embargo, cuando el joven adulto que se inclina a la actividad y la independencia se incorpora a una organización, ésta suele esperar de él que se comporte de un modo pasivo y dependiente. En otras palabras, la burocracia obliga a los adultos a retomar un comportamiento infantil.

Por supuesto, Argyris considera que esta actitud es anormal, y que obliga al individuo maduro a actuar disfuncionalmente, en oposición a sus inclinaciones normales. Por consiguiente, en cierto sentido, las huelgas, la restricción de la producción, los accidentes y las peleas en el trabajo pueden interpretarse como estallidos de cólera "adulta" que implican una protesta ante el ambiente anormal creado por la burocracia.

Conforme a lo anterior los individuos que tienen grandes necesidades de crecimiento se sentirán más satisfechos en trabajos expandidos e interesantes que aquellos con poca necesidad de crecimiento.

Sí un trabajador ha progresado lo suficiente, en lo que respecta a estos siete principales lineamientos de madurez, es probable que cuente con mucho que ofrecer a una empresa. Sin embargo, resultará difícil de manejar y, en ciertos casos, ni siquiera será contratado precisamente por esa razón.

Argyris encuentra tres mecanismos principales a través de los cuales la organización frustra al empleado maduro y alienta al inmaduro a permanecer de ese modo. Estos son: la estructura formal de la organización, la calidad de liderazgo de la directiva y los controles administrativos, como presupuestos, sistemas de incentivos y estudios de tiempo y movimientos (Argyris 1979, p254-330).

La estructura típica de la organización se concentra en relativamente pocas manos y deja al hombre que se halla muy cerca del extremo inferior de la cadena de mando, muy al antojo de sus superiores o del propio sistema. Sin embargo, Argyris no sugiere que la estructura deba modificarse solo porque tiene efectos indeseables en la gente. Pero sí se siente convencido de que el poder centralizado resulta poco saludable para la misma organización, puesto que conduce a la apatía e inflexibilidad (Argyris 1979, p53-66). En la medida en que exista una "mayor rigidez, especialización, control estricto y liderazgo directivo experimente el

trabajador, tanto más tenderá a desarrollar actividades hostiles de adaptación” (Argyris 1979, p83)

La delegación y descentralización simplemente no tiene el suficiente alcance, cuando se quedan cortas en conferir a cada trabajador el incentivo para manejar sus responsabilidades tan bien como pueda. Es obvio que se necesita cierta centralización para impedir el caos; pero la organización típica tiene tantos yerros en el aspecto de precauciones, que el estancamiento se torna en un peligro cada vez más patente.

A Argyris le preocupaba el hecho de que en una organización burocrática, los gerentes tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados. Argyris supone que ese excesivo dominio del lugar por parte de los gerentes, influye en la actitud pasiva y dependiente que adopta el trabajador, disminuyendo su sentido de autocontrol y responsabilidad.

De acuerdo con Argyris, el supervisor de primera línea debe percatarse de que la mejor forma de sacar adelante la producción es dejar solos a los trabajadores hasta donde sea posible y ver que se cuide bien de ellos. Pero si intenta operar de tal modo, quizá la gerencia piense que está mostrando demasiada negligencia y entonces procurará hacer presión sobre él. Sorprendido en medio, el supervisor se torna pasivo tanto hacia la gerencia como hacia los hombres, y entonces la gerencia se mueve en el vacío yendo al piso mismo del taller para inspeccionar y verificar, con ello la "delegación" de autoridad se deteriora más, hasta reducirse a una mera formalidad (Argyris 1979, p125-44).

Cuando Argyris habla de "liderazgo autoritario y directivo", se refiere a aquel estilo tradicional de supervisión en el que la superioridad toma prácticamente todas las decisiones que requiere el trabajo y sus subordinados solo cumplen con ellas. El sistema posee la virtud de mantener funcionando determinada operación bajo un plan sencillo y evita las demoras y confusión que podrían ocurrir si se dividiera la autoridad. Sin embargo, bajo un sistema de liderazgo autoritario, cualquier aptitud para tomar decisiones por parte de los subordinados no solo resulta innecesaria, sino indeseable. A la postre, un subordinado que cuente con iniciativa propia llegará a poner en duda el buen juicio del supervisor; y, en el peor de los casos, sugerirá sin reserva mejores formas de hacer las cosas y, en consecuencia, menoscabar el prestigio del supervisor.

Según Argyris, una gran cantidad de iniciativa potencial y creatividad simplemente se marchitaría en la misma vida, tornándose poco a poco en indolencia y falta de capacidad, pues la índole misma del liderazgo autoritario le coarta toda oportunidad genuina para crecer. En efecto, se enseña a los hombres a confiar sin reserva en el juicio del supervisor, más que en el suyo.

Con respecto a los trabajos de Chris Argyris, se destaca “el supuesto de que las necesidades de crecimiento individual y las necesidades de la organización están, a menudo, en conflicto. Descubrió que cuanto más madura es la gente se



desarrollaban con mayor independencia y querían tomar más decisiones por sí mismos. Preferían asumir mayor responsabilidad, aumentar su competencia. Halló también que algunas organizaciones ejercen presiones radicalmente opuesta a estas pautas de autorrealización (Halloran, 1982, p130)

No todo mundo reacciona igual al sistema de liderazgo autoritario, pero como describe Argyris los diversos modos en que la gente puede ajustarse a ella, no parece existir mucho lugar para escape. El estilo de control de la supervisión es una especie de trampa gigantesca en lo tocante a motivación ya que genera descontento, docilidad, y se torna a los y trabajadores apáticos en lo que se refiere a su trabajo; mientras que otros se hacen cínicos y se actúan con indiferencia, tomando las cosas solo como algo sine qua non para su salario.

Estos tres mecanismos (estructura de la organización, liderazgo autoritario y controles administrativos), son los principales problemas de la gerencia moderna. El comportamiento en un sistema industrial moderno es dictado a menudo más por el nivel jerárquico que se tiene en el árbol totémico, que por lo que se es capaz de hacer o, incluso, por lo que debía hacerse en propio interés de la organización. Pero esta uniformidad no redunda para Argyris en eficacia alguna; en vez de ello, Argyris opina que es una colosal pérdida de tiempo, talento y dinero que por ambos se paga.

Los costos ocultos de la uniformidad impuesta, son tremendos: ausentismo, rotación de personal, apatía, haraganería y tortuguismo, todo lo cual impone fuertes castigos per se a las utilidades. Al planear la eficacia de la organización, la gerencia parece que inadvertidamente está haciendo que el bloque fundamental en que se sostiene el edificio de cualquier organización (el individuo), resulte tan ineficaz como sea posible (Argyris 1979, p151 163).

La ineficacia organizacional “implica un desorden que, a pesar de las respuestas del conjunto conduce a ulteriores desórdenes...Cierta stress puede aumentar la eficacia” (Argyris 1979, p165).

Para Argyris es indispensable preguntarse cómo modificar las estructuras internas de las organizaciones para liberarse de las presiones y de las causas de ineficacia (Argyris 1979, p177). Por lo tanto, para que una organización sea eficaz son necesarios los controles y una bien definida estructura de organización. Entonces, ¿no constituyen las frustraciones de que habla Argyris una porción inevitable del precio que debe pagarse por vivir en una sociedad tecnológicamente avanzada? Si esto es así, ¿no resultaría preferible y más realista procurar distraer al trabajador de sus frustraciones, fomentando al efecto intereses recreativos o de cualquier otro tipo, que no sea el trabajo, que dejar que lamente su inevitable mala suerte en el trabajo? Argyris emprendió su investigación con una actitud totalmente vacía de sentimentalismo hacia estas preguntas y conforme iba avanzando, sus ideas venían evolucionando, desde el pesimismo hasta un optimismo cuidadosamente protegido.

Argyris, propone entonces un diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados. A semejanza de McGregor, recomienda dar mucha mayor independencia a los subordinados y poder de toma de decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Convencido de que la concentración del poder para tomar decisiones, en unas pocas manos resulta en detrimento de la salud (es decir, la salud mental o emocional) de la mayoría de los individuos dentro de una organización industrial, Argyris recientemente se ha venido formulando la pregunta de si tal sistema posee o no un efecto semejante en la salud de la misma organización.<sup>19</sup> Esto, por supuesto, suscita la cuestión de si siquiera es posible definir "la salud de la organización" y, en caso afirmativo, si tiene alguna relación con la "salud mental" del individuo, en forma especial cuando los psicólogos están todavía luchando por encontrar una definición para esta última, en la que todos convengan.

Para resolver este problema, Argyris recomienda que el diseño de las organizaciones contengan los siguientes puntos:

1. Eliminar un gran porcentaje de actividades defensivas que conducen a la atrofia y a la enfermedad organizacional.
2. Disminuir el consumo de energía humana en el mantenimiento de las actividades defensivas
3. Aumentar la probabilidad de que los individuos experimenten con más frecuencia la oportunidad, del éxito psicológico que fortalezca su autoestima
4. Incrementar la energía humana disponible para un esfuerzo eficaz dentro de la organización (Argyris 1979, 250).

Argyris cree que puede haber encontrado la respuesta o, cuando menos, un modo de dar algunos pasos tentativos hacia ella.

Para empezar, toma la posición de que una organización "saludable" es aquella que es capaz de alcanzar sus propios objetivos básicos que, en términos generales, consisten en definir sus metas y los obstáculos que tienen que vencerse para lograrlas; y luego planear y poner en vigor una estrategia óptima para alcanzar tales objetivos. En otras palabras, una organización sana es realista, flexible y capaz de emplazar sus mejores recursos para enfrentarse a cualesquier desafíos que pueda encontrar. Un individuo sano tiene la flexibilidad y capacidad de controlar sus propios impulsos, actos, pensamientos, propósitos y sentimientos. También el individuo es capaz de regular su comportamiento desde dentro, o sea, es capaz de influir sobre sus actividades hacia el exterior y el interior, en la medida en que lo estime necesario (Argyris 1979, p77-80; 206-10; 378-89).

Por lo tanto, lo que es mejor para un individuo, es también mejor para una organización y viceversa. Sin embargo, la mayoría de las definiciones corrientes, tanto tácitas como explícitas, de lo que es mejor para una organización, son

miopes y obsoletas. Las organizaciones tienen que hacer algo más que concretarse a obtener utilidades, incrementar mercados y crecer en tamaño e importancia. También deben sobrevivir. Las instituciones que siguen subsistiendo han sobrevivido porque satisfacen cierta necesidad humana fundamental o bien, porque se han adaptado con éxito a los tiempos cambiantes; o por ambas cosas a la vez.

Hoy los dogmas pueden ser diferentes; pero; ¿no constituyen la aceptación sin crítica de autoridad centralizada, liderazgo autoritario y controles administrativos, el mismo tipo de ceguera que podría en forma gradual hacer que nuestras organizaciones industriales fueran ya del todo obsoletas por lo que a nuestra gente concierne? ¿No debería comenzarse a hacer que estas organizaciones tuvieran una formación más apegada a las necesidades de las personas que están en ellas? Argyris prevé la necesidad de hacer esto y hasta ha esbozado un burdo plan de acción.

En primer lugar, Argyris observa que ningún sistema simple de distribución de poder dentro de una empresa se adapta mejor a todas las varias situaciones en que probablemente la organización llegue a encontrarse. Por ejemplo, la estrategia de la gerencia que está mejor calculada para dar por resultado una alta productividad y mantener relaciones amistosas entre trabajador y gerencia, es muy distinta de aquella cuyo principal objetivo es recortar costos y obtener mayores utilidades.

Por lo tanto, la organización ideal aquella en que toda la empresa da el valor correcto a sus problemas y selecciona la distribución de poder que parezca más adecuada para el momento. Argyris propone, en otras palabras, satisfacer tanto las necesidades de la organización (mediante la versatilidad en los estilos de operación), como las necesidades del individuo (al conferirle voz para seleccionar el estilo que deba usarse). El papel del mismo gerente variaría de modo completo, desde un autócrata tradicional hasta el de un agente, "representante o líder" de los propios trabajadores, dependiendo de cuán rígida o libremente esté siendo operada la empresa.

Estas son proposiciones radicales. Es probable que no exista gran urgencia para ensayadas. Quizá sean menos importantes, como prescripción, que como predicción de las direcciones en que la industria pueda estar evolucionando en respuesta a las presiones que se están generando dentro de la misma. Argyris propone un programa de etapas graduales, desde el existente sistema de administración hasta la forma más flexible y que da participación. El programa que tiene en mente, según admite, demandaría una gran madurez por parte de todos los que están involucrados; y uno se pregunta si la madurez de la organización puede en verdad preceder la madurez individual.

Argyris resume su propuesta de organizaciones del mañana afirmando que el desarrollo "en una organización social está relacionado con la aparición de la "forma apropiada" para llevar a cabo las tres actividades centrales de la

organización: 1) conseguir el o los objetivos; 2) conservar el sistema interno; y 3) adaptarse al medio ambiente externo” (Argyris 1979, p407).

## 10. **Sistemas sociotécnicos**

Para Bennett (1990) a partir de los ochenta empieza la muerte del hombre organización. El hombre organización hace referencia al término acuñado por William H. Whyte en 1956 en su famoso libro del mismo título. Whyte lo describía como un hombre colectivo, preocupado por su bienestar financiero, sus aspiraciones personales, su vida social y aún el carácter moral de la organización. Lo llamaba “la mente y alma de la gran auto perpetua organización”. En ese sentido, “todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad” (Simon, 1978, p5).

El comportamiento del hombre organización que puede ser un trabajador administrativo, contable o financiero de nivel medio o alto descansaba sobre las premisas de lo que obtenía de la organización a cambio de su trabajo. El hombre organización se sentía confiado acerca de la paternal benevolencia de la empresa, su trabajo lo creía sería a perpetuidad. Descansaba en la rígida estructura burocrática y jerárquica. La organización era para él su sistema social y sus propias costumbres, hábitos, sentimientos, entendimientos y cábalas.

Desde los sesentas hasta a finales de los setenta las organizaciones prometieron altos salarios, beneficios de por vida, prestigio social y seguridad. A cambio el hombre organización cedió parte de su autonomía, rindió su independencia a la organización por la lealtad corporativa. El trato faustiano que hicieron les proporcionó a cambio prosperidad económica (Bennett, 1990, p14-5).

En la dirección aprovechaban el comportamiento y las acciones que la interacción entre los factores de motivación y conocimiento provocaba en este tipo de hombre. La descripción del "hombre de la organización" debe enfocarse directamente a sus atributos como ser que toma decisiones procurando ser racional (March y Simon, 1981, p 149).

En ese contexto, las palabras "elección" y "decisión", tal como se emplean ordinariamente, encierran matices de selección consciente, deliberada y racional, para Simon, incluyen cualquier proceso de selección, con independencia de si los elementos indicados están presentes en algún grado (Simon, 1978, p5-6).

El entorno cambia, y como el objetivo de la organización no es, en modo alguno, estático, “los objetivos de la organización tienden constantemente a adaptarse a los valores cambiantes ...” (Simon, 1978, p109).

Los ochenta fueron tiempos de cambio y las purgas de personal empezaron. Los recortes de personal decimaron las áreas del hombre organización: publicistas, contadores, planificadores, asesores de relaciones públicas, diseñadores y otros asesores. La reorganización fue dramática, el desempleo se incrementó, desapareció la seguridad en el trabajo, la lealtad dejó de ser el elemento más importante para ser sustituida por la eficiencia y los resultados. Todo ello provocó la muerte del hombre organización y del nacimiento del hombre moderno para quien el logro, el prestigio, el estatus y la remuneración económica empiezan a ser el móvil de sus vidas. (Bennett, 1990, p17-22)

En esas circunstancias, el “objetivo de la organización rara vez coincidirá exactamente con los objetivos personales incluso de aquellos participantes cuyo interés en la organización radica en la consecución de su finalidad” (Simon, 1978, p109).

El entorno económico y social estaba cambiando rápidamente. La competencia se torno despiadada y los productos norteamericanos fueron desbancados por los japoneses o europeos. Industrias enteras dejan de ser competitivas, el objetivo por bajar los costos de operación conducen a una lucha despiadada y brutal por la competitividad. Los efectos se reflejarían en la pérdida de estabilidad de los trabajadores y la reducción significativa de sus paquetes de prestaciones (Bennett, 1990, p176-9)

El resultado fue el nacimiento del nuevo Hombre Organización, jóvenes ejecutivos que saben que la seguridad en el trabajo no existe, no pueden dar su lealtad a la organización y la desconfianza está siempre presente. Saben que el trabajo no será para toda la vida y buscan la experiencia y el entrenamiento que les sirva cuando sea necesario trasladarse a otra empresa. Sobre todo el nuevo Hombre Organización es independiente (Bennett, 1990, p254-7)

Ahora el criterio de eficiencia dicta, en tales organizaciones, la elección de aquella alternativa, entre todas las que dispone el individuo, que proporcione mayor rendimiento neto (en dinero) a la organización (Simon, 1978, p164).

La muerte del hombre organización –aquel ser tan apreciado por la administración clásica – fue, en muchos sentidos, claramente una pérdida para la organización. Si el Hombre Organización era estrecho y no muy imaginativo, como sus críticos erguían, también eran habilidosos técnicos dedicados a su trabajo y orgullosos de su trabajo. Esas habilidades dejaron de ser apreciadas o valuadas y fueron sustituidas por las habilidades políticas defensivas y la supuesta autonomía en el trabajo –que a menudo no tienen nada que ver con el trabajo en sí pero protegen a los administradores del despido. (Bennett, 1990, p25-6)

Con la muerte del viejo “hombre organización” se pierden las bases psicológicas de la identificación con la organización, que implicaban por lo menos tres elementos: el interés personal en el éxito institucional, una transferencia a los organismos de una filosofía de dirección, y las limitaciones del área de la atención

que no permiten permanecer en ella más que a una esfera restringida de valores (Simon, 1978, p207). En lugar de utilizar el concepto del hombre económico de la teoría clásica para explicar la toma de decisiones, Simon utiliza el término hombre administrativo.

Con respecto al Hombre organización, Bennis afirma que la tendencia hacia él es “también una tendencia hacia una organización flexible y no estructurada en la cual los roles pueden ser intercambiables y en la que nadie es indispensable. Para muchas personas esto puede ser una pesadilla monstruosa pero al menos no debe confundirse con la pesadilla del pasado” (Bennis, 1966, 24).

Los nuevos modelos organizacionales significan anonimato y homogeneidad pero no autoritarismo como en la visión clásica. La muerte del Hombre organización permite el nacimiento del Hombre profesional (Bennis, 1966, 25).

Aparece así, el hombre racional que pregonan March y Simon, cuyo “análisis del conocimiento encaja en el marco más amplio de la teoría de la organización, no en sustitución de estos enfoques primitivos, sino como un complemento de los mismos” Estos enfoques intentaban “sustituir la fantasía por el hecho en la comprensión de la mente humana y el comportamiento humano en la organización (March y Simon, 1981, p 232-3).

### **10.1. De los humanistas a el enfoque sociotécnico**

Iniciando con los estudios de Hawthorne, ha habido una abundancia significativa de investigaciones de grupos que tienen implicaciones para la conducta organizacional y la administración. Los estudios de Trist y Bamforth en las minas de Inglaterra y después los de la señora Woodward son uno más de los eslabones de la evolución de esos estudios.

Los estudios de Hawthorne son incuestionablemente los fundamentos históricos más importantes de los acercamientos basados en la conducta a la administración. Han sido discutidos, revisitados y descontinuados a través de los años sucesivos. A pesar de las limitaciones metodológicas, ha habido contribuciones importantes al mejor entendimiento de la conducta humana en la organización (Luthans, 1977, p16)

Al término de la II Guerra Mundial, la década de los años cincuenta trajo consigo un importante desarrollo económico con un modelo de industrialización creciente basado en el modelo de producción en masa utilizando la línea de montaje desarrollada por Henry Ford. Por otra parte, a nivel social este enorme crecimiento industrial vino acompañado por un rápido incremento en los niveles de ingreso y de educación de los empleados.

En la medida en que se acentuaba esta evolución, entre otras causas, trajo consigo un desajuste entre las capacidades y las expectativas de los trabajadores y el monótono, rutinario y simple trabajo que podrían llevar a cabo en las

empresas. Este desfase se manifestó en una gran problemática industrial que incluyó, entre otros, insatisfacción, desmotivación, altos niveles de rotación y absentismo, así como en una disminución de la calidad de los productos y servicios.

El estudio de la organización pasó de centrar la atención sobre el trabajador operativo, a enfocarse en el éxito de la estructura juzgado por su funcionamiento dentro de la misma. Entonces la “mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de unas organizaciones es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización” (Simon, 1978, p5).

Las discusiones del impacto de la tecnología en los seres humanos, individualmente o como una sociedad, cubren el espectro entero. En extremo están aquellos que dicen que la tecnología tiene un efecto positivo cuya línea de razonamiento es que la tecnología es un motor del progreso, y trae la solución para muchos de los problemas sociales ayudando a liberar al ser humano de la compleja vida social y se convierte en una permanente fuente de prosperidad (Luthans, 1977, p88).

Para otros la tecnología afecta la vida de las personas negativamente provocando las densas aglomeraciones urbanas, la pérdida de la privacidad de la familia y la estandarización de los bienes y servicios. La automatización produce el efecto de alienación y anomía.

Por ello, la literatura relacionada con investigaciones acerca de las interrelaciones de la tecnología, la estructura y el comportamiento en las organizaciones ha protagonizado un desarrollo impresionante a partir de la década de 1960. A este tipo de indagación se le denomina “investigación de los sistemas sociotécnicos”. El sistema sociotécnico es aquel en que los procesos racionales e impersonales de la tecnología interactúan con los factores sociales del trabajo.

Este tipo de investigación asociado con el movimiento de Relaciones humanas responde a los requisitos del estudio de los sistemas sociotécnicos. Surge porque una proporción considerable de la investigación en ciencias del comportamiento y Relaciones humanas carece de un eje representado por el trabajo y la tecnología que lo circunda. Para esa época se acusaba al científico social de cometer a menudo el error de concentrar la atención en la motivación humana y el comportamiento grupal, sin contemplar cabalmente el ambiente técnico que lo circunscribía. Tenemos que aceptar que la motivación, la estructura grupal, el proceso de interacción y la autoridad existen en un entorno tecnológico.

Además, el centro de la investigación de los sistemas sociotécnicos es la inquietud suscitada por los problemas prácticos del diseño de la organización. En realidad este es el tipo de estudio de un paciente que estaba gravemente enfermo y que llegó a gozar de excelente salud. El paciente no era un Hombre, sino una

Administración: la administración de una organización industrial grande y compleja.

La investigación de los sistemas sociotécnicos tiene tres cualidades que la distinguen de otros tipos de estudios del comportamiento:

- 1) la reincorporación de las variables tecnológicas, además de las variables estructurales y de comportamiento, al estudio de las organizaciones;
- 2) el uso de métodos de investigación y asesoramiento para descubrir las relaciones humanas y tecnológicas de las organizaciones y actuar sobre ellas, y
- 3) el compromiso con un modo de acción de los asesores y la administración, con el objetivo de re diseñar a las organizaciones de tal manera que afronten el cambio.

#### **10.1.a.**

El primero de los cuatro estudios principales de Mayo tuvo lugar durante 1923-1924, en una fábrica textil de Filadelfia. El problema que investigaba era la excesiva rotación de personal en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y extenuante. Al poco tiempo de habérseles asignado para trabajar allí, los trabajadores mostraban la tendencia a hundirse en un estado de abatimiento y desconsuelo y a la larga llegaban a tornarse irritables, sin razón aparente alguna, e impulsivamente renunciaban a su empleo. Antes de la llegada de Mayo, habían fracasado de modo rotundo numerosos intentos hechos por "ingenieros en eficiencia" para detener la ola de separaciones mediante distintos proyectos de pago de incentivos.

Al principio, Mayo creyó que la razón para tal comportamiento de los obreros debía ser la fatiga física, por lo que instituyó una serie de periodos de descanso durante el día de trabajo.

En el proceso de tratar de programar estos periodos de manera más eficaz, la gerencia experimentó con la idea de permitir a los trabajadores que ellos mismos formularan tal programación. El efecto fue violento: la rotación de personal descendió considerablemente hasta casi el mismo nivel de los demás departamentos de la planta, la productividad creció y las muestras de melancolía desaparecieron.

Mayo interpretó estos resultados como consecuencia, en parte, de la eliminación de fatiga pero, principalmente, por haber permitido a los empleados que participaran en la dirección de su propio trabajo. El desánimo, según intuyó Mayo, era resultado de tener que trabajar en un medio ambiente deshumanizador, es decir, como aburridos y aislados siervos de hileras de máquinas impersonales. Una vez que la monotonía no solo se rompió, sino que esto se hizo por un proceso mediante el cual los mismos trabajadores desempeñaban un papel activo, ocurrió una importantísima transición. Aquellos hombres que con anterioridad se habían sentido "solitarios" (incapaces de comunicarse entre sí y casi totalmente indiferentes a cualesquier intereses comunes), se unieron ahora en un grupo



coherente. Lo que es más, este grupo se movilizaba en una suerte de sociedad con la gerencia, en vez de encontrarse en oposición a ella. Así pues, Mayo había dado con las mismísimas piedras clave de lo que posteriormente se convirtió en la teoría de las relaciones humanas. Su gran contribución fue su reconocimiento de que la emergencia de un espíritu de grupo no era un mero accidente, sino más bien una pieza crítica del rompecabezas de la emotividad que con anterioridad faltaba.

El segundo y mejor conocido de sus estudios, tuvo lugar en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company. Se inició con una serie de esfuerzos, relativamente rutinarios, por parte de los ingenieros de la compañía, para incrementar la producción mediante una mejor iluminación. Utilizando el procedimiento experimental corriente, modificaron el sistema de iluminación en ciertos salones de trabajo, manteniendo fija la atención en el ritmo de producción en tales salones experimentales así como en una sala "testigo" donde no se había cambiado la iluminación.

A pesar de la nitidez y buena intención del procedimiento, los resultados fueron en cierto modo exasperantes. Sin importar que la luz fuera más brillante, más opaca o constante, la producción se fue para arriba en cada uno de los salones en estudio.

Fue entonces cuando se solicitó la ayuda de Mayo y los investigadores de Harvard. Aventurándose por entre el cúmulo de factores que podrían haber sido la causa del alza en la productividad, pronto tuvieron que desechar lo relativo a la iluminación.

Sin embargo, iniciaron un procedimiento experimental similar al de Chicago, pero esta vez variando los periodos de descanso y la duración del día de trabajo, en vez del alumbrado.

A fin de impedir que factores presumiblemente "externos", como la motivación, influenciaran los resultados, los investigadores hicieron un esfuerzo especial para que los trabajadores cooperaran uniformemente en todos los grupos. Como cosa ya sabida, antes de variar las condiciones experimentales se pidió a los obreros que dieran su aquiescencia.

Nuevamente la curva de producción se elevó, en apariencia sin conexión alguna con la duración de los periodos de descanso o de los días de trabajo. Resultaba claro que lo que estaba sirviendo de aguijón a la productividad se hallaba aún fuera del control de los experimentadores, no obstante sus elaborados esfuerzos por mantener constantes todas las cosas, excepto la duración del trabajo y los periodos de descanso. Entonces, ¿qué era precisamente lo que había salido mal? El grupo investigador comprendió que al tratar de mantener la pureza científica del experimento, inadvertidamente habían despertado un poderoso motivador, hasta entonces dormido, Mayo escribe:

El cambio experimental más importante se introdujo cuando los encargados buscaban la forma de mantener la situación humanamente estable .. , pidiendo la cooperación de los trabajadores. Lo que ocurrió en realidad fue que seis individuos se convirtieron en equipo y este equipo se mostró de todo corazón y espontáneamente cooperador con el experimento.

Al seleccionar a unos cuantos trabajadores de entre muchos, para que participaran en un experimento, el grupo de Mayo les había despertado una especie de sentimiento de "élite" o aristocracia entre ellos mismos; cuando tal cosa se combinó dándoles cierto control (mediante su asentimiento) sobre su propio día laborable, la moral se acrecentó y, junto con ella, la producción.

El grupo experimental estaba trabajando bajo condiciones de motivación que eran vastamente distintas de las que existían en el resto de la planta: a estos obreros los estaban tratando como si fueran elementos importantes y de tipo único.

Poseían una importante voz en la decisión de cómo manejar su propio tiempo y se sentían a salvo (por los investigadores) contra las demandas rutinarias y restricciones de la gerencia. En otras palabras, todo parecía indicar que "tratar a los obreros como seres humanos", permitirles unirse en grupos naturales y relevados de controles impersonales daba pábulo a motivos que podrían mejorar violentamente la producción.

Con objeto de determinar con mayor precisión la índole de tales motivos, el grupo de investigadores de Harvard se embarcó en la fase de entrevistas del estudio de Hawthorne, lo que constituía en verdad un proyecto heroico, ya que requería más de veinte mil entrevistas. La finalidad era descubrir qué existía en la mente de los trabajadores y qué relación tenía esto, si es que la había, con su productividad.

Naturalmente, este programa de entrevistas iba mucho más allá de los confines de los pequeños grupos experimentales en que los investigadores inadvertidamente habían creado el espíritu de grupo. Extendiéndose a otros departamentos, los entrevistadores descubrieron que en cualquier otra parte de la planta prevalecía un clima radicalmente distinto. Encontraron apatía, enemistad y frustración. En opinión de Mayo, estas actitudes eran resultado de una administración impersonal o arbitraria: al tratar al trabajador como un mero par de manos alquiladas y cuyos otros sentimientos, si acaso los tenía, podían ignorarse impunemente, los directivos despojaban al obrero de su dignidad y lo privaban de cualquier razón para querer cooperar más de lo que estaba obligado. La ausencia de preocupación clara y patente de la gerencia por el aspecto humano de la productividad, palpablemente resultaba contraproducente a su propio propósito.

Es interesante hacer notar que si bien los entrevistadores encontraron muchas personas que evidentemente eran neuróticas (es decir, personas cuya ineptitud para buscar un ajuste de comodidad en ninguna forma se confinaba a su trabajo), Mayo insistía en que aun con tales personas la dificultad básica estribaba en su situación de trabajo y no en sus problemas personales. Esta actitud, en cierto

modo caballeresca, hacia la importancia de las diferencias individuales, fue característica de las primeras fases del movimiento de relaciones humanas, cuyo interés completo se ponía en la influencia determinante del medio ambiente. Conviene recordar que cuando se formularon estas ideas, el estudio de la conducta se hallaba en pleno apogeo y los psicólogos estaban seguros de que era factible "dirigir" a los adultos hacia cualesquiera normas con solo controlar de modo adecuado las experiencias de su infancia.

La mayoría de los trabajadores de Hawthorne acogieron con beneplácito las entrevistas. En virtud de que estas se efectuaban prácticamente en un solo sentido, pues los trabajadores eran los que hablaban mientras los entrevistadores se concretaban a escuchados con simpatía, se obtuvo muchísimo de lo que los obreros vaciaron de sus pechos; y tras dar rienda suelta a sus sentimientos, quedaban en posición de contemplar de modo más objetivo sus propias situaciones y, como dice Mayo, "darse a sí mismos un buen consejo". En muchos casos quedaron en aptitud de llevarse mejor con sus camaradas de trabajo y con los supervisores. De este modo se incrementó considerablemente la tendencia de los antiguos "solitarios" a moverse en conjunto y constituir grupos cooperativos.

Sin embargo, este efecto "terapéutico" fue solo uno de los resultados del programa de entrevistas y, además, en cierto modo secundario. Desde el punto de vista de la investigación, lo más importante fue el descubrimiento gradual de cómo se creaban grupos informales de trabajadores, a pesar de los esfuerzos de los directivos para desanimarlos de eso; y cómo estos grupos tendían, en efecto, a nulificar los esfuerzos de la gerencia para promover una mayor productividad. Tales grupos sentaron sus propias normas de producción y a ellas se adhirió con toda lealtad la mayoría de sus integrantes. Por lo general, la sola amenaza de ostracismo bastaba para mantener dentro de los cánones al resto.

Los supervisores se vieron impotentes para contener esta pereza masiva, pues resultaba sumamente difícil probar que el rendimiento se estaba limitando deliberadamente, ya que los obreros se enorgullecían del ingenio que desplegaban para preservar la apariencia de esfuerzo, sin que en realidad lo intentaran seriamente.

Todos los intentos de "ser rígidos" con ellos solo conducían a producir una intensa antipatía, lo que no era una situación muy cómoda para el supervisor ni, por lo demás, particularmente productiva, puesto que lo único que lograba era quedar marcado con el estigma de obstructor especial.

Así pues, se hizo claro que el grupo informal poseía dos filos en lo tocante a productividad. Cuando el grupo coadyuvaba con el gerente (para toda finalidad práctica, el benévolo grupo investigador era la gerencia, en lo que concernía a los grupos experimentales) la productividad se elevaba. Casi podía decirse que el elevado ritmo de rendimiento era una forma regocijante de manifestar la autoridad del grupo sobre su propia tarea. Pero cuando el grupo se sentía en oposición a la gerencia (como ocurría casi inevitablemente cuando los trabajadores se veían

tratados en forma impersonal o "se les subordinaba" en exceso), la productividad descendía casi al mínimo que la gerencia podía tolerar. Cualesquier incrementos sobre tal nivel se lograban muy a regañadientes. Los obreros no veían razón alguna para complacer a la administración cuando esta se les manifestaba evidentemente hostil o, por lo menos, demostraba su ineptitud para reconocer que ellos tenían necesidades de seguridad y dignidad que se veían frustradas en la planta. El rendimiento restringido constituía tanto un arma de auténtico reto como un modo de proteger el propio trabajo contra una gerencia indigna de confianza, que podría verse tentada a forzar su aceleración o sencillamente eliminado. Ante esta presión social masiva para no producir, incluso el "soborno" de aquellos proyectos de pago de incentivos ejercía muy poco efecto.

Esta comprensión resultó profundamente importante, pues proporcionó la clave para la fenomenalmente elevada productividad de ciertos grupos y lo abismalmente baja de otros. Además, condujo directamente a la prescripción básica en relaciones humanas de procurar ser amigable con los grupos informales de trabajadores y hacer cuanto fuera posible para colocar a la gerencia dentro de un halo placentero para ellos.

Los estudios Hawthorne terminaron en 1932 debido a lo severo de la Gran Depresión de entonces. Durante aquellos años muchos patrones de motivación normales tuvieron que ser abruptamente interrumpidos debido a que el trabajo se había tornado en un asunto de aguda supervivencia, por lo que aquellos motivos más derivativos, como la constitución de grupos, resultaban verdaderos lujos que la mayoría de los trabajadores difícilmente podían permitirse. Sin embargo, durante los dos últimos estudios principales de Mayo, prevalecía una atmósfera diferente. Dichos estudios tuvieron lugar durante la Segunda Guerra Mundial, cuando en lugar de abundancia existía una gran escasez de mano de obra y, para usar una figura retórica, el panderero estaba del otro lado o, como dicen los norteamericanos, el zapato estaba en el otro pie.

Ambos estudios, en pleno tiempo de guerra, se efectuaron en relación con el ausentismo en plantas encargadas de artículos para la defensa nacional, el cual había alcanzado tales proporciones allá por 1943, que ponía en serio peligro la producción y hasta podía suscitar un verdadero escándalo nacional. El primero de tales estudios se concentró en tres compañías metalúrgicas en una ciudad de la costa del este. La producción en dichas plantas se veía considerablemente afectada por lo que se fabricaba o "dejaba de fabricar, en los talleres de fundición, por lo que eligieron estas unidades para llevar a cabo un análisis intensivo.

Pronto encontraron los investigadores que el taller de fundición de una compañía mostraba un índice de ausentismo notablemente inferior a cualquiera de las otras dos, a pesar de hecho de que la población laboral de los tres talleres no era en forma notoria distinta y que la mayoría de las demás condiciones parecía hallarse en igualdad. Con los resultados de Hawthorne todavía relativamente frescos en su mente, el grupo de Mayo supo con exactitud dónde buscar las causas de la buena fortuna de esta compañía. Allí se encontraron con un vivaz espíritu de equipo, que

hacía que los trabajadores quisieran mantener su récord de buena asistencia, en bien de la reputación del grupo y evitar una muda desaprobación informal del grupo, que de modo efectivo censuraba toda ausencia innecesaria. Esto, a su vez, se veía estimulado por las políticas llenas de perspicacia de la gerencia: los encargados se habían capitulado durante años mediante una sencilla pero practicable técnica para preservar la dignidad individual del trabajador (se les enseñaba a ser pacientes, saber escuchar y evitar desquiciamientos emocionales en las relaciones con sus hombres).

Así pues, los encargados de este taller en particular practicaban "buenas relaciones humanas", quizá no en una forma muy sofisticada pero sí lo suficientemente bien para prevenir sentimientos respecto a que la gerencia no se preocupaba del trabajador como individuo, sino que su único objetivo era explotado.

Esta política permitía a los hombres formar alianzas naturales entre sí, a la vez que veían a la compañía bajo un aspecto bastante favorable. Claro está que la ceremonia efectuada por el supervisor no era en sí toda la respuesta. Mayo encontró otras dos políticas que fortalecían adicionalmente el espíritu de grupo. Todos los hombres eran pagados sobre la base de producción de 24 horas, por lo que cada turno se sentía moralmente obligado a coadyuvar con el siguiente, en vez de aflojar conforme se acercaba la hora de salida. En segundo lugar, los elementos de cada turno programaban los días de descanso individual casi entre sí, lo que significaba que cualquier ausencia no programada daba al traste con los planes personales de todos los demás. La presión para no faltar y evitar de ese modo el disgusto de los compañeros de trabajo, resultaba en verdad terrible.

Por el contrario, en las otras dos plantas el ausentismo era muy alto y cada vez crecía más. Esto no se debía directamente a la carencia de espíritu de equipo o de políticas que hubieran podido ayudar a adquirirlo. Las causas directas eran una serie de inconveniencias y tentaciones que resultaban ser más poderosas, en cualquier -mañana determinada, que la motivación del trabajador para presentarse al trabajo. El argumento de Mayo era que si la gerencia en las otras dos plantas estuviera tan bien aleccionada en cuanto a relaciones humanas como lo estaba la de la primera planta, la motivación para ir a trabajar hubiera sido lo suficientemente poderosa para allanar cualesquier obstáculos que se presentaran en particular en dichas mañanas.

El cuarto estudio de Mayo se llevó a cabo en una planta de aeronaves al sur de California, en 1944. En un grado mucho mayor que en las plantas de la costa del este, la población de trabajadores allí se encontraba en un constante estado de fluctuación: la gente emigraba e inmigraba a esa zona en grandes cantidades. Los cambios de personal eran elevadísimos y, consecuentemente, también el ausentismo. Para agravar la situación, en medio de tal inestabilidad muchas plantas estaban expandiendo su fuerza laboral hasta diez y veinte veces.

No obstante. Mayo encontró algunos departamentos que estaban resistiendo tan caótica situación. Estos departamentos eran de tres tipos: el primero de ellos estaba constituido por un pequeñísimo grupo donde una mayor intimidad conglomeraba a los hombres en un núcleo homogéneo. El segundo tipo era un grupo mayor donde un núcleo de personas fuertemente motivadas ejercía considerable influencia sobre los demás para fijar el ritmo de trabajo. El ejemplo que ponían estos elementos al presentarse al trabajo con toda regularidad, parecía desalentar el ausentismo en los demás. El tercero y el más importante de ellos por lo que a Mayo concernían, era un grupo cuyo espíritu de equipo era el objetivo deliberado de sus gerentes.

Los récords de asistencia y productividad en este último tipo de grupo eran sencillamente fenomenales y Mayo comprendió que no se trataba de un mero accidente. Los hombres que se hallaban a cargo estaban convencidos de que la solidaridad debía ser en particular su objetivo más importante, a fin de alcanzar la meta final de una alta productividad sostenida. Para lograr esto, se dedicaron a facilitar el trabajo de sus obreros, a actuar como intermediarios entre sus hombres y los directivos superiores y a escuchar con atención cualesquier reclamaciones o sugerencias que sus obreros pudieran hacer. En otras palabras, no los ignoraban, "los subordinaban" o meramente controlaban.

Como consecuencia de ello, los hombres tenían la sensación de ser importantes y no meramente objetos ya dados por hecho; cada hombre se percataba bien que el récord del grupo sufriría si él aflojaba y todos tenían la firme determinación de no permitir que tal cosa ocurriera. A los ojos de Mayo, los grupos de este tipo constituían los prototipos de lo que la supervisión industrial debe ser, si en el futuro se querían evitar los conflictos, poco anhelo de mejoramiento y hasta estancamiento.

Conforme Mayo analizaba los cambios en la moral que tenían lugar después de que los hombres comenzaban a pensar en sí mismos como integrantes de un grupo, se convencía más y más de que habían finalmente dado con un fenómeno cuyo significado iba más allá de plantas particulares en las que lo había observado. Las miras de Mayo eran en verdad internacionales, su alarma considerable y su enfoque hasta cierto punto mesiánico.

Comenzó a vislumbrar a toda la sociedad industrial como un gigantesco criadero de disensión y rivalidad (quizá, hasta de guerras), debido en gran parte a que estaba organizada de tal modo que daba por resultado que los trabajadores fueran tratados como una horda de autómatas sin alma, que eran movidos por un autointerés económico y nada más. Según lo intuía Mayo, el trabajo tenía que verse deteriorado hasta convertirse en un mero trueque, totalmente impersonal, de dinero por trabajo.

Parte de este trato era la aceptación pasiva por parte del trabajador de cualquier método que los directivos quisieran elegir para organizar el trabajo de él, aun cuando ello significara fragmentarle este trabajo hasta el punto de tedio y

reglamentarlo hasta el grado de que el individuo quedara convertido en mero títere.

En efecto, el dinero estaba comprando no solo la mano de obra, sino también la humillación. Puesto que el sistema estaba diseñado para eficiencia y daba por sentado que podía hacerse caso omiso de las necesidades humanas, el resultado era una total frustración y sentimiento de enemistad.

Para la mayoría de la gente no había modo de escapar a tal frustración. Todo lo que podían hacer era someterse y aceptada como forma de vida, carente de sentido, insegura y hasta degradante en cierto modo. Mayo encontró que entre los trabajadores había pruebas muy difundidas de tal distorsionada actitud hacia la vida; y la denominó "anomia".\* Se caracterizaba por un sentimiento de desenraizamiento, carencia de importancia y confusión ante la indiferencia del medio ambiente que lo rodeaba. Cualesquiera esperanzas que tal persona pudiera alguna vez haber abrigado de alcanzar dignidad y camaradería, por lo regular no eran sino amargas reminiscencias. Si tales hombres eran dóciles, lamentablemente también eran ineficaces productores y prontos a sumarse a grupos que tendieran a restringir la producción.

Según Mayo, la genealogía de la anomia se remontaba a la Revolución Industrial, a la que evidentemente culpó de haber sido algo así como una catástrofe en lo tocante a la futura felicidad de la humanidad. Con esta perspectiva, el enorme daño ocasionado por la Revolución Industrial fue la destrucción de la familia como principal unidad productiva de la economía. Mientras con anterioridad los trabajadores habían estado ligados por lazos de amor o, por lo menos, de parentesco e intereses comunes, el trabajo ahora se llevaba a cabo con la incorporación de extraños cuya presencia en común bajo un solo techo era un mero accidente de la economía. El trabajo sería en adelante una cosa que socialmente no rendiría frutos. El deseo de pertenecer a un grupo protector dentro del cual el individuo pudiera sumergirse cómodamente (inmersión que Mayo consideraba esencial para la felicidad humana), se veía frustrado, con las inevitables consecuencias posteriores.

Aun cuando el análisis hecho por Mayo a este respecto podría justificarse con muchos casos específicos, obviamente comprendía una generalización sumamente deprimente y ciertas conclusiones muy dudosas. La idea de que verse sumergido en un grupo constituye una necesidad humana fundamental es un ejemplo particularmente descollante de esto último. Sin embargo, resulta importante darse cuenta de que la validez de la teoría de relaciones humanas, como ha evolucionado desde Mayo, no se sostiene o desmorona por las interpretaciones particulares que se le den. Como nosotros lo vemos, es posible explicar los hechos presentados en los estudios de Mayo sin recurrir a suposiciones descabelladas o violentando los hechos. Aun cuando las teorías de Mayo en su mayor parte han resistido la prueba del tiempo, los esfuerzos para refutarlas (ha habido muchos), concentran su mayor interés sobre aquellos puntos donde Mayo cedió a su tendencia a salirse por la tangente. Henry Landsberger, de

la Universidad de Cornell, en la actualidad uno de los más sagaces estudiosos de la obra de Mayo y su efecto en la evolución subsecuente de las relaciones humanas, ha señalado que la tendencia de Mayo a ser dogmático ha hecho en realidad más difícil que sus ideas reciban toda la atención seria que merecen.

La obra de Mayo... está rodeada de un aire de omnisciencia y de tal modo terminante que, correcta o equivocadamente, ha apabullado de modo equívoco al lector. Lo definitivo corre el riesgo de producir una sensación de inadecuación, cuando se está tratando con problemas tan manifiestamente complejos como lo es la inquietud industrial.

Pero, después de todo, Mayo fue un abrebrechas en un campo cuya importancia difícilmente podemos comenzar a calcular aún. Esto nos coloca en deuda con él. Puesto que Mayo, como ser humano, necesitaba alguna clase de motivación propia para abrir el camino y puesto que tal motivación evidentemente constituía una forma de celo evangelista, bien podemos permitirnos tomar algunas de sus ideas menos creíbles con menor seriedad, a la vez que examinamos provechosamente aquellas que tienen fundamentos más sólidos. Dado que la administración históricamente funcionaba bajo una política en la cual se esperaba que los trabajadores aceptaran incuestionablemente la disciplina e intercambiaran su tedio y aislamiento por dinero, Mayo dedujo que la administración contaba con ciertas suposiciones básicas respecto a la índole del trabajador. Para ser específicos: el trabajador se consideraba evidentemente sin aspiración a la dignidad, sin deseo natural para trabajar en cooperación o con diligencia, a menos que se le obligara a ello y sin renuencia alguna a un trabajo agotador y tedioso. Su única motivación era evidentemente el deseo de hacer tanto dinero como pudiera a cambio de tan poco trabajo como le fuera posible; y a este respecto se supuso que podría laborar como un "hombre económico" completamente racional y sin alma. En otras palabras, la organización histórica del trabajo por la gerencia parecía traicionar una oculta idea de lo que los trabajadores eran, en su totalidad: una simple manada de entes despreciables.

Mayo denominó a tal suposición "hipótesis de la canalla" y dedicó la mayor parte de sus años de madurez a atacarla como falsa, ineficaz y destructiva. Falsa, porque embarraba a todos los trabajadores con un brochazo que solo una irresponsable minoría merecía (Mayo llegó tan lejos como sostener que hasta esta minoría no era sino producto del sistema y, consecuentemente, p-n cierto modo sin culpa). Ineficaz, porque redundaba solo en una producción restringida y otras formas de oposición y resistencia a la gerencia. Destructiva, porque muchas personas (especialmente los no expertos, cuya seguridad se ve más y más socavada por los avances tecnológicos), eran llevadas directamente a una anomia, devitalizadora. De acuerdo con la hipótesis de la canalla, parecía inevitable que más y más trabajadores tuvieran que sufrir sentimientos de soledad e ineficacia, que mermaría su productividad y a la larga destruiría su voluntad para continuar formando parte del sistema.



La anomia existía entre los hombres antes de que alguien llegara a ser empleado en una planta industrial; pero fue entonces cuando se tornó especialmente aguda, debido al mortal anonimato en que se encontró el trabajador. Las emociones tenían que reprimirse, con el resultado que los obreros pronto se tornaron sumamente sensibles a pequeños acontecimientos en el trabajo (de ahí la impulsiva separación que ocurría, por ejemplo, en la fábrica textil de Filadelfia). La productividad podría oscilar de modo caprichoso en respuesta a leves cambios del humor. Por lo tanto, la aparentemente dócil fuerza laboral producida por la anomia resultaba en la práctica de una total ineficacia, puesto que las actitudes de los obreros (aunque fueran momentáneas o irracionales), podrían ejercer un pronunciado efecto en su productividad.

El organismo humano, según lo veía Mayo, simplemente no estaba preparado para sobrevivir muy bien en un ambiente que hacía poca distinción entre él y la máquina. El resultado de esta indiferencia masiva hacia la necesidad individual de pertenecer y ser apreciado, era apatía, descuido y un creciente número de proscritos que gravitaban sobre la sociedad, solo porque no encontraban un nicho donde ocultarse.

Las asociaciones informales entre los trabajadores se formarían espontáneamente, a la más leve oportunidad, puesto que la seguridad de pertenecer a tal grupo compensaba en exceso el efecto de cualquier recompensa o castigo que la gerencia quisiera imponer. Si los directivos trabajaban de acuerdo con la hipótesis de la canalla, estos grupos inevitablemente se tornarían en alianzas de mutua protección contra sus patronos. Puesto que la gerencia sería vista como "el enemigo", resultaría función del grupo proteger al individuo, frustrando así a la gerencia. Esto redundaría en competencias en que ninguno de los dos bandos podía en realidad triunfar pero "en las cuales cada uno de ellos podría infligir terribles penalidades al otro. A menos que la hipótesis de la canalla se remplazara con una base más sensata para organizar grupos de trabajo, Mayo preveía un deterioro progresivo de la sociedad industrial, hasta convertirse en un posible Armagedón.

Es curioso observar que si bien este análisis ayuda en verdad a explicar el auge del sindicalismo norteamericano (la mayor parte del cual tuvo lugar después de que se terminaron los estudios Hawthorne), Mayo ni previó los sindicatos ni reconoció su importancia para corregir las condiciones por él descritas. Quizá la razón de este notable lapsus fue la convicción de que la única solución para los problemas sociales de la industria, que tenía alguna oportunidad de éxito, era la solución de Mayo. Como Mayo no fue solo una Casandra, a pesar de su fruncimiento contra la Revolución Industrial, la aceptaba como un *fait accompli* y procedía a buscar una salida.

El rayo de esperanza que encontró fue que los directivos inevitablemente dejarían de seguir trabajando según la hipótesis de la canalla, si se podía poner al descubierto su falsía. En consecuencia, tampoco era inevitable la anomia. La

creciente indiferencia de los trabajadores hacia su trabajo podría marchar en reversa. Lo que se necesitaba era un reconocimiento de que los hombres poseían un hambre natural de asociaciones íntimas entre sí en el trabajo y que cuando la misma organización del trabajo desalentara esto, las propias metas administrativas se verían inevitablemente obstaculizadas. En vez de tratar de refrenar el instinto innato a formar grupos, la gerencia debería alentarlo y, lo que es más, los directivos deberían procurar congraciarse con estos grupos, mostrando un activo y genuino interés hacia cada miembro individual y concediendo al grupo una razonable participación en el control de su propio trabajo.

Mayo reconocía que esto no podría lograrse por simple mano dato. Ningún ejecutivo podría firmar un edicto obligando a que en lo sucesivo todo supervisor mostrara una genuina preocupación por cada uno de sus subordinados. Tampoco existía ninguna fórmula a toda prueba que pudiera servir de norma o como receta de cocina, para convencer a todo trabajador de que la gerencia se preocupaba en realidad por él y que lo respetaba (como bien sabemos ahora, esta carencia no ha impedido un verdadero cúmulo de cursos de adiestramiento que conciben las relaciones humanas como un conjunto de rituales a los que es menester apegarse, aunque no se sientan verdaderamente, en lugar de verlas como una actitud hacia otras personas). La verdad es que Mayo y sus asociados previeron la futilidad de hacer la supervisión más tolerable, sin a la vez mostrar suficiente respeto por la propia madurez del trabajador para conferirle cierto grado de autoridad sobre sus propias operaciones. Landsberger observa:

Los autores anunciaron el fracaso de tratar de disipar el conflicto mediante mejores prácticas frente a frente, unos diecisiete años antes de que los estudios prácticos llegaran a ello... El éxito de la "supervisión" de los experimentadores (de Hawthorne) resultó de su facultad para mantener a raya la práctica acostumbrada de la gerencia de cambiar asignaciones de trabajo y otras semejantes... No resultó de las "encantadoras personalidades" de los experimentadores.

En ocasiones Mayo pareció poner su confianza en la exhortación para encaminar a los administradores hacia las direcciones que, según él, debían seguir. Como hemos observado, la mayoría de sus ideas han sobrevivido a las críticas y, si nada más fuera por ello, han hecho que la mayoría de los gerentes se percaten de que los sentimientos de sus empleados son tan vitales para su empresa como lo es el capital de trabajo y la buena maquinaria.

Más bien, si las ideas de Mayo se han difundido extensamente, su penetración ha sido en verdad poco profunda. Resulta claro que sus exhortas no fueron suficientes. Lo que realmente se demandaba era una nueva camada de gerentes, alguien cuyas propias motivaciones estuvieran eslabonadas menos a la satisfacción de controlar a otra gente que a las recompensas de facilitar la productividad del grupo. Desgraciadamente, tener poder sobre otros es a menudo una experiencia seductora para quienes están en posición de esgrimirlo: es menester ser una persona con notable autocontrol para renunciar deliberadamente

a cualquier parte de él o percatarse de que simplemente ha permitido penetrar movimientos que facilitan su escape.

Puesto que las relaciones humanas son, hoy por hoy, una meta administrativa vastamente aceptada, quizás parezca incongruente sugerir que la gerencia no se ha concedido en realidad la oportunidad de ver lo que pueden hacer las buenas relaciones humanas. Sin embargo, los modernos discípulos de Mayo concuerdan casi unánimemente en que sus ideas han recibido hasta hoy solo una escasa aceptación. Las varias razones para ello resultarán más claras conforme vayamos avanzando en nuestro estudio de la teoría y de la investigación que se ha llevado a cabo desde los tiempos de Mayo.

No obstante, podemos señalar aquí la razón más obvia: la industria se ha mostrado completamente entusiasta para aceptar la idea de que los gerentes deben ser adiestrados para tratar de un modo efectivo con la gente. El adiestramiento no puede hacer daño; pero a menos que el gerente se halle adecuadamente motivado, tampoco tal adiestramiento será de gran ayuda. Lo que es más, no todo gerente puede ser motivado para bajar su guardia y empezar a alborotar a la gente, ni siquiera a personas cuya posición hace inevitable que pongan en duda el juicio y sinceridad del gerente. En último análisis, por lo que tanto abogó Mayo fue este entusiasmo y no por un estilo particular de dirigir una empresa.

## **10.2. El Instituto Tavistock de Relaciones Humanas**

Al mismo tiempo que el Proyecto Tecnológico de Yale se ejecutaba en Estados Unidos, el Instituto Tavistock de Gran Bretaña patrocinaba una serie de estudios de las consecuencias sociales del cambio tecnológico. Mientras el Proyecto de Yale se enfocaba en el efecto de la tecnología sobre el trabajador individual, los estudios de Tavistock tendían a orientarse hacia la influencia de la tecnología sobre la organización social, tanto en el nivel del grupo pequeño como en el de la organización formal más amplia.

Una manera general de pensar en términos de sistemas parece lo más apropiado respuesta conceptual disponible cuando el fenómeno bajo estudio –a cualquier nivel y de cualquier dominio – despliega el carácter de estar organizado y cuando el entendimiento de la naturaleza de las interdependencias constituye la tarea de investigación. Una gran parte del pensamiento de la orientación está influenciado por la cibernética y la teoría de la información, aunque ha sido utilizada como sistemas abiertos (Trist y Emery, 1973, p165).

Es en este entorno donde tendrán lugar las primeras experiencias y los trabajos del Instituto de Tavistock de Inglaterra que dieron origen al enfoque de sistemas sociotécnicos, el cual generalmente se acredita a E. L. Trist y sus asociados. Para

ellos, el principal problema de los estudios sobre cambio organizacional es que el contexto en el cual existen las organizaciones está cambiando al mismo tiempo a una tasa incremental y se mueven hacia una complejidad creciente (Trist y Emery, 1973, p165).

Antes de la introducción de las técnicas mineras de producción masiva en galería larga, la tecnología minera era esencialmente una actividad artesanal. Los grupos tendían a formar equipos autónomos muy unidos ya que la tecnología de la minería artesanal exigía gran habilidad individual, variedad de recursos e independencia. Al mismo tiempo, el equipo aportaba a sus miembros muchas satisfacciones sociales e interpersonales. Así, la estructura social y laboral, que se había creado en la minería muchos años antes de la mecanización, originó "un sistema de interrelación dinámica que permitió un duradero equilibrio social".

En investigaciones que realizaron acerca de los problemas de producción de la industria minera del carbón basada en el enfoque de "longwall", este grupo encontró que no era suficiente con meramente analizar los problemas sociales, sino que, al tratar los problemas de la industria minera, el sistema técnico (máquinas y métodos) tenía una fuerte influencia sobre el sistema social. Su descubrimiento fue el relacionar que las actitudes individuales y el comportamiento de grupo están influenciados en gran medida por los sistemas técnicos en los cuales las personas trabajan.

En estas minas después de un fuerte proceso de mecanización se estableció la definición estricta de tareas siguiendo el esquema taylorista. En contra de lo esperado, según el enfoque tradicional de la organización del trabajo, la productividad decreció y el instituto fue contratado para estudiar el problema.

Los investigadores del instituto indicaron que el proceso de mecanización había destrozado la estructura tradicional de equipos pequeños de mineros que llevaban a cabo todas las tareas de extracción del carbón, que habían sido reemplazados por equipos de especialistas que trabajaban independientemente.

La solución planteada por los investigadores fue una nueva forma de organización que denominaron enfoque de Diseño de Sistemas Sociotécnico basada en el desarrollo de grupos de trabajo relativamente autónomos donde los trabajadores poseen todas las habilidades esenciales para llevar a cabo las tareas y en base a las cuales es posible un intercambio de los puestos de trabajo, permitiéndoles con una supervisión mínima tomar sus propias decisiones en aquellos temas directamente relacionados con las actividades que realizan.

Estos grupos en comparación con los métodos convencionales fueron más efectivos, tanto en términos de productividad como en términos sociales y psicológicos. Eric Trist y sus colegas (1963) mostraron como los mineros podían escoger entre un tipo de trabajo especializado y fragmentado y una organización de grupos parcialmente autónomos.

Por lo tanto, la posición de esta escuela de pensamiento es que los sistemas social y técnico deben ser considerados conjuntamente y que es una labor importante del administrador asegurarse de que ambos sistemas trabajen armónicamente.

De este análisis surge la proposición de que una producción eficaz es función del ajuste u optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico: el mejor desempeño del todo no puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado.

Como consecuencia de lo anterior, la mayor parte del trabajo desarrollado por esta escuela se ha concentrado en producción, operaciones de oficina y otras áreas en las que el proceso técnico tiene una fuerte vinculación con las personas y su trabajo; por consiguiente tiende estar fuertemente orientada hacia la ingeniería industrial (Koontz, 2000)

En su calidad de enfoque en el estudio de la administración esta escuela ha realizado contribuciones importantes para la práctica administrativa, a pesar de que no abarque como algunos de sus proponentes parecen creer, todo lo que es la administración. Además, es de suponerse que los administradores experimentados se sorprenderían con el hecho de que una compleja tecnología en una línea de ensamble de una industria de punta afectara a los individuos, a los grupos y a sus patrones de comportamiento, así como a la manera en que las operaciones están organizadas y a las técnicas de administración requeridas. Igualmente, a pesar de que este enfoque sea prometedor y útil en ciertos aspectos de las operaciones de las empresas, se puede advertir sin temor a equivocarse que hay mucha más materia para el conocimiento administrativo pertinente de la que se puede encontrar en él.

### **10.3. Los efectos de la tecnología**

En la orientación socio técnica, debe pensarse en términos de sistemas abiertos donde existen al menos dos entornos: el interno a la organización y el externo a la misma (lo económico, político, social y tecnológico). De cualquier manera las características del entorno organizacional demanda una consideración propia, si se quiere tener avance bajo el impacto del cambio tecnológico (Trist y Emery, 1973, p165).

La introducción de la tecnología de producción masiva modificó la organización existente. Si el equipo de dos hombres trabajaba en lo que solía denominarse un sector corto, las nuevas técnicas de producción permitieron la aplicación de métodos en galería larga. Es decir, se produjeron máquinas que permitieron extraer grandes extensiones de la veta de carbón, y que luego transportaban automáticamente el carbón a un punto central de la mina, desde donde podía llevarse a la superficie. En primer lugar, este cambio técnico destruyó las antiguas pautas de relación social. Además, redujo el nivel de habilidad requerida, eliminó el elemento de iniciativa individual de la actividad minera frente a la veta

de carbón, y finalmente destruyó el equilibrio social que había venido funcionando durante siglos en la industria y las comunidades mineras.

La actividad tecnológica general era mucho más compleja que la antigua. Pero se habían desorganizado o destruido las antiguas formas de organización social, y las nuevas formas no se crearon al mismo tiempo que se implantó la nueva tecnología.

Por lo tanto, se inició un período de ajuste, en el curso del cual los mineros exhibieron formas de comportamiento disfuncional. Aparecieron organizaciones informales, pero no llenaron del todo el hueco creado por la falta del antiguo equipo de dos hombres.

Trist y Emery señalan que en ciertas situaciones experimentales durante el período de transición estos resultados disfuncionales del cambio tecnológico se vieron compensados por las innovaciones introducidas en el diseño de organización. Con estas últimas se procuraba integrar a los trabajadores y los roles que habían llegado a diferenciarse mucho a causa de la nueva tecnología minera. En los casos en que se realizaron experimentos de planeamiento social a la integración se obtuvo mayor cohesión social, así como la disminución del ausentismo y la competencia destructiva.

En vista de su flexibilidad y del hecho de que no depende de una jerarquía rígida, la organización orgánica puede introducir cambios en su ambiente con mayor eficacia que el sistema mecánico. Tanto en el caso de los sistemas vivos como de las organizaciones orgánicas, el intercambio con el ambiente es un factor esencial. Por lo tanto, la tarea del asesor social es recomendar a la administración de las organizaciones que actúan en medios turbulentos nuevos tipos de estrategias de organización que les confieran mayor flexibilidad. Entre las muchas recomendaciones sugeridas se cuentan las siguientes:

1. Destacar la importancia del conocimiento experto en un contexto funcional.
2. Restar importancia a la jerarquía.
3. Fomentar la comunicación lateral de la organización.
4. Desalentar la comunicación vertical.
5. El contenido de la comunicación debe destacar la información y el consejo.
6. El contenido de la comunicación debe restar importancia a las instrucciones y la decisión.
7. Los centros ad hoc de autoridad deben centrarse en el conocimiento experto de tipo técnico más que en las posiciones nominales de autoridad en la jerarquía."

Estas y otras recomendaciones fueron aceptadas en general por los humanistas industriales e incorporadas a sus programas de modificación de la organización. Los contextos organizacionales difieren en su textura, en ambos sentidos, como un grado de incertidumbre y en muchos otros aspectos (Trist y Emery, 1973, p176).

En resumen, el grado de la influencia ejercida por Tavistock sobre la teoría de la organización es considerable. Su trabajo acerca de los sistemas socio técnicos y las estrategias de asesoramiento social constituye una labor de avanzada. La investigación de Joan Woodward tiene también este carácter.

#### **10.4. La Unidad de Investigaciones de las relaciones humanas**

Los estudios originales que culminaron en el libro *Industrial Organization: Theory and Practice* fueron realizados por Joan Woodward y sus colegas en la Unidad de Investigación de las Relaciones Humanas del South East Essex College of Technology, de Inglaterra.

Para entender sus propuestas es necesario ubicarnos en el tiempo y en las características de la industrialización de su tiempo, así como su contribución en el desarrollo subsecuente de la teoría organizacional. En los cincuenta Woodward se encontraba con la propuesta de la administración de “una mejor manera de organizar” aunque existían dos tradiciones que competían en “cuál era la mejor manera”. Una de ellas, con las propuestas de Taylor y la Administración científica y la otra, con la visión de Mayo y las Relaciones humanas.

Woodward no se sentía bien en propagar cualquiera de las dos posturas sin probarlas empíricamente. Sus contactos con la industria local mostraron un problema complejo y común que afectaba a muchas organizaciones: la relación entre supervisores y su personal de línea. Fue cuando ella decidió contrastar las teorías de su época para examinar “la dicotomía entre responsabilidades ejecutivas y de asesoría y la relación resultante entre supervisión de línea a diferentes niveles, y los especialistas técnicos y administrativos introducidos a la industria en un número que se incrementaba” (Woodward, 2004, p5).

Estos estudios, iniciados alrededor de 1954, se relacionaron específicamente con el efecto de la tecnología sobre la estructura de la organización, y se diferenciaron de los de Yale y Tavistock por el acento que se puso en ellos respecto de la influencia de la tecnología sobre el individuo y el pequeño grupo.

La tesis del libro de Joan Woodward es que las organizaciones industriales que diseñan sus estructuras organizacionales formales para ajustarse al tipo de tecnología de la producción que emplean son comercialmente exitosas. En palabras de Woodward “las empresas comercialmente exitosas son aquellas en las cuales función y forma son complementarias”.

La pregunta que la guiaba era la siguiente: ¿cómo y por qué las organizaciones industriales varían su estructura y por qué algunas estructuras están asociadas con un mayor éxito que otras? Esta es una pregunta que sigue siendo actual. Sin embargo, los trabajos que emprende Woodward van a arrojar resultados que servirán para entender las cómo funcionan las estructuras en organizaciones complejas.

Una vez que Woodward decide estudiar la estructura de las organizaciones, con especial énfasis en las relaciones entre staff y línea elige una estrategia de investigación de dos fases. La primera de ellas, es involucrar una amplia gama de empresas para realizar entrevistas en el sur de East Essex. Las tendencias generales que surgieron de la primera etapa fueron exploradas a profundidad en detallados estudios de casos con pocas empresas en la segunda etapa de la investigación.

A partir del supuesto de que las tecnologías de unidad, el lote y de proceso representan una escala ascendente de complejidad, Woodward halló relaciones directas entre ellas y ciertas variables estructurales, de acuerdo con las siguientes dimensiones:

1. Para adoptar decisiones, las empresas pertenecientes a industrias de procesos tendían a usar, con mayor frecuencia que las firmas de las industrias que trabajan por unidades o tandas, comités de alta dirección. Por lo tanto, en la tecnología por procesos, el director general representaba el papel de un director de comité, más que el de un responsable que adopta decisiones unilaterales. Se halló una relación lineal entre la complejidad de la tecnología y el número de niveles administrativos de una organización. En las actividades de producción directa, los fabricantes de unidades tenían menor número de niveles en la jerarquía. Los fabricantes que aplicaban el método de procesos tenían el máximo número de niveles, y las empresas que producían por lotes ocupaban un lugar intermedio.
2. El alcance del control tendía a ser más amplio en los productores por unidades, y más estrecho en los productores por proceso. Este hecho determina que la estructura de la organización de procesos adopte una forma alta, y una forma plana las organizaciones de producción por unidades. Si bien el número de operarios controlados en las industrias de producción por lotes era elevado, ello no determinaba necesariamente un amplio alcance del control, que otorgase mayor libertad a los operarios. En realidad, el alcance *efectivo* del control en las industrias de producción por lotes es muy estrecho, pues los esfuerzos de control del supervisor tienen el apoyo de los sistemas automáticos de control incorporados al proceso de producción y de un elevado número de grupos de estado mayor que tienen autoridad de control sobre los operarios de producción.
3. Un hecho que no debe sorprender: los costos de la fuerza de trabajo, como porcentaje de los costos totales, fueron menores en las tecnologías de procesos, comparados con los sistemas por lotes y unidades. La relación correspondió al orden del 12,5 por ciento del costo total en las tecnologías de procesos, y resultó del 26 por ciento en la producción por lotes y unidades.
4. Así mismo, a medida que se acentúa la tecnología, crece la razón entre los trabajadores indirectos y directos. La "carga" de los empleados administrativos y de oficina crece en relación con el personal de producción, según observó Woodward, a medida que uno pasa de la tecnología por unidades a la de procesos.

Es así que en la primera parte del libro encontramos las descripciones del método de recolección de información y análisis de la misma jerarquizando las variables técnicas.



Los puntos anteriores pueden resumirse en tres tendencias definitivas. La primera es una relación lineal entre la complejidad técnica de la empresa y aspectos del organigrama y tasas de personal -longitud de la línea de mando y del tramo de control de los mandos directivos y la relación entre administradores y personal (Woodward, 2004, p51).

La segunda, es una relación curvilínea entre la complejidad técnica de la empresa y su lugar en un "continuum de estructura social" implícita el cual iba de un sistema de administración orgánico, informal y adaptable a un sistema de administración formal mecanicista (Woodward, 2004, p69-80).

La tercera y última, es el descubrimiento que las empresas eran más exitosas financieramente cuando concordaban la forma organizacional con su "grupo tecnológico" que cuando había divergencias.

El mérito del enfoque de sistemas sociotécnicos es que provee de bases para construir tipologías porque se enfoca en algo más o menos analítico independientemente de la estructura y las metas- las tareas o técnicas utilizadas en las organizaciones. En su forma más simple el argumento detrás de este enfoque establece que si las tareas que las personas desempeñan son bien entendidas, predecibles, rutinarias y repetitivas, entonces la estructura burocrática es la más eficiente. Las cosas pueden "programarse" en los términos de March y Simon. Cuando las tareas no son bien entendidas, y las tareas no son rutinarias es difícil burocratizar la organización. Se les debe dar más discrecionalidad a los trabajadores de los niveles operativos, se debe enfatizar la experiencia o la profesionalización. El esquema de Woodward propone tres modelos básicos – por unidad, pequeños lotes y producción por procesos; producción masiva y producción por procesos continuos.

El trabajo de Joan Woodward utiliza introspecciones en diversas áreas como tipos y grados de conflicto, el papel de los directores, las condiciones bajo las cuales la investigación y el desarrollo, producción o mercadotecnia puede ser una función crítica de la organización, y la manera visionaria que usa para distinguir la administración media o baja – todo ello sugiere la posibilidad de desarrollar nuevos modelos como resultado del uso de la tecnología como una variable independiente, en lugar de sólo tratar de encontrar espacio para viejos modelos (Perrow, 144).

Los descubrimientos de Woodward y la importancia de los estudios empíricos comparativos empezaron a ser las bases de un nuevo territorio en un mundo organizacional que antes había sido eminentemente descriptivo. "la demostración de una relación entre tecnología, organización y éxito tiene importancia práctica para el administrador; le puede guiar no sólo al desarrollo de tendencias que le sirvan para la evaluación de la estructura organizacional, sino también hace posible planear simultáneamente el cambio organizacional con el cambio técnico" (Woodward, 2004, p72).

Uno de los hallazgos más sugestivos de Woodward es lo que denomina "la semejanza en los extremos". Por una parte, en varios parámetros de organización importantes

número de empleados controlados por supervisores de primera línea, niveles de aptitud de los operarios y la administración, y empleo de sistemas administrativos orgánicos parece que las empresas de producción por unidades y por proceso ofrecen características estructurales similares.

Por otra parte, que los fabricantes por lotes una forma típica de la tecnología de la producción masiva tienen muchas características propias de los sistemas mecánicos, por ejemplo, técnicas refinadas de control de la producción, separación de la estructura en funciones de línea y de estado mayor, escasa habilidad de los operarios de producción, el empleo de muchos especialistas en diferentes actividades de control y la proliferación de órdenes por escrito, normas y memorandum.

Derivado de lo anterior se concluye que la “separación de la administración de la producción de las operaciones de producción, racionalización de los procesos de producción y los intentos de forzar las limitaciones físicas de la producción resultan en la emergencia de un sistema de control que depende en parte del flujo de trabajo físico y en parte de las políticas de la administración” (Woodward, 2004, p185)

Los estudios de casos se describen en las partes 2 y 3 de su libro donde se resalta la importancia de los factores de contingencia del entorno, lo que Woodward llamó “análisis de la demanda situacional” que puede llevar a “..no solamente el desarrollo de mejores técnicas de evaluación de la estructura organizacional y de una planeación consciente, sino a un entendimiento creciente de las cualidades y habilidades del personal requeridas en los diferentes situaciones industriales y a mejorar los métodos de entrenamiento...(Woodward, 2004, p80).

También encontró que las largas jerarquías conducen a sistemas complejos de comunicación innecesarios y que en las empresas grandes con sistemas de producción masiva de lotes “la independencia de las funciones significan que los resultados finales no dependen de la cercanía de las relaciones operativas entre las personas responsables de sus desarrollo, producción y ventas” (Woodward, 2004, p137)

Los hallazgos de Woodward sugieren claramente el hecho de que la naturaleza de la estructura y el estilo de la administración dependen del carácter tecnológico de la industria a la cual pertenece una firma. Es probable que la influencia estructural de la tecnología cause mayor impresión en las organizaciones más pequeñas. Las de tamaño superior parecen más capaces de absorber el cambio tecnológico sin modificaciones estructurales importantes.

Podemos afirmar que lo anterior representa un reto a la autoridad formal. La aceptación de modificaciones en la conducta organizativa y gerencial demuestra que la estructura tradicional de la autoridad formal crea desigualdades peligrosas en la distribución de satisfacciones entre los miembros de las organizaciones. Peligrosas, en la medida en que, si no se realizan los cambios en la atmósfera de la motivación y en la naturaleza de los incentivos, la efectividad de la organización como sistema cooperativo se verá perjudicada. Así, no pasarán inadvertidas los reclamos de

restricción de la autoridad arbitraria y el alivio de la sofocante atmósfera de organización llegarán a ser imperativos si la naturaleza de la fuerza de trabajo continúa cambiando. El número cada vez más amplio de científicos, administradores y técnicos robustecerá el deseo cada vez más vivo de libertad y satisfacción en el seno de las organizaciones.

#### **10.4.1. Fortalezas de la teoría de Joan Woodward**

La visión de Woodward acerca de los factores contingentes del entorno y del papel de la tecnología, conjuntamente con la estructura organizacional en la determinación del éxito organizacional puede ser criticada en el peso asignado a los factores. Sin embargo, ello no le resta mérito a su propuesta principal de que existe una relación entre la tecnología y la estructura social que puede ser demostrada empíricamente.

En relación a su oposición a la teoría clásica, Woodward advierte que su intención no fue demostrar que sus reglas no siempre operan en el mundo del trabajo, porque “esta conclusión fue alcanzada por los responsables de las investigaciones de Hawthorne, y la entrada de científicos sociales al campo se despertó por la necesidad de encontrar explicaciones por su fracaso” (Woodward, 2004, p242). Indudablemente que fue alcanzado el objetivo de Woodward de resolver el problema analítico en el desarrollo de una teoría de la organización comprehensiva para determinar cuáles conductas dentro de la organización pueden ser estandarizadas y predecibles. Si no del todo si dio un gran paso en ese sentido.

### **11. Administración al estilo japonés**

En los años 1950s Edward Deming fue invitado a Japón a dar unas conferencias sobre la importancia del control estadístico de la calidad. La rueda de Deming, un diagrama para racionalizar la administración de la producción y los principios de Joseph Duran fueron recibido con agrado y se volvieron muy populares entre los que se convertirían en los directivos japoneses de los 1960s y 1970s de las compañías Sony, Nissan, NEC y Sharp, entre otras (Sheldrake, 2003, p198-9).

Deming y Duran fueron los inspiradores del movimiento del control de la calidad y la mejora continua. En la década de los 70, las empresas japonesas empezaron a desempeñar un papel importante en la economía mundial. En la década de los 80, empezaron a dominar muchas industrias. La robustez de la economía japonesa era asombrosa a la vista de la devastada situación en la que se encontraba al final de la II Guerra Mundial.

Cuando las empresas occidentales empezaron a darse cuenta de que la ventaja competitiva de la industria japonesa radicaba en el desarrollo y despliegue de la Calidad Total, algunas empresas intentaron adaptarse a este movimiento mediante la introducción de técnicas y herramientas creadas y desarrolladas en Japón.

Todas estas técnicas y herramientas que tenían un planteamiento claramente integrado y cuyo desarrollo e implantación asemeja muchos aspectos del enfoque sociotécnico que se han visto en el epígrafe anterior, llegaron a occidente como fragmentadas e independientes entre sí y que han sido aplicadas de forma pragmática.

Esta ausencia en occidente de un paradigma ampliamente aceptado que aporte una visión global e integradora ha facilitado la difusión de muchas de ellas, pero ha propiciado que muchas empresas las entiendan como simples métodos de mejora de la productividad.

Este pragmatismo cuyo origen hay que buscarlo en el conocimiento insuficiente del funcionamiento de los sistemas de naturaleza sociotécnica, ha generado una fragmentación en las técnicas y metodologías que es la causa de muchos de los fracasos que se producen en su implantación y que tienen mucho que ver con su aplicación en las empresas dentro del enfoque taylorista.

Separada de la corriente tradicional de las Relaciones humanas, la administración en Japón debe considerarse como el renacimiento de esta corriente administrativa. El fenómeno japonés que convirtió a Japón en una superpotencia puede ser explicado por muchos factores. Sin embargo, generalmente se está de acuerdo en que el milagro económico es atribuible en gran parte al estilo de administración que se practica en ese país (Iwata, 1982, p3-7).

Japón es el primer país no occidental en llegar a la post-industrialización, en ese país la mayoría de los trabajadores se encuentran en actividades terciarias. Japón ofrece un modelo potencialmente útil no sólo para los países desarrollados sino también para los que están en vías de desarrollo. Esa rara combinación de relaciones humanas y una cultura de calidad se conoce como “el estilo japonés de administrar” (JSM por sus siglas en ingles)

### **11.1. JSM antes del "Boom"**

Hasta cerca de 1970, los principios de administración desarrollados en Japón se dieron principalmente en el contexto americano, considerado como universal. Fueron administradores occidentales los que llevaron sus conceptos a Japón, donde fueron modificados y “domesticados”. Después de 1970 nace un entusiasmo extraordinario de los administradores japoneses por aprender lo que ellos consideraban como algo superior: los principios y las prácticas americanas. En este período, los alumnos japoneses fueron críticos en su evaluación de las prácticas del estilo de administración tradicional japonés, a menudo considerándolo obsoleto, irracional y preindustrial. Ellos persuadieron a los administradores japoneses a adoptar un acercamiento moderno de la administración.

Uno de los distinguidos administradores japoneses, Yoshino, sugiere que "existe una incompatibilidad entre los patrones y las actitudes de la administración

tradicional y la evolución del entorno. Esta incompatibilidad está causando una seria disminución en la efectividad. Cambios recientes en el entorno corporativo ha erosionado muchos de los elementos que eran el soporte de las ideologías y prácticas de la administración tradicional y las hizo viables".

Existieron predicciones en este periodo de que las organizaciones japonesas tendrían problemas si fallaba el estilo administrativo propuesto y se consideró que "a menos que se dieran cambios triviales o técnicos en la filosofía general de la construcción de las organizaciones, Japón estaría condenado a caer detrás de las naciones industrializadas modernas".

Sin embargo, a pesar de todas las advertencias, los administradores japoneses hicieron una decisión auto-conciente de mantener su sistema en vez de progresivamente adoptar el modelo occidental. Esta decisión hecha en los setenta condujo a un intenso proceso de investigación cultural cruzada de los valores administrativos. Así, se llegó a la conclusión de que las prácticas administrativas japonesas deberían ser diferentes porque los valores culturales eran diferentes. A mitad de la década de los setenta se ven los primeros resultados para reforzar la base teórica y Japón se convierte en el país con los valores más homogéneos del planeta.

Estudios realizados en esos tiempos mostraron que los valores de los japoneses eran los mismos independientemente de que trabajaran para firmas japonesas o no, y también independientemente de si trabajaban en Japón o fuera del país. A finales de los setenta se empieza a poner atención al análisis comparativo de las prácticas que se afectan con los valores culturales.

Al comparar los resultados de las firmas japonesas en Estados Unidos, se descubrió algo importante, que la cultura nacional afectaba las prácticas administrativas en un grado considerable, pero la cultura de un país anfitrión parecía predominar sobre la del país de origen. Este es el periodo del boom en las publicaciones acerca de la administración japonesa. La fiebre de la administración japonesa empezó y mostró que podía enfriar casi cualquier avance en el mundo occidental. De momento se vio a Japón como la potencia industrial más eficiente de la que se podía esperar aprender de su éxito.

A mediados de los 1970s se sugería que la administración japonesa era mucho más eficiente que la norteamericana. Johnson y Ouchi, (1974, p61-7) demostraron que ya fuera en empresas japonesas en Japón o en Estados Unidos de América, los resultados eran superiores hasta en un 15 por ciento de productividad de los trabajadores bajo dirigidos bajo la administración "japonesa". Las razones que encontraron estos autores radican en que existían ciertos aspectos del acercamiento japonés que estaba cercanamente conectado a los valores prevalecientes de la cultura japonesa que no podían transferirse a los Estados Unidos. En 1978, Ouchi, conjuntamente con Alfred Jaeger desarrollaron lo que llamaron la Teoría Z que sería perfeccionada por el primero en el año de 1981 (Ouchi, 1981). Basados en los descubrimientos y desarrollos de Weber, Mayo, Homans, Maslow y Drucker, entre

otros, establecieron como punto central del trabajo organizacional el enfoque en la identidad que ya había sido explorado anteriormente por los sociólogos. Ellos establecieron que el éxito de las empresas japonesas se derivaba de “casi la total inclusión de los trabajadores en el trabajo de la organización de tal manera que el superior se preocupaba por la vida personal y familiar de sus subordinados; un acercamiento colectivo, no individual al trabajo y a la responsabilidad; y una identificación extremadamente alta de los individuos con la compañía. Estas características son el resultado del sistema de empleo de por vida que caracteriza las empresas japonesas” (1978, p306).

El enfoque humanista de Japón se debe entre otras cosas a un modelo de administración llamado orgánico que tiene varias diferencias con otros modelos occidentales. En el siguiente esquema vemos algunas de esas diferencias.

Japón (tipo orgánico)	USA (tipo sistemas)
Facilitador	Tomador de decisiones
Líder Social	Profesional
Fortaleza de grupo	Iniciativa individual y creatividad
Comando en forma libre	Comando jerárquico
Énfasis en relaciones humanas	Énfasis en relaciones funcionales
Administración por consenso	Administración por objetivos
Compromiso con los valores individuales	Compromiso con los valores sociales
Altamente colectivo	Altamente individualizado

Mientras que los japoneses le asignan valor a unas conductas o acciones basadas en la relatividad de la situación, la administración norteamericana tiende a tomar acciones “normativas” basadas en conceptos de valores públicos o estándares de grupo a pesar de la situación en la que se encuentren. Tal “relatividad situacional” orientan las actitudes de los japoneses y se reflejan en el estilo de relaciones interpersonales (Iwata, 1982, p21-46).

Bajo el modelo tipo sistema, el directivo de la cima es un diseñador del sistema administrativo, un planificador estratégico, y un tomador de decisiones, todo en uno, el se ve a si mismo como un administrador profesional. Por contraste, bajo el modelo orgánico, el ejecutivo de la cumbre es un facilitador, quien crea un clima favorable en el cual la compañía opera; el se ve el papel principal de un líder social que su tarea o función es apoyar y facilitar el trabajo y la toma de decisiones de sus subordinados.

La fortaleza del modelo de sistema radica en la iniciativa individual y la creatividad. En contraparte, una fuerte orientación colectiva y un alto grado de orientación individual al grupo constituyen los puntos fuertes del modelo de sistema. Este enfatiza las relaciones funcionales entre subsistemas dentro de una cadena de mando para alcanzar la integración de subsistemas dentro del sistema total. Comparando, el modelo orgánico pone su énfasis en relaciones humanas y prefiere la utilización de la forma de mando libre.

Los patrones de conducta de los japoneses cambian drásticamente las actitudes de una persona dependiendo de las relaciones interpersonales de otras personas lo cual no puede explicarse meramente como una "cuestión de grado". Las grandes diferencias de actitudes se muestran en la variedad de expresiones lenguaje honorífico, amable y demandante y la distinción de dos conceptos de *uchi* (dentro) y *soto* (fuera) (Iwata, 1982, p21-46).

El modelo se complementa con elementos importantes como el sistema "*nenko*" que permite que un trabajador sea contratado de por vida y quede en la administración la responsabilidad de utilizar su potencial, el sistema "*ringi*" de toma de decisiones que difiere significativamente del modelo occidental en demasiados elementos. "*Rin*" significa recibir la autorización de un superior a una propuesta del subordinado. "*Gi*" quiere decir deliberación y decisiones.

El proceso ringi es precedido por el "*nemawashi*" que es una discusión y consulta informal entre las personas que se verán afectadas por una decisión que vaya a tomarse. En las organizaciones japonesas las personas normalmente trabajan juntas y los canales de comunicación toman la forma de una cadena parecida a una red de pescar. Cada individuo crea su propia red de comunicación y sirve como figura central en el proceso de toma de decisiones dentro de la red. La propuesta sin *nemawashi* es considerada insensible y contraria al espíritu japonés, que venera la conservación de una atmósfera armoniosa dentro de la organización. El ringi-sho es meramente la formalización de una decisión de la cúspide que fue previamente discutida por la base.

Se complementa con la visión de la "*sunao*" o humildad para aprender, vista como la capacidad de escuchar, buscar la verdad y romper paradigmas. Tomar en cuenta los "*ninjo*" o sentimientos humanos de los trabajadores, evitar la "*amae*", dependencia, enfocarse en el "*giri*" tarea o deber mutuo, buscar la "*ie*" o la construcción social del grupo en base a un marco de referencia de la cultura propia, todo ello lleva a la "*wa*", armonía.

Existen tres tipos de conductas de los japoneses: 1) las relaciones desconectadas que se manifiesta en saludos que implican indiferencia sin desconfianza como el saludo normal en una estación de trenes, donde no existe una expectativa moral; 2) las relaciones de familiaridad, en éstas se espera una posición moral de las personas y, por lo tanto, existe una responsabilidad moral que es esencial en la cultura japonesa; y 3) las relaciones sin restricciones, que existe cuando se alcanza un determinado grado de intimidad. La buena voluntad se ha desarrollado de tal manera que no se requiere esforzarse por mantenerla porque ésta existirá como una base de entendimiento mutuo (Iwata, 1982, p21-46).

Lo anterior se resume en:

1. Grupo orientado hacia la armonía grupal.
2. Orientación hacia a comunidad, preocupación total por la gente.
3. Asignación de tareas y responsabilidades grupales antes que individuales

4. Relaciones humanas más que relaciones funcionales.
5. Sueldo y promoción basado en la antigüedad y capacidad.
6. Entrenamiento extensivo y continuo.
7. Rotación de personal por diferentes áreas.

## **11.2. Características de la administración japonesa**

Existen un sin fin de características de las cuales destacamos las más importantes y significativas para comparar esta orientación con la occidental.

- Una de las principales características de su orientación grupal y el énfasis en armonía grupal. El interés de un grupo esta ubicado sobre el del individuo. El individuo es cuerpo y alma y leal al grupo. Una responsabilidad del jefe es construir, fomentar, consolidar y fortalecer la armonía.
- Otra es la orientación a la comunidad y la preocupación total por las personas. La empresa se preocupa ella misma por la vida privada de sus empleados, al mismo tiempo que se ocupa de sus resultados en el trabajo.
- La decisión colectiva por consenso es uno más de los pilares de la organización. La empresa esta dispuesta a compartir una gran cantidad de información con todos los empleados y permitirles integrarse al proceso de toma de decisiones.
- La armonía no podría conseguirse sin la asignación de tareas y responsabilidades grupales, esta juega un papel importante en la cohesión del grupo. Un puesto de trabajo individual no se define claramente, tampoco las tareas se encuentran por escrito, la responsabilidad es altamente difusa, los miembros del grupo deciden como le dan forma individual.
- La lealtad de los trabajadores se logra con el sistema Nenko que significa empleo de por vida. Los trabajadores tienen garantizado un puesto hasta su retiro. La empresa no despide a sus trabajadores, aún cuando ya no sean productivos y útiles en un puesto específico. Siempre existirá una actividad que puedan realizar, consiguiérselas es responsabilidad de la administración.
- Los programas comprensivos de bienestar son otro elemento par mantener satisfechas la mayoría de las necesidades del trabajador y su familia. La empresa provee a todos sus trabajadores de programas totales de bienestar, incorporando facilidades recreacionales y médicas, vivienda, préstamos y otros más.
- La promoción y sueldo basado en antigüedad sólo puede ser bien entendida cuando dejamos en manos de la administración la responsabilidad de ubicar al trabajador en el puesto en el cual sea más productivo. La determinación de las promociones y los niveles salariales está relacionado con la antigüedad de los trabajadores, y no con la habilidad o los resultados.
- Sin embargo, aunado a lo anterior también existe el entrenamiento en el trabajo como una forma de desarrollo del empleado. La empresa provee de programas de entrenamiento, que continúan más tarde en su carrera, a todos sus trabajadores, para el desarrollo de habilidades útiles a la compañía.



- Otro de los elementos es la rotación de puestos. La compañía promueve la rotación de puestos para que los empleados realicen diferentes puestos dentro de la misma, para que se desarrollen como generalistas y no como especialistas (Iwata, 1982, p1-19).

En los grupos existen tres capas de relaciones interpersonales dependiendo del tamaño de la empresa y antigüedad de los integrantes del grupo. Las relaciones humanas están fundamentadas en las relaciones de familiaridad lo cual produce, en el largo plazo, relaciones estables que se prefieren a las relaciones armoniosas y confortables (Iwata, 1982, p21-46).

Con estas y otras características Japón ha logrado el liderazgo en el mundo de la administración por la eficiencia y eficacia de sus programas. Fue esta forma de administrar que hizo renacer el enfoque de las relaciones humanas que hoy más que nunca esta vigente y es una tendencia actual en las organizaciones de todo el mundo. Desgraciadamente, el éxito japonés no puede replicarse fácilmente en otros países debido a las características culturales tan especiales de ese país.

### **11.3. Las características de la organización de las empresas:**

A pesar de organizarse en grandes conglomerados, las empresas tienen una gran flexibilidad organizativa, con poco personal administrativo en las oficinas centrales y con el cuerpo de staff actuando más en el terreno y con los clientes.

Una de las áreas importantes es la de ingeniería de calidad establecerá labores de asistencia en calidad a toda la compañía que realiza labores de planificación de la calidad, calificación de procedimientos, procesos y productos, análisis de la información y elaboración de informes de estado de la situación de calidad; en resumen una auditoria de calidad.

Para los japoneses dirigir consiste en guiar la empresa hacia la consecución de sus objetivos, que deben ser claros, simples y unificadores: capaces de satisfacer las exigencias del entorno, aceptar el reto internacional, buscar nuevos mercados y obtener resultados satisfactorios. No debemos olvidar que los resultados sólo existen en el exterior, pues no consisten en ganar dinero, sino en obtener clientes satisfechos (Drucker, 1997). Para alcanzarlos se deberá obtener la adhesión colectiva de todas las personas, movilizand la totalidad de la empresa en torno a su proyecto, y haciéndola compartir una visión de futuro que modifique el conjunto de los comportamientos, tanto en el ámbito de grupo como individuales.

Dirigir no es mandar: se trata de conseguir que los empleados, sean capaces de llevar a cabo una actuación conjunta consiguiendo que cada uno dé lo mejor de sí mismo. Para lograrlo será necesario hacer eficaces sus puntos fuertes, minimizando la influencia de sus puntos débiles. Esto se logrará haciéndoles ver lo bueno que ellos hacen y posibilitando que desarrollen habilidades que los refuercen en este sentido, a medida que cambien las necesidades y las ocasiones,

siempre tratando de integrarlos en un objetivo común (Iwata, 1982). También habrá que hacerles ver, siempre desde una óptica positiva, en qué han fallado, logrando que lo descubran por sí mismos. Por esta razón, se deberá crear una base de comunicación y de responsabilidad individual que acentúe los aspectos relativos al factor humano.

Para lograr lo anterior se requiere de un estilo de liderazgo participativo que sea capaz de recuperar el dominio de la información y extenderla, facilitando la transparencia y la confianza; democratizar la jerarquía mediante un reparto organizado del “saber”, del “poder” y del “haber”; enriquecer el trabajo mediante la gestión y la difusión de las estructuras de iniciativa y crear un clima estimulante para el trabajador (Drucker, 1997).

Un gerente con esta orientación debe tener la habilidad de ver y pensar de un modo universal con una capacidad de visión que sobrepase los límites de la empresa; impulsar la formulación de estrategias, no limitándose a presidirlas y centrar su atención en descubrir el talento y motivarlo, facilitando el desarrollo de un equipo de directivos con mentalidad superior. Además debe ser responsable de conocer y potenciar las habilidades de los colaboradores, dirigir, afectando la motivación de los colaboradores para lograr resultados a través de ellos.

Las virtudes que deben adoptar los directivos descansan sobre el eje de una visión o perspectiva hacia el futuro y ser capaz de crear un sistema y darle continuidad. Con lo anterior debe lograr desarrollar:

1. La creatividad para plantearse las preguntas oportunas, considerando distintos puntos de vista críticos y eliminar las apariencias equivocadas, para elegir las soluciones más adecuadas e innovar.
2. La justicia y la exigencia: preocupado por el trabajo de sus colaboradores, a los que concede un margen de confianza, pero a los que obliga a cumplir sus compromisos.
3. La integración, con habilidad para cooperar, ayudar y hacer equipo, consiguiendo optimizar al grupo.
4. El tacto y la sensibilidad, y poseer dote para la comunicación. Estar en contacto con su ambiente social. Acepta la retroalimentación de los demás para determinar quién es él (Drucker, 1997).

Fueron los japoneses los que enseñaron la función motora del factor humano. Kenichi Ohmae afirma que los directivos japoneses no se cansan de decir a los obreros que quienes están a la vanguardia conocen mejor el negocio y de donde se da origen a la innovación y a las mejoras.

Las empresas deben conocer a sus empleados, averiguar lo que hacen mejor, lo que les gusta, cuáles son sus puntos fuertes y qué es lo que esperan o desean obtener de su empleo. Deben intentar crear organizaciones a la media de las

personas, en vez de obligarlas a amoldarse a esquemas preestablecidos. Formar y educar a los colaboradores y transmitir entusiasmo, alegría y complacencia por lo que hacen, recordando que la clave de la autorrealización radica la mayoría de las veces en la confianza.

El gran secreto del factor humano, dentro de las empresas y fuera de ellas, consiste en llegar a convertir a las personas en triunfadoras. Un triunfador es aquel que se conoce y acepta a sí mismo, su comportamiento es veraz, confiable, sincero y sensible, tanto en su condición de persona como miembro de una colectividad.

El triunfador puede revelarse como realmente es aprende a conocer sus sentimientos y limitaciones y no los teme; tampoco se deja intimidar por contradicciones. Sabe cuándo está enojado y puede escuchar cuando los demás se enojan con él. Puede mantener esta autonomía durante períodos cada vez más largos. En ocasiones puede perder terreno o aún fracasar, pero siempre conserva la fe en sí mismo.

En la filosofía japonesa, hay que lograr la felicidad interior. Humanizar a los seres humanos haciéndolos saber que la felicidad consiste en sentirse bien, sin ansiedad, en estado de equilibrio, sin exaltaciones, interpretando agradablemente los múltiples sucesos de la vida cotidiana, sin desear metas inalcanzables, sin frustraciones.

## **12. La Ética en los negocios**

Si la conducta de las organizaciones debe considerarse como ética, primero debemos acordar cómo decidir o no si la acción es ética. Tradicionalmente quienes han estado interesados en el campo de la Ética han sido los filósofos.

Debemos saber que Ética es la rama de la filosofía que trata del bien y del mal, de los derechos y de las obligaciones morales, y de los principios que rigen el comportamiento moral de una persona o grupo. La ética en los negocios contiene las normas y los principios morales que rigen el comportamiento en este campo. La diferencia entre una decisión común y corriente, y una ética estaría en el papel

Para el análisis de esta importante temática, debemos partir de la comprensión de que la Ética pertenece al nivel del deber ser, de la deontología. La orientación que la humanidad se da permanentemente frente a lo que deberían ser los comportamientos de los individuos en la sociedad, constituye una constante a través de los tiempos. Siempre lo ético tendrá que ver con el nivel de lo ideal, y, ésta condición no invalida en nada su pertinencia como referente que conduce y orienta el quehacer social de los individuos en un grupo social. Existe una razón pura de orden práctico; es la que se funda en el hecho absoluto de la ley moral, en una experiencia ontológica a la que Kant llama "imperativo categórico" (Kant, 1984)

La conducta ética está determinada por las evaluaciones individuales, que pueden llamarse “razonamientos morales”. El hombre ha de actuar evitando errores, o sea, con conocimiento de causa y considerando la naturaleza humana como no totalmente libre, sino relacionado con el orden general del universo (Spinoza, 1984). En el rigorismo intransigente de Kant, el deber ser, surge de los postulados de la razón práctica. La moral, es una exigencia real, no sujeta a las contingencias de la historia ni a la subjetividad (Kant, 1984).

Para Aristóteles, la esencia del bien moral, no se determina a priori, sino partiendo de una jerarquía de valores acordada por la experiencia, más allá de los hábitos y conductas cambiantes del individuo y de las transformaciones operadas en las instituciones del Estado (Aristóteles, 1984). Los acercamientos para determinar la naturaleza ética de un acto caen dentro de dos categorías, basadas en los méritos del acto o en sus consecuencias, y se conocen como los acercamientos deontológico o formalismo y teleológico respectivamente.

Un acercamiento se basa en el argumento en base a las consecuencias y se conoce como acercamiento teleológico y establece que una acción es correcta o incorrecta dependiendo de las consecuencias de esa acción. Representantes de esta corriente están John Stuart Mill y Jeremy Bentham filósofos del siglo XIX quienes desarrollaron el enfoque utilitarista a la conducta ética y moral. Se le llama utilitarista porque ellos revisaron leyes, normas, costumbres e instituciones para determinar su utilidad para la sociedad. Si no tenían valor para la sociedad deberían ser abolidas.

Para poder juzgar la cantidad de felicidad producida por una alternativa dada, debe identificarse una medida general de felicidad. Para los utilitaristas una acción es correcta si tiende a incrementar la suma total de placer o decrece la suma total de dolor de aquellos afectados por la acción. Un acto es moral si produce más felicidad que infelicidad.

Existen tres formas de utilitarismo: hedonístico, eudemonístico e ideal. Friedrich Nietzsche estableció que no existe una moralidad o estándares éticos, sino muchos que se basan en las variaciones culturales. Él creía que la fuerza de los actos morales o éticos radica en la fuerza de la cultura (Brady, 1990, p35-55).

El utilitarismo supone que un principio moral que sirve como criterio para el juicio ético es el mayor bien para el mayor número de personas (Brady, 1990, p38).

El segundo acercamiento, el deontológico establece que la obligación es la categoría moral básica, que la obligación es independiente de sus consecuencias. Una acción es correcta si tiene ciertas características o es de una cierta clase, e incorrecta si tiene otras características o es de otra clase. Se identifica en los trabajos de William Paley, moralista del siglo XVIII quien creía que la conducta moral y ética sigue la voluntad de Dios; Immanuel Kant argumentaba que la conducta moral estaba basada en la voluntad humana y no era una función de la

ética judeo cristiana y que los seres humanos tienen la capacidad de reconocer lo correcto de lo incorrecto y estar de acuerdo con tales juicios. El llamó a esta facultad la *razón pura*, indicando que es una habilidad frágil, cuyo uso depende de la voluntad de la persona de confiar en sus promesas.

La razón pura es equivalente a los motivos puros y estos pueden fácilmente superados por las preferencias individuales y los motivos privados. Cuando sucede esto, la habilidad de la persona de razonar puramente se contamina con una variedad de compulsiones personales (Kant, 1984); y George Moore quien mantenía que la conducta ética era auto – evidente para significar que esta era evidente o verdadera por méritos propios.

Las dificultades asociadas con las variaciones de las costumbres, moral y valores de los países dificulta el desarrollar un código de ética para todos. El propósito de un código de ética para las organizaciones tiene la finalidad de reforzar la imagen de las organizaciones dentro de una sociedad determinada, pero los estándares varía de un país a otro y se debe precisar si es necesario que varíe de también en concordancia con los países. Es probable que una forma más precisa de conducta ética deba estar basada en los valores de la sociedad. Si una organización existe en solamente una cultura, requiere adaptarse sólo a los valores de esa cultura. Pero si se ubica en varios países determinar el código de ética se complica (Fagothey, 1975, p13-6).

El derecho de la sociedad para establecer restricciones éticos a los negocios surgen de tres consideraciones. Primero, una sociedad tiene el derecho de dictar las acciones éticas de las negocios porque les ha otorgado a la organización el derecho legal de conducir los negocios. Por ello se deriva que al otorgar los derechos para operar en este entorno, la sociedad también tiene el derecho de determinar las condiciones que prevalecerán.

La segunda consideración está relacionada con la naturaleza misma del Estado. El Estado está en una mejor posición de regular la conducta ética que en una sola organización. Si una única organización asume un rol ético, puede ser en su propio detrimento, especialmente si otras organizaciones no asumen el código de ética. Pero si todas las organizaciones lo asumen a través de la regulación del Estado, entonces ninguna organización tendrá una ventaja competitiva basadas en actos no éticas porque éstas serán entonces ilegales. La ilegalidad de las acciones y las sanciones potenciales por violar la ley, deberán lograr la aplicación de las normas por todas las organizaciones.

La tercera de las justificaciones para que la sociedad defina las fronteras éticas de los negocios se relaciona con el fracaso de que las empresas se regulen a sí mismas. Aunque idealmente parece razonable que las organizaciones establezcan su propio código de ética, la historia no ha demostrado que la auto aplicación de políticas éticas es efectiva. Los grupos de formación y vigilancia ética a lo largo de las ramas industriales usualmente no tienen los poderes para aplicar y hacer que se cumplan con las bases mínimas de conducta ética. Por lo

anterior se considera que es el Estado quien debe desarrollar y vigilar que se cumpla un código de conducta.

Existen cuatro áreas en las cuales el Estado ha establecido conductas éticas para las empresas: 1. Acciones criminales contra individuo; 2. Acciones civiles contra organizaciones; 3. Guías regulatorias con poderes de cumplimiento; y 4. Legislación específica que fuerza el establecimiento de controles que monitorean la rendición de cuentas de conducta ética de las organizaciones.

A excepción de la cuarta área, la regulación de la conducta ética ha estado dirigida hacia preocupaciones y asuntos específicos más que posturas éticas comprensivas. El problema con los códigos de ética es que es difícil saber cuándo una conducta es legal o ilegal; por lo que se dificulta determinar la ética de la conducta. Además, las leyes no son edictos finales que gobiernan conductas éticas, también es importante la interpretación judicial de leyes específicas.

### **12.1. Las organizaciones y los códigos éticos de conducta**

La ética de los negocios es una reflexión, no es una imposición, no son recetas morales. La meta de la actividad empresarial debe ser la satisfacción de las necesidades sociales, en este sentido la ética de la empresa tiene por valores irrenunciables la calidad en los productos, la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto a las relaciones internas y externas de la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, etcétera.

La prescripción de un código de conducta ética de los trabajadores tiene un fuerte fundamento legal y social, y las acciones de sus trabajadores es importante para el éxito de la imagen ética de una organización. Aunque existen áreas grises sobre el derecho a prescribir patrones de conductas para sus empleados dentro de algunas culturas o en las organizaciones en los años noventa se empiezan a encontrar casos de precedentes legales que permiten que las organizaciones pudieran especificar patrones de conductas para sus trabajadores. Estas fueron incluidas como parte de las políticas de personal o en los códigos de conducta ética y estos no necesariamente deben estar por escrito.

La ética de los negocios estudia la justificación moral de los sistemas económicos. Considerando las estructuras de los sistemas económicos los hay más morales y hay más inmorales, en lo que subyace atrás de los sistemas económicos y de sus prácticas. Existen diversos enfoques de la ética de los negocios, por citar algunos: el que subraya las responsabilidades y los derechos de los trabajadores, el de la responsabilidad de los consumidores y el de la degradación del medio ambiente.

Lo que distingue a las sociedades que tienen una posibilidad de progreso es su ética individual. Siempre la ética es individual, aunque esté condicionada por el contexto social o los grupos la decisión final siempre es individual, tal vez con riesgo de la vida se puede uno negar a hacer muchas cosas. La ética, no era una

práctica común en ciertas empresas y era algo que les hacía pensar a algunos empresarios que valía la pena esforzarse por lograrlo.

La ética es un tópico recurrente dentro de la organización; sin embargo, empieza desde la integridad del sujeto, conociendo las normas morales de que es parte y de las cuales interactúa para un bien común; implicando una idea de mejora continua en lo profesional y organizacional, basándose en una comunicación ilimitada para el logro de objetivos mediante la libertad y creatividad de un pensamiento honesto.

Sin embargo, los profesionales deberán ser leales consigo para que la ejecución de su trabajo o servicio que prestan tenga objetividad y credibilidad de profesional en lo que pretenden obtener, sin que deje de ser justo y no deje en perjuicio o influencia que la anulen; esto es, deberán tener competencia y cuidado profesional; aceptando en ocasiones su capacidad de raciocinio en conocimiento para reconocer cuando las situaciones salen de su alcance y pedir ayuda de algún experto que fortalezca los servicios y estos sean ejecutados con éxito.

La instrumentación del código de conducta incluye al menos cuatro pasos: el primero es definir los valores éticos o desarrollar una guía de acción sobre patrones de conducta específicos; el segundo es determinar la rendición de cuentas y la responsabilidad por la conducta ética; el tercero implica la formación interna de un control para monitorear prácticas específicas; y finalmente tenemos la formulación de una política de la administración como respuesta a las desviaciones de las guías éticas y los procedimientos para reforzar conductas éticas y castigar aquellas conductas no éticas.

Para Luthans, Hodgetts y Thomson (1990, p188), la tendencia de los años previos a los noventa fue la de expedir regulaciones sobre aspectos vinculados al papel social de las organizaciones y se centró en cuatro grandes categorías. La primera relacionada con leyes para proteger los derechos legales y la seguridad de los trabajadores. La segunda con leyes de protección hacia los consumidores. La tercera categoría se relaciona con las prácticas de competencia y de dominio de mercado. Finalmente, la categoría de leyes de protección del entorno ecológico.

Debemos recordar que las empresas privadas no son democracias. Aunque algunos administradores adoptan estilos democráticos, los votos no son necesariamente tomados en cuenta y los individuos difícilmente tienen la oportunidad de ser tomados en cuenta en las decisiones de las organizaciones. Al no existir democracia se tiende a reducir la rendición de cuentas de quienes toman las decisiones.

En la mayoría de los casos el mejoramiento de la imagen es el objetivo de observar conductas éticas “los accionistas y stakeholders actuales- clientes, empleados e inversionistas – tendrán una mejor disposición hacia la organización. Si las organizaciones en general o una en particular son percibidas bajo una luz positiva, se reduce la probabilidad de recibir demandas por legislación adversa” (Luthans, Hodgetts y Thomson 1990, p274)

Para concluir, podemos teóricamente, en una tentativa de esquematización, válida solamente para fines explicativos, pensar en tres niveles de análisis de la Ética en los Negocios y en las Empresas.

El primer nivel se refiere a la construcción filosófica, política, económica y jurídica del sistema imperante. El libre mercado tiene su teorización en los campos del conocimiento que mencionamos. Encontramos referentes en los conceptos del liberalismo, de la protección de la individualidad, de la necesaria libertad que debe darse para que las personas emprendan y generen riqueza. El sistema jurídico toma estas consideraciones y lleva a la condición de norma de derecho a todas estas ideas, y, al crearse un marco normativo con esas características, el sistema como tal tiene la posibilidad legal de funcionar. La reflexión ética atenúa las radicalizaciones y orienta la praxis empresarial y comercial hacia la consideración de otros valores que no son exclusivamente los individuales y grupales.

El segundo nivel de análisis tiene que ver con la Ética de las empresas y corporaciones, consideradas como personas jurídicas que persiguen objetivos específicos. Los grupos de producción o de comercialización tienen responsabilidades al interior de sus organizaciones y también tienen obligaciones fuera de ellas, con el entorno en el que interactúan. Hacia el interior de las corporaciones encontramos situaciones relacionadas con los accionistas o inversionistas, con sus expectativas y objetivos que deben ser cumplidos y la Empresa debe responder ante ellos. También se encuentran los miembros de la Empresa, trabajadores o empleados, quienes deben satisfacer su necesidad de salarios adecuados, lugar de trabajo funcional y cómodo, así como sus expectativas de crecimiento y desarrollo a través de procesos internos apropiados y que apunten a la satisfacción de todo el personal que conforma la organización. Hacia el exterior o entorno social y natural, las responsabilidades de la organización son variadas e importantes. Por ejemplo el mantenimiento de una relación de honradez, honorabilidad y respeto a los contratos con sus proveedores. Los consumidores de los productos o usuarios de los servicios generados por la corporación deben ser tratados adecuadamente, generando bienes de calidad o servicios de excelencia. La comunidad en la que se desarrolla debe recibir un aporte positivo de la empresa, que se traduce en el respeto de su cultura o idiosincrasia y el fortalecimiento de sus valores cívicos positivos. Por fin, el medio ambiente debe ser respetado y protegido. Todos estos aspectos se relacionan con el concepto fundamental de la Ética Empresarial que se resume en una frase... responsabilidad social.

El tercer nivel se refiere a la Ética de los individuos. Los miembros de la organización tienen una serie de responsabilidades frente a la misma: lealtad, honradez, motivación, respeto a todas las instancias, trabajo en equipo, generación de valor agregado, cooperación, esfuerzo y sacrificio por el cumplimiento de los objetivos planteados. A veces la óptica personal tergiversa



toda esta conceptualización y exige a la Empresa, sin percatarse de que también cada uno de sus miembros tiene obligaciones morales frente a ella.

El tema de la Ética de los Negocios y de las Empresas es profundo y de actualidad evidente. La tarea de todos nosotros es la encontrar caminos que permitan lograr niveles cada vez mejores en este aspecto. El presente y el futuro requiere con urgencia ineludible el que se dé una praxis adecuada de la responsabilidad ética en las empresas.

## **12.2. Ética y actuación empresarial**

En el mundo contemporáneo los negocios o acciones que tienen como objetivo la generación de una rentabilidad o ganancia, se encuentran en el centro mismo, no solamente de la vida social, sino de la propia condición humana, que persigue este objetivo permanentemente. El hombre busca su beneficio personal, ejerciendo quizás, una variable constitutiva de su naturaleza humana. El desconocer la búsqueda individual de beneficios económicos, sería desconocer una fundamental característica de la humanidad.

Es necesario que las reflexiones éticas conduzcan y determinen esta actividad, la de generación de beneficios económicos, para lograr que no se den niveles de acumulación de riqueza que conduzcan a la opresión y el minimizamiento de la condición humana. Es preciso potenciar el respeto a la opinión del otro y la necesidad básica de considerar su criterio, para luego de un adecuado diálogo llegar a interpretaciones válidas en temas de valores o de principios morales.

Sabemos que existe una comprensión negativa del negocio como actividad que genera rentabilidad y beneficios. Podría parecer una contradicción que se teorice sobre los negocios y la Ética. Una explicación histórica de esta concepción se remonta al pensamiento de Aristóteles para quien el lucro personal era contrario a una buena moral. El Cristianismo de igual forma estigmatiza de alguna manera esta actividad. San Pablo habla en igual sentido y también lo hace Lutero.

Sin embargo existe un cambio en la conceptualización del negocio y de la actividad comercial y de intercambio a partir de Calvino. Adam Smith habla de la generación de la riqueza con un estricto respeto a valores y principios éticos. Max Weber escribe sobre la ética protestante y el capitalismo, validando comportamientos como el de la diligencia, la honradez y el trabajo esforzado.

Hoy en día la sociedad acepta de manera positiva la actividad de los negocios, persistiendo sin embargo una sensación de que en este ámbito el aprovechamiento a ultranza es el único objetivo. Al ser la actividad de la producción de bienes y servicios y su intercambio consustancial a la cultura contemporánea, debemos reflexionar éticamente sobre ella y profundizando la comprensión de las instancias valorativas en juego, impulsar el desarrollo simultáneo de la búsqueda del bien común y de la justa rentabilidad o beneficio.

Aunque Max Weber (1984) ligaba el éxito empresarial a la virtud surgida de la religión, la ética no suele ser un elemento esencial en los grandes negocios. Existen innumerables ejemplos de ello fuera y dentro de nuestras fronteras.

A raíz del de una serie continuada de escándalos en el ámbito empresarial, y cuyo origen era fácil detectar en “una importante falta de valores éticos”; es importante destacar el papel que tiene esta pequeña acepción en el comportamiento de las organizaciones. Esto se desprende y trasciende con el hundimiento de empresas emblemáticas como Enron, Global Crossing, Xerox, Arthur Andersen o Worldcom en Estados Unidos y los problemas de otras en Europa, como Vivendi, Parmalat y BBVA, siendo de diversa índole estos, pero teniendo un denominador en común, la falta de transparencia en los procesos de gestión empresarial y la falta de entendimiento de la “ética” reducida a un punto de vista superficial y ambicioso.

Luego de estos desastres corporativos, las organizaciones no gubernamentales y parte de la sociedad llegó a la conclusión casi unánime de que habían olvidado la ética que debe regir los negocios.

La falta de responsabilidad, solidaridad y sentido, provocaron la deblacle de las organizaciones financieras sin alma. Pero en el substrato subyacente y como explicación última de la tragedia, teníamos la debacle del espíritu humano como causa primera y fin lógico.

Pero su caída no hace más que representar una inflexión en las poderosas fuerzas del mercado que buscan reagruparse para evitar la reflexión, el análisis y la toma de conciencia. Los tentáculos del vacío espiritual y de conciencia que significa haber vendido el espíritu al oro, tienen todavía raíces en amplios sectores del mercado.

Por fortuna, y en ello la historia nos demuestra que finalmente el mal no prevalece, existe hoy en día un creciente movimiento al interior de la comunidad empresarial para detenerse y reflexionar sobre lo ocurrido a otros y sobre lo que nadie puede afirmar que no le ocurrirá a él.

Esta reflexión se está dando en torno a la "ética" como una nueva forma de situarse en los movimientos del mundo del mercado. Quedó visto que su ausencia trae consecuencias inimaginables. En Enron se defraudó, hasta agotarlo, el sentido de la confianza como síntesis de todo lo noble y bueno que pueda haber en el ámbito de la comunidad empresarial. Destruída la confianza, se destruyó todo. Porque sin confianza no hay acuerdo, contrato ni institución que prevalezca: quedó clarísimo que la pérdida de confianza hace efímero cualquier monto de ganancia y se convierte en el peor de todos los negocios.

Hoy, el desafío consiste en reconstruir el Sistema de Confianzas a través de un nuevo Sistema de Compromisos. No sólo al interior de la comunidad empresarial, sino a todos los escenarios y entornos que la rodean. Este sistema y este acuerdo tienen un solo nombre: la Ética.

La corrupción, la irresponsabilidad, el egoísmo, la falta de compromiso y de solidaridad demostraron sin duda que sin importar dónde -a la larga- son un mal consejero. Su puesto en cualquier consejo, junta directiva o nivel de la organización de negocios, transforman la corporación o empresa en un frágil "castillo de naipes".

El creciente escrutinio de la sociedad, la democratización acelerada de los pueblos y la nueva era de la información y del conocimiento global, hacen cada vez más difícil la sobrevivencia de corporaciones y empresas que no se sustenten sobre los principios del respeto, la honestidad, la congruencia y el compromiso. Los consumidores de hoy no son los de ayer. Los ciudadanos y las sociedades han madurado, reflexionan más y deciden mejor.

Por tanto, "La Cuestión Ética" (con mayúsculas) hace su arribo en un momento particular de devastación, de desencanto y de escándalo. No debe convertirse en una moda ni vaciarla de su contenido al etiquetarla en un eslogan terriblemente reductivo: "la ética es un buen negocio" (con minúsculas). La Ética no puede ser reducida al cliché de "buen negocio": eso sería sencillamente pervertirla y vaciarla de su más esencial fuerza y contenido.

La Ética debe ser nuevamente el "alma" de la empresa y la que contribuya a "aportar significados" a la tarea que se emprende dentro de la corporación o de la empresa. Crear o transformar con responsabilidad, solidaridad y sentido -con compromiso basado en la confianza- es el otro nombre de la Ética en el mundo del mercado.

Y para un mundo global, con un mercado global sin duda tendremos que tener de vuelta entre nosotros la idea de una "ética global", que nos recuerde - "después de mucho tiempo de olvido"-, que existen "Valores y Principios Universales" (con mayúsculas) que aún cuando se puedan vivir y expresar de maneras diferentes en las distintas culturas, son comúnmente aceptados por todos.

Este "capitalismo con conciencia" o "espíritu en los negocios" y más precisa y puntualmente para nosotros "ética en los negocios" debe volver a ocupar el primer plano en las decisiones que se toman en el mundo del mercado para que el vacío de alma generado por el oro y la ambición humana, no devoren lo que finalmente es lo máspreciado que tenemos, el único capital que verdaderamente nos llevamos al morir: todo lo que no puede ser ni vendido, ni comprado ni explicado por el mercado. Es decir, el valor trascendente de la vida humana, de toda vida humana y de sus significados.

La comunidad empresarial requiere de un liderazgo que contribuya sustancialmente a la reconstrucción del sistema de confianzas en el mismo ámbito de la comunidad y que contribuya a la construcción de significados por medio de los cuales los valores y los principios universales puedan de nuevo tomar una preeminente carta de ciudadanía en los consejos, las juntas directivas y todos los niveles de la empresa o la corporación, a fin de que los miembros puedan encontrar en ellas un claro "sentido de vida", es decir transformar el empleo en un "trabajo".

Finalmente, es importante destacar que la ética es importante tanto en la vida personal del profesional como principio moral dentro de la organización, ya que dependerá de esta si este obtiene una satisfacción consigo mismo y no una especulación incierta de su comportamiento que afecte la integridad de la entidad en la revelación oportuna de sus operaciones, promoción de decisiones y comunicación para una mejora continua, que beneficie a toda su entorno para que el resultado o fin sea de calidad y suficiente que transmita la eficacia y eficiencia de lo que es parte y de quien realiza el servicio.

## BIBLIOGRAFIA

Aristóteles, (1984). Gran ética. Madrid, Sarpe.

Argyris, Chris (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, Herder.

Bennis, Warren (1966). Changing Organizations. New York, McGraw-Hill.

Bennett, Amanda (1990). The Death of the Organizational Man. New York, Touchstone.

Boonstra, Jaap J (2004). Dynamics of Organizational Change and Learning. West Sussex, England, John Wiley and Sons.

Brady, F. Neil (1990). Ethical Managing. New York, Macmillan Publishing Co.

Brown, J. A. C. (1977): La psicología social en la industria. Fondo de cultura económica. México, 1977.

Carver, C. S., y Scheier, M. F. Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior. New York. Springer-Verlag. 1981.

Drucker, Peter y I. Nakauchi. Drucker on Asia. Fortune Books. New York, 1997.

Etzioni, Amitai (1965). Organizaciones modernas. México, UTHEA.

Fayol, Henry (180): Administración industrial y General, ed., México (1908, 1o. ed.) Herrero Hermanos.

Filley, Alan C. y Robert J. House (1969). Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Illinois, Scott, Foresman and CO.

Gellerman,

Gillespie, Richard (2003). Manufacturing Knowledge. A history of the Hawthorne experiments.

Goleman, Daniel. La inteligencia emocional. Javier Vergara Editor. 1995.

Kolb, David A. (1987). Psicología de las organizaciones. México, Prentice Hall.

Gross, Bertram M. (1964). Organizations and Their Managing. New York, The Free Press.

Haimann, Theo y William G. Scott (1970). Management in the Modern Organization. Boston, Houghton Mifflin Co.

Halloran, Jack, (1982). Relaciones humanas. Barcelona, Hispano Europea S.A.

Huse, Edgar F y James L. Bowditch (1986, El comportamiento humano en la organización. México, SITESA

Iwata, Ryushi (1982). Japanese Style management: Its Foundations and Prospects. Tokyo, APO.

Johnson, R. y Ouchi, W. (1974). Made in America. Harvard Business Review, 52 (5), 61-67.

Kant, Immanuel (1984). Nueva crítica de la razón pura, Madrid, Sarpe.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn (1977). Psicología social de las organizaciones. México, Trillas.

Kolb, David A. (1987). Psicología de las organizaciones. México, Prentice Hall.

Koontz, Harold (2000). Contaduría y administración. Revisión de la jungla administrativa. No. 199, octubre – diciembre 2000.

Lafarga, Juan Ed. Desarrollo del potencial humano. Trillas. 1994

Lewin, K. "Frontiers in Group Dynamics". Human Relations, 1947.

Likert, Rensis (1961). New Patterns of Management. New York, McGraw-Hill.

Likert, Rensis (1967). The Human Organization. New York, McGraw-Hill.

Luthans, Fred, Richard M. Hodgetts y Kenneth R. Thomson (1990). Social Issues in Business. New York, Macmillan Publishing Co.

Luthans, Fred (1977). Organizational Behavior. New York, McGraw Hill.

Lyneis, James, E. (1980). Corporate Planning and Policy Design. Cambridge, Mass., The MIT Press.

March James G. y H. A. Simon (1981). Teoría de la organización. Barcelona, Ariel.

Maslow, Abraham H. La personalidad creadora. Kairós. 1994.

Mayo, E. (1960). The Human Problems of an Industrial Civilization. New York, The Viking Press.

Mayo, Elton (1978): Problemas Humanos de una Sociedad Industrial, Buenos Aires, Argentina; ed. Nueva edición.

Mouselis, Nicos (1975): Organización y Burocracia. Barcelona, Ediciones Península.

- Mouzelis, Nicos P. (1968). Organization and Bureaucracy. Chicago, Aldine P.C.
- Morgan, Gareth (1997). Images of Organization. Sage, Publications, London.
- McGregor, Douglas (1981). El lado humano de la empresa, en Conceptos de comportamiento administrativo, México, Ediciones contables y administrativas.
- Ouchi, William. (1981). Theory Z:How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Perrow, Charles (1986). Complex Organizations. A critical Essay. New York, McGraw Hill.
- Powers, W. T. Behavior, the control of perception. Chicago, 1973.
- Prethuis, Robert (1972). The Organizational Society. New York, Alfred A. Knopf Publisher.
- Reece, Barry L. y Rhonda Brandt (1987). Effective Human Relations in Organizations. Boston, Houghton Mifflin Co.
- Roberts, Edward B. (1978). Managerial Applications of Systems Dynamics. Cambridge, Mass., The MIT Press.
- Rogers, Carl. Grupos de encuentro. Amorrotu. 8° impresión. 1993.
- Roethlisberger and Dickson: Management and the worker. Cambridge, Mass. Harvard University. Press, 1939.
- Sanford, Aubrey, C. (1973). Human Relations. Columbus, Ohio, Charles R.Merril Co.
- Schein, E., (1982). Psicología de la organización, México, Prentice Hall.
- Senge, Peter M. La quinta Disciplina. Juan Granica, España, 1996.
- Simon, Herbert A. (1978). El comportamiento administrativo. Buenos Aires, Argentina, Editorial Aguilar.
- Simon, Herbert A. (1997). Administrative Behavior. New York, Free Press.
- Sheldrake, John (2003). Management Theory. Thomson. UK.
- Spinoza, Baruch (1984). Ética. Madrid, Sarpe.

Taylor, Frederick (1911): Principios de la Administración , - Científica, o. ed. México (1911, 1o. ed. en inglés), Herrero Hermanos, 1 4 pp.

Trist, E.L.; Higgins, G.W.; Murray, H.; Pollock, A.B. (1963): Organisational Choice. Tavistock Publication. London.

Trist, E. L. y F. E. Emery (1973). The Causal Texture of Organizational Environments, en Organizational Systems. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.

Weber, Max (1947). Theory of Social and Economic Organization. New York, Oxford University Press.

Weber, Max (1984). La ética protestante. Madrid, Sarpe.

Wei Choo, Chun y Nick Bontis (2002). The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York, Oxford Press.

Woodward, Joan (2004). Industrial Organization. New York, Oxford University Press.

Whyte Jr., William (1975). El Hombre Organización. México, Fondo de Cultura Económica.

Williams, J. Clifton et al (1985). *Management & Organization*. Cincinnati, South Western Publishing Co.