



FACTOR HUMANO EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS: REFLEXIÓN PARA LA REGIÓN

The Human Factor in the Workplace from the Perspective of the School of Human Relations: Reflections for the Region

José Ariel Galvis González

Primera versión recibida: 03 de febrero de 2010. Versión final aprobada el 30 de marzo de 2010

SÍNTESIS

Este artículo hace parte del estudio “Apuntes sobre el behaviorismo en administración”, dirigido por el doctor Francisco López Gallego, para optar al título de Magister en Administración de la Universidad EAFIT. Consiste en una revisión teórica, panorámica y compilatoria sobre algunos aspectos referidos al Factor Humano en el trabajo, entendidos en un contexto histórico-económico-social, partiendo de las preocupaciones de la racionalidad económica en cuanto al desempeño y productividad de los trabajadores y su incidencia al interior de la empresa en relación con el cumplimiento de los objetivos.

Siendo una revisión y reflexión teórica, está íntimamente ligada a la práctica administrativa y tiene plena vigencia para la actual dirección empresarial. En ese sentido, el artículo apunta a contribuir con una mejor comprensión por parte de los dirigentes empresariales del país y la región, en cuanto a lo que representa el ser humano con su potencial y talento para el logro de los objetivos organizacionales.

DESCRIPTORES: Contexto, Hombre y Trabajo, Relaciones Humanas, Productividad, Motivación

ABSTRACT

This article is part of the research project “Notes on the behaviorism in business administration.” The article presents a review of the literature on the human factor in the workplace, understood in historic, economic, and social contexts and taking into account both rational economic concerns for employees' performance and productivity and their incidence on enterprises' ability to achieve their objectives.

This article tries to contribute to a better understanding by national and regional entrepreneurs of what human beings represent in terms of potential and talent and the contribution they can make to the fulfillment of organizational purposes.

DESCRIPTORS: Context, man and work, human relations, productivity, motivation

Para citar este artículo: Galvis G., José Ariel. (2010). “Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: reflexión para la región”. En: Revista Académica e Institucional, Páginas de la UCPR, 86: 67-78.

* Profesor de la Universidad Católica Popular del Risaralda, grupo de investigación Desarrollo Empresarial, Magister en Administración, Universidad EAFIT. Contacto: ariel.galvis@ucpr.edu.co

1 Psicólogo de la Universidad de Antioquia, PhD. En Administración, ESADE-Universidad Ramón Llull, España (excellent cumlaude).

El punto de partida de la problemática del factor humano en la organización está constituido por las condiciones de contexto. Las dos primeras décadas del siglo XX significaron para el capitalismo estadounidense el esplendor, el progreso y un gran optimismo generado por el fenómeno de la Revolución Industrial sustentado en el progreso científico tecnológico. Se dieron los procesos de concentración y monopolización de la industria, el incremento de la especialización de la producción a través de la división técnica del trabajo y la posibilidad de empleo para grandes contingentes de mano de obra.

En la década del veinte las condiciones cambiaron dramáticamente y sobre finales de la misma se vivió una crisis sin precedentes en la economía: la gran crisis del capitalismo que se denominó la Gran Depresión. Esto conllevó a despidos masivos, conflictos laborales, constitución de sindicatos, huelgas en la industria automovilística, textil, eléctrica y metalúrgica; todo ello aunado a la inconformidad de los trabajadores por la rutina del trabajo y el trato de sus patrones, quienes igualmente estaban preocupados por los altos niveles de ausentismo y rotación que, en últimas, afectaba profundamente la productividad del trabajo.

Si bien es cierto que el punto de partida son las condiciones de contexto, también emerge como otra realidad que las condiciones internas de la empresa, sobre todo en lo atinente al factor humano, son determinantes para el comportamiento organizacional. No se pueden desconocer los afectos, pasiones, motivaciones, relaciones sociales, conflictos, insatisfacciones y comportamiento en general que subyace en la naturaleza humana y, en consecuencia, en el mundo del trabajo.

Estas condiciones, tanto de contexto como internas, motivaron diferentes estudios e investigaciones focalizadas en el factor humano en el trabajo que dieron origen a la Escuela de las Relaciones Humanas y, en general, a la corriente humanista de la Administración. Corriente que a través de las diferentes décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI viene ocupándose de muchos asuntos que atañen al ser humano en el trabajo desde el punto de vista de su dignidad, sus valores, sus relaciones sociales, sus intereses y su autorrealización; sin que, desde la racionalidad económica, haya desaparecido la preocupación por la productividad y los óptimos

resultados de la capacidad o competencia laboral, como uno de los factores de producción fundamentales en la generación de riqueza.

Teniendo claro que es un estudio de revisión y reflexión teórica, no se aparta de la práctica administrativa, como quiera que la pretensión es contribuir con una mejor comprensión del ser y quehacer administrativo en sus perspectivas históricas, económicas y sociales, asociadas con las condiciones y devenir interno de la organización empresarial. En este sentido, la reflexión sobre el factor humano en la empresa está vigente, y es muy pertinente para la dirección empresarial del país y la región preguntarse si las concepciones y prácticas están orientadas por un modelo racional de *homo economicus* o por un modelo de naturaleza humana de *homo social*.

BREVE ANTECEDENTE

La categoría o concepto trabajo en el devenir histórico ha tenido diferentes connotaciones: en la Antigüedad estaba plegado a la religión y a la familia, mientras que en la Edad Media se le consideró castigo o condición degradante para el hombre, hasta que la revolución protestante y su moral lo reivindicó como fuente de riqueza (De la Garza Toledo, 2001:12)

En el marco del sistema capitalista bajo el cual emerge la figura de la empresa, en términos de primeras prácticas de administración de recursos humanos se evidencia una rigurosa disciplina asociada a métodos coercitivos y degradantes de los capataces, originalmente en Inglaterra (Heilbroner, 1972:157). En oposición a estas prácticas surge desde el mundo de los socialistas utópicos el que podría considerarse el precursor de una concepción humanista de la relación trabajador-empresa, Robert Owen, quien demostró de acuerdo a su experiencia en New Lanark (1810-1825), que los trabajadores eran el factor más productivo (George, 1972:60). Demostró también que era posible la fábrica sin castigos, que el comportamiento en el trabajo se señalaba con colores y no con látigos, que los jefes podían tener sus puertas abiertas, que los niños antes que trabajar debían jugar y aprender y que los trabajadores podían vivir en casas dignas.

Owen soñó con un modelo de empresa más humano en el cual se diera más atención a lo que denominó “máquinas vivientes, que están mucho más



maravillosamente construidas”. A Owen igualmente se le reconoce como el iniciador de la filosofía y doctrinas cooperativas (Mladenatz, 1996:31).

UBICACIÓN Y VISIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA

En la concepción y posterior desarrollo de las teorías administrativas y organizacionales, los factores socio-económicos han tenido un papel determinante. Las ideas, métodos y acciones técnicas que se derivan de ellas, emergen en un momento histórico determinado, en sociedades específicas, en contextos de condiciones particulares y con talentos humanos que, basados en su formación académica y/o experiencias prácticas, han venido reflexionando sobre todos estos aspectos y contribuyendo al enriquecimiento de este campo disciplinar.

La Administración y el Pensamiento Administrativo, en su corto recorrido como disciplina del conocimiento, en alta medida son producto de la presencia de estos factores. Se observa cómo en un momento de gran crecimiento económico –primeras dos décadas del siglo XX- se da la consolidación de los Estados Unidos de América en el sistema económico y político mundial, acompañado de una gran preocupación por la productividad y la eficiencia, dando origen al Taylorismo, enfrentando el problema de racionalizar la organización empresarial. En esos mismos momentos en Francia, Fayol desarrolla y difunde sus postulados administrativos; e igualmente Max Weber, desde una perspectiva diferente, enseña que el desarrollo del capitalismo requiere para el manejo de los asuntos públicos y privados un tipo de organización moderna, basada en la racionalidad.

En síntesis, este momento histórico, su sociedad concreta – la estadounidense- y sus condiciones de contexto, aunadas a las reflexiones de los talentos intelectuales de la época, se conjugaron para plantear unas teorías, técnicas y acciones de corte racional, productivo y eficiente.

En la perspectiva económica es sabido que el devenir de la economía capitalista está marcada por su carácter cíclico, es decir, la alteración con relativa regularidad de las fases de boom con las fases de crisis (Maitan, 1977:7). Es así como terminado el momento del boom, en los Estados Unidos de América –eje central ya consolidado del capitalismo dominante- se

inicia el periodo de crisis (1925-1930), hito histórico conocido como La Gran Depresión o crisis financiera de los años 30”.

Con la aparición de este fenómeno, la economía mundial capitalista padece la peor crisis de su historia conocida hasta ese momento; pérdida de la confianza inversionista, crecimiento económico negativo (-30%), altos índices de desempleo y la caída ostensible y preocupante de la productividad industrial norteamericana, que ya venía mostrando algunas señales durante y después de la primera Guerra Mundial por la insatisfacción de los trabajadores en las empresas de la época.

Bajo estas circunstancias, se hace entonces prioritario iniciar un profundo y riguroso proceso de recuperación, que desde la perspectiva económica se plantea mediante la intervención del Estado, hecho que se concreta con la teoría y el modelo económico Keynesiano, y desde la perspectiva de los agentes económicos; el otro rol importante lo asumirían las empresas como los principales dinamizadores de la economía.

En un análisis más reciente y bajo una concepción sistémica compleja de la realidad socioeconómica y de la organización empresarial, resulta imprescindible resaltar el hecho de que las empresas están en alta medida determinadas en su devenir por las condiciones o variables del entorno, de manera especial las de carácter económico. En 1992 los profesores Barley y Kunda, de la Universidad de Stanford y de la Universidad de Tel Aviv, respectivamente, publicaron un estudio titulado “Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse” (Gómez y Toro, 2007), en el cual descubrieron que en Estados Unidos, las teorías administrativas se presentan en oleadas de retórica en correspondencia directa con los ciclos económicos. En este sentido, las teorías racionales dirigidas al control del trabajo emergen en períodos de crecimiento, y las normativas orientadas al control del trabajador prevalecen en momentos de contracción. Este estudio permitió observar que el pensamiento administrativo ocurre entre dos discursos opuestos, uno de corte normativo que pretende modelar la identidad, emociones, actitudes y creencias de los trabajadores en una serie de patrones o valores de comportamiento social, y el segundo que ejerce

influencia en el ámbito personal bajo la premisa básica del bienestar, la cohesión y la lealtad como las bases para la productividad. En esta visión se ubican movimientos como el de las relaciones humanas y el mejoramiento industrial.

Se aprecia con claridad cómo los factores socio-económicos de una parte y el factor humano con toda su esencia compleja reflejada con su comportamiento en el trabajo, son determinantes para alcanzar el éxito de la empresa, y a su vez se convierten en variables de un escenario azaroso de preocupación y reto permanente para los teóricos y quienes ejercen la práctica de la Administración. Esta preocupación y reto está tan vigente como en la época considerada por los expertos como la más profunda crisis capitalista.

GÉNESIS DE LA CORRIENTE O ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS, SU PERSPECTIVA Y RETOS ORGANIZACIONALES

EL MOMENTO HISTÓRICO Y SU CONTEXTO

Al interior de las industrias se tenía la idea de que la única relación permitida entre las personas que acudían a trabajar en el taller o la fábrica de finales del siglo XIX e inicios del XX en Estados Unidos de América, era la interacción económica racional. Bajo esta convicción se preparaban las “funciones económicas de todas las interrelaciones sociales –creyendo que- en la resolución de los problemas económicos, no era necesario tomar en consideración ningún otro aspecto de la organización humana” (Roethlisberger, citado en Murillo et.al., 2007:319).

En el apogeo de la Revolución Industrial, los seres humanos fueron separados en dos grandes “bandos” muy bien diferenciados; el primero de ellos, los poseedores del capital y medios de producción: “Eran los predestinados a dirigir una masa uniforme de “máquinas humanas” que prestaban su trabajo por sueldos de hambre, hombres sin alma que utilizaban sus dotes corporales en las líneas de producción para satisfacer sus necesidades más apremiantes” (2007:319).

Esta clase, formada con la mentalidad mercantilista y la misión de aumentar la riqueza de su familia,

trabajaba sin descanso en lo más alto de la cúspide organizacional para amasar inmensas fortunas como producto de la manufactura, el valor añadido de los bienes, la explotación de recursos naturales y de la filosofía del *vender, vender y vender*, respondiendo a una demanda en constante crecimiento generada en las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo XX en Estados Unidos de América.

En el otro lado estaban los desposeídos, trabajando como obreros en las grandes fábricas y medianos talleres para ganarse el sustento y proveer a su familia de los bienes necesarios para la subsistencia. Fueron muchas las personas que llegaron a las ciudades desde sitios rurales y remotos, compartiendo el mismo sueño que sus predecesores tenían, “la promesa de una mejor vida” en los florecientes territorios urbanos, allá donde las chimeneas y el carbón hacían ricos a los que se esforzaban.

La Revolución Industrial, como el nuevo suceso en la historia de la humanidad, había encomendado a la técnica bendecir con su racionalidad los procesos que se realizaban dentro de las fábricas, esto es, las actividades de medición y supervisión de la transformación fabril. La división del trabajo entre quienes elaboran los órdenes y quienes las ejecutan, fue el primer gran patrón a seguir por los teóricos de la administración de la época: **Taylor, Fayol y Weber**. Ellos plantearon modelos que se adecuaban a la mentalidad del capitalista industrial, logrando así alcanzar y sostener niveles soñados de productividad en el trabajo.

“Es bien conocida la creencia de los seguidores de Taylor que para obtener 'lo mejor de sí' de cada uno de los empleados en el puesto de trabajo, era necesario eximir de pensar, de retirar el uso de su cerebro en provecho exclusivamente de sus músculos y reflejos” (Aktouf, 1998:219, citado en Murillo et.al., 2007:320). Se expresaba que con ello el obrero rendiría el “máximo” que sus fuerzas y destrezas podían permitirle, que poniéndole en el lugar correcto obtendría las metas deseadas por los dirigentes e incluso superarlas, con la promesa de una porción adicional de dinero por la labor cumplida, en caso de aumentar su producción individual con respecto al parámetro fijado por el industrial. Con estos incentivos monetarios se pretendía lograr una producción casi exponencial en la fábrica, crear descomunales economías de escala, utopía que el tiempo y la experiencia terminó por demostrar.



Ya en la realidad empresarial de la época, estas prácticas ocasionaron los efectos contrarios a los que fueron inicialmente concebidos, los niveles de ausentismo y de rotación se incrementaron pese a las condiciones laborales, salariales y a las ventajas sociales que mejoraban en casi toda Norteamérica (idem, 2007). Como puede concluirse, en oposición a la deducción Taylorista, de que un mayor ingreso equivaldría a mayor motivación y productividad en el puesto de trabajo, se constató que existían otros factores más allá de la comprensión reduccionista del esfuerzo-recompensa que imperaba en la mentalidad de aquel momento.

El malestar de los empleados estadounidenses se hizo visible en muchas de las fábricas a principios del siglo XX, rápidamente se difundió a lo largo de las organizaciones norteamericanas un fenómeno que algunos llamaron *spleen*. Esta circunstancia denotaba la penosa situación que vivían los obreros en los talleres o fábricas de producción. La falta de compromiso con la gerencia y el enojo que se sentía entre quienes se dedicaban a trabajos repetitivos en la línea de fabricación, resultado de la especialización en el trabajo.

Un tibio sindicalismo se desarrolló como resultado de una variedad de presiones y racionalizaciones. Las organizaciones sindicales, las manifestaciones masivas y la demanda de un trato justo al trabajador, ocasionaron en los industriales y el gobierno molestias que se transformaron en hostilidad hacia los grupos sindicales.

Se necesitaba entonces una nueva perspectiva para estudiar nuevas formas de motivación en la fuerza de trabajo que ayudaran a la gerencia estadounidense de principios del siglo XX a alcanzar y sostener una alta productividad y disminuir la rotación y el ausentismo. Fue así como, durante la Primera Guerra Mundial, se estimuló la aplicación de la psicología a los problemas del individuo en el trabajo (Dávila, 2001:178, citado en Murillo et.al., 2007).

El experimento de Hawthorne y sus enseñanzas

El estudio se inicia en un primer momento (1923-1927) en la Western Electric de Chicago, compañía ubicada en el barrio Hawthorne (de ahí el nombre del famoso experimento) y dedicada a la fabricación de equipos para teléfonos, que contaba a finales de los años veinte con 30.000 trabajadores. En su primera etapa, la investigación se llevó a cabo entre la empresa

y el National Research Council de los Estados Unidos de América. A partir de 1927 y hasta 1932 se realizó la segunda etapa, mediante un contrato con la Universidad de Harvard, de cuyo departamento de Investigaciones Industriales era director el doctor Elton Mayo, quien estuvo a la cabeza de esta investigación, contando igualmente con el apoyo financiero de la fundación Rockefeller.

Primera fase: (1924-1927) consistió en los estudios de iluminación, basados en la hipótesis de que las condiciones físicas de iluminación afectaban el rendimiento y se orientaban en consecuencia a buscar un nivel óptimo de iluminación (Dávila, 1985).

El estudio se inició al separar dos grupos de obreras que realizaban la misma labor de manufactura. El primer grupo escogido siguió ejecutando sus labores en las mismas condiciones que venía laborando, es decir, con la intensidad lumínica invariable en su lugar de trabajo y bajo la supervisión de los mandos medios de la empresa: a este grupo se le conoce con el nombre de “grupo de control”.

El segundo de ellos lo conformaban varias obreras que eran observadas continuamente por los investigadores. Frecuentemente se cambian las lámparas con el objetivo de variar la continuidad de luz, y así determinar los cambios en la productividad. Los investigadores empezaron a cambiar las bombillas y a poner en su lugar otras de igual potencia, es decir, reemplazaban las anteriores por otras de igual luminosidad con la intención de saber qué ocurriría.

Inmediatamente después, se les decía a las empleadas que la luminosidad era, algunas veces más intensa y en otras menos; para sorpresa de los observadores, cuando se les decía a las mujeres que se había incrementado la potencia en las bombillas, ellas comenzaban a fabricar más mejorando el nivel de producción, lo que permitió descubrir que había en juego otras variables además de las físicas, que no podían ser separadas del análisis: las variables psicológicas.

Segunda fase: Para esta etapa (1927-1929) Mayo había sido nombrado como director de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, logrando recaudar fondos de la misma institución, así como de la fundación Rockefeller, con el propósito de darle continuidad al proyecto en la Western Electric.

En esta segunda fase se realizó un diseño metodológico más cuidadoso, se seleccionaron seis jóvenes mujeres que trabajaban en la línea de producción, quienes no eran expertas obreras, pero tampoco novatas. Se llevaron cuidadosos registros de las condiciones físicas, así como un diario de cada operaria y una ficha médica (Dávila, 1985).

Las herramientas y la mesa de trabajo eran las mismas que las utilizadas por el “grupo control” al otro lado de la división de madera, pero con una diferencia: en el grupo estudiado se había adaptado un contador individual de piezas, que señalaba a los investigadores cuántas piezas podía fabricar cada una de ellas. Además del supervisor común a las dos cuadrillas, las mujeres estudiadas estaban en permanente observación por una persona encargada de crear un ambiente de cordialidad y cooperación entre ellas; a él se le habían encomendado las actividades de dirección y de organización en el lugar de trabajo.

La producción de las seis obreras era medida diariamente, también se registraron cuidadosamente las condiciones físicas de cada una de ellas e igualmente se llevaba una ficha médica por mujer.

Una mirada a los resultados obtenidos de esta segunda fase de investigaciones, muestra una importante evolución en las hipótesis realizados por el grupo de Mayo (Dávila, 2001:187) que a continuación se relacionan de forma sintética:

- La primera hipótesis sostenía que las mejoras en los métodos y condiciones de trabajo explicarían los niveles de producción.
- La segunda, el aumento en el desempeño de las mujeres había sido producto de la mitigación de la fatiga.
- La tercera, al comprobar que la fatiga no había sido factor importante en el grupo de mujeres, se atribuyó el aumento de la producción a la reducción del tedio.
- La cuarta explicaba que el mejoramiento de la productividad en las obreras había sido producto del nuevo plan de incentivos, pero fue descartada.
- La última hipótesis explicaba un fenómeno de tipo social, diferente a las otras premisas que habían sido pensadas con anterioridad, donde se daba prelación a los factores fisiológicos y económicos. Se constató que las mujeres se sentían importantes y optimistas frente a las consultas de los investigadores, hecho que motivó al grupo de

empleadas a mejorar sus metas de producción: a esto se le denominó **“Efecto Hawthorne”**.

Tercera fase: fue planeada con el objetivo de ahondar aún más en las relaciones humanas en el lugar o puesto de trabajo. Para los dirigidos por Mayo, el mejoramiento de las condiciones físicas había pasado a una dimensión menos importante, era hora de determinar la importancia de los FENÓMENOS SOCIALES que acontecían al interior de la organización y su impacto directo en la psiquis del trabajador promedio.

La metodología usada en esta nueva etapa consistió en un programa masivo de entrevistas que cubrió a 21.000 trabajadores; orientados inicialmente por las ideas sobre el papel de la moral de los trabajadores, se indagó por las condiciones de trabajo, el trabajo mismo y la supervisión (Dávila, 1985).

Los resultados de esta fase de la investigación fueron concluyentes, pues se observó la existencia de una organización alterna a la estipulada por la gerencia (formal) que dependía totalmente de las inclinaciones y deseos de los empleados, actuaba en forma silenciosa, en los pasillos y vestieres de la empresa, adoctrinando a aquellos que dependían exclusivamente de su fuerza de trabajo, cuyo lugar dentro de la estructura organizacional se encontraba en los niveles inferiores. A esta organización que se descubrió se le llamó “organización informal”, a la que se le lograron diagnosticar las siguientes variables (Homans, 1963:29-30):

- Los obreros controlaban la producción de forma voluntaria y aquel que sobrepasara estos límites era penalizado por los demás compañeros con burlas y sobrenombres.
- Se logró identificar una forma de liderazgo informal, donde los empleados con más carisma e influencia mantenían unidos los grupos y hacían respetar las reglas que ellos mismos socialmente habían establecido.
- Lealtad al grupo informal por parte de los obreros, para asegurar el bienestar frente a las posibles “amenazas” de la gerencia, como por ejemplo exigencias en el aumento de la producción sin aumentar salarios.
- Muestras de insatisfacción frente al comportamiento de la supervisión, aunque había también algunos a quienes les era indiferente esta situación.



- Quejas por los sueldos y bonificaciones del sistema de pagos.

Mayo y su equipo encontraron algo más allá de la lógica económica: las fuerzas psicológicas y sociales que determinaban el comportamiento de la persona.

Cuarta fase: (1931-1932) se realizó con el objetivo de determinar y familiarizarse con aquella organización social paralela a la establecida por la gerencia.

La metodología de investigación para esta etapa consistió en organizar una sala de observación con la participación de nueve soldados, nueve operarios y dos supervisores, todos ellos pertenecientes a la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas (Chiavenato, 1995:144; Rodríguez, 1986:43). Este grupo fue enviado a una sala especial que había sido adaptada de tal manera que las condiciones fueran semejantes a las del lugar de trabajo de donde provenían (Rodríguez, 1986).

El salario que recibiría el grupo experimental de obreros dependería únicamente de la producción total del grupo, así que la única forma de elevar el salario de cada uno consistiría exclusivamente en aumentar la productividad general de todos (1986:45). Se verificó al poco tiempo la existencia de trucos por parte de los obreros cuando alcanzaban el nivel de producción acordado socialmente, como por ejemplo, disminuían el ritmo de su trabajo y así cumplían con la cuota estipulada por el grupo y no más.

Esta última fase logró estudiar las relaciones entre la organización formal, impuesta por la gerencia, y la organización informal desarrollada por los empleados (poder formal contra poder informal). Se logró también identificar un nuevo tipo de liderazgo dentro de la organización; existían individuos que por su personalidad y originalidad se destacaban entre la masa de obreros pertenecientes a la empresa.

ENSEÑANZAS DEL ESTUDIO O EXPERIMENTO

Con la realización del experimento, se logró descubrir que más allá de las pretensiones racionales generadas por el culto a la medición, el cálculo y la eficiencia orientadas a la acumulación de capital profesada por el *homo economicus* de la época, existía, para bien o para mal de aquél un hombre diferente, más complejo, que no

encajaba en los modelos mentales cartesianos, sino que estaba en discordancia con los mismos. Aquel ser “extraño”, difícil de aceptar dentro de los parámetros establecidos por las leyes de la oferta y la demanda, se sumergía día a día en dos lógicas de la cotidianidad –complementarias y a la vez divergentes–: una formal que se preciaba de ser netamente racional, inculcada por profesionales de las ciencias exactas o tecnócratas, y la otra social (o cultural), formada por la interacción voluntaria e ineludible entre humanos que compartían un mismo escenario: el lugar de trabajo.

Para Roethlisberger, quien desempeñó un papel importante en la investigación de Mayo como observador y asistente, la organización es más que la suma de los intereses económicos de cada uno de sus miembros y en la que se encuentra un sinnúmero de variables que determinan comportamientos “ilógicos”, opuestos a la racionalidad burocrática dentro de la organización, expresada por Weber. Sería ingenuo pensar que entre los seres humanos que pertenecen a una organización y comparten un mismo lugar de trabajo, no surjan, fruto de la espontaneidad y la cercanía, sentimientos de amistad, empatía, odio, antipatía, e incluso de amor. Los datos arrojaron que los empleados “también tienen afectos y sentimientos, unos hacia otros, y en sus asociaciones cotidianas entre sí tienden a constituir pautas rutinarias de interacciones” (Roethlisberger, citado en Murillo, 2007:329).

Igualmente, se constató que ser parte del experimento, estar en continua observación por personas a quienes se les considera expertos, cuyo trabajo de investigación significa interesarse en lo que los obreros hacen, dicen y aprenden, dio como resultado un repunte en la motivación e interés hacia el trabajo en los operarios (Aktouf, 1998:224, citado en Murillo, 2007:329). A esto se le llamó el “**Efecto Hawthorne**” que consistía en que la fuerza de trabajo se sentía importante por ser parte de un gran estudio para la ciencia, a su modo de ver, y por eso reaccionaban en forma positiva ante él. Fue posible comprender que no solamente aquellas personas, anónimas por demás, que pertenecían a la base de la jerarquía, tenían como único objetivo suplir necesidades apremiantes como el hambre y el abrigo, sino también, como después lo descubrieron Maslow y Mclelland, otro tipo de necesidades más de índole psíquica que fisiológica.

Se observó con el experimento Hawthorne la necesidad de diagnosticar los factores tanto físicos

como psicosociales que producían en la persona satisfacción y motivación hacia su trabajo. El grupo informal es uno de ellos, así que se hizo importante ahondar en estos fenómenos sociales y auscultar cómo se desarrollaban; antes se estudiaban dentro de un marco racional: la responsabilidad, el poder, la departamentalización, la jerarquía, la medición del tiempo y los movimientos, la eficacia y la eficiencia entre otros; todos ellos fenómenos relacionados con la organización formal. La innovación que introdujo Mayo y su equipo de investigación fue simple, pero trascendente: **estudiar al hombre y su entorno social**, en contraste con los procesos organizacionales fundamentados por la racionalidad económica y su incidencia en la productividad.

Con el experimento de Hawthorne surge la escuela de las **“Relaciones Humanas”**, a la cual se le debe toda la teoría y las investigaciones posteriores en el campo de la Psicología Industrial, Psicología Organizacional y la interacción grupal dentro de la empresa. El impacto de la Escuela ha sido profundo en el pensamiento administrativo y su posterior evolución. De ella han surgido enfoques humanistas a nivel mundial con el propósito de cambiar las formas de ejercer el poder dentro de las organizaciones, así como de darle el “tratamiento y lugar adecuado” al ser humano en la organización, es decir, de exaltar todas sus dimensiones (biológicas, axiológicas, sociales y psíquicas) con el objetivo de hacerle entender a él mismo que trabaja para sí como un fin, y no como un simple medio dentro del proceso económico.

Diversos autores como Barnard (1968), Argyris (1999), Maslow (1991), Herzberg (1974), McGregor (1997), McClelland (1987), Peters (1982), Lewin (1947) y Waterman (1994), entre otros, han partido de los supuestos básicos de esta Escuela y han continuado desarrollando esta corriente hasta nuestros días.

Según el compendio realizado por Dávila (1985), los principales temas de la escuela de las Relaciones Humanas son:

- **Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad**
- **Liderazgo, dirección o supervisión**
- **Dinámica de grupos y trabajo en equipo**
- **Desarrollo Organizacional**

Como la preocupación inicial del factor humano en el trabajo para los patrones fue el impacto en la productividad y el alto nivel de insatisfacción en el trabajo, a continuación se presenta un esbozo sobre esta problemática.

MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD

La investigación de Mayo y su equipo resaltó la importancia del **“estado de ánimo”** o lo que muchos han denominado **“la moral”** de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Surgió así el interés por conocer cómo se sentía la gente en la empresa, cuáles eran sus actitudes ante ella, ante sus dirigentes, compañeros y su trabajo: “La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo” (Dávila, 1985:171).

De allí emerge el estudio de la **motivación del hombre en su trabajo**, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con la gratificación monetaria, no monetaria y otros aspectos de la vida organizacional, tales como el estilo de supervisión, la relación entre actitudes, comportamiento y rendimiento en el trabajo.

En el escenario de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diversos enfoques teóricos e investigativos, entre los que se pueden destacar como teorías motivacionales aplicadas a la administración: La teoría de las necesidades de Maslow (1954), la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (1959,1966) y la teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, planteada por McClelland (1961), entre otras.

REFLEXIONES DEL TEMA EN EL CONTEXTO ACTUAL A NIVEL REGIONAL

La teoría de la Escuela de las Relaciones Humanas hizo su aparición en Colombia durante 1945 (López, 1998), y trajo consigo todas las ideas provenientes de la antropología del trabajo, la psicología y la sociología industrial. Se afirma que César Madarriaga, un ingeniero español quien, como fundador del Instituto de Psicotecnia de España, hizo latente el interés de las organizaciones por los factores humanos en el lugar de trabajo, mediante un curso diseñado e



implementado en la Facultad de Administración Industrial y Comercio del Gimnasio Moderno (González, 1981).

En sus inicios las relaciones humanas en Colombia se complementaron con los planteamientos de Alejandro López (1928) –Modelación ética del trabajo- y con la dinámica moral jugada por la iglesia católica, pero con el transcurrir del tiempo dichos preceptos se perdieron para dar cabida a las concepciones puras del modelo importado adoptándose una transferencia mecánica, sin diagnósticos previos y sin intentar responder a los contextos particulares y necesidades reales de las empresas colombianas.

Al parecer, en el ámbito regional (Risaralda) después de tantas décadas de los planteamientos de las relaciones humanas y su llegada a Colombia, el problema del factor humano en las empresas persiste y, peor aún, no se ha comprendido en su contexto histórico-social. Hay fuertes indicios de que la concepción y modelos de gestión humanos de la dirigencia empresarial siguen una lógica estrictamente de racionalidad económica, orientados por los patrones del modelo económico imperante, sin que medien otro tipo de reflexiones más humanas y sociales.

Para sustentar de alguna manera lo expresado anteriormente tengamos en cuenta tres estudios recientes que se han realizado en la región: El primero de ellos es el de tendencias del desarrollo regional 2006-2012 realizado por la Universidad Católica Popular del Risaralda. En la variable organizacional componente sindicalismo, muestra cómo las fuertes reestructuraciones en las empresas del sector privado ligado a la privatización de muchas empresas estatales, han conducido a un descenso vertiginoso en los últimos quince años en el número de trabajadores sindicalizados y al debilitamiento de la organización sindical producto del modelo económico en el que está inscrito el país y de los modelos de gestión humana de los dirigentes empresariales ajustados al mismo (Desarrollo humano y paz:112).

En segundo lugar, el estudio “Actividades productivas y tejido social: una mirada compleja a las empresas de confección en el departamento de Risaralda” (Ruiz y López, 2008): en sus conclusiones señalan de un lado la fuerte influencia de la globalización y su modelo en

las prácticas laborales, y del otro que la precarización de los salarios no está aportando a la construcción de capital humano (Desarrollo humano y paz: 208).

En tercer término, con fundamento en la Investigación Nacional de Salarios y Beneficios Número 32 del año 2008, realizada por ACRIP (Federación Colombiana de Gestión Humana), se pueden apreciar para la región indicadores como el 23% de rotación de personal, entre 15 y 20 días promedio de ausentismo anual, altos niveles de accidentalidad, disminución de la contratación directa y aumento de la contratación temporal vía cooperativas o *outsourcing*, alrededor del 4% de inversión de los ingresos en capacitación, bienestar y salud ocupacional, el fuerte debilitamiento de la organización sindical y niveles salariales, prestacionales y de otros beneficios poco competitivos y siempre amarrados al indicador de inflación y, de manera muy incipiente, con la productividad. Estos indicadores son claras muestras del desconocimiento y poca preocupación por el factor humano en la mayor parte de las empresas de la región.

Los directivos empresariales deben saber que la nueva economía está basada en una alta productividad que genera competitividad y ambas con fundamento en el factor conocimiento. En este orden de ideas, el talento humano es hoy la clave estratégica, y el reto consiste en buscar y retener ese talento. La pregunta que emerge es ¿El modelo tradicional, normativo y altamente influido por la racionalidad económica y financiera es el pertinente? O quizás debería pensarse en un modelo más humano que reconozca los valores e intereses de la gente, sus naturales relaciones sociales, su motivación y autorrealización, su potencial de desarrollo y, claro está, su capacidad productiva y competitiva que aporte al valor agregado de la organización empresarial.

CONCLUSIONES

- Los orígenes y posterior evolución de las teorías administrativas y organizacionales, hay que situarlas tanto en un momento histórico como en unas condiciones económicas y sociales determinadas. Esto demuestra la importancia e interacción permanente con el contexto, así como la naturaleza altamente humana y social de la empresa.
- La organización empresarial debe entenderse en un concepto complejo, esto es, más allá de ser un

organismo cerrado y unidimensional cuyo ser y quehacer no se reduzca exclusivamente a la racionalidad económica *per se*. La empresa está inscrita en un entorno, su naturaleza y dinámica dependen en alta medida de las condiciones históricas, económicas y sociales.

- Las teorías, técnicas y acciones de corte racional que buscaron los llamados clásicos de la administración para alcanzar la productividad y la eficiencia, no pueden dejar de considerarse en la dirección empresarial con el pretexto de ser generadoras de la problemática humana en el trabajo. Tampoco puede entenderse que los postulados de las Relaciones Humanas nieguen esa racionalidad. Ambas concepciones parten de la

realidad organizacional y forman parte de un panorama más amplio de la misma.

- Acorde con las condiciones y necesidades de su momento histórico emerge la problemática humana en la organización empresarial, lo que se convierte en la génesis de la escuela de las Relaciones Humanas y sus continuadores, dándole otra perspectiva a la organización y a la manera de ser dirigida.
- Los estudios recientes sobre el factor humano en el trabajo, en gran medida, señalan que la dirigencia empresarial de Risaralda en el contexto actual continúa regida y orientada por un modelo de gestión de *homo economicus*, considerando muy poco el *homo social* o el capital intelectual.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dávila, Carlos. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogotá McGraw-Hill.
- (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Un enfoque crítico*. Cali. McGraw-Hill.
- Davis, Keith y Newstrom, John. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ed. México. McGraw-Hill.
- (2007) *Ciclos económicos y retórica administrativa*. Medellín. *Revista AD-MINISTER* N° 10
- De La Garza Toledo, E. (2001). *Problemas clásicos y actuales de la crisis del trabajo*. En: De la Garza Toledo, Nefta y Cesar (comp.): *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*. Buenos Aires: CLAPSO.
- Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). (2008). *Investigación Nacional de Salarios y Beneficios*.
- George, Claude S. Jr. (1972). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall.
- González, Jorge. (1981). *Aplicaciones de la psicología en la organización del trabajo en la industria: 1948-1978*. Monografía de grado para optar al título de Sociólogo, Universidad Cooperativa Indesco. Medellín: Inédita.
- _____ (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. *Revista EAFIT* N° 128. pp. 81-83
- Homans, George. (1963). *El Grupo Humano*. Buenos Aires. Eudeba.



López, Francisco. (1998). “Educación en administración y modas administrativas en Colombia”. Revista Universidad EAFIT N°. 109, pp. 59-86

Maitan, Livio. (1976). La Gran Depresión (1929-1932) y la Recesión de los años 70. Bogotá. Editorial Pluma.

Maslow, Abraham. (1991). Motivación y Personalidad. Capítulo 5. Jerarquía de las necesidades. Madrid. Díaz de Santos, S.A. pp87-96

Mladenatz, Gromoslav. (1996). Historia de las doctrinas cooperativas. Medellín: CINCOA.

Murillo, Guillermo... (et.al). (2007). Teorías Clásicas de la Organización y el Management. Parte V: Elton Mayo, La Escuela de las Relaciones Humanas y los Humanismos. Bogotá. ECOE.

Rodríguez, José María. (1986). Los Grupos Humanos en las Organizaciones. En: “Enciclopedia de dirección y administración de la empresa”. Barcelona. Ediciones Orbis S.A.

Ruiz, Lucía, López, Samuel. (2008). Actividades productivas y tejido social: una mirada compleja a las empresas de confección en el Departamento de Risaralda. En Desarrollo humano y paz. Una mirada desde la pobreza, las relaciones laborales y las tendencias regionales. Pereira. UCPR: Colciencias

Simon, Herbert. (1982). El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. 4ed. Buenos Aires. Aguilar Ediciones.

UCPR (2008). Estudio de tendencias del desarrollo regional 2006 -2012. En: Desarrollo humano y paz. Una mirada desde la pobreza, las relaciones laborales y las tendencias regionales. Pereira. UCPR: Colciencias

