

Unidad 4. Escuela de las relaciones humanas. Aportaciones y limitaciones

Temario

4. Escuela de las relaciones humanas. Aportaciones y limitaciones
 - 4.1. Enfoque psicológico de la administración
 - 4.2. Elton Mayo: experimentos y aportaciones
 - 4.3. Kurt Lewin: antecedentes y aportaciones
 - 4.4. Mary Parket Follet: antecedentes y aportaciones
 - 4.5. Análisis crítico
 - 4.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones

La teoría de las relaciones humanas -llamada también corriente humanística de la administración- tuvo como principal objeto de estudio al individuo en el proceso organizacional del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el estudio de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.

4.1 Enfoque psicológico de la administración

Hubo eventos importantes que originaron el enfoque psicológico de la administración. En primer lugar, la aplicación de las llamadas ciencias humanas - Psicología y Sociología- al ámbito empresarial demostró lo absurdo e inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la administración. Como consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones y estudios, que realizaron psicólogos de la época, como Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

4.2 Elton Mayo. Experimentos y aportaciones

Elton Mayo (1880-1949) fue uno de los principales pilares y el fundador de la teoría de las relaciones humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. A grandes rasgos, esta planta vivía una rotación excesiva de personal (cerca del 250 por ciento, anualmente). Los directivos de la misma ya habían implementado todo tipo de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para darle solución al problema, Elton Mayo incluyó ciertos cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal... Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo.

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la Western Electric Company, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad y el impacto humano que se pretendía en Hawthorne.

En 1927, la Western Electric, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y agradables condiciones de trabajo. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había grupos de jóvenes empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Es aquí cuando inician los estudios de Mayo, en cuatro fases:

Primera. Se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutaran la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado “experimental” y

laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, “de control”, bajo intensidad constante. En principio, el propósito del experimento fue encontrar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros; el resultado inmediato fue que no había relación directa entre las variables, en cambio, aparecieron otras difícil de ser aisladas. Uno de los principales factores descubiertos fue el predominio del factor psicológico sobre el fisiológico.

Los investigadores reconocieron el factor psicológico, que influía de manera negativa en los obreros, pero no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

Segunda. Tuvo como objetivo la verificación de la fatiga en el trabajo. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron algunos de los aspectos analizados fundamentalmente. En esta fase fueron seleccionados, también, dos grupos (“experimental” y “de control”), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo “experimental” estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo.

Al grupo “experimental” se le informó sobre los objetivos perseguidos al realizar las prácticas; era informado constantemente de los resultados obtenidos; y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Esta fase se dividió en doce periodos, con el fin de observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción (2,400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información con respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo.

Los dos primeros lapsos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo “experimental” se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie

de cambios: descansos de 5 a 10 minutos en intervalos de dos a seis por día y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo “experimental” varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores.

Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales del experimento. Los observadores se dieron cuenta que el índice de producción ascendió a niveles inusitados: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo “experimental”. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados: había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo experimentalmente controladas, y que ya se había manifestado en la primera investigación: el psicológico.

Esta segunda fase tuvo interesantes conclusiones:

Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban así sus mayores habilidades: era en beneficio de su organización.

En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los empleados no sentían la tensión del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción.

Por primera vez, se trabajó en grupo, se desarrolló un concepto de liderazgo y se laboró con base en objetivos comunes.

Tercera. El propósito principal era estudiar más el aspecto personal; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación con respecto de las relaciones humanas en el trabajo. En septiembre de 1928, comenzó el programa de entrevistas. Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron fueron inspección y operaciones, y más tarde en otros.

El programa de entrevistas tenía como fin conocer más las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, y recibir sugerencias respecto de los supervisores.

En el estudio, se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa, y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal

abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección en conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, el trabajo en equipo y la empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación en la empresa. De los 40 mil empleados que existían, fueron entrevistados cerca de 21, 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. La nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión).

Una de las principales logros de esta fase fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo; con este referente, la empresa podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”. Por medio de dicha organización, los obreros se mantenían unidos y desarrollaban una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos; aunque no se descartaba la necesidad de ser fieles a la empresa... Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar una serie de conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

Cuarta. Su objetivo fue revisar de cerca la organización informal del trabajo. Se recurrió a un grupo “experimental” de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de toda una serie de artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad de grupo, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Por último, mencionamos las principales aportaciones de los estudios desarrollados por Mayo:

- ✓ En primer lugar, se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.
- ✓ Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.
- ✓ Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares establecidos por el grupo, para evitar sanciones.
- ✓ La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- ✓ Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- ✓ Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- ✓ Se enfatizaron los elementos emocionales.

4.3 Kurt Lewin: antecedentes y aportaciones

Kurt Lewin es considerado como uno de los investigadores (University of Iowa) más sobresalientes de la administración moderna. Se le atribuyen los estudios sobre el desarrollo de la dinámica de grupos. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en la universidad de Michigan (dedicada a tareas de laboratorio e investigación de grupos de trabajo). La técnica de la dinámica de grupos se basa fundamentalmente en la observación de ciertas fuerzas especiales que se generan cuando diversas personas se reúnen. Hay una diferencia entre el comportamiento de grupo e individual debido al aumento de la susceptibilidad y de las reacciones emocionales que se dan en las personas cuando están en masa.

Otro de los estudios importantes de este autor es el de la resistencia al cambio, actitud natural del individuo, dentro o fuera de su trabajo. Las personas se resisten a que se cambie el color de las paredes, a las nuevas tecnologías, a firmar una tarjeta de asistencias... Este fenómeno no siempre se da en los niveles operativos, también se presenta en los altos estratos de dirección. En esta situación, hay dos fuerzas opositoras: una quiere el cambio y la otra no. Por ejemplo, dirección/trabajadores o sindicato.

Además, hizo estudios respecto de los estilos de liderazgo. Lewin ofreció bases interesantes para analizar la conducta del líder dentro de un grupo laboral.

Primero, habló de dos grupos: uno de tipo autocrático y otro democrático (analizaban colectivamente los asuntos relacionados con el grupo). Por otro lado, Lewin advirtió que en el grupo democrático hay un subgrupo de líderes (*laissez-faire*, 'dejar ser, dejar hacer') muy peculiares: no ejercen control sobre el grupo y permiten que sus miembros trabajen y desarrollen sus propias soluciones para resolver dificultades.

4.4 Mary Parket Follet. Antecedentes y aportaciones

Mary Parket Follet es considerada dentro de la corriente humanística como una de las precursoras fundamentales del pensamiento administrativo. Nació en Quincy, Massachusetts, cerca de Boston (1868). Entre sus escritos más importantes están los siguientes: *El nuevo Estado* (1918), *Experiencia creativa* (1924), *El conflicto constructivo*, *Los principios psicológicos en la administración de los negocios* y *El poder con la gente* (1925).

Teorizó algunos elementos básicos de la administración; fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como autoridad y liderazgo; y exhortó al Estado y a la dirección de las empresas a ubicarse en el nivel de las necesidades de la sociedad y del trabajador.

A continuación mencionamos algunos de los conceptos que propuso Mary Parket Follet para una buena administración:

- ✓ Liderazgo: líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a sus seguidores para que también sean líderes. El liderazgo puede ser múltiple, según la situación en particular, y lo pueden ejercer tanto dirigente como subordinado.
- ✓ Autoridad: la manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en dar órdenes despersonalizadas, haciendo énfasis en la tarea y no en el poder de una persona sobre otra.
- ✓ Ética corporativa: cada empresa establece códigos de ética que se anteponen a los del trabajador.

- ✓ Conflicto: manifestación de diferencias de opiniones o intereses. Es posible emplear el conflicto a nuestro favor y obtener resultados positivos del mismo.

Métodos para resolver el conflicto:

- I. Dominación: victoria de una parte sobre la otra.
- II. Acuerdo: cada parte cede un poco para conservar la paz.
- III. Integración: enfoque que resuelve el conflicto.

Parket Follet estaba en contra de una solución por acuerdo o dominación, argumentando que la problemática bajo estas condiciones sigue un mismo plano: en cualquier momento la guerra puede continuar. La mejor manera de resolver un conflicto es la salida integradora. Ésta permite que los involucrados expresen sus peticiones y las desarrollen con mutuo respeto, en un ambiente de trabajo conjunto y cooperación.

- ✓ Poder: debe reconsiderarse el modelo tradicional del “poder sobre la gente” -que puede ser degradante y contraproducente-, y en su lugar practicar el “poder con la gente”.

Relaciones humanas y creencia en la bondad humana y el espíritu de cooperación. A través de un gobierno democrático podemos desarrollar nuestro potencial y fortalecer los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad personal en el resultado global.

Además, la tesis de Parket Follet sobre la solución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques con base en equipos para comprometer a la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones. Asimismo, considera anticipadamente un pensamiento de contingencia o situacional para resolver problemas administrativos.

4.5 Análisis crítico

Cuando nos referimos a la palabra negocio o empresa muy difícilmente consideramos el “recurso” humano; al emplear el término, lo hacemos como si el trabajador fuera algo parecido a la materia prima, herramienta o maquinaria del proceso productivo.

En el peor de los casos, el trabajador ha sido considerado un verdadero lastre para el empresario. Primero, es muy difícil encontrar al hombre idóneo para una función específica; el empleado se tiene que adaptar a un sueldo; en el transcurso del proceso productivo, “sugiere” constantemente mejoras, beneficios y logros (debe definirse todo un contexto jurídico en el cual estén de acuerdo la dirección y los trabajadores). Por estas y otras causas es imprescindible el estudio psicológico de las organizaciones, asimismo, los sistemas gerenciales que intervienen en la funcionalidad de las organizaciones, tales como la supervisión, motivación, comunicación y liderazgo.

El estudio de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al elemento humano como base del todo organizacional. El hombre es principio y fin de toda actividad, capaz no sólo de producir, sino también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral).

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización –utilizados dentro de la administración como elementos que pueden producir una armonía de clases en las empresas–.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban el proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento de los grupos se debe, en primera instancia, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica y, en segundo lugar, a que se basa en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflictos que surgen en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar

conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad. Además, otro aspecto malinterpretado en estas teorías es el fenómeno de la comunicación, principalmente las proposiciones que emanan del mismo. Por su parte, los estudios de Mary Parkert Follet son base imprescindible para un cambio de filosofía organizacional: el concepto democrático de liderazgo, autoridad, poder y negociación ha transformado muchas organizaciones.

4.6 Aplicaciones actuales en las organizaciones

Actualmente, el factor humano es el “recurso” preponderante de toda organización, por eso es importante escucharlo, apoyarlo e invitarlo a participar en el futuro de la empresa. Muchas instituciones manejan la política de “puertas abiertas”, es decir, el trabajador puede acudir directamente con los directivos a exponer su situación.

Un ejemplo de este tipo de instituciones es la FCA UNAM. Además de que otorga, a nombre de la máxima casa de estudios, medallas o premios especiales de distinción por antigüedad, trascendencia académica y/o de investigación, entre otros, también promueve la elaboración y desarrollo de sus académicos a través de la investigación y elaboración de materiales didácticos –como el presente–. Esto muestra un amplio reconocimiento al esfuerzo de alumnos, trabajadores en general y docentes.

Otras empresas de servicios dan premios a los mejores empleados, o reconocen y valoran las mejores sugerencias en el aspecto de sistemas de trabajo.

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos6/mayo/mayo.shtml>

<http://www.uclm.es/users/mrichard/3esquema/doc3.html>

<http://sites.netscape.net/pauchardhafemann/capacit.html>

<http://www.innovacion.cl/revista/1/html/018.html>

<http://cmg-uv.tripod.com/ENFOQUE.htm>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u1parte2.htm>

http://www.terra.es/personal/rsotillo/esencia_de_cambio.htm

<http://www.monografias.com/trabajos/pspensadores/pspensadores.shtml>

<http://humanas.unsl.edu.ar/cuaderno.htm>

<http://www.caracasnet.com/eugui/etica2.htm>

<http://www.fundacionlibra.org.ar/maryparker1.htm>

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998nov/cmaring.htm>

http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/teoria_humanrelations.htm

Bibliografía de la Unidad