

# RELACIONES HUMANAS: ¿EMANCIPACIÓN O SERVIDUMBRE?

Área de investigación: Teoría de la Administración  
y Teoría de la Organización

**José Jorge Celestino Cardiel Hurtado**  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
jcardiel@fca.unam.mx

XX  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA





## RELACIONES HUMANAS: ¿EMANCIPACIÓN O SERVIDUMBRE?

### Resumen

Cuando la comunidad interesada en los estudios de lo que se ha denominado, entre otros nombres, la Escuela de Relaciones Humanas, hace alguna referencia a ella, de inmediato surge el nombre de Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, reconociendo su contribución como uno de los primeros que se interesaron en las condiciones de trabajo de obreros y empleados. El impacto de este y otros trabajos de Mayo ha permeado hasta nuestros días y ha inspirado a muchos otros autores a investigar y escribir sobre este tema.

Considerando que el presente texto es un avance de una investigación mayor, se enfocará específicamente a la Escuela de Relaciones Humanas, definida y clasificada en la disciplina administrativa de manera casi unánime bajo ese nombre, presentando en primer término, a manera de introducción a la problemática del trabajo subordinado, una revisión de las principales aportaciones previas a los estudios de Hawthorne. Enseguida se aborda una selección y presentación de algunos de los momentos clave en los estudios de Hawthorne y las aportaciones y comentarios de Elton mayo y Fritz Roethlisberger.

**Palabras clave:** Relaciones humanas, estudios de Hawthorne, trabajo subordinado.





## Antecedentes de la escuela de relaciones humanas

Sin pretender hacer una historia de las diversas formas en que se han desarrollado las relaciones de trabajo subordinadas, es importante conocer cómo han ido surgiendo y de qué manera diversos autores han tratado de explicarlas y poner a disposición de los empleadores, fundamentalmente, las causales y sus consecuencias en la actividad productiva.

El hilo conductor del presente documento son los estudios efectuados sobre la naturaleza de la relación entre los dos actores fundamentales en el trabajo subordinado: el empleador y el empleado, relación en la que una persona realiza una labor por encargo de otra y a cambio recibe una retribución, usualmente monetaria, pero no necesariamente. Podríamos suponer que esta relación aparece en la historia antigua del hombre, quizá junto a la división del trabajo y la constitución de sociedades humanas más complejas pero debemos tener cuidado con las extrapolaciones. Omar Aktouf (Aktouf, 2009, pp. 39 - 40) se cuestiona las bases de la creencia ampliamente difundida acerca de “que la actual empresa, la administración y el administrador moderno no son sino el fruto de una larga evolución histórica, tan antigua como la humanidad, por ende, “natural” y conforme a la “naturaleza humana”. Concluye que la revolución industrial y los Siglos XVIII y XIX modifican radicalmente las formas de organización del trabajo y, consecuentemente, las relaciones con el personal. Como una consecuencia es en esta época cuando aparecen los esfuerzos orientados a explicar y comprender la naturaleza de esta relación.

La aparición de la revolución industrial en Gran Bretaña durante la segunda mitad del Siglo XVIII implica el paso de la manufactura en pequeñas unidades productoras a las fábricas y a la industria, subvirtiendo las estructuras de la sociedad y las condiciones del trabajo. La situación social se modifica al enfrentar jornadas de trabajo intensas en tiempo y esfuerzo, la ocupación de niños en condiciones insalubres, la aparición de accidentes de trabajo que incapacitan o matan, los salarios ínfimos que no alcanzan para cubrir las necesidades familiares y la aparición de un sentimiento entre los trabajadores en contra de los empresarios y dirigentes, exacerbado por la monotonía de un trabajo ya parcializado.

Para los años finales del Siglo XIX se hace extensivo el empleo de la electricidad en las nacientes empresas industriales que se transforman de pequeños talleres a fábricas de producción en cadena estandarizada. Los empresarios individuales ceden al puesto a las formas nuevas de organización del capital en sociedades por acciones y surge el capitalismo de grupo y con él el capitalismo financiero, iniciando la lucha antagónica entre trabajo y capital, ya que el obrero deja de ser dueño de los medios de producción y solamente tiene su trabajo para venderlo y subsistir.

El deterioro social es inevitable y los adelantos técnicos y la búsqueda de ganancia lo ocultan bajo la máscara del “progreso”, situación que agrava el





alejamiento entre capitalistas y trabajadores. En las gigantescas instalaciones que empiezan a surgir, las relaciones entre ambos grupos se empiezan a reducir y el contacto humano se pierde casi totalmente. La cúpula dominante se preocupa, no por las condiciones del trabajador, sino por el surgimiento de movimientos organizados de trabajadores que se oponen a esta situación, así como de pensadores que la cuestionan, encontrando una respuesta en la construcción de argumentos “científicos” que legitiman sus acciones.

Como lo señala Carlos Tello (Tello, 2012, p. 15): “Las ideas no caen del cielo. Por el contrario, resultan de numerosos trabajos teóricos, académicos, que se llevaron a cabo durante varias décadas en diferentes partes del mundo”. Los que consideramos más importantes como antecedentes se comentan a continuación.



### 1. Adam Smith.

Nuestra primera referencia al estudio de estas relaciones está ubicada en los años finales del Siglo XVII y se personifica en la obra de Adam Smith, quien en el libro “La teoría de los sentimientos morales” responde a las congojas de un trabajador promedio, es decir pobre, quien se pregunta por qué él, ahora que es viejo y que se ha preocupado toda su vida por hacer su trabajo de la mejor manera, de ser puntual y no faltar, de procurar mejorar cada día más, no logró ascender en la escala salarial y laborar de forma que le permita vivir ahora como lo hacen los ricos de la elite dueña de los medios de producción. Adam Smith le responde de la siguiente manera:

Los ricos escogen del montón sólo lo máspreciado y agradable. Consumen poco más que el pobre, y a pesar de su egoísmo y rapacidad natural, y aunque sólo procuran su propia conveniencia, y lo único que se proponen con el trabajo de esos miles de hombres a los que dan empleo es la satisfacción de sus vanos e insaciables deseos, dividen con el pobre el producto de todos sus progresos. Son conducidos por una mano invisible que los hace distribuir las cosas necesarias de la vida casi de la misma manera que habrían sido divididas en partes iguales entre todos sus habitantes; y así, sin proponérselo, sin saberlo, promueven el interés de la sociedad y proporcionan medios para la multiplicación de la especie. Cuando la Providencia dividió la tierra entre unos pocos terratenientes, no olvidó ni abandonó a aquellos que parecen quedar fuera del reparto. (Smith, 1759, Cap. IV-I).

¡Sorprendente respuesta! Al hombre le debe quedar claro que esta desigualdad es un designio divino, es la Providencia, pero no debe preocuparse, también este estado de cosas es el que le permite, gracias a la magnanimidad de los ricos, quienes sin saberlo le procuran lo necesario para vivir y multiplicarse, consumir casi tanto como ellos. Como consecuencia no hay nada que pueda hacer para remediarlo, como sus frustrados afanes le han demostrado, así que resignarse y trabajar es la única salida posible para él y su descendencia.





Indudablemente Adam Smith es reconocido por la obra que abre el camino al liberalismo económico y que fundamenta en dos pilares: la libertad de comercio y la división del trabajo. En el primero de ellos recurre a su famosa mano invisible bajo el supuesto de que la competencia en el libre mercado los regula automáticamente en las condiciones de oferta, precios y hasta el mismo trabajo. Una consecuencia directa es la justificación de la ausencia de un ente regulador, específicamente el Estado ya que las condiciones de equidad están dadas de manera casi automática.

Respecto a la división del trabajo, afirma que el progreso en el incremento de la producción que se ve por doquier, (Smith, 1997, p. 7 [Primera Edición: 1776]) es consecuencia de la división del trabajo. Si bien no afirma, como otros autores, que es un principio innato en la naturaleza humana, (Smith, 1997, p. 16 [Primera Edición: 1776]) lo ubica como una característica común a todos los hombres y lo ejemplifica con labores que van desde la agricultura y la ganadería, hasta el trabajo en talleres industriales, haciendo una apología de sus alcances que superan por miles de veces la capacidad productiva de un hombre encargado del proceso de principio a fin. Para Adam Smith las ventajas de la división del trabajo provienen de tres circunstancias, la primera de ellas es la mayor destreza de cada obrero en particular, y es, en sus propias palabras:

En primer lugar, el progreso en la destreza del obrero incrementa la cantidad de trabajo que puede efectuar, y la división del trabajo, al reducir la tarea del hombre a una operación sencilla, y hacer de ésta la única ocupación de su vida, aumenta considerablemente la pericia del operario. (Smith, 1997, p. 11 [Primera Edición: 1776])

Ventaja extraordinaria para el dueño de los medios de producción, y ¿para el trabajador? ¿Nuevamente la Providencia le condenó, ahora a pasar su vida repitiendo “una operación sencilla” que representa “la única ocupación de su vida”?

Como segunda circunstancia se refiere al ahorro de tiempo que siempre se pierde al pasar de una ocupación a otra, y como tercera la invención de máquinas que efectúan labores repetitivas en menor número de tiempo y que permiten que un operario obtenga los productos que requerirían muchos. En forma breve los describe:

El hombre adquiere una mayor aptitud para descubrir los métodos más idóneos y expeditos, a fin de alcanzar un propósito, cuando tiene puesta toda su atención en un objeto, que no cuando se distrae en una gran variedad de cosas. (Smith, 1997, pág. 12 [Primera Edición: 1776])

El escenario queda completo para que el rico, dueño de los medios de producción se empeñe en una carrera egoísta por ganar más, sin sentir ninguna culpa por la suerte de sus trabajadores y sin preocuparse por la posibilidad de





que alguna autoridad pudiera poner límite a sus ambiciones, de lo que se trata finalmente es de producir más y ganar más.

## 2. Charles Babbage.

Matemático británico que propone la existencia de principios “sobre los que descansa la economía de la producción” (Merril, 1981, pp. 31- 43) y que en el año de 1832 publica el libro “Sobre la economía de la máquina y la manufactura”, dedicando el Capítulo XVIII a la División del Trabajo, a la que considera como el principio más importante, pero a su vez, formado por cuatro principios que se remiten a los tres criterios de Adam Smith, agregando como primero “Del tiempo necesario para aprender”.

Emplea una detallada descripción para la fabricación de alfileres, justificando su elección de esta manufactura en el hecho de que fue la seleccionada por Smith y porque se tiene una descripción exacta de su fabricación. Supera ampliamente los detalles de su predecesor y a la descripción de las actividades, anexa una estimación de la paga que obtendrían los obreros por cada actividad. Es menester comentar que se incluye la paga a niños, sin que haya ninguna observación sobre la naturaleza moral de su empleo, pero si se anota claramente que su sueldo es menor que el de los adultos. También se ilustra una paga menor para las mujeres.

Dado que sus principios son los mismos de Smith, solamente transcribiremos parte de sus comentarios al primero de ellos el cual tiene un costo por el desperdicio de materia prima durante el aprendizaje, mismo que será minimizado porque el obrero solamente aprenderá una operación, y con ello:

Además, la facilidad de adquirir habilidad en un solo proceso, y el breve período en que puede convertirse en fuente de ingresos, inducirá (sic) a un mayor número de padres a educar a sus hijos en ello; y también, dada esta circunstancia, aumentando el número de artesanos, pronto bajarán los salarios.

Nuevamente los datos se cargan a favor del empresario, quien si continua con el método tradicional podrá esperar que “Los alfileres, por lo tanto tendrían un costo de fabricación tres veces y tres cuartos más de lo que cuestan ahora mediante la aplicación de la división del trabajo”. Para el obrero la expectativa es que entre más se especialice ganará menos y tendrá que empujar a su familia a la fábrica.

## 3. Roberto Owen.

A diferencia de Smith y Babbage, Owen destaca explícitamente su interés por las condiciones de sus trabajadores. En el año de 1813 publica Address to the Superintendents of Manufactories, que en el texto Clásicos en Administración (Merril, 1981, p. 25) se presenta como “Alocución a los superintendentes de fábricas y a aquellos individuos en general que, al dar empleo a un grupo de





personas pueden adoptar fácilmente las medidas para formar los sentimientos y costumbres de este grupo.”

Owen inicia su llamado advirtiéndole que va a presentar una propuesta que se opone a los principios en que han sido educados, pero advierte asimismo que podrán obtener grandes beneficios, como los que él ha logrado, que pueden incluso llegar al cien por ciento sobre el capital invertido. Les invita a reflexionar sobre el cuidado que tienen para que sus maquinarias se encuentren siempre en las mejores condiciones y permitan obtener los beneficios que se esperan de ellas. A estas máquinas las califica como inanimadas, para contrastarlas con las máquinas vitales: los trabajadores. Y pregunta ¿por qué no se tiene el mismo cuidado para estas máquinas vitales, mucho más maravillosamente construidas? Y les convoca a la reflexión de la siguiente manera:



Cuando adquiriréis un conocimiento exacto de ellas, de su curioso mecanismo, de sus poderes autoajustables; cuando se aplique el muelle justo a sus diversos movimientos, llegaréis a ser conscientes de su verdadero valor y seréis inducidos fácilmente a cambiar con mayor frecuencia vuestros pensamientos sobre las máquinas inanimadas a las vivientes; descubriréis que las últimas, se pueden aleccionar y dirigir fácilmente para obtener un aumento de ganancia pecuniaria; así como también podéis recibir de ellas una elevada e importante satisfacción. (Merril, 1981, p. 26)



Desde la general introducción de mecanismos inanimados en las fábricas británicas, el hombre, salvo pocas excepciones, ha sido tratado como una máquina secundaria e inferior; y se ha prestado mucha más atención a perfeccionar la materia prima de madera y metal que la del cuerpo y la mente. Prestad la debida reflexión al tema y encontraréis que el hombre, incluso como instrumento para la creación de riqueza aún puede ser mejorado grandemente. (Merril, 1981, p. 27)

Lo primero que se destaca es la conceptualización del hombre como máquina, una máquina que fácilmente puede ser aleccionada y dirigida, aunque Owen sugiere que es una máquina superior a las inanimadas y que con el debido cuidado puede aportar mayores ganancias.

Owen es el primero en mostrar que es conveniente tener consideración a las condiciones en que los trabajadores desarrollan sus actividades y que esta consideración es benéfica para la empresa en términos de ganancia. Marginalmente soslaya los beneficios para el trabajador, más en términos de salud para permitir que se mantenga sus condiciones de laborar.

#### 4. Frederick Winslow Taylor.

Indudablemente la obra más polémica y de mayor impacto es la de Taylor. Ubicada en los inicios del Siglo XX puede ser considerada como el epílogo de



los trabajos comentados anteriormente y que reclama explícitamente el título de “científica”, tal como lo hizo Henry Metcalfe a finales del Siglo XIX. Taylor justifica este calificativo, entre otras cosas, por tratarse de una administración fundada en leyes y, por lo tanto, opuesta a la administración empírica. Las primeras líneas del Capítulo 1 de su obra, expresan claramente su pensamiento:

El objetivo general de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Las palabras “máxima prosperidad” están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no sólo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.

De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no sólo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aun (sic) tiene mayor importancia, significa también la formación de cada hombre hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el que lo hace apto su capacidad natural, y significa también darle a hacer esta clase de trabajo siempre que sea posible. (Taylor, 1966, p. 19 [Primera Edición: 1911])

No hay duda de la inclinación de Taylor hacia el patrón expresada en su idea de la prosperidad del empleado como su capacidad para lograr la máxima eficiencia en su trabajo y producir la más alta calidad para lo que es apto. Considera a la rapidez y al rendimiento como únicos criterios adecuados para valorar al hombre y su trabajo, aunque expresa claramente su preocupación por los bajos salarios: “El autor siente gran simpatía por las personas a las que se las hace trabajar con exceso, pero, en general, la tiene aún mayor para los que están insuficientemente pagados” (Taylor, 1966, p. 23 [Primera Edición: 1911]). En realidad tenía más que simpatía lo que le generó problemas y causó su despido de la Bethlehem Steel Company al solicitar a los dueños una mayor participación salarial para los obreros involucrados en las mejoras productivas, petición que fue denegada e incluso se le acusó de perjudicar a la empresa por reducir el número de obreros ya que estos estaban atrapados en una red construida para obligarlos a consumir en instalaciones de la empresa y vivir en casas que ella misma les rentaba. A la par de esta preocupación por el sueldo de los obreros, Taylor mostraba un profundo desprecio hacia ellos y critica su falta de habilidades e inteligencia para el trabajo, comparándolos incluso con animales, por lo que concluye que la única motivación posible para ellos es monetaria.

La obra de Taylor ha sido, indudablemente, un referente en el desarrollo de las actividades productivas y, en consecuencia, en la misma teoría administrativa,





en la que incluso se le ha llamado “padre de la administración científica” por haber dado un gran impulso a una forma de organización sistemática basada en la eliminación de los tiempos muertos y de los movimientos inútiles, separando las actividades de concepción y ejecución, introduciendo nuevos modos de pago y de labor sustituyendo el trabajo a jornal y a destajo en las labores de tipo elemental, repetitivas y susceptibles de ser fragmentadas en actividades todavía más simples, lo que dista enormemente de poder alcanzar el calificativo de administración científica. La premisa fundamental de Taylor descansaba en atraer a empresarios y trabajadores con el anzuelo de mejores ingresos para ambos, producto del incremento en la producción.



Sus propuestas cayeron en tierra fértil en el momento adecuado; los Estados Unidos de Norteamérica vivían una fiebre industrial con el desarrollo de las grandes empresas capitalistas que adoptaron su propuesta, que el mismo Taylor resumía como: (Taylor, 1966, p. 121 [Primera Edición: 1911]).

Ciencia, y no regla empírica.

Armonía, y no discordia.

Colaboración, y no individualismo.

Rendimiento máximo, en lugar de rendimiento restringido.

Formación de cada hombre hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.



Existe amplia bibliografía en la que se hace una apología al Taylorismo y no nos equivocamos si afirmamos que sus ideas siguen vigentes, pero, por otro lado, surgieron muchas voces en contra de este sistema, particularmente enfrentó la oposición sindical y la Federación Americana de Trabajadores (AFL por sus siglas en inglés) lo denunció y tuvo que comparecer ante el Congreso Norteamericano y explicar por qué su sistema propiciaba el despido de muchos obreros y por qué los que conservaban su empleo eran considerados como piezas productoras, “degradando su trabajo y prescindiendo de la inteligencia obrera resumidos en una organización del agotamiento,” según se anota en 1916 en el “Informe sobre las reacciones sindicales en la organización científica del trabajo.” (Friedmann, 1958)

A pesar de ello, Taylor creía sinceramente que sus nuevos métodos incorporados en todas las empresas, no solamente de los Estados Unidos de Norteamérica, sino en el mundo entero llevarían definitivamente a la incorporación de un espíritu de cooperación entre empresarios y obreros, en armonía y discordia, en colaboración y no individualismo. La realidad se encargó de mostrarle la verdadera cara del capitalista: lucro sobre todas las cosas y a cualquier costo, realidad que provocó amargas quejas de su parte y, peor aún, el empleo de sus propuestas para incrementar la explotación del trabajador. Como lo afirma Friedmann, (Friedmann, 1958):

Por tanto, que la llamada organización "científica" del trabajo deja el pensamiento obrero en asueto, lo transforma en inútil y peligroso, hasta que





viene a perturbar el delicado mecanismo elaborado en las oficinas por los técnicos. La organización científica del trabajo desalienta la decisión, la iniciativa, el pensamiento crítico y la responsabilidad.

Finalmente debemos reconocer en Taylor uno de los primeros intentos de estudiar las “leyes” que rigen el rendimiento del trabajador a través de experimentos que intentan controlar algunas variables, de forma rudimentaria si se quiere, pero es el pionero, abriendo la puerta a posteriores estudios, incluso más allá de los famosos tiempos y movimientos, como el mismo lo declara: (Taylor, 1966, p. 105 [Primera Edición: 1911]).

Hay otro tipo de investigación científica al que nos hemos referido varias veces en esta obra y que ha de recibir especial atención, a saber; el estudio cuidadoso de los motivos que influyen a las personas. A primera vista, podrá parecer que se trata de una cuestión de observación y criterio individuales y que no es tema para experimentos científicos exactos. Es cierto que las leyes que se derivan de los experimentos de este orden, debido al hecho de que el muy complejo organismo con que se está experimentando (el ser humano), está sujeto a un número mayor de excepciones de las que se dan en los casos materiales. Y, sin embargo, existen innegablemente leyes de esta clase que son de aplicación a una inmensa mayoría de personas, y cuando se las define claramente, resultan de gran valor como guía para tratar con la gente.

### 5. Mary Parker Follett

A diferencia de los autores antes mencionados, en Mary Parker no encontramos como argumento principal el tema de los intereses monetarios, tanto de empresarios como de empleados, y podríamos señalar que su mayor interés se centra en la actividad del hombre en las diversas organizaciones a que pertenece, sean grupos sociales o de trabajo. En su vasta obra aborda temas fundamentales para la administración, mostrando ideas que aún hoy son de vanguardia y que podemos encontrar en diversos autores, pero sin una sola mención a ella. Como señala Peter Drucker en la introducción del libro “Prophet of Management” (Graham, 2003, p. 2 [Primera Edición: 1995]), tan solo diez años después de su muerte había desaparecido de la escena del “movimiento administrativo en los Estados Unidos” en el que había “sido la estrella más brillante.”

Probablemente sus observaciones sobre el conflicto sean sus trabajos más reconocidos aunque son igualmente brillantes sus agudos análisis sobre el poder, la autoridad, la relación circular, la coordinación, la formación del administrador, la administración pública, etc., centrando todos ellos en la actividad humana y en la importancia de concebir el trabajo como una forma de cooperación que permite dar a los negocios su verdadera función:

Proporcionar la oportunidad para el desarrollo individual a través de una mejor organización de las relaciones humanas”, agregando: “toda actividad del





individuo debería contribuir a los valores intangibles de la vida, así como a los tangibles, debería orientarse hacia otros productos, en lugar de aquellos que simplemente se pueden ver y manejar. (Graham, 2003, p. 276 [Primera Edición: 1995])

Encontramos ya la expresión de relaciones humanas orientadas en un sentido que no otorga preponderancia ni al empresario ni al empleado, como ella misma señala: “Si no deseamos ser dominados por los intereses especiales del poder del capital, es igualmente evidente que no queremos ser dominados por los intereses especiales del poder del trabajo. Los intereses del capital y del trabajo deben unificarse. (Graham, 2003, pp. 234 – 235 [Primera Edición: 1995]).

## 6. Otros autores.

Entre los más conocidos se encuentran los esposos Gilbreth, mencionados y tomados como ejemplo por Taylor y cuya aportación reside también en estudios para disminuir los tiempos y movimientos, en este caso para la colocación de ladrillos. También se encuentra Henry L. Gantt, colaborador de Taylor, quien hace énfasis en la capacitación de los obreros no solamente en hábitos y destreza, sino en lo que él llama diligencia y que sería una forma de motivación. Gantt muestra preocupación por la responsabilidad social de las empresas y por la amenaza que representaba la Unión Soviética para las empresas Norteamericanas.

Menos conocidos se encuentran dos obras anteriores a los estudios de Hawthorne; la primera de ellas con el título de “The Management and the Worker” (Johnson, 1920) en el que se destaca la propuesta de un departamento de “Personal Management” (Administración de Personal), así como una política laboral para incorporar a las representaciones obreras, los sistemas y políticas para la selección y contratación de personal y la infaltable estandarización del trabajo obrero.

Otra obra poco conocida es “Human Factors in Industry” (Tipper, 1922) que recoge la experiencia del autor de muchos años de “intima observación” de las condiciones del trabajo industrial en las que participó en múltiples puestos y lugares. Aborda de manera integral las condiciones de trabajo, desde la especialización, la educación, el liderazgo, los incentivos, la fatiga, los sueldos, la estandarización, hasta los modelos de organización industrial y el departamento de relaciones industriales. Retoma la propuesta de los economistas clásicos para considerar el trabajo como uno de los factores de la producción al que se denomina “factor humano”.

## LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS: ELTON MAYO Y FRITZ ROETHLISBERGER

En primer lugar es necesario puntualizar la razón por la que, desde el título del capítulo, se contempla a Roethlisberger como figura relevante en la escuela de





relaciones humanas, a pesar de que al inicio de este documento solamente se hace referencia a Mayo, de la misma forma que sucede en la mayor parte de las referencias a Hawthorne. La razón es muy simple, Fritz Roethlisberger de la Universidad de Harvard fue uno de los líderes e iniciadores de los estudios en Hawthorne, apoyado por William Dickson, designado por la Western Electric Company para participar en el proyecto. Los famosos estudios sobre la iluminación se desarrollaron entre 1924 y 1927 (Roethlisberger, 1970, pp. 14 – 18 [Primera Edición, 1936]) y Mayo se incorpora a este grupo en 1928.

El prefacio del libro “Management and the Worker” de la autoría de Roethlisberger y Dickson publicado por Harvard University Press en 1939 y reimpresso en múltiples ocasiones fue escrito por Elton Mayo quien lo describe de la siguiente manera: “Este libro ofrece por primera vez la historia continua de la serie completa de experimentos; asimismo relata las muchas y diferentes investigaciones”. En efecto, el texto muestra el desarrollo detallado de los estudios y permite inferir, además del profundo conocimiento de Roethlisberger sobre los experimentos, sus reflexiones sobre los resultados, como se puede apreciar en la conclusión de los estudios sobre la iluminación: (Roethlisberger, 1970, p. 18 [Primera Edición, 1936])

Aunque los resultados de estos experimentos en iluminación quedaron cortos respecto a las expectativas de la compañía en el sentido que fallaron en responder a la pregunta específica de la relación entre iluminación y eficiencia, no obstante proporcionaron un gran estímulo para más investigación en el campo de las relaciones humanas. Ellos contribuyeron a la firme y creciente comprensión de que era esencial un mayor conocimiento acerca de los problemas que envuelven a los factores humanos.

Los estudios se efectuaron en una fábrica perteneciente a la Western Electric Company, integrante de la American Telephonic and Telegraphic (AT&T) ubicada parte en la ciudad de Hawthorne, en la periferia de Chicago y parte en el pueblo de Cicero, Illinois. Es la mayor planta de la empresa que se ocupa de la producción de muy diversos suministros para las compañías telefónicas del Sistema Bell, desde cables hasta aparatos telefónicos, empleando una enorme cantidad de piezas y contando con una planta de más de 29 000 trabajadores. En noviembre de 1924, con la participación del Consejo Nacional de Investigación de la Academia Nacional de Ciencias, se planeó el estudio de “la relación entre la calidad y cantidad de iluminación en la eficiencia de la industria”, que terminó en abril de 1927 y que abrió paso a la siguiente fase de estudios más profundos.

Nunca se emitió un reporte final por lo que se presenta una breve descripción de los estudios y las primeras conclusiones de los experimentos efectuados. El primer experimento se llevó a cabo en tres departamentos, con empleados cuidadosamente seleccionados de acuerdo a los objetivos de las pruebas. En el primero el trabajo era la inspección de piezas muy pequeñas; en el segundo se ensamblaban relays y en el tercero se enrollaban bobinas. Los tres grupos





trabajaron un periodo similar bajo las mismas condiciones, con luz de día, para obtener los valores promedios de eficiencia y poder comparar con los resultados alcanzados bajo incrementos de luz artificial a intervalos definidos. La siguiente tabla muestra los incrementos luminosos y los resultados.

DEPARTAMENTO	INTENSIDAD DE LA LUZ <sup>1</sup>				RESULTADOS
1	3	6	14	26	Cambios intermitentes sin relación con el nivel de luz
2	5	12	25	44	Incrementos variables sin relación con el nivel de luz
3	10	16	27	46	Incrementos constantes sin relación con el nivel de luz

Con estos resultados concluyeron que era necesario controlar otros factores que afectaban la productividad, ya sea en la misma dirección o en la opuesta que los niveles de luminosidad y plantearon un segundo experimento. Aunque no se reporta en el texto, se infiere que uno de los factores es la diferente naturaleza del trabajo en cada departamento, por lo que en el segundo experimento tomaron solamente a uno de ellos y lo dividieron en dos grupos, de prueba y de control, con un número igual de trabajadores y aproximadamente con la misma experiencia, obteniendo ambos iguales niveles de productividad al iniciar el estudio y fueron localizados en diferentes edificios para reducir cualquier espíritu de competencia.

El grupo de prueba fue sometido a tres niveles de intensidad y el grupo de control trabajó con una luminosidad más constante obtenida con luz natural, esperando que las diferencias en los resultados se pudieran adjudicar a los niveles de luminosidad. Snow reporta que ambos grupos obtuvieron incrementos casi de la misma magnitud, por lo que nuevamente no se pudo afirmar que existía una relación entre luminosidad y productividad porque la combinación de una fuente de luz artificial en la que se controla su nivel, con una natural en la que no se puede controlar y varía entre las diferentes horas del día no permiten concluir.

En el tercer experimento participaron los mismos grupos y se empleó solamente luz artificial. El grupo de control trabajó bajo una intensidad constante de 10 foot-candles y el de prueba iniciando en 10 y disminuyendo 1 en tiempos iguales hasta llegar a 3. El reporte de Snow señala que en ambos hubo lentos, pero constantes incrementos, hasta que el grupo de prueba protestó al llegar a 3 ya que ni siquiera “podían ver lo que estaban haciendo”, y su productividad decreció, aunque mantuvieron buenos niveles de eficiencia, a pesar de las condiciones adversas.

<sup>1</sup> Los valores se presentan en unidades denominadas “foot-candle” de uso extendido en los Estados Unidos de Norteamérica para medir la intensidad luminosa o la luz visible emitida por una fuente, en este caso, focos.



Al concluir los tres experimentos, se llevó a cabo otro más, informal con la participación de dos de las operadoras más capaces y dedicadas en los que se alternaron los incrementos y decrementos y finalmente se simularon cambios en la intensidad, encontrando que las operadoras respondían constantemente que las nuevas situaciones eran mejores, aun cuando se llegó a un nivel de iluminación similar al de una noche de luna. Elton Mayo ((Mayo, 1959, p. 83 [Primera Edición: 1946]) señala que en una reunión de la Federación de Investigación de Personal en Nueva York, el Sr. G. A. Pennock dijo:

Una relación de confianza y amistad se ha establecido con estas muchachas, hasta el punto de que, prácticamente, no hace falta ninguna vigilancia. Aunque no se las apremie en forma alguna, puede confiarse en que trabajarán lo mejor posible... Ya no consideran al encargado como a un “patrón”... tienen la impresión de que su mayor producción está relacionada, en alguna forma, con el ambiente evidentemente más libre y más agradable en que trabajan”.

Finalmente se aceptó que los experimentos habían fallado en la demostración de la relación entre iluminación y eficiencia, pero habían producido un gran estímulo para continuar en las investigaciones en el campo de las relaciones humanas y de ahí se derivó la decisión de continuar con más experimentos, planeados para un tiempo corto y que duraron 5 años.

La descripción de los experimentos anteriores se presenta en este documento con mayor detalle que los posteriores por dos razones: primero, por la limitante del espacio para la ponencia y segundo, por considerar que el inicio de los estudios de Hawthorne permite comprender la búsqueda que los investigadores emprendieron y la forma en que fueron respondiendo a los obstáculos y desalientos que se presentaron, y, como lo señala Roethlisberger en el mencionado texto, “los investigadores ganaron invaluable experiencia en la técnica de conducir pruebas envolviendo el comportamiento humano”. Además se muestra claramente que el interés de los investigadores tenía como fin la productividad; en cuanto a los trabajadores eran solamente el medio para lograrlo por lo que el conocimiento de los factores que afectaban el desempeño en el trabajo permitiría mayor eficiencia productiva. Seguimos la línea de Taylor yendo más allá de tiempos y movimientos e internándonos en el campo de la investigación en las relaciones humanas, justificando la atención prestada al trabajador bajo la máscara de humanizar las condiciones de trabajo.

Presentaremos brevemente las características que consideramos más relevantes en estos experimentos, alternando información de Elton Mayo (Mayo, 1959, pp. 65 – 99 [Primera Edición: 1946]) y de Roethlisberger.

El objetivo era determinar la influencia de la fatiga y del trabajo monótono en la eficiencia productiva, determinando que factores la mejoraban a fin de hacerlos extensivos a toda la fábrica, seleccionando a 6 obreras altamente calificadas, a fin de reducir un posible proceso de aprendizaje y se diseñó una cámara (el Test Room) separada del resto de las instalaciones, con las



condiciones necesaria para observar los cambios. La cámara se utilizó más de 5 años y se efectuaron 15 etapas en las que se modificaron desde las condiciones de descanso y el horario de trabajo, hasta el pago y refrigerios entre el trabajo, el cual consistía en armar cuarenta partes de líneas de teléfono, actividad reiterativa que se lograba en un minuto aproximadamente. Había un investigador presente que anotaba todos los hechos que le parecieran interesantes, los comentarios y las quejas de las obreras.

Un resultado constante fue el incremento en la eficiencia productiva, aun cuando la etapa consistía en regresar a las condiciones originales, dejando nuevamente la interrogante de cuáles eran los factores que influían en las obreras. Roethlisberger anota que se habían operado dos cambios importantes: el primero era la introducción por los investigadores presentes en el cuarto de prueba, de modificaciones experimentales en las condiciones de trabajo que se registraron cuidadosamente; el segundo, que los investigadores no percibieron, sobre todo los cambios de las relaciones de las obreras entre sí, y con los capataces.

Para verificar los resultados, a finales de 1928 se realizaron otras dos investigaciones:

1. El “Mica Splitting Test Room” con un grupo de cinco obreras especializadas en corte de micas y su calibrado en equipo automático.
2. El segundo Test Room, con cinco obreras y con el mismo trabajo del primero para estudiar la influencia de los estímulos económicos.

La conclusión finalmente fue clara: el ambiente de trabajo material, aún en las peores condiciones, no representa el mayor impacto en la productividad: los factores sociales y una administración humana que tome en cuenta las interacciones entre individuos y grupos, sus problemas y necesidades, el llamado efecto Hawthorne, logra la motivación necesaria del empleado hacia el trabajo, provocando una serie de mejoras en el trabajo entre las que destacan: disminución de la fatiga, mayor satisfacción de las trabajadoras, disminución de sus ausencias, mayor rendimiento de acuerdo al tipo de jornada, mejora en su salud, motivación y mayor libertad, todo ello, de acuerdo con Mayo, consecuencia de la “ausencia de prácticas administrativas enfadosas y de vigilancia”.

Dados estos resultados, se pretendió conocer la opinión de los demás trabajadores para lo que se diseñó un programa de entrevistas en el que participaron más de 21 mil empleados, de una planta casi de 40 mil. Las entrevistas se realizaron bajo un formato escrito riguroso y asegurando el anonimato, iniciando con una duración de media hora y llegando posteriormente a hora y media, resaltando la flexibilidad que se fue incorporando a la entrevista, para finalmente ofrecer mayor libertad a los entrevistados para que abordaran por sí mismos los temas que ellos consideraran más importantes, escuchándoles con atención y anotando: lo que





éste tenía que decir; lo que no quería decir; y lo que no podía decir sin su ayuda. Los resultados fueron más allá de lo esperado: los obreros reaccionaron favorablemente al ser tomados en cuenta y Mayo reporta los siguientes hallazgos: (Mayo, 1977, pp. 106 – 107 [Primera Edición: 1945])

Primero, el temprano descubrimiento de que la entrevista ayuda al individuo a librarse de inútiles complicaciones emocionales y a manifestar con claridad su problema,

Segundo, la entrevista ha demostrado su capacidad para ayudar al individuo a asociarse con mayor facilidad, más satisfactoriamente, con otras personas – compañeros de trabajo o supervisores- con los que trata a diario.

Tercero, la entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar mejor con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad para trabajar mejor con la administración.

Cuarto, aparte de todo esto. El proceso de entrevistas posee inmensa importancia para la formación de administradores en el difícil futuro que enfrentan este continente y el mundo.

En los experimentos previos a las entrevistas, la investigación se había centrado en las obreras individualmente y Mayo anota (Mayo, 1959, p. 114 [Primera Edición: 1946]) que un representante del Departamento de Antropología en Harvard les llamó la atención sobre la insuficiencia lógica de un estudio meramente psicológico de los individuos en una sección, y agrega, “Los individuos que integran una sección de trabajo no son meramente individuos; constituyen un grupo, dentro del cual han desarrollado hábitos de relaciones con sus compañeros, sus superiores, su trabajo y el reglamento de la compañía”.

A la luz de los resultados obtenidos desarrollaron el último experimento en 1932: “Bank Wiring Observation Room”, combinando la entrevista con la observación directa con uno o dos investigadores permanentemente en el taller, observando, estudiado y registrando las interrelaciones y su actividad cotidiana. La metodología y resultados se encuentran en la Parte IV denominada la Organización Social de los Empleados (Roethlisberger, 1970 [Primera Edición, 1936]) que abarca 7 capítulos en los que podemos encontrar las aportaciones sociales más importantes y que justifican la relevancia de estos estudios, como lo es por ejemplo, el reconocimiento de la existencia de la organización formal y de la informal.

El hallazgo más importante fue que el obrero no está vinculado a su trabajo por una relación que le incorpore a él, con la que experimente intereses comunes que repercutan en una mejor participación, lo que fue evidente en la actitud del grupo al acordar limitar su productividad, a pesar del estímulo económico que se ofrecía por exceder el estándar. Esto sorprendió a los investigadores ya que







la empresa estaba considerada como una de las más generosas y abierta a la problemática social. (Roethlisberger, 1970, pp. 8 – 14 [Primera Edición, 1936]).

Finalmente Elton Mayo concluye que los tres problemas persistentes de la industria moderna son:

1. La aplicación de la ciencia y de la habilidad técnica a un producto material.
2. La sistematización de las operaciones.
3. La organización de una cooperación sostenida.

Es evidente que en los puntos 1 y 2, se filtraron las ideas de Taylor, por sobre aquellas que en la literatura posterior se señalan como las más importantes. Un ejemplo lo tenemos en Koontz y Wehrich (Koontz, 1994, p. 42) quienes privilegian los descubrimientos sociales de Hawthorne y que le valen a Mayo el título de “padre de las relaciones humanas”. Creemos que el trabajo de Roethlisberger no ha tenido el reconocimiento que amerita, y el propio Mayo lo soslaya, al comentar por ejemplo (Mayo, 1977, pp. 89 – 90 [Primera Edición: 1945]), “Tuvimos también la suerte de encontrar en Hawthorne a un grupo de ingenieros de primera categoría” y agrega: “Un grupo muy competente de ingenieros”.

## REFLEXIONES FINALES

Desde el título del presente documento se descubre cuál será la reflexión final: emancipación, considerada de acuerdo al Diccionario Manual de la Lengua Española publicado por la Editorial Larousse en 2007: Liberación de una o más personas respecto de un poder, una autoridad, una tutela o cualquier otro tipo de subordinación o dependencia, o servidumbre, que de acuerdo al mismo diccionario significa: Condición y trabajo de la persona que está subordinada a otra. Se utiliza cuando el estar bajo el dominio de otra persona, o a su servicio, implica la pérdida de libertad personal.

Nuestro recorrido por los antecedentes de la Escuela de Relaciones Humanas muestra, con la excepción de Mary Parker Follett, una constante relevancia por la productividad y una preocupación marginal por las condiciones del trabajador. Podemos observar claramente que el objetivo común es la justificación del sistema económico, y, en consecuencia su afianzamiento como la opción preponderante en esta actividad. Las consecuencias están a la vista con el surgimiento de los enormes grupos industriales y financieros y con la depauperización acelerada de las condiciones de vida y trabajo de una mayoría que no tiene otra cosa que vender, que su fuerza de trabajo. Con la excepción señalada de Mary Parker, podemos afirmar que los autores mencionados tomaron claro partido por la empresa y el capital, en detrimento de las condiciones del trabajador, poniéndolo en condiciones de servidumbre.





En cuanto a los estudios de Hawthorne, independientemente del análisis de su metodología que será parte de la investigación, dejamos una primera respuesta a Friedmann: (Friedmann, 1958)

¿Qué nos muestra esta realidad en las colectividades industriales más variadas insisto -tanto en Oriente como en Occidente?- Ella nos muestra que el progreso técnico, la división del trabajo -fenómeno milenario e irreversible- y la especialización han llegado a un punto tal que a un sector considerable de la población -a millones de individuos- la sociedad no les ofrece más que recursos con que ganar su sustento y con los cuales no pueden expresar su personalidad ni encontrar satisfacciones intelectuales.



“¿Qué obra maestra es el hombre, cuán noble es su razón ¡” escribe Shakespeare en alguna parte. En efecto, en el estado actual de la industria -podría decir lo mismo para las grandes oficinas, para las administraciones racionalizadas, para determinados sectores de las minas y de la agricultura intensiva- en el estado actual de la civilización técnica, el trabajo o lo que todavía se denomina con este nombre, corrompe la nobleza y la razón.

Complementamos con las observaciones sobre el trabajo de Mayo que Daniel Bell ofrece (Bell, 1947) bajo el título de ¿Son los trabajadores herramientas? En donde escribe:



A pesar del reclamo de objetividad científica, estas investigaciones descansan en la suposición no comprobada que la eficiencia mecánica y una alta producción son las únicas pruebas del logro de –buenos resultados. No hay estudios para saber en qué clase de trabajo puede ser estimulada la espontaneidad y libertad del trabajador, y como podemos alterar nuestros métodos industriales para asegurarlos. La presente organización de la producción industrial, inhumana como es, se acepta como fatalmente dada. Los sociólogos tienden a trabajar asumiendo que el comportamiento humano es una bolsa de reflejos condicionados –igualmente maleable, psicológicamente, en cualquier situación. Pero es posible que el incremento “racionalista” de la vida (organizaciones para mayor eficiencia), invada todas las áreas y estreche las opciones, siendo él mismo la raíz del estrés y la ruptura en la vida social que todos lamentamos.

Harold Sheppard (Sheppard, 1948) atribuyó el éxito de los estudios de Elton Mayo al atractivo de la fábrica considerada como laboratorio social y sobre todo a las ventajas financieras de la colaboración con los poseedores de fondos disponibles. Recordemos las palabras de Carlos Tello (Tello, 2012, pp. 15) “Las ideas no caen del cielo. Por el contrario, resultan de numerosos trabajos teóricos, académicos, que se llevaron a cabo durante varias décadas en diferentes partes del mundo”. A lo que agregaríamos, en estos casos, “y con los fondos de los interesados en legitimar sus actividades”, como lo muestran multitud de estudios efectuados bajo la inspiración de Mayo, desde empresas





como Ford, IBM y Sears Roebuck, hasta universidades como Chicago, MIT (Con Kurt Lewin y Douglas Mc Gregor), Princeton y Yale.

Todas las relaciones entre hombres son relaciones humanas, pero esta escuela secuestra, no solamente el nombre, sino la idea de que han descubierto que en las empresas existen estas relaciones y de ahí el calificativo de “padre de las relaciones humanas” para Mayo, formando un mito alrededor de sus estudios, encubiertos con el ropaje de la científicidad en términos numéricos, psicológicos, pedagógicos, sociológicos, antropológicos y cuanta “disciplina” científica haya sido necesaria, para eso estaba la Universidad de Harvard.

Sin profundizar en los aspectos operativos de los estudios, podemos señalar la tardanza en obtener conclusiones de los experimentos, a pesar de la indudable cooperación y habilidad de las obreras, quienes desde los primeros momentos dejaron en claro que las variables ambientales no eran lo primordial en su trabajo, además de que ellas sabían que fueron seleccionadas para los experimentos por ser las mejores en cuanto a su productividad, responsabilidad y obediencia. Roethlisberger escribe que los estudios terminaron por razones ajenas a los mismos, mientras Mayo afirma que la razón es económica. Probablemente los dos se refieran a la misma causa, aunque no es descabellado suponer que después de 9 años de experimentos se pudieron retirar los fondos y el personal asignado a los estudios, además del agotamiento de los modelos experimentales.

Por supuesto que reconocemos la gran influencia de los estudios de Hawthorne y el mérito de haber mostrado la importancia de los factores sociales, de haber concebido a la empresa como un sistema social y de haber impulsado los estudios de las relaciones obrero patronales desde una visión humana, a pesar de su papel legitimador de un sistema que encuentra su razón de ser en la explotación del trabajador y de los recursos naturales. No es de extrañar el apoyo “desinteresado” de la Fundación Rockefeller, retirado quizá cuando no se obtuvieron los resultados esperados, en términos de qué variables condicionan de forma efectiva la productividad del trabajador.

## BIBLIOGRAFIA

Aktouf, Omar. “La administración: entre tradición y renovación”, Coedición: Universidad del Valle, Universidad Libre, Artes Gráficas del Valle, Editores-Impresores Ltda. Cali, Colombia. 2009.

Bell, Daniel. “The Study of Man: Adjusting Men to Machines”. Versión original, 1947. Recuperado el 15 de abril de 2015 en [www.commentarymagazine.com](http://www.commentarymagazine.com).

Friedmann, Georges. “Las condiciones del Trabajo y la vida del Espíritu”. Universidad Técnica del Estado. Chile, 1958.





Graham, Pauline, Editor. “Mary Parker Follet PROPHET OF MANAGEMENT”. Beard Books. Washington, D.C. Reimpreso en 2003. Primera Edición, 1995.

Johnson, George F., Young, Arthur H., Mackenzey, WM E., Rogers, W.S., Lott, M.R. y Macpherson, F.N., “The Management and the Worker”. A. W. Shaw Company, USA, 1920

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, “Administración. Una perspectiva Global“. McGraw Hill. México, 1994.

Mayo, Elton. “Problemas humanos de una civilización industrial”. Ediciones Galatea, Argentina, 1956. Original por Harvard University Press, 1946.

Mayo, Elton. “Problemas sociales de una civilización industrial” Ediciones Nueva Visión. 1977. Argentina. Original por Harvard University Press, 1945.

Merril, Harwood F. “Clásicos en Administración”. Ed. Limusa, México, 1985.

Smith, Adam. “The Theory of Moral Sentiments”. www.marxist.org. Versión electrónica de la edición original. 1759.

Smith, Adam. “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, Fondo de Cultura Económica, México, Novena Reimpresión, 1997. Primera Edición en Inglés, 1776.

Roethlisberger, F.J. y Dickson, William J. “Management and the Worker”. Harvard University Press, USA, 15a. reimpresión, 1970. Primera Edición, 1936

Sheppard, Harold. “Managerial Sociology: a critical commentary on the Mayo influence in industrial sociology”. University of Wisconsin, 1948.

Taylor, Frederick. “Principios de la administración científica”. Herrero Hermanos, Sucs., S.A. México, Sexta edición en español. 1966. Primera Edición en Inglés, 1911.

Tello, Carlos e Ibarra, Jorge. “La Revolución de los Ricos”. Facultad de Economía, UNAM, México, 2012.

Tipper, Harry. “Human Factors in Industry”. The Ronald Press Company, New York. 1922.

