

Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo

Jorge Eduardo Arango Henao



Universidad Nacional de Colombia
Maestría en Administración (MBA)
Manizales
2011

Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo

Jorge Eduardo Arango Henao

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

José Gabriel Carvajal Orozco
GTA en Filosofía y Teoría de la Administración
Director



Universidad Nacional de Colombia
Maestría en Administración (MBA)
Manizales
2011

The Human Relations School in Administration – The Work of Elton Mayo

Jorge Eduardo Arango Henao



Universidad Nacional de Colombia
Master of Business Administration (MBA)
Manizales
2011

The Human Relations School in Administration – The Work of Elton Mayo

Jorge Eduardo Arango Henao

Graduate work to obtain the title of Master in Business Administration

José Gabriel Carvajal Orozco
GTA in Philosophy and Management Theory
Director



Universidad Nacional de Colombia
Master of Business Administration (MBA)
Manizales
2011

Contenido

| | pág. |
|--|------|
| Resumen | 8 |
| <i>Summary</i> | 10 |
| Presentación | 11 |
| Introducción | 13 |
| Capítulo 1. Generalidades del Estudio | 15 |
| Planteamiento del Problema | 15 |
| Objetivos | 17 |
| Objetivo general | 17 |
| Objetivos específicos | 17 |
| Antecedentes | 18 |
| Justificación | 18 |
| Aspectos Metodológicos | 19 |
| Capítulo 2. Reseña del Movimiento Humanista | 20 |
| Capítulo 3. Contexto del Surgimiento de la Escuela | 40 |
| La Australia de Elton Mayo | 40 |
| Breve Reseña de la Historia de Estados Unidos | 46 |
| Capítulo 4. Familia y Carácter de Elton Mayo | 50 |
| Aspectos Familiares de la vida de Elton Mayo | 52 |
| Aspectos Socio-Políticos y Culturales que influyeron en el desarrollo de su personalidad | 58 |
| Capítulo 5. Formación y Carrera | 62 |
| Aspectos de su Formación | 62 |

| | |
|---|-----|
| Su Carrera | 71 |
| Capítulo 6. Experimento del Hawthorne | 95 |
| Contextualización de los Experimentos: | 95 |
| El Experimento | 96 |
| Fase 1 del experimento | 99 |
| Fase 2 del experimento | 100 |
| Fase 3 del experimento | 101 |
| Fase 4 del experimento | 102 |
| Principales Conclusiones del Experimento | 103 |
| Capítulo 7. Mayo, sus Últimos años y Aportes | 112 |
| Últimos Años | 112 |
| Aportes y Contribuciones | 116 |
| Conclusiones | 120 |
| Elementos propuestos por Mayo que han sido desatendidos o subvalorados | 120 |
| Factores que Influyeron en los Trabajos y Productos de Elton Mayo | 127 |
| Elton Mayo debe ser estudiado como un autor contemporáneo de la administración. | 129 |
| Descripción | 129 |
| Particularidades | 130 |
| Contexto de Elton Mayo (Estados Unidos-Inglaterra, 1922-1949) | 131 |
| Contexto contemporáneo (Colombia, 2000-2011) | 131 |
| Implicaciones contemporáneas de la propuesta de Mayo | 132 |
| Trabajo Realizado | 134 |
| Bibliografía | 137 |

Lista de Figuras

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Ubicación de Australia en el mundo. | 40 |
| Figura 2. Ubicación de Adelaida en Australia. | 41 |

Resumen

El documento se estructura en ocho capítulos definidos para una mejor comprensión del lector. El propósito del primero es contextualizar de forma general a las personas sobre la importancia del estudio, la metodología utilizada y los objetivos que se persiguen con el mismo. El contenido va desde la introducción, hasta la sinopsis de cada capítulo.

El segundo capítulo, pretende dar una breve ilustración del movimiento humanista en el transcurrir de la historia, con el fin de ubicar a los lectores en el contexto general de la escuela de relaciones humanas, previo a los trabajos y vida de Elton Mayo. El contenido se enmarca desde la edad antigua hasta la Industrialización, pasando por cada una de las etapas y movimientos de la humanidad, haciendo énfasis en la última de ellas y el surgimiento de la Administración.

El tercer capítulo, busca la contextualización de las personas en el momento que vivía Australia cuando nace y se forma en su juventud Elton Mayo, lo anterior permite que se comprendan muchas de sus actuaciones y la capacidad de superación que tiene éste ante las circunstancias que le plantea la vida. Así mismo, se trata de recrear brevemente la historia de Estados Unidos.

El cuarto capítulo, trata de presentarle al lector la vida familiar de Mayo, la relación con sus seres queridos y la influencia que ejercen ellos sobre su personalidad y formación. Además de identificar, qué aspectos rodean la formación del carácter de Elton, sus características principales y la comprensión de las reacciones de este personaje. El contenido va desde la conformación de su familia hasta sus primeros trabajos en universidades de Australia que le marcan el camino futuro en la docencia y la investigación.

El quinto capítulo, busca hacer un recuento de la carrera de Elton, sus trabajos, sus producciones, obras y personas que lo rodean y que serán fundamentales en la conformación final de la Escuela de Relaciones Humanas.

El sexto capítulo trata de explicar los experimentos en la Western Electric, la motivación que los lleva a desarrollarlos, su ejecución, los cambios que se producen en medio de las experiencias diarias, las conclusiones y los aportes que enmarca este importante momento dentro de la historia de las relaciones humanas. El contenido hace una referencia de cuando Elton arriba a Norteamérica, señala cuáles eran las condiciones socioeconómicas que rodean las actuaciones de las personas en ese país y sobre todo de los trabajadores al interior de las empresas en cuanto a sus condiciones laborales. Además, la contextualización del experimento del Hawthorne, va hasta la presentación de las conclusiones del mismo, pasando por las etapas de su aplicación, los momentos vividos y las experiencias a capitalizar.

El propósito del séptimo capítulo, es presentar los últimos años vividos por Elton y sintetizar los aportes, no solo a la industria norteamericana, sino a todo el mundo con la construcción de las bases para La Escuela de las Relaciones Humanas.

El octavo y último capítulo trata de darle a conocer al lector las conclusiones a que se ha llegado después de transcurrir por el análisis de varios textos, fundamentalmente aquel que presenta la vida de Elton Mayo. Estas conclusiones podrán ser tomadas como aportes para el contexto empresarial actual, además de generar discusiones sobre la actualidad o no de los planteamientos del Dr. Mayo. Por último se pretende dejar sentadas las bases para nuevos trabajos alrededor, no solo de esta escuela, sino de una nueva integración que sea capaz de compaginar los avances científicos en la industria con un trato digno e incluyente al factor humano, que últimamente ha ido ganando terreno en la diferenciación competitiva que le brinda a las empresas que la valoran, sobre aquellas que no lo hacen.

Palabras claves: Escuela de las Relaciones Humanas, humanismo, psicología, sociología, industrialización, administración, sueños, mente, incentivos, supervisión.

Summary

The document is divided into eight chapters that help the reader a better understand it. The purpose of the first one is to describe the importance of the research study, the methodology used to gather information and objectives pursued.

The second chapter aims to give the reader a brief illustration of the humanist movement in the course of History, in order to place readers in the field of industrial human relations, prior to the works and Elton's life. The content is framed from ancient times to the industrialization, passing through each of the steps and humanity's movement, emphasis on the last one and the emergence of the Administration.

The third chapter looks at the contextualization of people at the moment that Mayo lived in Australia, when he was born and raised, the above -mentioned points allow to understand most of his actions and the ability to overcome life's problems. Likewise, attempts to create a brief history of the United States.

The fourth chapter briefly introduces the reader to Mayo's background, his personal relationships and their influence on his personality formation. In addition to identifying the aspects associated with Mayo's character formation, his main features. The document describes Mayo's family formation and his early works at the Australia's University which would mark a way forward for teaching and researching.

The fifth chapter seeks to take stock of Elton's career, his works, productions and people around him who would be critical in shaping the end of Human Relation School.

The sixth chapter explains the approaches to research at Western Electric, the motivation that leads to development it, implementation, the changes that occur in the midst of everyday experiences, and his major findings and contributions to Human relations Movement. This document also describes when Elton arrived in America, Its Economic and working conditions. Additionally, introduces the reader to the "Hawthorne experiment" and its conclusions, through the stages of implementation.

The purpose of the seventh chapter is to present recent years lived by Elton and synthesize the contributions, not only in the American industries, but everyone in the building foundation for the Human Relations School.

The eighth and final chapter gives the reader the conclusions which have been reached after passing through the analysis of several texts, mainly the one that presents the Elton's life. These findings may be taken as inputs to the current business environment and generate discussions on current or not the proposals of Dr. Mayo. Finally it is intended to lay down the foundations for new work around, not just this school but a new integration that is able to combine scientific advances in the industry with a dignified and inclusive human factor, which has recently been gaining ground in the competitive differentiation that gives companies the value on those who do not.

Key words: Human Relations School, humanism, psychology, sociology, industrialization, administration, dreams, mind, incentives, supervision.

Presentación

El trabajo que aquí se somete a consideración de la comunidad académica representa, en general, la continuidad de la línea de trabajo en contextualización de técnicas y teorías en administración¹ que se documenta en el primer capítulo, y en particular, el producto de un trabajo sistemático y responsable del autor, quien a partir de una exploración con punto de partida en el libro “Elton Mayo, *The Humanist Temper*” de Richard C.S. Trahair (2005), analiza, evalúa, selecciona y reorganiza contenidos, y reconstruye la vida y el contexto en el que Mayo se formó, trabajó, vivió, sintió y propuso.

El espacio que ocupa la formación en teorías organizacionales y administrativas en planes de estudio de administración como el de Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, si bien se ha fortalecido, todavía conduce a profesores y estudiantes a apoyarse en libros de texto tradicionales. En este tipo de material, especialmente por las restricciones de espacio, la contextualización de las propuestas de los diferentes autores resulta precaria. Caso contrario es el representado por obras como la de Trahair. Como se verá, su espectro, de tan amplia cobertura, demanda de una intención muy especializada, y su abordaje recursos de tiempo definitivamente no disponibles por los estudiantes de pregrado o posgrado.

Los libros de texto muestran entonces contextos poco documentados, y libros tan especializados como el de Trahair, dada su complejidad, se alejan de las posibilidades racionales para la formación, dificultad que para este caso aumenta si se considera que está escrito en idioma inglés (frente al que se viene haciendo importantes esfuerzos, pero los niveles de comprensión y eficiencia lectora, son todavía bajos, en una proporción importante de profesores y alumnos).

¹ Línea de investigación del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Así las cosas, el producto de trabajo de Jorge Arango en esta tesis de maestría, representa un valor especial, pues se constituirá en una fuente muy útil de consulta cuando se trate de disertar sobre la escuela de relaciones humanas, su contexto de surgimiento, y sobre Elton Mayo, su más reconocido impulsor, un hombre cuya figura aparece mítica en algunos espacios.

Como en otros trabajos de esta línea, además del valor como revisión del tema, el documento contiene aportes del autor de diverso nivel, que en el propósito de contextualizar al lector reportan utilidad práctica y además, prometen ser objeto de polémica en los espacios en que sobre él se discuta.

Es necesario destacar entonces, no sólo la dificultad evidente de la investigación y el aporte que brinda a la comunidad, sino también el nivel de apropiación del tema, el rigor y la sensibilidad del autor frente a la concepción de la organización como fenómeno humano; he sido testigo de esto durante los años del proceso de elaboración. Como director, felicito con entusiasmo su capacidad y agradezco su esfuerzo y su seriedad.

El trabajo es el segundo de una trilogía sobre las Escuela de las Relaciones Humanas (en esta línea de la maestría), el primero fue desarrollado por Lina Rendón y el tercero por Nathalia Caicedo². El de Rendón, sobre los antecedentes de la escuela antes de los trabajos de Mayo; el de Caicedo, sobre trabajos al interior de la escuela, paralelos o posteriores a Mayo.

José Gabriel Carvajal O.

² Dirigido por el profesor Jaime Vieira.

Introducción

El presente texto tiene como propósito documentar una propuesta de investigación, centrada en el estudio de los trabajos de Elton Mayo al interior de la Escuela de Relaciones Humanas en Administración. Esta Escuela puede tener sus inicios y bases en el humanismo que se ha defendido por siglos en cada etapa por la que ha atravesado la civilización. A pesar de ser evidente en mayores proporciones en unas etapas que en otras; la preocupación por las condiciones dignas de las personas, no sólo en el trabajo, sino en la vida social, han aparecido para marcar a los abanderados en defenderlo con una mayor o menor recordación.

Elton Mayo ha sido considerado por muchos autores como el máximo representante de la Escuela de las Relaciones Humanas en Administración, su vida y obra son el sustento de este texto que evidencia la preocupación que desde siempre sintió por la clase trabajadora y cómo se empeña en demostrar que las condiciones físicas o de salud, no son las únicas que deben ser tenidas en cuenta por las empresas para alcanzar las metas que se proponen. Mayo, es un investigador incansable, a quien le llama la atención motivar a las personas que lo rodean, para que analicen y estudien todas las posibles hipótesis que se les puedan ocurrir para llegar a la solución de problemas o dificultades de la vida cotidiana.

El contexto histórico en el que se desenvuelve Elton cuando llega a Estados Unidos, resulta ser el escenario perfecto para llamar la atención de las grandes empresas, en que los trabajadores no están dispuestos a ser explotados sin consideración y que los recursos que se estaban destinando en un mal manejo del talento humano, podían llegar a dar mejores resultados si son utilizados para investigar cuáles son las expectativas que ellos tienen y qué esperan de la industria donde dejan gran parte de sus vidas.

Este país norteamericano para comienzos de la década de 1920, se encuentra sumergido en una profunda crisis económica y los trabajadores empiezan a sentirse explotados y maltratados y es gracias a ello que las relaciones humanas y las ciencias que

lo fundamentan como la psicología, la sociología y la administración se abren paso analizando factores como la fatiga, las condiciones físicas y el entrenamiento para los trabajadores (Bendix R., 1974, 307-308).

Pero para Elton existen otros factores adicionales que influyen en el comportamiento de los trabajadores al interior de las organizaciones y por ello empieza a plantear cambios en empresas donde es contratado para mejorar la productividad. La disminución de las largas jornadas, la introducción de bonos para recreación y enfermedades y los descansos entre los turnos; son algunos de los ejemplos, de las actividades que llevaba a cabo Mayo y que le empezaron a dar excelentes resultados y lo empezaron a dar a conocer en el mundo profesional estadounidense.

Todos estos factores y otros más son demostrados con el desarrollo del experimento del Hawthorne que se lleva a cabo en la empresa Western Electric y donde se inicia con un planteamiento básico de comprobar cómo influye la iluminación en el rendimiento de los operarios. A medida que van transcurriendo las etapas de esta investigación, Elton va identificando aspectos tan valiosos y desconocidos al interior de las organizaciones, como la existencia de grupos informales que ordenan el rendimiento de los trabajadores; cuánto influye el liderazgo de ciertas personas para llevar de la mano a los demás; las condiciones emocionales extra-laborales para los empleados deben ser tenidas en cuenta al momento de las valoraciones de sus rendimientos; la supervisión es un factor decisivo para que exista armonía al interior de las empresas y los incentivos extras que deben ser otorgados a los empleados para que den lo mejor de ellos (Trahair, 2005, 238-239).

Adicionalmente y absolutamente valioso resulta el cuestionamiento que nos realiza Mayo a los administradores, desde la educación que recibimos, pasando por el interés que demostramos en que la misma sea valiosa y nos ayude en el crecimiento profesional, hasta la poca importancia que le damos a los factores externos y que influyen en el rendimiento de las personas al interior de las empresas. Para Elton las universidades no están aportando adecuadamente a la formación de verdaderos profesionales, las bases

son poco sólidas y la ley del menor esfuerzo está primando en la vida académica. Adicional a ello, los estudiantes no se interesan por exigir una mejor capacitación, ni están interesados en investigar por su propia cuenta.

Es importante que busquemos cómo podríamos integrar en un mismo modelo administrativo un esquema que tenga en cuenta los procedimientos científicos, los procesos administrativos y un correcto manejo del talento humano, contemplando todas las variables que ello encierra como la motivación, las jornadas justas de trabajo, la comprensión de los factores externos que influyen en los comportamientos de las personas, el respeto por los grupos informales y el liderazgo. La mezcla de estos factores podría llegar a ser el diferenciador de las empresas en un mundo globalizado y competitivo que debe propender por las mejores condiciones de productividad.

Capítulo 1. Generalidades del Estudio

Planteamiento del Problema

Son conocidos los llamados de atención a la comunidad de interesados en las organizaciones y su administración³, frente a los aspectos nocivos de la aplicación irreflexiva de técnicas y teorías de gestión provenientes de otras culturas. En esto, se justifica la necesidad de recontextualizar los materiales vinculados a las actividades de formación en administración y a las actividades de dirección del trabajo humano; necesidad que termina traducida, para su satisfacción, en una recreación de lo estudiado; y en ello, se proveen mejores condiciones de posibilidad a la pretendida transferencia.

Pero la historia de las últimas cuatro décadas muestra una realidad que no ha atendido esta observación. Los casos de fracaso en la transferencia de técnicas y teorías

³ Desde comienzo del siglo XX, específicamente con los trabajos del profesor Alejandro López en la Escuela de Minas de Medellín.

se repiten, con negativas consecuencias para la realidad humana y social de las organizaciones involucradas, sobre su productividad e inclusive sobre su permanencia.

De continuar el estudio y la aplicación acrítica de técnicas y teorías sobre administración y organizaciones, se seguirán presentando los efectos nocivos sobre las empresas, su realidad humana y social y en últimas sobre su productividad y su competitividad.

Los trabajos de contextualización y recontextualización de técnicas y teorías administrativas, buscan ofrecer la posibilidad de un conocimiento profundo de las propuestas, a través de una mirada analítica y crítica. Para el caso que se propone, la contextualización se desarrollará en función de los contextos de surgimiento y evolución, los contenidos, los autores, las experiencias, los aspectos metodológicos y los aportes.

La realización de este tipo de trabajos, permite la elaboración de materiales escritos útiles en varios sentidos; el primero de ellos, la formación crítica y documentada de los estudiantes en áreas empresariales, en el conocimiento propio de sus objetos de estudio. En el segundo sentido, útiles en la tarea de ejercitar y ejemplarizar en procesos de transferencia, adaptación e inclusive creación de técnicas y teorías administrativas y sobre organizaciones. Así, la formación crítica y la capacidad de transferencia racional, se traducen en mejores condiciones para la dirección del trabajo humano, el desarrollo de las capacidades humanas de los participantes y en su mayor productividad y ojalá una mayor competitividad de las organizaciones.

Este proyecto da continuidad a la línea de trabajo en recontextualización y propone desarrollar el ejercicio sobre la Escuela de las Relaciones Humanas, asociada al producto de los trabajos de Elton Mayo, su formación, su vida y los experimentos del Hawthorne.

Si bien es cierto que la influencia de Taylor, Fayol, Simon y Weber⁴, en el contexto de la administración permanece todavía hoy en la conformación de su perfil disciplinar, la Escuela de las Relaciones Humanas, al conectar con los desarrollos de las ciencias humanas y sociales, representa un foco de desarrollo de un mayor espectro y complejidad.

El trabajo que aquí se propone, requiere de identificar los elementos, criterios o dimensiones que favorecerían establecer una demarcación respecto a cuáles le proveen identidad a Escuela de las Relaciones Humanas en el contexto del pensamiento administrativo y sobre organizaciones.

Frente al contexto de la obra, se elaborará una reconstrucción de los principales aspectos de la biografía del autor, ubicándolo inicialmente en su vida en Australia y finalizando con su proceso en Norte América. La lectura detenida de su biografía permitirá identificar sus principales aportaciones (tesis) y los fundamentos que las soportan. La evaluación de sus argumentos y la reflexión sobre su proceder metodológico, permitirán de primera mano, desarrollar una evaluación de sus productos.

Objetivos

Objetivo general. Reconstruir el contexto de surgimiento, el proceder metodológico de la Escuela de las Relaciones Humanas en Administración, concretamente sobre la vida y los trabajos de Elton Mayo.

Objetivos específicos. - Identificar los elementos diferenciadores de la Escuela de Relaciones Humanas en Administración.

A partir de los trabajos de Mayo y los análisis de los comentaristas de su obra se buscará identificar los elementos y rasgos, que justifican la denominación de la Escuela.

⁴ Trabajos ya realizados en la Sede.

- Reconstruir la biografía de Elton Mayo a partir de los eventos más importantes que influyeron en la formación de su carácter y en su actividad académica y empresarial.
- Describir el contexto socio-político, económico y empresarial en el que se enmarcaron los trabajos de Elton Mayo.
- Identificar las posibles influencias del contexto en los trabajos y los resultados de Elton Mayo.
- Caracterizar el proceder metodológico de Elton Mayo en la construcción de sus principales tesis.
- Analizar el experimento del Hawthorne, de modo tal, que permita identificar el surgimiento de las tesis para la cimentación de la Escuela de Relaciones Humanas.
- Plantear unos cuestionamientos básicos surgidos de la Escuela de Relaciones Humanas, para el mundo empresarial actual y su proceder con relación tal vez al recurso más valioso, “El Factor Humano”.

Antecedentes

En la Sede Manizales de la Universidad Nacional se tiene experiencia respecto a este tipo de trabajos frente a los cuales, con diferentes niveles de logro se encuentran, entre otros, trabajos de grado y pregrado sobre la Administración científica de Taylor (Leyton & Taborda, 1996; Carvajal 2005a, 2005b), la propuesta de administración general de Fayol (Arcos & Gutiérrez, 1997 & Carvajal, 2005b), El comportamiento administrativo de H. A. Simon (Rincón, 2000), los trabajos de Druker en los años 90 (Giraldo & Giraldo, 1998), Weber (Henaó & Hernández, 2003).

Justificación

La justificación del presente trabajo encuentra argumentos en los planos teórico, metodológico y práctico. Desde la perspectiva teórica, la recontextualización favorece la

mejor comprensión de las técnicas y teorías sobre organizaciones y administración, y acercan el esclarecimiento conceptual a la comunidad de interesados. Desde lo metodológico, las actividades de profundización permiten actualizar y afinar los procedimientos utilizados, sobre la base del desarrollo presente y la experiencia de trabajos pasados; el trabajo se inicia con apoyo en la experiencia proporcionada por la actividad en esfuerzos de recontextualización de años anteriores, continua con el análisis biográfico del principal actor, foco de este trabajo y termina con la exposición de aportes a la conformación de una importante teoría de administración para la sociedad. En el plano de lo práctico, los materiales producidos permiten mejorar las condiciones de estudio y la revisión de las técnicas y teorías recontextualizadas en los niveles de pregrado y posgrado, además de mostrar un conjunto de condiciones que harían posible la participación futura de los docentes en procesos más racionales de transferencia y adaptación de técnicas y teorías.

Aspectos Metodológicos

La reconstrucción del contexto de surgimiento de la obra de Mayo se desarrolló en cuatro bloques. En el primero, hace una breve relación del movimiento humanista en el transcurrir de la historia de la humanidad, con sus principales representantes. El segundo, es una revisión de la historia de Australia que permite conocer los principales aspectos socioeconómicos, políticos y culturales dentro de los cuales se da la formación de su carácter. Asimismo, se presenta una breve reseña de la historia norteamericana. En el tercer bloque, y sobre la base de la obra “Elton Mayo, *The Humanist Temper*” de Richard C.S. Trahair, se construye una reseña biográfica del autor, adicionado con materiales producto de la exploración de nuevas fuentes y a su vez se aplican esfuerzos ahora sobre la historia de los Estados Unidos, para conocer el contexto americano en el que Mayo desarrolló el esfuerzo investigativo que marcaría el comienzo de la Escuela de Relaciones Humanas. En el cuarto bloque, se presentan las principales inferencias respecto a la influencia de los contextos en la personalidad, las preferencias, la ideología y la propuesta del autor.

Frente a la estructura argumental de la propuesta de Mayo, se desarrolla un trabajo analítico conducente a identificar y diferenciar los contenidos descriptivos y los explicativos de sus trabajos; las principales conclusiones, esto es, las principales tesis y sus fundamentos. Luego de reconstruida la forma de los argumentos, se juzga, inicialmente sobre el valor de verdad de los fundamentos, y en un segundo momento sobre su necesidad y su ser suficiente, para justificar las inferencias del autor, ya sean estas de carácter inductivo o deductivo.

Los productos son el resultado de un trabajo de carácter bibliográfico, crítico, analítico e interpretativo. La investigación de este tipo, se aplica sobre documentos; el abordaje de los asuntos puede ser de manera inmediata cuando se trabaja desde textos originales; y de manera mediata cuando se trabaja desde textos de comentaristas de la obras.

Las fuentes también son directas o indirectas, las primeras abordan de manera directa el problema de interés y las segundas de forma incidental, es decir el problema de interés no es su núcleo⁵.

En una primera fase, se ubicó y seleccionó la fuente a estudiar, luego se llevaba un registro ordenado de la información encontrada a manera de fichas bibliográficas y en libretas de resumen y fichas de lectura. Luego, se procesaba la información conforme conducía a los objetivos propuestos y al procedimiento diseñado.

Capítulo 2. Reseña del Movimiento Humanista

El propósito de este capítulo es introducir al lector en las ideas de la Escuela de las Relaciones Humanas, acercando un referente de más amplio espectro conocido como

⁵ Esta Clasificación de fuentes es ofrecida por Jaime Giraldo Ángel en el libro “Metodología y Técnica de la Investigación Bibliográfica”, Ediciones Librería del Profesional. Bogotá, 1992. p. 77-78.

movimiento humanista⁶. No se trata de una reconstrucción exhaustiva, no es el interés ni el foco central del trabajo desarrollado. Se trata, en la primera parte, de mostrar algunas aristas del movimiento que pueden considerarse antecedentes del movimiento humanista en administración y señalar algunos caminos para su profundización. Y en la segunda parte con un despliegue más documentado de lo acontecido con el movimiento en el proceso de industrialización, para terminar con la presentación de dos posiciones que en la actualidad impactan de manera significativa a las escuelas de administración colombianas: el paradigma de lo inhumano y el radical humanismo.

En el propósito descrito, a continuación se hará un breve recorrido por las que podrían llamarse etapas del movimiento humanista, señalando además, los principales exponentes en cada una de ellas.

La formalización de un pensamiento preocupado por el hombre, su naturaleza, su comportamiento, su dinámica y su valor encuentra un importante bastión en la Grecia antigua. Uno de los principales factores diferenciadores de los griegos respecto del resto de los pueblos bárbaros de la época, fue la Polis, la organización social que trajo consigo la política y la filosofía (Vernant, J.P., 1992).

Entre los representantes del humanismo en esta época, obliga la mención de los presocráticos⁷, los aportes de Sócrates⁸ (470 a.C.-399 a.C.), su discípulo Platón (428 a.C.-

⁶ El Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración de la sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia, viene trabajando en la construcción de una reseña frente del movimiento humanista que sirve de trasfondo a sus líneas de actividad. En este sentido, el trabajo de los profesionales Leonardo Uribe Ortiz y Camilo Esteban Torres Ávila titulado “Aproximación Histórica al Concepto de Humanismo, fundamentos para su identificación en las organizaciones” (2009), constituye la formalización de un esfuerzo sistemático al interior del Grupo que puede ser consultado como punto de partida para los interesados.

⁷ Entre otros, Tales de Mileto (625 a.C.-546 a.C.); Anaximandro (611 a.C.-547 a.C.) y Anaxímenes (570 a.C.-500 a.C.).

347 a.C.), la propuesta del estoicismo, y la aparición de la idea del hombre racional, que desarrolla camino en la tesis de la razón como fundamento de lo humano, que conduce a la verdad y el aprendizaje.⁹

Por fuera de Grecia, Cicerón resulta ser el más importante expositor del Humanismo de los Romanos. Él basa su pensamiento en las virtudes como, la misericordia, la belleza, el amor, el cual puede lograr un verdadero vínculo de unión entre la comunidad, “el amor es el primer deber de la razón” (Jean, *et al.*, 1976, 34).

La Edad Media, se pasa de una etapa de defensa de la razón a otra en la cual solo puede existir una verdad y un camino (el de la Iglesia), atados a la conveniencia económica y de dominio del clero. “El medio-evo esculpió un hombre temeroso de su humanidad corpórea, sin tiempo, sin individualidad, estático, rural, irracional... sometido a un poder divino ejercido por un absolutismo eclesiástico, que en una mano sostenía el látigo de un más allá infernal y en la otra llevaba los boletos que vendía para ingresar al cielo. El hombre medieval considera que su cuerpo... es una cárcel del alma y que está pagando un crimen metafísico-genético (el pecado original) y por ello tolera y acepta e incluso agradece el sufrimiento, la miseria, las pestes... los diezmos de la iglesia” (Mejía, 1990, 80-81).

La producción o el desarrollo del pensamiento humanista para este período es escaso, los principales autores humanistas se centraron en la perspectiva dogmática, fueron fundamentalmente religiosos. Entre ellos se destacan san Pablo, san Agustín y santo Tomás. San Pablo que es reconocido como el fundador del cristianismo cuyo centro

⁸ Para el contexto del presente trabajo, resulta conveniente resaltar o hacer énfasis en esta metodología de este filósofo, pues para Mayo las entrevistas juegan un papel muy destacado en la obtención de soluciones a problemas laborales; como lo encontraremos más adelante en este texto, Elton Mayo, utiliza y dirige las entrevistas a los empleados de la Wenster dentro del experimento del Hawthorne y de allí salen valiosos procedimientos a seguir para obtener una mayor productividad al interior de la compañía.

⁹ Elton Mayo centrará parte de sus aportes en resaltar la importancia de la educación, como aquella que satisface la necesidad de adquirir conocimientos para regir los destinos de la sociedad desde cualquier instancia.

discursivo y doctrinal es el hombre. Para san Agustín (siglos IV y V), “el hombre debe entregarse a Dios, amarlo y negarse a su carne, a su realidad, y creer en la eternidad, tener fe en la salvación” (Uribe & Torres, 2009, 70). Y por su parte, santo Tomás (1225-1274), fundamenta el que “los actos del hombre se dividen en ética, economía y política” (Uribe & Torres, 2009, 73).

En esta época, se desprende el debilitamiento del humanismo, pues el hombre no se puede expresar ni gozar de libertades plenas en su actuar, la Iglesia es quien decide lo que se puede y no se puede hacer. La razón encuentra serias restricciones y poco puede en términos de influir en el comportamiento de los hombres.

En el Renacimiento, se pasa del absolutismo religioso a la búsqueda y encuentro nuevamente de la razón. Este movimiento tiene su origen en Italia y se unen varios ánimos, conocimientos y artes en su construcción: humanistas, escritores, artistas, arquitectos, músicos y científicos. El humanismo de esta etapa se fundamenta en el desarrollo intelectual y una profunda formación académica.¹⁰

“El cambio en la forma de pensar y de ver el mundo se caracteriza especialmente por la valoración de la individualidad humana, a través de la confianza en el poder del hombre para transformar la naturaleza y crear magníficos inventos y la fe en la libertad del hombre para construir su vida según su voluntad” (Bullock, 1989, 32).

Conviene, además de mencionar a Miguel de Montaigne (Burdeos, 1533-1592). En perspectiva de Bullock, para Motaigne, “El hombre sería más feliz y mejor su aprendiese a aceptarse a sí mismo como realmente es. La aceptación de uno mismo

¹⁰ Entre los principales representantes del renacimiento destacan los siguientes: Petrarca (1304-1374), Boccaccio (1313-1375); Salutati (1331-1406); Bruni (1370-1444); Lorenzo Valla (1407-1457); Nicolás de Cusa (1401-1464); Juan Pico de la Mirandola (1463-1494); Pietro Pomponazzi (1462–Bologna); Desiderio Erasmo de Rotterdam (1467-1536).

tampoco representa la superación personal: es justamente lo contrario, es la condición de las posibilidades de mejoramiento que tiene cada persona” (Bullock, 1989, 54).

El Renacimiento desemboca en la Ilustración, centrada en un proceso de búsqueda de “...un mundo mejor gobernado por la razón y la equidad y el deseo de volver a una mayor simplicidad y pureza” (Bullock, 1989, 82). Aquí las principales ideas giraban en la búsqueda de la construcción de un gobierno justo y democrático, donde el hombre ocupara el lugar principal.¹¹ En este período se conformaron tres ejes fundamentales: Liberalismo, anti-religiosidad y antropocentrismo.¹²

Los principales aportes de esta época en el contexto humanista, son la defensa de la libertad, el reconocimiento de la dignidad y de la individualidad, la confianza en el potencial del hombre y la capacidad de autoconstruirse, en síntesis, la consideración del hombre como un valor central en el mundo (Uribe y Torres, 2009, 122). Sin embargo, no todo era bueno, al mismo tiempo estaban apareciendo factores de dominación que iban en contra vía del movimiento humanista, entre ellos el proceso de industrialización que se afianzaba en Europa y Norte América.

El período de la industrialización marcó la transformación de los sistemas y las relaciones sociales de producción. Este período tendrá un análisis más profundo, debido a que es la época en la cual Mayo llega a Estados Unidos y encuentra cómo el aumento en la producción, es la principal preocupación de todos los administradores y las empresas. La Revolución Industrial se caracteriza por el crecimiento de la población, por la aplicación de la ciencia a la industria, por un mayor empleo del capital, por la conversión de comunidades rurales en urbanas con la consecuente sustitución de su economía agraria por una economía industrial y comercial, por el desarrollo de las ciudades y por el nacimiento de nuevas clases sociales (Ashton, T.S., 1990, 167).

¹¹ Dentro de los principales representantes de la Ilustración se destacan Voltaire, Francois Marie Arouet (1694-1778), Jean Jacques Rousseau (1712-1778), e Inmanuel Kant 1724-1804.

¹² Para ampliar sobre estos tres aspectos véase Bullok (1989, 101-106).

En esta época comienza a desvanecerse rápidamente el pensamiento humanista, se olvidan valores como la libertad, la igualdad y la solidaridad. El pensamiento industrial capitalista abre paso a la hegemonía de lo económico. Los ideales del humanismo que ubicaban al hombre en un lugar preponderante en el mundo, se trastocan de manera significativa. Se pasa del antropocentrismo a la tecnocracia. Decae el proyecto humanista construido durante los siglos anteriores. El pensamiento humanista que defendía la razón autónoma y el ideal emancipador del hombre “quedó subyugado al dominio de la racionalidad técnico instrumental, engendrada en las ideas de desarrollo científico y de progreso” (Marín, D.A., 2006, 27).

Todo empezó a girar en torno a la acumulación de riqueza material y se empezaron a olvidar los temas morales y humanos. Los hombres fueron sometidos a esquemas esclavizantes de trabajo, a la explotación por otros hombres a cambio de dinero, con el fin de aumentar la producción. Cada avance de la industrialización y el capitalismo va desvaneciendo el humanismo, sólo quedaba tiempo para trabajar y se olvidan las distracciones, la familia y los otros asuntos de la vida.

En medio de este panorama tan sombrío para el humanismo y cuando los hombres habían sido convertidos en instrumentos para obtener más riquezas, aparece la Administración. El capitalismo llevó al mercader a convertirse en empleador directo y a realizar un esfuerzo por la racionalización del trabajo a través de funciones administrativas como dirección, planeación, coordinación y control para maximizar la acumulación de su riqueza (Marín, 2006, 52-53). Si bien es cierto que estas funciones administrativas habían existido en la praxis de prácticamente todos los grupos sociales desde la antigüedad, apenas comienzan a materializarse como conocimiento teórico a partir de las actividades comerciales e industriales del siglo XIX que obligaba a los empresarios a recurrir a un conjunto de herramientas para administrar organizaciones que cada vez integraban un mayor número de personas y cada vez tenían mayores

necesidades de supervisión y de funciones de gestión para atender las exigencias de servicio, la producción y el mercado (Chanlat, 2002, 30).¹³

La administración surge como una herramienta necesaria para planear, dirigir el trabajo en la naciente –y creciente– industria, para controlar la masa obrera sometida a la división del trabajo y satisfacer los intereses capitalistas de los empresarios. Mediante la conceptualización y teorización de las prácticas administrativas y la experimentación en las organizaciones, se buscaba encontrar los métodos más adecuados para aumentar la productividad haciendo que las personas actuaran como máquinas cada vez más eficientes permitiendo a esas empresas aumentar sus utilidades.

Los sistemas administrativos que se desarrollarían desde entonces, donde se destacan los de la escuela clásica de la administración con Taylor y Fayol, hallarían su razón de ser en la búsqueda de soluciones al problema de la eficiencia en las empresas (Carvajal, 2005). Los problemas organizacionales relacionados con aspectos humanos como comportamientos grupales, valores y sentimientos han sido puestos al servicio de la eficacia de las empresas (Chanlat, 2002, 37) y se han reducido a lo técnico y lo productivo.¹⁴

Como algunos de los principales focos o representantes del humanismo de este período son:

Grandes músicos: Haydn (1732-1809); Mozart (1756-1791); Beethoven (1770-1827) y Schubert (1797-1828); que durante esta época continuaron con el ideal humanista

¹³ En las entrevistas realizadas por Elton Mayo para los trabajos del Hawthorne, los supervisores eran uno de los factores que más influían sobre una buena o mala producción de los operarios en las empresas, si éstos no actuaban adecuadamente, los trabajadores se sentían intimidados y disminuían notablemente su ritmo, por el contrario cuando se sentían bien tratados y comprendidos su labor era óptima.

¹⁴ Como veremos más adelante los comportamientos grupales son una de las principales variables en las que deben concentrarse las empresas, a fin de lograr una correcta convivencia al interior de las mismas y de esta manera incentivar a los trabajadores para mejorar su producción.

a través de las artes, enfrentándose a los intereses de los industriales. Johan Wolfgang von Goethe (1749-1832). Pensadores en Alemania: Johann Christoph Friedrich Schiller (1759-1805); Wilhelm von Humboldt (1767-1835) y Friedrich Daniel Schleiermacher (1768-1834); John Stuart Mill (1806-1873).

Las principales conclusiones del humanismo en esta época terminan retomando las ya expuestas: la educación abre las puertas al entendimiento y el hombre se libera de los prejuicios y la alienación. Gracias a la educación se consigue el conocimiento del mundo y del hombre. La educación conduce a dos estados: La Autosuficiencia y la Libertad (Uribe y Torres, 2009, 141).¹⁵

Posterior al período conocido como era progresista norteamericana, ya hacia finales de la década de los veinte, es cuando tienen lugar la conformación de la Escuela de las Relaciones Humanas, con foco central en los trabajos de Elton Mayo.

Paralelo a los trabajos de Mayo, y también desde una perspectiva humanista, se identifican las contribuciones de autores como Chester I. Barnard (1886-1961), frente a la búsqueda de cooperación en el sistema formal de la organización. Kurt Lewin (1890-1947), aporta especialmente desde sus trabajos en la teoría de campo dinámico, dinámica de grupo e investigación acción. Mary Parker Follet (1868-1933) trabaja el problema de la manipulación, el trabajo en grupo como fundamento de la realidad organizacional y la relación de esta con la sociedad (Caicedo, 2010, 53-65).

El movimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, propició la vinculación de nuevas perspectivas en lo conceptual y lo metodológico frente a las organizaciones y la

¹⁵ Como podemos notar la educación aparece continuamente en varias etapas del humanismo como uno de sus pilares, de igual forma, Mayo siempre hace énfasis en lo valioso de la enseñanza, en la importancia de poder discutir temas con personas capacitadas, de los débiles aportes que hacen las universidades a los administradores para que asuman ese reto tan grande que se tiene de dirigir las organizaciones. Otra conclusión es que las empresas deben existir para dirigir y controlar, más no para esclavizar y oprimir. La razón sigue siendo vital para actuar con coherencia y un poco de sentido humano.

gestión. Posterior a Mayo, el panorama resulta bastante variopinto, y en él destacan autores como Douglas McGregor (1906-1964) reconocido como impulsor de perspectivas que hoy se estudian como comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, elevando el papel de las personas en la sociedad industrial. Rensis Likert (1903-1981), reconocido también por sus contribuciones a la escuela de comportamiento; su modelo sobre perspectivas de dirección y sus implicaciones aparecen como uno de sus principales aportes (Caicedo, 2010, 69-76). Los trabajos de Herbert A. Simon, sobre la racionalidad en las organizaciones, marcan también camino en el desarrollo de la corriente behaviorista.

Para Uribe y Torres, existen tres niveles de manifestación del humanismo:

“Reconocimiento del potencial Humano: se trata del valor que tiene cada persona por el simple hecho de serlo y el derecho que tienen todas las personas a recibir un trato digno y a que se les reconozca este valor. El hombre debe ocupar un lugar predominante en el mundo. Se reconoce además el potencial de cada persona para realizar grandes hazañas a través de la educación y el cultivo del espíritu. En la vida política se empiezan a incluir reformas que conducen a la limitación del poder y al reconocimiento de los derechos fundamentales de las personas.

Exaltación del valor de las personas: para ello se requiere un mayor desarrollo de la razón que permita trascender de la capacidad a la posibilidad de ser autónomo y alejarse del poder dominante.

Humanismo puro: se trata de una situación utópica en la que el hombre se encuentre absolutamente libre de cualquier tipo de sometimiento y manipulación y viva por completo en función de sí mismo. Este sería el fin último del pensamiento humanista. Se considera utópico este nivel teniendo en cuenta que sin importar el nivel de desarrollo de la razón las personas, estas siempre se encontrarán en mayor o menor medida sometidas a los intereses de las estructuras de poder” (Uribe y Torres, 2009, 143-144).

Para terminar este breve recorrido por el humanismo, es importante resaltar que muchos de estos planteamientos son acogidos por Elton Mayo en sus trabajos, como lo veremos más adelante. El énfasis en la educación, la razón, las entrevistas, el comportamiento de grupos y los análisis de las condiciones laborales para que los trabajadores se sientan a gusto, son elementos que utiliza Mayo para alertar a los administradores, con el fin de que puedan conseguir el equilibrio en sus empresas.

En la perspectiva contemporánea es muy diversa la producción que sobre problemas relacionados con las organizaciones y su administración, puede conectarse con la Escuela de Relaciones Humanas. La discusión sobre el hombre en el trabajo y sus implicaciones para la organización y la dinámica de la sociedad, alcanzan hoy un posicionamiento destacado. Entre otros, destacan temas como la dirección participativa¹⁶, el empowerment¹⁷, el aprendizaje organizacional (Senge, 2006), el deterioro de las condiciones del trabajo ante el avance tecnológico (Rifkin, 2008).

Con una fuerte influencia del psicoanálisis, el estudio del paradigma de lo inhumano y desde una perspectiva neo-marxista, el Radical Humanismo, representan dos enfoques del acercamiento a lo humano en las organizaciones, que desde finales de la década de los noventa del siglo pasado vienen impactando las escuelas de administración y el pensamiento en administración en Colombia. A continuación, y con el especial propósito de contextualizar esta influencia de la cual no escapa el presente trabajo, se realiza un acercamiento mínimo a estos dos últimos enfoques.

En cada una de las etapas de la historia, ha evolucionado el concepto del hombre con respecto a la comprensión de sí mismo y de su naturaleza; ya en la época del

¹⁶ Gaviria (2010) muestra un acercamiento al estado del arte frente al tema de la dirección participativa.

¹⁷ Son varios los autores que han llamado la atención sobre el tema en el ámbito organizacional finalizando la década de los 80 y 90: Conger & Kanungo (1998); Thomas & Velthouse (1990); Wilkinson (1998); Quinn & Spreitzer (1997) entre otros.

Renacimiento, el hombre descubre que puede razonar y forjar su destino con sus acciones. Estos pensamientos, aunados al hecho de desligarse de la autoridad total del ser superior y de los gobernantes, permitiría demostrar la “igualdad” entre los hombres. Sin embargo, “desde la antigüedad hasta nuestros tiempos, los hombres no se tratan como seres iguales” (Rojas, 2003, 231), hay diferencias dadas en cada cultura, donde hay hombres con niveles superiores e inferiores de acuerdo con las funciones dentro de una comunidad. Según comenta Rojas, un ejemplo es el taylorismo que facilitó la tradición de la gerencia vertical (Rojas, 2003, 28), es decir, permitió la jerarquización del acto del trabajo, contribuyendo con la formalización de las diferencias entre los hombres, muy concretamente en el plano del trabajo.

El profesor Fernando Cruz Kronfly (2003), cuestiona el hecho de que desde la primera mitad del siglo XX, la corriente humanista de la administración proponga, recomiende y hasta demande la humanización del contexto de trabajo, y ante esto, los empresarios y dirigentes parecen resistirse, y de manera persistente desatienden el llamado. Para profundizar en la problemática, Cruz asume un camino alternativo al tradicional del humanismo: el de lo inhumano¹⁸.

El concepto de “humanidad” se compone de dos características que son la razón y la capacidad moral; la pérdida o el irrespeto por cualquiera de ellas generan lo que se denomina inhumanidad.

La inhumanidad se da del hecho “de que los hombres inconscientemente hacen que la diferencia que perciben en sus semejantes se convierta en una amenaza; por lo tanto, aunque la diferencia no sea muy clara, la acentúan porque no quieren ver amenazada su identidad” (Rojas, 2003, 236). La inhumanidad está basada en las diferencias que existen entre los hombres, que aunque similares desde diversos ámbitos como el biológico o desde el cristiano, tienen amplias diferencias, por ejemplo, en el

¹⁸ Otros autores que referencian este tema son Finkielkraut, Alain (1998): La humanidad perdida, Ensayo sobre el siglo XX. España. Editorial Anagrama. También, M. Ignatief (1999) El honor del guerrero, Taurus.

“acto del trabajo” o ámbito organizacional, en el que la jerarquía demuestra diferencias y ellas fundan “la negación de su humanidad y la amenaza de su identidad” (Rojas, 2003, 27).

Según Rojas, el término inhumanidad ha sido utilizado tal vez desde Montaigne, con el fin de hacer referencia a la naturaleza humana “Temo que la naturaleza humana ha dotado al hombre de cierto instinto hacia la inhumanidad (Ensayo, libro I, Cap. XI, De la Crueldad)”¹⁹; pero sólo hasta el siglo XX se estudió técnicamente para analizar la exclusión y marginación de los seres humanos en las diferentes civilizaciones (Rojas, 2003, 30).

Sigmund Freud (1856-1939), en 1914, en un ensayo llamado “Introducción al narcisismo”, expone las bases para comprender la naturaleza humana y la hostilidad en la relaciones entre las personas. Para Freud el narcisismo era una especie de perversión y fue tratada por medio del psicoanálisis. Inicialmente define el concepto desde el ámbito sexual, mediante el cual “el individuo da a su cuerpo propio un trato parecido al que daría a un cuerpo de un objeto sexual” (Rojas, 2003, 123). Mediante sus análisis, Freud llega a concebir el narcisismo como un complemento libidinoso del egoísmo con el objeto de auto-conservarse. En el ámbito de la organización, se ha visto que durante la evolución del humanismo, en las diferentes épocas, se ha tratado de pensar en el bienestar de las personas en el trabajo; sin embargo, debido al narcisismo estudiado por Freud, cuando una persona se ve amenazada en su posición o su rango dentro de la organización, por otra persona, sale a flote el narcisismo, recurriendo muchas veces a atropellar a la persona, con tal de dejar de sentirse amenazado, y generando muchas veces comportamientos que llevan a la inhumanidad.

El problema consiste en el hecho de que en la historia se han tratado de buscar alternativas para dar mayor importancia al hombre y a incorporar lo humano en la organización, pero cuando en las relaciones de los hombres en el acto del trabajo, una de

¹⁹ Cita realizada por Rojas, William, 2003, p. 30.

estas personas ve que está perdiendo poder con respecto al otro, recurre al narcisismo para mostrar su jerarquía y poder, pudiendo agredir a la otra persona. El narcisismo es inherente a los hombres, es decir, el paradigma define que hace parte de la naturaleza humana; pero el trato humano puede llegar a convertirse en inhumano cuando una de las personas quiere sobreponerse sobre la otra, llegando a agredirla. Según esto, la activación del narcisismo surge “del dispositivo inconsciente que hay en los hombres y que poco a poco en mayor medida o menor medida la cultura lo facilita” (Rojas, 2003, 237). Dicho narcisismo es una característica del hombre, por lo tanto hace parte de su naturaleza “lo inhumano entonces no niega lo humano” (Rojas, 2003, 239).

De acuerdo con el texto de Cruz, sigue existiendo el irrespeto total o parcial de la dignidad hacia el subordinado, debido a que hay juegos narcisistas que trascienden la racionalidad de los subordinadores; entregándose estos inconscientemente al juego de identificación personal y grupal que les permite dejar a un lado los derechos fundamentales del subordinado (Cruz, Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas, 104). Así las cosas, en el ámbito laboral las personas soportan²⁰ acciones inhumanas, según Rojas, a cambio de lograr la satisfacción de sus necesidades individuales, lo cual se mantiene porque el narcisismo les permite convivir con los actos inhumanos, soportarlos, sin que esto afecte sus deseos de bienestar (Rojas, 2003, 253).

Como conclusión, no es posible eliminar la inhumanidad que se presenta en los hombres, ya que, como se dijo anteriormente, está integrada al comportamiento humano, no con el fin de hacer daños a los demás, sino por la incapacidad de comprender a los otros. Esto no es posible eliminarlo, sino controlarlo mediante instrumentos éticos, jurídicos y políticos (Rojas, 2003, 232).

²⁰ En el contexto colombiano la autoridad aparece como uno de los principales recursos para la dirección. Esto favorece la presencia de situaciones de abuso de autoridad. Estos abusos se suceden en el hogar, luego en la escuela, en el colegio y posteriormente, al vincularse las personas a las organizaciones, parecen dispuestas a aceptar también condiciones de autoritarismo. Ésta parece ser una forma natural de las relaciones de subordinación (Carvajal, Relaciones de trabajo y convivencia en las organizaciones de Armenia. Un acercamiento desde los derechos humanos. Informe de investigación, 2010).

Son muchos los interrogantes que aparecen para la comunidad de interesados en las organizaciones y su administración en el acercamiento a lo que Rojas (2003), Cruz y otros (2003) llaman paradigma de lo inhumano. Aquí, pues, un frente de trabajo bastante promisorio, que encuentra en los trabajos del Grupo de Investigación Nuevo Pensamiento Administrativo de la Universidad del Valle, un fortín de exploración, promoción y reflexión.²¹

Dentro del contexto de la administración, en las últimas dos décadas, algunas escuelas colombianas se han visto influenciadas, o por lo menos han abierto sus puertas, por corrientes de pensamiento en gestión, que recogen el espíritu de lo que podríamos llamar un humanismo contemporáneo. Desde la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal, y por vía especialmente de las Universidades del Valle y EAFIT, se han difundido los trabajos de Omar Aktouf, Alain Chanlat y Rene Bedar, que tratan de mostrar y contextualizar el pensamiento conocido como radical humanismo.

Desde el trabajo de Burrell y Morgan (1979)²², el radical humanismo trabaja centrado en el cambio social, revisa los tipos de dominación y puede decirse que promueve la liberación del individuo a partir del desarrollo de su consciencia frente a lo humano, para sí y para los demás. Desde esta perspectiva, Aktouf plantea el cómo es posible tener una organización eficaz, si la gestión se centra en el respeto a la dignidad del ser humano, y en esto, resalta una opción social que está a la altura de la conciencia moral de la humanidad (Aktouf, 2009, 700). Resulta imperativo responder la pregunta por la concepción de hombre que se tiene como trasfondo para la dirección del trabajo de las personas, aquí, la pregunta por lo humano en general y por lo humano en el contexto particular de las organizaciones.

²¹ Para ampliar puede también revisarse (Cruz, Aktouf, & Carvajal, El lado inhumano de las organizaciones, 2003).

²² G. Burrell G. y Morgan G. (1979); *Sociological paradigms and organizational analysis*. Gower, aldershot.

En este último sentido y desde los trabajos de la Escuela de Montreal, en términos de la discusión sobre la concepción del hombre en la organización, se documentan y evalúan las implicaciones de la consideración de empleado como un costo o como una inversión, que es traducible al concepto de capital humano e incluso, en un plano superior, al de capital social. Desde el radical humanismo se reclama por esta segunda visión, que desembocaría, entre otras cosas, en ofrecerles confianza, seguridad en el empleo y respeto por su dignidad.

En contraste, algunos ejemplos de las acciones de deshumanización (Aktouf, 2009, 713) de las personas en el trabajo son:

El poder unilateral, reflejado en la distribución de utilidades hacia el patrón y de la visión del empleado como obstáculo para la creatividad colectiva.²³

Las empresas adoptan poco respeto por la integridad y dignidad de las personas²⁴, al estar sumergidos en las teorías administrativas del economismo y el utilitarismo.

La ausencia de ética y honestidad hacia los empleados, debido al concepto de productividad de los trabajadores, del egoísmo y del pensamiento a corto plazo de los dirigentes, que limitan que el empleado sea tratado como persona.

La superación de estas situaciones permite avanzar no solo hacia el bienestar de las personas individualmente consideradas, sino también, desde la perspectiva de Carvajal, hacia el desarrollo de sus capacidades racionales, al desarrollo de su humanidad, considerándola no solo como medio sino también como fin (Carvajal, 2009,

²³ Diferentes autores han trabajado este concepto: Atlan, 1972 y 1985; Orgogozo y Sérieyx, 1989; Morgan, 1986, Varela, 1980. Citados por (Aktouf, Administración entre tradición y renovación, 2009).

²⁴ Sean empleados, consumidores, ciudadanos.²⁵ Carvajal, O., José Gabriel, (2009), La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial. Universidad Nacional. Universidad del Valle. Bogotá, D.C.

156-182)²⁵. Con este contexto se construyen sujetos más libres, plenos y capaces, que integran organizaciones más sólidas y competitivas, en una sociedad donde el respeto por la dignidad humana se torne central en todos los ámbitos de actividad.

Algunas vías en este sentido parecen tomar fuerza, con más resultados en el contexto de lo escrito, de lo propositivo y tal vez de lo teórico, que en el de la cotidianidad de las organizaciones. Un ejemplo lo constituyen los trabajos sobre dirección participativa²⁶, que no sólo permiten el desarrollo de las capacidades racionales de los empleados, sino que también permiten reducir las condiciones organizativas que favorecen la coerción y engaño por parte los dirigentes, situaciones que atentan contra su dignidad (Bowie, 1999)²⁷.

En conexión con la participación, en la actualidad las prácticas de gestión tratan de combinar elementos de la cultura empresarial con los de la administración de la calidad mediante el trabajo en equipo, los valores compartidos, el proyecto común, los círculos de calidad. Con estas modificaciones en la forma de ver la administración, también se hace necesario cambiar el enfoque del recurso humano, a partir de la revalorización del mismo, por medio de la equidad, los valores comunes, el espíritu de equipo y la colaboración, algunos de los elementos esenciales para esta revalorización (Aktouf, 708).

Con la calidad se está solicitando al empleado hacer parte activa y “pensante” de la organización, y por ende, de la administración; diferente a la concepción heredada desde la ingeniería, y con amplia aceptación todavía en la actualidad, según la cual los

²⁶ Al respecto resultan valiosos los recientes trabajos de Julián Valencia (2008) y Nicolás Gaviria (2010) al interior del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría de la Administración en la sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia.

²⁷ (Bowie, 1999), (Blackwell, 2001), (Frederick, 2001, 3-29). Para ampliar este argumento, véase también (Carvajal, La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial, 2009, 125-137).

niveles altos de la organización eran los únicos responsables de pensar y ser creativos²⁸; siendo esta una función de la que se excluía a los niveles más bajos de la organización.

Es complejo el cambio de pensamiento de la administración en la forma de ver la participación de los empleados, ya que hasta el momento, la administración tradicional no ha estado preparada para comprender y asumir la amplitud del cambio a nivel teórico y práctico: es difícil comprender que el cambio de la filosofía administrativa requiere una empresa más humanizada²⁹. Esto nos lleva a cuestionar si el tipo de ser humano que actualmente se encuentra en las organizaciones puede asumir este cambio sin comprender profundamente las razones, los hechos y las circunstancias que provocan esta transformación. Es necesario entonces encontrar los medios para modificar la forma de administración, para que sea primordial el respeto, la autonomía y la autodeterminación, como la denomina Aktouf, la “promoción” del trabajador (Aktouf, 710).

Se requieren entonces unos cambios de concepción para incluir al ser humano dentro del proceso de eficiencia de la empresa, por medio de la cesión de una parte del poder.³⁰ Como lo expresa Aktouf, el humanismo se refiere “a la búsqueda compleja y difícil de una concepción más humana del hombre” y se evoca al radicalismo en el hecho de generar una interrogación más profunda, regresando a los orígenes y a las raíces de las cosas (Aktouf, 711).

Así pues, el problema de la concepción del ser humano debe ser tratado de forma Radical, ya que hasta el momento ha sido un obstáculo al considerarlo desde las prácticas de dirección, principalmente, como un instrumento de producción. Parece entonces necesario trabajar en el estudio, la reconstrucción y la transferencia de las teorías sobre lo

²⁸ Para eso se les contrataba y se les pagaba. Eso hace parte de su responsabilidad.

²⁹ Factor que como se ha visto y se verá a lo largo del texto, es difícil encontrar: la humanidad del ser en el ámbito laboral.

³⁰ Poder desde la toma de decisiones y los derechos de la administración. Ver (Aktouf, Administración entre tradición y renovación, 2009, 710).

humano, el contexto de la comunidad de interesados en las organizaciones y su administración. Esto, como preparación antes de hacer transformaciones en las relaciones dirigentes - dirigidos, que no se queden, por falta de fundamentación, en simple adopción de nombres alusivos o, como el mismo Aktouf lo plantea, en humanismo de fachada, o mera “cosmética” organizacional.

Entre los elementos que resultan característicos del radical humanismo, que permiten identificar esta ideología o las prácticas relacionadas con ella, Aktouf (2009, 711-712) documenta las siguientes:

Considerar al ser humano como un ser autoconsciente, dotado de conciencia y de juicio que busca llevarlo a la liberación y al propio ascenso. De allí que será el creador de su propio ambiente, de la sociedad y de sí mismo. El humanismo del que habla Aktouf “expresa el hecho de estar centrado por completo en el hombre, en la significación humana (por y para el hombre) de lo que se emprende” (Aktouf, Administración entre tradición y renovación, 711). De acuerdo con lo anterior, el hombre no es un medio para alcanzar un objetivo, sino el objetivo en sí.

El ser humano es un ser que debe relacionarse con los demás, es decir, es de comunidad y de sociedad. La forma en que este vive es fundamental para adoptar su sentido en sí mismo.

El trabajo como fuente de deshumanización: el trabajador vende su fuerza de trabajo, contribuyendo al desarrollo de potencias exteriores³¹, cuyo fin no es el hombre sino el valor que produce su trabajo, haciendo esto más deshumanizante. Por esta razón se debe tener especial interés en el proceso del trabajo y en las relaciones en las que participa.

³¹ Como mercancías y utilidades.

Generar una “teoría del sujeto”³² que modifique el concepto de la administración en la cual el ser humano es un objeto controlable, dirigible y motivable.

Cuando se piensa en una empresa más humanizada, se está buscando cambiar la costumbre taylorista, evitando el pensamiento de división del trabajo y especialización a tal nivel que impiden al empleado pensar, intervenir y tomar decisiones en aspectos de su trabajo. Dicha humanización no está ligada a un concepto idealista o romántico, sino a una necesidad de cambio de la forma de administrar las empresas (Aktouf, 714).

Este cambio de pensamiento de la organización, está dado por la inclusión del empleado en los procesos de pensamiento de la organización, como se ha mencionado: autonomía para decidir y colaborar, además de tener la autorización para hacerlo. Se busca, según dice Aktouf, “la combinación de las diferentes inteligencias individuales, animadas por el deseo de colaborar” (Aktouf, 714). Se hace necesaria la participación de todos los trabajadores, incluyendo los empleados, con el fin de aportar soluciones creativas para afrontar mejor los retos de la actual administración.

Para lograr el propósito planteado anteriormente, se debe buscar un nuevo tipo de empleado y de relaciones de trabajo en la organización. Así pues, ya que no sólo se puede esperar un cambio en el comportamiento de las personas, dejando las demás variables iguales, el cambio de las partes debe ser radical: en la organización, el hombre está relacionado con las condiciones de poder y control, ya que el individuo debe sentirse cómplice del funcionamiento de la organización, y vivir en la empresa, como expresión de sí mismo; así que debe convertirse en el lugar de trabajo y no de uso intensivo de la fuerza de trabajo, donde exista la cooperación hacia el desarrollo y la concertación de ambos entes (Aktouf, 715).

³² Evan Pritchard (1950) consagró la “teoría del sujeto” en la que los seres humanos obedecen a razones, sentimientos y opciones y no a causas. (Aktouf, Administración entre tradición y renovación, 2009, pág. 712).

Necesario es reconocer que ya desde el siglo XIX se ha tenido una plusvalía absoluta, la cual está explicada por el estiramiento de la jornada de trabajo, por la reducción de valor, por la coerción y el poder individual. En el siglo XX se ha tendido a una plusvalía relativa, en la cual se reduce el tiempo de trabajo, la mayor disciplina y la mayor organización. Sin embargo, en nuestro entorno no se ha llegado a obtener la plusvalía relativa, ya que esto requiere un cambio de pensamiento en el ser humano y en el manejo de la organización (Aktouf, 717). Aktouf se pregunta: ¿Se ha visto en las empresas una evolución hacia la plusvalía relativa, en la que el empleado se identifica completamente con la organización y ésta responde con mayor equidad en su trabajo? No parece afirmativa la respuesta, ya que se puede observar que el asalariado aún es tratado como un costo a reducir y no como una inversión a mantener.

Puede aceptarse que en administración se está a gran distancia de una posición Radical Humanista, pero, a pesar de que se ha advertido aquí sobre la precariedad de los avances en la prácticas en este camino, resulta importante mencionar que en algunos aspectos se ha mejorado la relación de la organización y el empleado, ya que se han mejorado los procesos de entrenamiento y capacitación, y se ha tratado de dignificar hasta cierto punto el trabajo, permitiendo la participación del empleado, aunque sea de forma indirecta con los problemas dentro del trabajo que afronta la organización.

Vale la pena anotar que las empresas deben pensar con respecto a sus trabajadores en el largo plazo y no solo maximizar en el corto plazo.³³ Sería necesario este cambio en el manejo de la organización enfocado a una cierta sabiduría y generosidad hacia el factor humano: “el grado de civilización se mide por la manera de tratar a los más débiles”.³⁴

³³ Por ejemplo, en tiempos de crisis el activo que primero sale de la organización es el hombre. No es considerado de vital importancia, ya que se tiene la creencia de que es reemplazable y otra persona puede llegar a hacer su trabajo.

³⁴ Frase de Jean Rostand, citado por (Aktouf, Administración entre tradición y renovación, 2009, 720).

Capítulo 3. Contexto del Surgimiento de la Escuela

La Australia de Elton Mayo

Mayo, nació en Adelaida (Australia) el veintiséis (26) de diciembre de 1880 y murió en Inglaterra el primero de septiembre de 1949.

Con el propósito de contextualizar al lector, a continuación se presenta un mapa que nos ubicará a Australia en el mundo.



Fuente: http://www.miraustralia.com/img/mapa_australia.gif

Figura 1. Ubicación de Australia en el mundo.

Ahora ubicaremos a Adelaida en Australia



Fuente: <http://www.vacationstogo.com/images/ports/maps/669.gif>

Figura 2. Ubicación de Adelaide en Australia.

Además y en el proyecto de contextualizar, se presentarán los momentos más importantes de la historia de Australia en temas políticos, culturales y sociales, con el fin de contextualizar al lector con la época del nacimiento de Elton y a sus primeros años en el continente.³⁵

Su extensión total es de 7.686.850 Km², es el sexto país más grande del mundo³⁶. Su población asciende a 21.874.900 habitantes año 2009.³⁷

³⁵ La búsqueda de materiales disponibles de calidad para la reseña de Australia son escasos; sin embargo son muy importantes y básicos los datos obtenidos de la obra: Australia y Oceanía; Hans – Joachim Krug, traducción al español por Arago Cabañas Antonio María, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, 1961, México.

³⁶ Consultado en el Link: <http://www.yesaaustralia.com/Curiosidades-Indexesp.htm>, página Yes Australia.

Su descubrimiento es frecuentemente atribuido a James Cook, pero en realidad los primeros en conocer este continente fueron los españoles, portugueses y holandeses. Su silencio para darlo a conocer al resto del mundo, obedeció a la competencia comercial que existía en la época y las ventajas que les proporcionaba tener unas nuevas rutas para el continente asiático desde Europa, sin que sus rivales lo supieran. “Hasta principios del siglo XVIII, no se conoció el descubrimiento del estrecho entre Australia y Nueva Guinea, que realizara ya Torres en el año 1606” (Hans-Joachim Krug 1961, 7). En el siglo XIX se encontraron cartas geográficas que demostraban que en 1542 “tanto Portugal, España e Italia, como en Francia e Inglaterra, ya cien años antes de los viajes de Tasman, se conocían largos trechos de las costas del oeste y del este de Australia” (Hans-Joachim Krug, 1961, 8). Tasman realizó exploraciones entre 1642 y 1643.

La procedencia de la población indígena australiana aún no ha sido explicada con claridad³⁸. Se han podido establecer ciertas características raciales y culturales con Tasmania, un pueblo negro de Malasia e Indonesia; pero ninguno ha podido ser demostrado con exactitud, una hipótesis muy fuerte apunta a que los Tasmanios fueron los primeros habitantes de Australia, pero luego de múltiples desplazamientos producidos por invasiones, fueron confinados hasta el sur y posteriormente se acomodaron definitivamente en una pequeña isla independiente (Hans-Joachim Krug, 1961, 50).

Es necesario también considerar la pobreza de la tierra, que permite solo conformar pequeñas congregaciones humanas que buscaban aprovechar al máximo los pocos recursos naturales que existían. Como consecuencias lógicas de estas características aparecen: la diversidad racial, la cultural y la independencia entre los grupos (Hans-Joachim Krug, 1961, 53-54).

³⁷ Consultado en el link: http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?cid=GPDdes_1, datos del Banco Mundial.

³⁸ Prueba de lo difícil que resulta la identificación de la raza nativa australiana, está en que en el continente, se identifican más de 30 dialectos.

En Australia, se pueden identificar dos grandes grupos culturales: el primero, las formas primitivas de Tasmania y el segundo una cultura más elevada ubicada al interior del continente conformada especialmente por los negros (Hans-Joachim Krug, 1961, 56).

La independencia de las colonias británicas de Norteamérica obligó al traslado masivo de presidios ubicados Norteamérica. Gracias a esto y a la presión de colonos libres se empezó a reconocer personalidad política a los estados en Australia. En 1823 y 1825, se les reconoce autonomía con parlamentos propios a Nueva Gales del Sur y a Tasmania respectivamente. En sólo cuatro décadas las demás colonias recibieron la autonomía (Hans-Joachim Krug, 1961, 58).

A partir de negociaciones entre las colonias y el gobierno británico se logró la unión del estado federal, bajo la denominación: "Commonwealth of Australia" y en 1900 se le reconoció el poder legislativo al gobernador como representante del rey de Inglaterra y a su vez al Senado y a la Cámara de Representantes. La capital designada finalmente fue Canberra (Hans-Joachim Krug, 1961, 58-59).

Se implementaron restricciones a la inmigración, especialmente para la raza negra, con el fin de evitar que los blancos australianos, descendientes directos de Inglaterra, pierdan sus trabajos y decidan, en un momento dado, mezclar la raza aria. Esto trae como consecuencia el estancamiento en el desarrollo de la federación, debido a que fueron poco exploradas y explotadas zonas tan grandes del continente como el norte y el occidente.

Entre 1900 y 1950 la economía depende de la agricultura, la ganadería y los productos industriales derivados de ellas. Solo se aprovechaba un 30% del territorio en estas actividades y los intensos veranos traían gran cantidad de muertes entre los animales (Hans-Joachim Krug, 1961, 62).

La lana generaba gran cantidad de empleos en los territorios alejados de las ciudades y dedicados a la ganadería. Al norte del continente se cría ganado para engorde, mientras que al sur, cerca de Adelaida y gracias a las buenas reservas de agua, se levanta la industria lechera. El trigo se convierte en el principal producto de Australia para la

época, acompañado de otros cultivos como maíz, arroz, la caña de azúcar, las uvas y las frutas tropicales (Hans-Joachim Krug, 1961, 64-65).

El continente cuenta con una buena cantidad de dispersos recursos minerales. Los principales yacimientos son de: plomo, cobre, oro, plata, hierro, lignito, hulla y ópalo. En Adelaida, las reservas de cobre fueron desapareciendo rápidamente y para mediados del siglo XIX eran casi nulas (Hans-Joachim Krug, 1961, 66-68).

Con baja competitividad por los costos salariales impuesto por ley, las ciudades más industrializadas, eran Victoria, Melbourne, Sydney y Newcastle³⁹. Adelaida, resultó favorecida, gracias a que la General Motors se estableció allí para la fabricación de autos. La segunda guerra mundial, llevó empuje a las industrias de Nueva Gales del Sur; se crearon múltiples compañías de fabricación de armas, vestidos y barcos (Hans-Joachim Krug, 1961, 69).

Al interior, las carreteras eran escasas y la navegación entre los grandes puertos, al igual que el tren, eran las principales fuentes de abastecimiento de las ciudades (Hans-Joachim Krug, 1961, 72-73).

Adelaida está ubicada “al pie de la ladera occidental de la cordillera del Mount-Lofty de 700 metros de altura, junto al río Torrens” (Hans-Joachim Krug, 1961, 97), en el siglo XIX, era considerada la capital del territorio sudaustraliano. Ciudad industrial por naturaleza, pujante y creciente, contaba con varios talleres de maquinaria y de locomotoras, también fábricas de cerámica y objetos de cristal. Su puerto movía importantes cantidades de carga principalmente agrícola y en menor proporción de

³⁹ Todas ubicadas en Nueva Gales del Sur.

minerales (Hans-Joachim Krug, 1961, 98). Para el 2007, la ciudad contaba con un millón cien mil habitantes aproximadamente (censo 2007)⁴⁰

Es importante destacar varios aspectos que necesariamente debieron tener influencia en la vida de Elton Mayo:

La pobreza de la tierra que necesariamente obligaba a los colonos a buscar cómo explotar al máximo los pocos territorios fértiles que se encontraban.

El constante arribo de prisioneros y colonos, los primeros condenados a estar lejos de sus hogares para purgar sus penas, los segundos buscando encontrar riquezas para explotar.

Surgimiento político de la colonia, creación de los parlamentos, normas y gobiernos, guardando siempre lealtad a Inglaterra.

Restricciones a los inmigrantes, especialmente los de raza negra, situación que necesariamente perjudicó el avance en las industrias australianas y en las fincas, pues los habitantes de raza blanca no eran tan resistentes y fuertes para los trabajos pesados.

La economía depende de los productos agrícolas y ganaderos y las industrias giran en torno a estas actividades.⁴¹

⁴⁰ Australian Bureau of Statistics (ed.): «estimated Resident Population, States and territories Capital city and balance of state/territory

⁴¹ Varias de estas situaciones marcan la vida de Mayo, la formación política de la colonia en la que su familia participó activamente. Las pocas industrias que se establecieron en el continente, obligaron al padre de Elton y a él mismo a viajar a otras ciudades para buscar trabajo (opinión del autor).

Breve Reseña de la Historia de Estados Unidos

Igual a como acaba de realizarse con Australia y con el propósito de realizar una breve reseña de la historia de Estados Unidos, se tomará como base los aportes de los trabajos de Héctor Julián Leyton Mendieta (La Administración Científica) y el de Lina María Rendón Giraldo (Escuela de las Relaciones Humanas, Antecedentes).

A diferencia de lo sucedido en otros países con su colonización, la inmigración desde Inglaterra no fue una decisión del gobierno, sino que ésta se convirtió en un negocio para unos cuantos que crearon agencias de colonización, como la Virginia Company y la Massachusetts, dedicadas a traer gente de otros países para la explotación de los recursos de las tierras de América. La gente creía que su vida cambiaría en este continente, pero desafortunadamente se encontraba nuevamente sumida en duras jornadas de trabajo implantadas para poder cancelar las deudas que adquirían para poder viajar. Ante el inconformismo de los colonos se replanteó el sistema de contratación, cuando llegaban, ellos y sus familias trabajaban para los propietarios de las tierras por un periodo fijo de siete años como pago por los gastos de viaje, al finalizar el periodo recibían la libertad y una liquidación que algunas veces incluía una pequeña parcela⁴².

Durante el siglo XVII los colonos que llegaron a Estados Unidos eran ingleses en su gran mayoría, también había unos pocos holandeses, suecos y alemanes que se ubicaron en la región central, franceses en carolina del sur, españoles, italianos y portugueses dispersos, pero aquellos que no eran ingleses solo representaban el 10% del total de colonos. Entre las principales causas de la migración europea se encuentran la Crisis económica y social en Europa y la búsqueda de la libertad religiosa y política:

⁴² La explotación en el trabajo, ha traído desde todos los momentos en la historia grandes inconformismos y necesariamente una profunda necesidad de negociación para alcanzar un equilibrio entre la mano de obra y el estado o la misma empresa.

Crisis económica y social en Europa: En ese momento histórico de Europa se vivía una difícil situación social debida al aumento de la población y la escasez de trabajo, entre 1620 y 1630 Inglaterra tenía dificultades económicas, las cosechas fueron mínimas y la industria creciente demandaba más materias primas. Las colonias se convirtieron en una alternativa para solucionar la situación.

Búsqueda de la libertad religiosa y política: Hacia el año 1500 Europa era casi totalmente cristiana. El cristianismo era la única institución legal con jurisdicción en toda Europa. Los pobres eran agobiados por los impuestos del clero, la sociedad adinerada, hacía lo que bien le parecía pues con el pago de las indulgencias todo se borraba. El monje alemán Martín Lutero no estaba de acuerdo con este tipo de doctrina y opuso la suya, cuyo núcleo central era que las personas podrían salvarse incluso sin recurrir a la iglesia, estableciendo una relación personal y privada con Dios. Las colonias, se convirtieron en esa opción de escape, sobre todo para los pobres de la mencionada opresión de la iglesia.

Poco tiempo después que Carlos I subiera al trono en 1625, los líderes puritanos ingleses fueron perseguidos cada vez más intensamente, varios de esos ministros adinerados y de buena posición emigraron y se establecieron en Massachusetts en 1630, pero los puritanos no fueron los únicos colonizadores con motivos religiosos, también se asentaron católicos ingleses en Maryland, colonos alemanes e irlandeses en Pensilvania y Carolina del Norte. Después de 1680, llegaron inmigrantes de Alemania, Irlanda Escocia, Suiza, Francia, estos colonos llegaban por razones diversas, para escapar de la guerra, de la pobreza, o de la opresión gubernamental.

El 4 de julio de 1776 se aprueba la declaración de Independencia. Ella, “No sólo anunciaba el nacimiento de una nación, sino que también expresaba una filosofía de libertad del hombre que habría de representar a partir de entonces una fuerza dinámica para todo el mundo occidental. Descansaba no en agravios particulares, sino en una amplia base de libertad individual, capaz de conquistar el apoyo general de toda América del Norte” (Wright, 1977). El movimiento americano fue diferente en las distintas partes

del continente, incluyó revoluciones filosóficas, religiosas, agrícolas, comerciales, políticas y humanistas; produjo la emancipación del negro, hizo surgir dudas fundamentales sobre las políticas sobre la tierra y hacia el indio; rompió las fronteras existentes entre las distintas clases sociales, fronteras estas que habían sido traídas de Europa (Leyton Mendieta, H. J.).

En 1783 se firmó el convenio de paz que reconocía la independencia, la libertad y la soberanía de los trece estados y se concedía dominio sobre el territorio que ocupaban, que era casi igual al que hoy tienen. Entre 1790 y 1890 el desplazamiento de la población fue rápido y extenso, para 1912 se había pasado de 13 estados a 48 y su afán por extenderse fue tal que incluso los llevó hasta las tierras de México.

A pesar de estar prohibido el tráfico de esclavos desde 1808, la esclavitud jugó un papel importante en el desarrollo económico de las tierras del sur de los Estados Unidos, su fuerza laboral fue empleada en el cultivo de algodón, azúcar y tabaco. En 1818 había 11 estados que prohibían la esclavitud y once que la autorizaban, en 1835, los movimientos laborales lograron rebajar la jornada laboral a 10 horas, pero la lucha abarca también su interés por la democracia y la educación. El sistema de escuelas públicas se estableció en la parte septentrional del país, sin embargo, la lucha para lograr el cubrimiento de toda la nación duro varios años.⁴³

El desarrollo de Estados Unidos era significativo, en el siglo XIX, tenía 31 estados, 23 millones de habitantes, en el Este florecía la industria, en el Oeste y el Centro la agricultura; en California las minas de oro propiciaban una gran actividad comercial y los ferrocarriles unían todas las regiones colonizadas del país (Leyton Mendieta, H. J.). Pero en realidad habían dos Estados Unidos de América: los del Norte y los del Sur, y el

⁴³ Resulta muy importante resaltar esta situación, pues existen dos logros fundamentales en esa época histórica en los Estados Unidos: el primero es la disminución de la jornada laboral, hecho que Mayo implementa también durante sus estudios en las compañías norteamericanas como lo veremos más adelante y el segundo es la importancia que le dan a la educación, este factor será determinante durante la vida de Elton y es una de las principales conclusiones de este trabajo.

creciente progreso encerraba peligros ocultos para el mantenimiento de una armonía nacional.

La fuente principal de riqueza en la región sureña era el algodón⁴⁴ acompañado de otros cultivos como el arroz, el azúcar y el tabaco, sin embargo, su desarrollo no era igual que en el norte, lo que llevaba a los sureños a culparlos de su atraso, pues consideraban que las utilidades obtenidas por la comercialización del algodón que ellos producía era lo que facilitaba el desarrollo del norte (W, 1986).

Desde 1840 el problema de la esclavitud se convirtió en el problema político más importante. La unión de los productores de algodón en las tierras del Sur, los líderes políticos, las clases profesionales y la mayoría del clero llegaron a considerar que la esclavitud era algo necesario y permanente, donde los negros llenos de beneficios, favorecían un sistema donde la relación entre el capital y el trabajo era más humano que el sistema de salarios del Norte.

Los Estados Unidos en menos de 50 años, pasó de ser un estado rural a una república urbana; aumentó la actividad industrial cubriendo el territorio de fábricas, líneas férrea intercontinentales, ciudades prosperas y grandes propiedades agrícolas. Pero este desarrollo también trajo sus consecuencias: se generaron monopolios, las condiciones de trabajo eran deficientes, las ciudades crecían con tal rapidez que la vivienda escaseaba, y la gobernabilidad se hacía difícil, no existía una planificación para la producción y algunas veces esta sobrepasaba el consumo real.

Entre los aspectos a resaltar para la vida de Elton Mayo, encontramos un país con rápido desarrollo económico, tal vez desmedido y propiciado por una gran cantidad de

⁴⁴ El algodón suministraba material prima par a las fábricas de hilados del norte así como también más de la mitad de las exportaciones del país. El cultivo del algodón y su sistema de trabajo llegó a representar una enorme inversión de capital en el sur. Para 1850 se cosechaba en el sur de Estados Unidos siete octavas partes del suministro mundial de algodón (Olson Keit W., 1986)

culturas que interactuaron en el territorio norteamericano. La presencia casi infaltable del aprovechamiento de la clase trabajadora desde los esclavos negros, hasta la mano de obra más calificada en las industrias del Norte. La necesidad de educación para la búsqueda de una mejor clase obrera y el mejoramiento de la calidad de vida. Más adelante en el presente trabajo se hará una contextualización de la situación por la que atravesaba Estados Unidos cuando Elton llega a este país y cómo influye ese momento histórico en el desarrollo de su vida y su obra.

Capítulo 4. Familia y Carácter de Elton Mayo

El propósito central de este documento es hacer una reseña de la biografía de uno de los autores más importantes del movimiento conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas en Administración. Se parte del supuesto que conocer a fondo el contexto de vida del autor, favorece la comprensión de su obra, no sólo en la perspectiva de su contenido, sino también de su intención, su ideología, sus intereses, las influencias recibidas y la racionalidad de su proceder.

El texto fue elaborado teniendo como fuente principal el libro: “Elton Mayo, *The Humanist Temper*” de Richard C.S. Trahair⁴⁵, con prólogo de Abraham Zaleznik. Este documento es un importante esfuerzo documental y de análisis; además de la demostración del constante interés de Mayo por el mejoramiento de la vida laboral.

El libro mencionado consta de 22 capítulos, en los capítulos 1 y 2 se documenta la juventud y la adolescencia de Elton, además de sus fracasos y dificultades para estudiar medicina, situación que desencadenó en la búsqueda de unos nuevos horizontes profesionales. Los capítulos 3, 4 y 5, muestran su inclinación por el problema de la relación entre la ciencia y la humanidad y el encuentro con las herramientas administrativas para enfrentar los problemas sociales.

⁴⁵ En adelante para citar la información aportada por Trahair, se colocará entre paréntesis sólo el número de la página.

En el capítulo 6 se muestran importantes hechos que influenciarán su vida futura: por ejemplo, cómo por medio de la psicología entiende temas políticos, recomienda las relaciones cooperativas para el reemplazo de los controles del Estado y de este modo afrontar la competencia.

En el capítulo 7 se relacionan sus discusiones con los empleadores sobre lo pobre de la enseñanza a los niños. En los siguientes capítulos (8 y 9) se habla de su partida de Australia y la llegada a los Estados Unidos, encontrando un gran apoyo para sus investigaciones, gracias a la Fundación Rockefeller y a la necesidad de enfrentar el conflicto social que crecía en este país.

Los capítulos del 10 al 13: hablan de la importancia de sus estudios en la industria, sus buenas relaciones con los empresarios y el interés que empezó a despertar en Harvard, además de los estudios del negocio del cine y el poco interés que despertaba entre los industriales ingleses.

Los capítulos 14, 15 y 16 hablan de los experimentos en la Western Electric, el trabajo del Hawthorne, la extensión y divulgación de sus conclusiones y la publicación, en el pico más alto de su carrera, del libro: “Los Problemas Humanos de la Civilización Industrial”. También, se habla de la colaboración con las sociedades e industrias para resolver los conflictos y problemas internos. Posteriormente, se enuncian sus nuevas investigaciones, aunque con pocas motivaciones por la pérdida de dos de sus colaboradores y amigos más cercanos. Luego, escribe sus otros dos libros: “Los Problemas Sociales de la Civilización Industrial” y “Los Problemas Políticos de la Civilización Industrial”.

Antes de culminar el libro, se describe su deseo de viajar a Inglaterra para enseñar y hablar de sus investigaciones, pero desafortunadamente aparece una enfermedad repentina que se lo impide (su hija 10 años más tarde continuará con el sueño de su padre).

Durante los últimos capítulos se evalúa el carácter de Mayo, la enseñanza que impartía entre la gente, los valores que intentó inculcar en sus seguidores y su sueño, que consistía en permitir que los trabajadores por medio de sus estudios e investigaciones fueran valorados y no maltratados.

El esfuerzo biográfico es complementado, con otras visiones que en unos momentos, apoyan la posición de Trahair y en otros la matizan. La reconstrucción de la biografía se ha estructurado comenzando por una semblanza familiar, continúa con la compilación de los aspectos socio-políticos más relevantes y una presentación de la vida académica de Mayo que influyen el desarrollo de su personalidad y de sus trabajos.

Aspectos Familiares de la vida de Elton Mayo

Después de esta breve contextualización, se tratará de construir una reseña que incluya el grupo familiar más cercano y las relaciones con Mayo.

Su abuelo paterno⁴⁶, George Mayo, fue un notable cirujano en Australia, reconocido por su capacidad para administrar instituciones médicas, por su amabilidad, simpatía y por la importancia que le concedía a la familia como círculo natural. Era un gran deportista, inclusive, realizaba las visitas médicas a caballo. Cuando muere en 1894, le hereda a su familia, dinero, propiedades y una alta posición social en la ciudad (26).

El padre de Elton: George Gibbes Mayo, no logró el mismo nivel de éxito del abuelo, luego de la muerte prematura de su madre (abuela de Elton) en 1847, su padre (el abuelo de Elton) viaja a Londres, a consecuencia de esto, él y sus hermanos son criados por los sirvientes y algunos amigos de la familia, hasta cuando “el viejo Dr. Mayo” (el abuelo de Elton) regresa en 1851, después de recibir una condecoración del “*Royal*

⁴⁶ Es necesario aclarar que el libro de Trahair, no trae información sobre la familia de los abuelos maternos de Elton.

College of Surgeons". Además lo hace en compañía de su nueva esposa y termina con la formación de sus hijos.

Cuando George Gibbes termina el colegio, decide no asistir a la universidad de Oxford, en lugar de ello, se dedica a cuidar ovejas y a buscar carbón.

Esta situación de ausencia de sus padres y la crianza por parte de extraños, le trae demasiada inestabilidad a la familia de George y tal vez sea la causa de muchos de los problemas durante su juventud, como por ejemplo: cuando es sorprendido robando comida en el colegio y es atrapado por la policía, ó la mala alimentación a la que es sometido, ó la falta de orientación profesional para afrontar el futuro y buscar su vocación.

George Gibbes Mayo, se casa con Henrietta May Donaldson con quien tiene siete hijos, entre los cuales se cuenta Elton, quien vivió con su familia hasta 1900.

Pasados varios años estudia ingeniería, terminando su vida laboral al lado de un ingeniero en la expansión de rieles por todo el continente.

George, el padre de Elton, enseñó a los niños a vivir en paz y armonía "nuestra formación fue maravillosa, diferente a la de muchos," [escribió Helen Mayo: Sir Herbert Mayo's Notebooks 930, 1048, 1293. Helen to Elton, 3 february 1945, MM 1.007...] "nosotros fuimos afortunados y esto fue suficiente para mostrar lo importante que es una vida familiar" (36).⁴⁷

⁴⁷ Helen afirmaba que era diferente, debido a que las enseñanzas de sus padres, eran constantes, los rodeaban de amor, historias y calor de hogar.

Elton y sus hermanos se enfrentaron a un asilamiento dentro de su vecindario. La madre (Hetty), consideraba como la principal causa para ello, las evidentes distancias sociales y de formación entre ellos y las demás familias.⁴⁸

Las características de personalidad de los padres de Elton, estaban bien marcadas: su Padre siempre los apoyaba, se sacrificaba por ellos y no tenía ningún problema en realizar labores domésticas; les contaba sus historias y las experiencias de vida. Su Madre, era muy exigente, no se contentaba con los logros que obtenía Elton, siempre esperaba más de él, fue muy inteligente, fría y distante de sus hijos. Pero ambos padres entendieron que el mejor camino a la obtención del éxito era la educación y se empeñaron en que todos sus hijos deberían recibirla y sobresalir. Lo anterior se puede observar claramente en el siguiente párrafo de Trahair:

“La gente educada sobresalía por la diplomacia y la fluidez verbal, razón por la cual Hetty (como era conocida la madre de Elton) promovió esto en sus hijos, para que se expresaran bien y pronunciaran correctamente las palabras. A la hora de la cena motivaban a los niños a leer en voz alta y dar su opinión en problemas intelectuales. Las habilidades y destrezas de Elton pueden ser particularmente atribuidas a su entrenamiento en casa” (30).⁴⁹

La Madre de Elton, acompañaba frecuentemente las capacitaciones que dictaban los oficiales públicos en La Colonia y por consiguiente él se involucró desde muy joven con los problemas de la ciudad y la aplicación de métodos científicos para intentar solucionarlos.⁵⁰

⁴⁸ Para Elton este aspecto se convirtió posteriormente en motivo de estudio dentro de la psicología infantil.

⁴⁹ Traducción del autor.

⁵⁰ Es importante resaltar que Elton siempre se inclinó por la solución de los problemas de la comunidad, declinando la formación que más tarde (tiene entre 20 y 25 años) le impone su familia, quienes siempre buscaron verlo como médico. Fundamentos de esta afirmación: Hetty estaba convencida que el mejor camino para progresar era la

Ahora, haremos una breve relación de sus hermanos, “Helen 1878, Elton 1880, Olive 1883, Herbert 1885, William Godfrey 1887 (vivió sólo tres semanas), Mary Penélope 1889 y John Christian 1891,⁵¹ seguidamente se hará un breve señalamiento de algunos de ellos:

Helen decidió estudiar medicina a pesar de la oposición por el hecho de ser mujer y se convirtió en una excelente pediatra. John siguió a Helen en el campo de la medicina, pero después incursionó en el campo de la ingeniería eléctrica, donde contribuyó con el desarrollo de la radioterapia y la radiografía. Penélope realizó un curso de filosofía y se quedó en casa hasta la muerte de Hetty, su madre, en noviembre de 1930. Herbert quería ser astrónomo pero su padre le aconsejó no incursionar en ello, por el poco campo de acción que representaba, razón por la cual estudia derecho, donde años más tarde llega a ser un eminente juez. Elton por su parte es presionado a estudiar medicina (32).⁵²

En abril de 1904 un amigo de la familia, el doctor Cleland, ayuda a Helen para encontrar vivienda cerca de la escuela donde estudiaba medicina, esta separación de Elton de su hermana (y prácticamente su mejor amiga) lo hizo sentirse muy triste y solo, si le sumamos a lo anterior la dependencia económica de su padre, encontraremos una grave crisis en su vida. Comenzó a actuar de una forma rebelde y complicada, dormía hasta tarde y no se acostaba temprano, no aceptaba consejos y se enfrentaba a quien quisiera corregirle (41).

educación (30). Presión para que Elton estudie medicina (32). Cuando Mayo viaja al Oeste de África para trabajar en una compañía minera. La difícil vida en la colonia Australiana (27).

⁵¹ De los hermanos es poco lo que Trahair habla, a excepción de Helen, con quien Elton tuvo una estrecha relación.

⁵² Esta presión que recibe para estudiar medicina, marca la vida de Elton, como lo veremos más adelante, gran parte de los fracasos en su etapa de formación profesional, se deben a ello precisamente, él entiende que no puede defraudar a sus padres, pero su real inclinación está en el campo social e investigativo a favor de los menos favorecidos.

Helen, se convierte pues en la persona más cercana a Elton Mayo, siempre lo escuchaba, independiente del amor que expresaba por él, sus ideas siempre le parecieron importantes y valiosas, aunque no entendía el porqué del rendimiento académico tan bajo de su hermano, nunca lo enfrentó, ni le discutía, ella entendía que la falta de autoestima, el no alcanzar sus objetivos y la soledad eran los principales problemas de su hermano. Helen infería que el comportamiento de Elton, se debía a que éste era muy sensible, frecuentemente se deprimía, y sus decisiones de formación no fueron las definitivas para su vida, no lo llenaban profesionalmente. Es por esto que ella lo aconsejaba, lo escuchaba y lo estimulaba para encontrar su verdadera vocación y explotar sus talentos y habilidades. Inclusive, Elton más adelante confiesa que estos diálogos con su hermana tenían las características de una relación entre médico (ella) y paciente (él) (42).

En 1913 Elton Mayo se casa con Dorothea McConnel, quien vivía con sus padres y siete hermanos (dos hombres y cinco mujeres). Al año siguiente muere el papá de Dorothea, James McConnel y Edgar, su hermano mayor, se hace cargo de la familia. El libro hace una pequeña reseña de los hermanos de la esposa de Mayo.⁵³

Úrsula, hermana de su esposa, fue quien tuvo una relación más cercana con Elton y Dorothea. Estudió filosofía, fue estudiante de Mayo y entablaban frecuentemente discusiones con argumentos en las clases. Se convirtieron en grandes amigos, él le prestaba los libros que iba leyendo y ella compartía con él hasta sus problemas personales. Úrsula termina en 1918 su carrera y Elton la apoya en los exámenes finales, entendiendo que la tensión y ansiedad con la que ella estaba viviendo ese momento, podrían perjudicarla en cuanto a su salud (80).

⁵³ Edgar: nació en 1881, durante la Primera Guerra Mundial sirvió como mayor en Australia; Kenneth, nació en 1882, fue capitán del Segundo Batallón de Infantería Australiano en la guerra, también fue arquitecto.

Elsphet, nació en 1882, fue educada como profesora. Bárbara nació en 1884 y vivió en Creesbrook hasta que murió en 1921. Katherine, nació en 1886, estudió en la Universidad de Cambridge y luego se radicó como profesora de un Colegio en Sydney. Úrsula nació en 1888, estudió en la Universidad de Queensland, se convirtió en antropóloga. Judith, nació en 1894, vivió en Creesbrook hasta 1920 (80).

Los detalles de la vida como esposo de Elton con Dorothea son conocidos gracias a las cartas que se enviaban cuando estaban separados, prácticamente se escribían a diario. Él la apoyaba tanto económica como moralmente. En una de ellas él escribió: “afligido con miedos y temores, -así dependo yo- y no puedo entender como puedo estar alejado de la mujer más querida”⁵⁴ (81).

Mayo centra todos sus esfuerzos en sobreproteger a su esposa, vivía pendiente de todos los detalles; que no le faltara dinero, que estuviera bien de salud y que su parte emocional estuviera estable a pesar de la distancia que los separaba constantemente. Cuando él se queda solo en Brisbane (1916) le escribe a su esposa sobre lo difícil de sus momentos de soledad y cómo se refugia en el trabajo para escapar de sus temores (81-82).

En septiembre de 1915 nació en Sydney la primera hija de Elton y Dorothea; Patricia, la madre decide llevársela a Tasmania evitando el clima tropical de la capital. Para Mayo era fácil aconsejar sobre la crianza de los hijos, pero su papel de padre le resulta muy complicado de manejar, sólo cuando empieza a utilizar la psicología para entender los niños y los adolescentes, las cosas se le empiezan a simplificar (79).

Entre el verano de 1917 y 1918, Elton sufre un duro golpe en su vida personal, Dorothea se encontraba en Sydney, estaba en embarazo y lamentablemente pierde el bebé; además, para 1918, Patricia sufre una complicada enfermedad, osteomielitis, que la lleva a estar muy grave. Durante dieciocho meses estuvo en tratamientos médicos, le tocaba permanecer en mucha quietud y sólo hasta 1920 se pudo recuperar. Fue en ese momento cuando Elton se da cuenta que los niños tenían reacciones neuróticas muy parecidas a las de los adultos, pues su hija al no contar regularmente con compañía, había inventado tener dos hermanos, inclusive, les tenía nombres: Ernesto y Fred y con ellos

⁵⁴ Carta de Elton a Dorothea, 24 de marzo de 1916.

compartía sus deseos, miedos y sus temores, principalmente a la guerra y la violencia (109).⁵⁵

Este momento debió haber sido muy especial para Mayo, pues debió recordar cómo su madre, Helen, los aisló del vecindario en que vivían, debido a las diferencias sociales y educativas que ella creía que tenían sus hijos, respecto a los demás. Todo lo que él había padecido por su timidez, su falta de amigos y su poca interrelación con los demás durante la infancia; ahora lo estaba viviendo su hija y decide estudiar estos factores en el campo de la psicología infantil. En abril de 1921 nace su segunda hija Gael.

Cuando sus hijas estaban en plena adolescencia, Dorothea aduciendo la falta de paciencia característica de su edad (53 años), convence a Mayo de enviarlas a estudiar a una escuela progresiva en Londres. No quería que tuvieran una formación norteamericana. El plan era visitarlas cada verano durante sus vacaciones y compartir con ellas en hoteles europeos. Cada vez que terminaban estas reuniones, las hijas lloraban intensamente, pues sabían que sus padres viajarían nuevamente a Estados Unidos y ellas se quedarían (223).

Aspectos Socio-Políticos y Culturales que influyeron en el desarrollo de su personalidad

Ahora se describirán varios acontecimientos que tuvieron incidencia directa en la vida de Elton Mayo:

Durante la juventud de Elton (20 Años), la colonia del sur de Australia experimentó cambios políticos, económicos y sociales que lo afectaron y que más tarde

⁵⁵ Esta situación alimentó un artículo escrito por Mayo en septiembre de 1921, titulado la psicología y la religión. Allí expone que la vida de los niños y los adultos requieren de “dos esferas de interés social” (110) y que aparte de las relaciones en el hogar, eran necesarios los acercamientos con personas de fuera de su casa y su entorno. Era por ello que les era más fácil interactuar en la sociedad a aquellos que habían tenido estas facilidades para hacerlo que a los que no se los permitían.

usa para ilustrar a la gente en su trabajo.” (26). La economía del sur de Australia donde vivía Elton, era netamente rural, pero para el año 1900, el 55% de la población decide emigrar hacia las ciudades, buscando ofertas de trabajo, nuevas condiciones de vida, trabajos menos pesados, servicios médicos que eran demasiado escasos y una buena educación, que definitivamente en el campo no encontrarían (27).

Cuando esta situación de migración pasó a ser crítica, los oficiales públicos intervinieron, tratando de educar a los campesinos en métodos modernos para trabajar el campo y aplicando la ciencia a los cultivos.

Durante la juventud de Elton, la colonia sufre una de las peores crisis de su historia, aumentan los impuestos, disminuyen la oferta laboral y los salarios, debido a la llegada de los inmigrantes de las colonias vecinas, allí es donde él empieza a identificar la explotación de los trabajadores como un común denominador (27).

La vida en la colonia, cambia totalmente debido a la aparición de los salones de juego y burdeles que no eran otra cosa que la consecuencia de la descomposición social por la que estaban atravesando (27).

Aparecen para esta época (al rededor del año 1900) comunidades religiosas y sociales que tratan de ayudar a la población a salir de esta situación de miseria y vida mundana, pero no se daban cuenta que la mayoría de los habitantes disfrutaban esta clase de vida y que ellos mismos la buscaban, por lo tanto y como conclusión importante; la solución, sólo podría llegar por la vía política, pues deberían cambiar la convicción de los pobladores, invitarlos a salir adelante con trabajo y no continuar con la vida cómoda y sin esfuerzos (27).

Elton fue un gran enemigo de la forma como se manejaba la política en Australia, debido a las pocas oportunidades que les brindaban a los hombres del común y a que todo lo manejaba el estricto círculo del Club de Adelaida; esta fue la primera razón para que él se relacionara con el tema político de la civilización industrial. El Club de Adelaida, estaba conformado por la clase pudiente de la colonia y sus integrantes se rotaban el

gobierno. Pero desafortunadamente, el cambio de gobierno de un miembro del Club a otro ajeno a él (Charles Kingston), en 1893 solo trae como consecuencia un empeoramiento de las condiciones sociales al incrementar notoriamente los impuestos en la colonia (28).

Como acciones emprendidas por el gobierno de la época para contrarrestar la situación de crisis que estaban afrontando, se empezó a regalar comida y a entregar grandes extensiones de tierra a la gente para que cultivaran sus propios alimentos (28).

Cerca de 1900, cuando Elton se aproximaba a los 20 años, se interesa por los derechos de las mujeres, apoyando con escritos los reclamos que realizan ciertas mujeres políticas de la época y expresando la gran cantidad de oportunidades que tienen los hombres, en comparación con las de ellas. Estas participaciones no son de mucho agrado para su familia, quienes preferían mantenerse aislados del tema. Sin embargo, cuando Helen, su hermana, llega a ser una gran pediatra, cambia un poco la concepción y el lugar que desde la familia les concedían a las mujeres en el contexto social (28).

En el campo cultural, la juventud de Elton se desarrolló en medio de grandes presentaciones artísticas en la ciudad (obras de Shakespeare, musicales y óperas) debido a que la familia suya tenía una buena posición social, podía asistir a todas las presentaciones, así como a las bibliotecas y los jardines botánicos (29).

Para la época en que Mayo decide alejarse de Australia (1904), Inglaterra decide darle la autonomía a Australia y decreta la riqueza común para el pueblo, una especie de socialismo, aunque mal concebido, pues sólo lograba el beneficio de unos pocos. Estando en Londres, Mayo empieza a criticar fuertemente el Partido Laborista Australiano (ALP) y su manejo de la política australiana, señalándolos de imponer grandes cargas fiscales y de sólo prestarle atención a las ciudades y no a las aldeas, además de afirmar que sus líderes eran incompetentes; con una ideología socialista que promovía un plan hacia “la Australia blanca” basada en la exclusión de la migración de “personas no blancas” hacia la isla australiana, causando un aumento en los salarios debido al menor número de trabajadores; el impuesto especial sobre la tierra le daría al ALP, el control total de la

propiedad y la introducción del proyecto de industrias controladas por el gobierno, lo que traería grandes consecuencias para la empresa privada⁵⁶ (42).

Desde la Gaceta Pall Mall, Mayo, señala un aspecto importantísimo que profundizaría en su vida política: afirmaba que “las personas ignorantes y con poca educación, podían ser gobernadas por cualquier superior intelectual, sin importar qué tan bueno fuera. Lo anterior se constituía, según él, en una amenaza para la sociedad”⁵⁷ (42).

Elton ataca fuertemente el socialismo, pero aquel mal aplicado, en el que sólo se benefician unos pocos, no la totalidad de la población, como está implícito en la filosofía de este estilo de gobierno. Rechazaba la redistribución de la riqueza. En palabras de Trahair, este era el pensamiento político de Mayo: “El odiaba el socialismo porque este florecía en la ignorancia y prefería un socialismo ético que se desarrollara del sacrificio voluntario con el fin de elevar la moral y el nivel intelectual de los menos favorecidos”⁵⁸ (42).

Por los artículos que escribe en torno a los temas políticos, recibe muchas críticas, inclusive desde Londres, donde un Australiano bajo el seudónimo de PNR lo contradice y trata de demostrar que las bases sobre las que se fundamenta para sus afirmaciones no son correctas, pues el problema para él, radicaba en el Estado, más no en la forma de gobierno socialista (43). Asimismo, un exprimer ministro del estado de Victoria, W.H. Irvine, entrega unas declaraciones afirmando que todos los australianos querían el aumento de la inmigración al continente y que todos los inversionistas ingleses, podían estar seguros que el ALP no pondría en riesgo el crecimiento comercial.

⁵⁶ Estas consecuencias necesariamente eran negativas, pues para la empresa privada era muy difícil la consecución de mano de obra no solo calificada, sino además la clase obrera tan importante para la producción. Otro factor que afectaba eran los altos impuestos que no permitían el surgimiento económico de las empresas.

⁵⁷ Elton Mayo, *The Australian Crisis, Pall Mall Gazette*, mayo 1904, p. 1-2. Referenciado en la nota 46 de Trahair (49).

⁵⁸ Traducción del autor.

Hacia 1909 Elton, cambia su argumento sobre el socialismo, como vimos anteriormente, no le gustaba la idea de beneficiar sólo a unos pocos y que las mejores posibilidades las tuvieran sólo los blancos, en este momento de su vida se empeña en volverlo más sofisticado y menos hostil, es así como plantea dos puntos de estudio: Primero asumir que una persona se desarrolla en una sociedad; segundo, la sociedad hace que el individuo se desarrolle a través del esfuerzo de sus miembros para hacer realidad un ideal. Además que éste (el socialismo) podría lograr un valor agregado en la unidad social y estar basado en la investigación, observación, y en la aplicación de hechos combinados con una mente abierta. Además era necesario hacerle mejoras en temas administrativos y de moral (57).⁵⁹

A partir del cambio de mentalidad y opinión sobre el socialismo, construye una importante conclusión: “el desarrollo de una sociedad depende de sus individuos y no de la constitución de instituciones” (58). A través de la psicología podrían encontrarse los individuos idóneos para la implementación y desarrollo del socialismo ético no materialista.⁶⁰

Capítulo 5. Formación y Carrera

Aspectos de su Formación

A continuación, se presenta una descripción del proceso de formación de Elton Mayo. Iniciaremos desde la etapa de colegial e iremos hasta el encuentro con su verdadero destino profesional y laboral.

⁵⁹ Estas ideas buscando una mejor sociedad, pueden encontrar una gran similitud con el Positivismo que se desarrollaba para la misma época en el mundo. El objetivo fundamental de este movimiento era encontrar las soluciones de los problemas sociales y los seres humanos por medio de la ciencia, algo en lo que Elton estaba empeñado (opinión del autor).

⁶⁰ Elton tuvo siempre un punto de vista práctico, así como un enfoque ideológico, es decir, soñaba con situaciones ideales para que los problemas sociales fueran resueltos (opinión del autor).

Desde su niñez, Mayo demostró una gran inteligencia y facilidad para asimilar el conocimiento que le transmitieran. Su padre, le hablaba todo el tiempo de temas relacionados con la naturaleza y él (Elton) se interesó además por la poesía y la aprendía rápidamente, la lectura le fue siempre muy agradable. Pero así como estudiaba todo lo que le gustaba, “también fue muy enfático en rechazar lo que no le parecía, como por ejemplo las tablas de multiplicar”.⁶¹

Durante su época estudiantil, alrededor de los 12 años, (1892) se exigía al máximo, pues no se sentía satisfecho con los resultados académicos que obtenía, comparados con los de sus compañeros, esta situación lo incitó a esforzarse más y gracias a ello ganó reconocimientos especiales en materias, como química, matemáticas e idiomas. (35).

Esta época estudiantil, no fue precisamente la mejor de su vida, inclusive en conversaciones que sostiene con su esposa en la edad adulta, le confiesa que “lo mejor era cuando dormía y olvidaba todo lo que le ocurría en el día”⁶². Sufrió de depresiones y muchas veces ésta fue confundida con presuntuosidad por parte de sus compañeros. Gran parte de sus problemas se debían a su timidez y por consiguiente a la falta de relaciones con los demás alumnos, y si a lo anterior le sumamos que la educación en el Colegio de St. Peter era demasiado estricta y autoritaria, encontramos algunas razones para los problemas de Elton durante esta etapa (35-36).

Para hacer frente a la soledad y aislamiento en la que vivían Elton y sus hermanos, en cuanto a las amistades en el vecindario⁶³, deciden (entre 1896 y 1898) formar un círculo, como una especie de club para apoyarse y reunirse a compartir conceptos, conocimientos y estudio (36).

⁶¹ Helen Mayo, *Biographical Notes on Elton Mayo, July 1959, John Cleland's Diary* (48).

⁶² Carta de Elton to Dorothea, 22 octubre de 1922 (48).

⁶³ Debido a la poca formación académica de los niños que vivían cerca y el aislamiento que afrontaban en el colegio por parte de sus compañeros.

Durante su vida, Mayo no desarrolló ningún interés personal en la pintura, pero el trabajo de Wiertz⁶⁴ lo había intrigado. En sus obras sostuvo valores que eran importantes para Elton, característicos de los románticos de la época. Por ejemplo, en la enorme pintura, *Le dernier canon*, el mensaje fue el de poner fin a la guerra, la masacre y las barreras artificiales entre los seres humanos. Wiertz pintó para capturar la atención de importantes autoridades, para avergonzarlos con imágenes realistas de sus logros incivilizados y para mostrar “la luz de la bondad, de la razón y de la fraternidad” (47). La comprensión de los sentimientos de Wiertz está presente en la posterior orientación de Elton a la autoridad, la experiencia humana en el trabajo, las relaciones laborales entre las personas y el tradicional paso de la vida de la comunidad con el crecimiento de la industrialización. Cuando surgió la oportunidad, Elton visitó el Wiertz Museum en Bruselas (Bélgica) (46-47).

En 1897 Mayo presenta la prueba de ingreso a la Universidad de Adelaida, (*The Senior Public Examination*), sus resultados no son los mejores.⁶⁵ Además, no incluye dentro de las materias de su prueba, el latín, que era requisito indispensable para estudiar medicina, por lo tanto, sólo le habilitaron carreras relacionadas con las artes o las leyes. Su hermana Helen, en cambio, inicia los estudios médicos (37).

La presión de sus padres lo hizo repetir la prueba en 1899. Con el fin de estudiar medicina, incluyó el latín y pasó, desafortunadamente la universidad ofrecía muy malas condiciones para sus alumnos, la biblioteca era pobre, húmeda y con muy pocos libros, las sillas de las aulas eran bancos duros, la iluminación era casi nula. La clase económicamente privilegiada de Adelaida, prefería decididamente enviar a sus hijos a estudiar a Oxford (37).

⁶⁴ Antoine Wiertz 1806-1865, artista belga romántico, pintor y escultor, consultado en el *link*: www.bc.edu/bc_org/avp/cas/fnart/art/wiertz.html

⁶⁵ A Elton, le ocurre todo lo contrario de lo que les ocurre a otros seis compañeros del Colegio de St. Peter's, que se presentaron con él y que pasaron con honores.

Debido a las pocas facilidades para estudiar y a los pocos medios con los que contaban en la Universidad, los alumnos, deciden crear la “Unión de la Universidad de Adelaida”, con el fin de ayudarse mutuamente y desarrollar foros. Elton, se vincula activamente a este grupo.

Cuando todo estaba dado para que la medicina fuera el destino de Mayo, cuando todos pensaban que se había adaptado a la universidad, a las materias y que gracias al grupo social formado, la motivación al fin había aparecido en su vida, llega el segundo año con una gran sorpresa. Al final de 1900, pierde las asignaturas y frente a esta situación se crean una serie de especulaciones sobre su fracaso. La primera venía de su hermana Helen, quien afirmó que los amigos, lo llevaron al mundo de la diversión y a descuidar el estudio; su hermano Herbert, afirmó que una mujer lo desvió de sus objetivos y que además, Elton no se acomodó a la metodología de enseñanza de la medicina; por último, para su madre, la razón era la incomodidad que sentía su hijo al tener que aprender gran cantidad de elementos de memoria, es decir, no se sintió bien estudiando algo que se basaba fundamentalmente en repetir textualmente lo que se le enseñaba.⁶⁶ Hasta ahora se desconocen los motivos reales de esta pérdida (38).

Debido a la gran presión que ejercían sus padres, Elton sintió una enorme decepción de sí mismo, esto lo llevó a una importante pérdida de autoestima y a una frustración que se incrementó en la medida que su madre no pudo ver los grandes éxitos que obtuvo su hijo en Estados Unidos (39).

Su familia decide enviarlo entonces, a La Universidad de Edimburgo (año 1900 aproximadamente), pensando que las malas compañías de sus amigos y mujeres que lo rodeaban, eran la causa de su desinterés por la medicina.

⁶⁶ Como ya se había señalado, Mayo fue enfático en rechazar lo que no le gustaba aprender, igual a como le ocurrió con las tablas de multiplicar cuando niño, ahora exterioriza su descontento con la medicina y la forma como la enseñaban. Este es el motivo en que coincide su familia, para encontrarle explicación a la pérdida del año.

Ahora hablaremos de esta etapa en su vida:

“Poco es lo que se conoce sobre sus actividades en Escocia. En Junio de 1901 representó a los estudiantes de la Universidad de Adelaida en el noveno Jubileo de La Universidad de Glasgow”⁶⁷ (39). En septiembre, Elton seguía matriculado en la Universidad de Edimburgo, pero no estaba estudiando medicina. En Adelaida, sus padres aseguraban que él no se había podido liberar de sus malas compañías y decidieron enviarlo a un pequeño colegio de medicina llamado el *St. George’s Hospital*, en Londres. A finales de abril de 1903, Elton se inscribió en el *Royal College of Physicians* y en el *Royal College of Surgeons* para presentar un conjunto de exámenes que le permitirían adquirir un diploma equivalente al título en licenciatura de medicina y cirugía en Australia (ibíd.)

Elton vivió en Londres en la casa del coronel Charles Mayo (su tío), el amigo de su infancia, el doctor John Cleland, lo visitó en septiembre de 1903 y lo encontró aparentemente estudiando. Lo cierto era que él no estaba dedicado a los estudios médicos; estaba sumergido en un profundo dilema. Por un lado él no quería decepcionar a su padre y por el otro no pudo encontrar la forma de que le gustara la medicina. Este conflicto lo hizo alejarse un poco de su familia; en ese momento quería deshacerse de sus estudios. En diciembre de 1903 por tercera vez se aleja de la medicina⁶⁸ (39).

En estos momentos aparece su padre para apoyarlo y para aconsejarle que busque su verdadera vocación. Elton, decide emprender una empresa, riesgosa, eminentemente aventurera y poco saludable, decide viajar al Oeste de África con una compañía minera llamada “*Ashanti Mining Company*”, dedicada a la búsqueda de diamantes; la idea era escapar de las presiones y encontrar cuál era el camino que seguiría en su vida. Los resultados no fueron los esperados y debido a recomendaciones médicas, tuvo que

⁶⁷ Traducción del autor.

⁶⁸ Traducción del autor.

regresar a Inglaterra, en marzo de 1904 con dengue y fiebre⁶⁹. Esta experiencia fue de gran relevancia para su vida profesional, pues se interesó por la psicología y la antropología, buscando explicación a las actuaciones de las personas en el continente africano.⁷⁰

Aparece entonces, un momento complicado en la vida de Elton, no tenía la capacitación adecuada, no tenía claro su destino y no tenía ingresos propios, aún dependía económicamente de sus padres. Decide entonces explorar un nuevo campo de acción, se trataba de escribir, ser periodista, sobre todo, teniendo como espejo a un joven contemporáneo Alan Burgoyne⁷¹, quien estaba escribiendo en revistas de la época y recibía buenos ingresos. Estando en Inglaterra, Mayo, inicia con esta nueva etapa corrigiendo textos en una firma que publicaba La Biblia; luego redacta un artículo en el *Pall Mall Gazette* sobre los problemas políticos de su país, pero esta experiencia duró muy poco tiempo (40).

La soledad y tristeza que lo acompañan para esta época, lo llevan a deambular por las calles y en septiembre de 1904 se embarca en su primera experiencia laboral en el campo educativo. Se trata del “*Working Men’s College*”, una institución que basaba la educación que impartía en la religión cristiana y en darle a la clase trabajadora la formación técnica que requerían para desarrollar sus labores cotidianas. Más tarde este colegio fue instituido como universidad. Todos los profesores eran escogidos por su amistad frente a la clase trabajadora, por los valores de su formación religiosa y la valoración del aprendizaje cooperativo. “La Libertad y el Orden” eran los valores

⁶⁹ *Helen Mayo to her parents, 14 de october de 1904; conversation with George Homans, January 1974.* Referenciado en la nota 40 de Trahair (49).

⁷⁰ Elton, analiza todas las experiencias de vida adquiridas allí y las utiliza más adelante en su vida profesional para hablar de las mentes neuróticas, de las supersticiones y de las irracionalidades con las actuaban las personas que maltrataban los nativos (es una conclusión propia).

⁷¹ *Link: www.harpers.org/subjects/AlanHBurgoyne.* Burgoyne publicó varios escritos en Harper’s, World Wild y en Pall Mall Magazine en 1904.

primordiales que se cultivaban en este colegio, que había nacido para hacerle frente al trato indigno hacia los trabajadores por parte de la nueva sociedad industrial (44).

En octubre del año 1904 y a pesar del gran interés que había despertado en Elton Mayo, su trabajo en el *Working Men's College*, decide regresar a Adelaida, pues se sentía cansado. Puede inferirse que lo hace, por la tristeza que le produce que Helen se fuera a estudiar a Dublín una especialización de la pediatría y a que sus escritos no estaban teniendo aceptación en la revista.⁷²

A mediados de diciembre del mismo año, Mayo cambió de parecer y decidió, una vez más escapar en busca de otra aventura. Se le presentaron cinco razones para hacerlo: Primero, Elton y su padre parecen haber tenido un malentendido en cuanto a quien debió pagar por unas vacaciones que habían disfrutado Elton y Helen en Europa. Segundo, Helen estaba en Dublín y no estaba disponible para ayudar a aclarar el problema. Tercero, las clases habían finalizado en el *Working Men's College*. Cuarto, una solitaria Navidad lo esperaba. Y quinto, la Navidad estaba seguida por su cumpleaños. Era el momento justo para huir y decidió intentarlo viajando hacia Canadá, pero cuando busca apoyo en su hermana Helen para sufragar los gastos de la excursión, lo que recibe de ésta es el siguiente consejo: "Parece ser demasiado... tonto ir a un país desconocido sin influencias ni dinero cuando estaba su propia casa esperando por él" (48). Acatando la idea de su hermana, recibe el dinero para el viaje y regresa a Australia en enero de 1905.

Cuando Elton regresa a su casa, sus padres entablan una fuerte relación con él, pero en su memoria queda marcada la reunión de bienvenida, pues se siente señalado por todos los invitados, sindicándolo por sus fracasos en la medicina y cuestionándolo por incursionar en los negocios, en lugar de buscar a como diera lugar el mismo reconocimiento obtenido por su abuelo y su hermana. Entre 1905 y 1906 Elton, trabaja en una imprenta (J.H. Sherrington and Co, con el señor George W. Jacobs),

⁷² La falta de contacto con Helen, le trae desequilibrio a la vida de Elton Mayo. Ella se encargaba de darle estabilidad y tranquilidad, además de ayudarlo a tomar las decisiones complicadas de su vida (opinión del autor).

ayudándola a salir adelante de las dificultades administrativas por las que atravesaba para esa época (51).

En 1907 Elton, alejado de la imprenta, empieza a realizar estudios académicos bajo la influencia del profesor William Mitchell, (nacido en Escocia en 1861), quien tenía un profundo sentido de la moralidad y había publicado el libro “La estructura y crecimiento de la mente” que jugó un papel importante en el crecimiento intelectual de Mayo. El libro contiene conferencias que hablan sobre el problema cuerpo-mente, el campo de la psicología académica y cómo explicar y analizar la experiencia humana. También considera explicaciones psicológicas a las relaciones sociales en los debates sobre la imitación, sentimiento de compañerismo, estética; describe cómo la inteligencia se desarrolla a través de la percepción sensorial y la experiencia. Elton y Mitchell llegaron a ser grandes amigos y gracias a él, Mayo empieza una licenciatura en filosofía (53).

En 1909 Mayo, recibió una oferta para regresar al *Working Men's College* en Londres, pero él prefirió continuar con los estudios de filosofía, donde obtenía los mejores resultados de todo el curso. Además, estudió francés llegando hasta traducir textos, lo que le facilitó el acceso a las teorías de Pierre Janet sobre investigaciones en Psicopatología. Es importante resaltar lo valioso que resulta para Elton, el cultivar el arte de la conversación; desde el hogar donde sus padres les inculcaron el diálogo en la mesa, hasta las Universidades por donde pasó en Australia y en Harvard en la Escuela de Negocios (58).

Para 1911, el Senado de la recién creada Universidad de Queensland (Australia) creó una convocatoria para profesores en las áreas de lógica, ética y psicología. Elton aplicó y Mitchell envió una nota a la universidad diciendo: “El señor Mayo... fue mi mejor estudiante... durante quince años que he estado en este cargo.” Mitchell afirmó que “Elton sería un excelente profesor y contribuiría en gran medida a promover estudios filosóficos fuera de la universidad como dentro de ésta” (59). Elton Mayo asumió su primer cargo académico en Brisbane, Queensland, en abril del mismo año. Además

durante el mismo mes recibe el grado con honores en Licenciatura de Filosofía (*Bachelor of Arts in Philosophy*) en la Asociación de Arte de La Universidad de Adelaida (54).

Mayo empieza entonces, a trabajar en la Universidad de Queensland como docente de lógica, ética y psicología, en ese momento, pensó que la experiencia de vida en Londres, le serviría para afrontar este nuevo reto lejos de su familia, pero la realidad fue otra. Tardó más de un año en acostumbrarse nuevamente a este vacío. Desde 1905, sus lazos se estrecharon demasiado, todos le habían brindado seguridad y confianza; pero ahora la distancia que separaba a Brisbane de Adelaida le generaban nuevamente un gran vacío (61).

Su trabajo en la universidad se concentró en la Facultad de Filosofía y Letras, específicamente con las asignaturas de moral y filosofía, pero además lo encargaron para trabajar en una junta, cuyo objetivo era controlar el ingreso de los alumnos a la entidad educativa. En los primeros meses de 1912, Elton recibe la responsabilidad de dictar nuevas materias: lógica, ética, metafísica, y psicología, de esta manera su carga laboral se tornaba muy pesada.

En 1913, Elton consigue que el secretario de la Asociación Educativa de Trabajadores (WEA) visite la universidad para dictar una conferencia, a pesar de la oposición de las directivas que creían que las ideas del invitado sólo podrían ponerse en práctica en las grandes ciudades como Sydney y Melbourne. Mayo logró su cometido y la charla fue todo un éxito. Posterior a este suceso, aceptó ser miembro de la facultad de ciencia y de artes; todo tenía sentido, su idea era introducirse en el rol directivo de la institución. Es así como publica “un breve documento refutando sobre el sentido común de los objetivos, la formación profesional sobre los conocimientos prácticos y las actitudes democráticas, argumentando que la universidad debería desarrollar en las

personas la capacidad de pensamiento independiente e investigación en lugar de limitarse a instruir en las normas y métodos establecidos” (63)⁷³

Hacia 1914, Mayo, trata de implementar en Australia el sistema educativo que se impone en Inglaterra, se trata de la educación para los adultos trabajadores, bajo las políticas de la Asociación Educativa de los Trabajadores (*the Worker's Education Association; WEA*). La metodología se basaba en voluntarios que le enseñaban a adultos mayores que mostraran su interés por aprender (45).

Su Carrera

Desde 1914 hasta 1918, Mayo fue conferencista del Departamento de Filosofía de la Facultad de Artes, le nombraron a un recién graduado de Oxford para que fuera su asistente (Percy A. Seymour), pero los ideales de la universidad no lo animaban y lo más preocupante era que creía que la comunidad académica no estaba progresando; además, los bajos salarios y el poco estatus que les significaba pertenecer al mundo universitario, produjeron en él un descontento mayor (73). A partir de este momento empezó una labor, motivado por sus compañeros, que consistía en presionar desde varios flancos el incremento de los sueldos para los profesores, conferencistas y asistentes. A finales de 1918, consiguió el aumento en los salarios, pero además de ello, obtuvo que la universidad lo nombrara profesor de Filosofía y a Seymour, conferencista de tiempo completo.⁷⁴ Para Elton fue importante pertenecer a comités que promovieran la educación y los actos académicos, es así como participa en el que se constituyó por parte de la Universidad, con miembros de la WEA, para dictar clases en Brisbane.

⁷³ Esta es la clara muestra que Elton era enemigo de tener que aprender todo de memoria, la enseñanza ideal para él, estaba basada en el análisis y la interpretación de lo estudiado.

⁷⁴ “Cuando Mayo estuvo en la Universidad de Queensland fue entendiendo que el personal académico debería trabajar al incremento de los estándares intelectuales y no simplemente limitarse a enseñar” (74).

Entre 1914 y 1916, separó (Elton) el estudio de la psicología en dos estructuras: la primera, la basó en el trabajo de Mitchell (psicología elemental y experimental), que tiene su punto de partida en la mente y para la segunda, complementó las ideas de Mitchell con McDouglas y su pensamiento sobre la psicología fisiológica.⁷⁵ Durante este último año (1916), fue el encargado también de dictar economía, enseñando las doctrinas de Marx, Rosseau y Ricardo (75).⁷⁶

Sus conferencias eran muy animadas, no le gustaba que nadie se aburriera en ellas, trataba de mantener los auditorios en sintonía con sus temas y no le gustaba seguir un texto guía; por el contrario tomaba un tema general e iniciaba sus exposiciones alrededor de éste, exponía sus puntos de vista mediante ejemplos y casos reales para finalmente plantearles a sus estudiantes cuestionamientos que se llevaban en sus mentes. Era muy celoso de su relación con los alumnos, eran muy pocos los que lograban acercarse a él luego de las charlas, esta actitud le trajo como consecuencia que nuevamente lo tildaran de hostil (77).

Los estudiantes de filosofía basaban el éxito de Mayo como profesor en tres aspectos fundamentalmente: “Primero, la filosofía y la psicología estaban en la cabeza de la mayoría de los estudiantes. Segundo, Mayo no seguía ningún texto de cerca entonces los estudiantes se sintieron obligados a copiar textualmente todo lo que él decía, lo cual era imposible por cuanto el hablaba muy rápido. Tercero, los estudiantes mantenían ansiosos sobre los grados de dificultad de los exámenes” (77). Para Elton los exámenes eran parte fundamental de la educación y así lo entendían sus alumnos, además era claro que si alguno de los estudiantes no merecía ganar la materia, no le importaba reprobarlo a

⁷⁵ Al comienzo las clases de Elton se basaban en ideas clásicas de psicología, pero en la medida que se iba preparando, que leía y estudiaba más, fueron cambiando, es así como a partir de 1918, se inclina por seguir como guía estudios de: cómo los factores irracionales y extralógicos afectan el pensamiento humano (75). Años más tarde usa como guías para sus enseñanzas textos del Pensamiento Analítico de Jung y la Nueva Psicología de Tansley.

⁷⁶ Calendario de la Universidad de Queensland; 1916; p. 58

pesar de lo que los demás pensarán, pues la Universidad lo apoyaba en todas sus decisiones.

La Universidad de Queensland aprovechó que Mayo era muy activo fuera de los horarios de clases y le encargó desde 1914 hasta 1916 la calificación de los ensayos para otorgar el premio Archibald, que consistía en una beca para estudiar comercio, él le prestaba especial importancia a los temas que se relacionaban con los problemas de la civilización y los impuestos a la comunidad.

En julio de 1914, conoce a Bronislaw Malinowski, antropólogo y estudiante de matemáticas y física, que llegó a Australia para indagar sobre el comportamiento de las tribus exóticas. Mayo y Malinowski, se convierten en grandes amigos al poco tiempo de conocerse, gracias al interés mutuo por la ciencia y la investigación social y a que compartían las mismas creencias sobre el comportamiento humano y la influencia de la mente en los factores sociales (83). A finales de 1918, Mayo decide viajar a Melbourne para trabajar con su amigo y aunque las jornadas eran extensas porque todo el día trabajan en análisis sociológicos y psicológicos, ambos se sentían muy satisfechos. Mayo decide regresar al lado de Dorothea para ayudarla con la preparación de la navidad y sólo vuelve a encontrarse con su amigo en Estados Unidos en el año de 1926.

En 1915 se conforma el comité de guerra en la Universidad de Queensland, que se dedica a publicar documentos sobre el papel que debe desempeñar la ciudad durante ese difícil momento y cómo contribuir al fin de la misma. De este comité hace parte Mayo, su primer documento hablaba de la necesidad de mantener vivas las industrias, para ponerlas al servicio de la milicia. El segundo trabajo hablaba de la organización y eficiencia necesarias para la producción de las municiones y obtener una buena ganancia. Finalmente se retira del comité de guerra en noviembre del 1915, debido a su crítica al gobierno, escribiendo lo siguiente: “Repartí golpes diestro y siniestro con ellos- les dije que ellos parecían ser políticos primero y patriotas después” (88).

En 1917 estando Mayo en Sydney decide involucrarse en el análisis político por medio de la aplicación de la psicología. Es así como criticó al senado debido a la falta de

moral cristiana y habló además, de la unión que debería darse en la sociedad para generar esperanza y evitar la multitud de pequeños competidores. Al mismo tiempo criticó las universidades por enfatizar el entrenamiento de los profesores en derecho y medicina y prestarle muy poca atención a la economía y las artes (94).

Durante 1919 Elton se centra en los problemas políticos de Australia y en la reconstrucción de la sociedad después de la guerra. Le llaman poderosamente la atención los problemas psicológicos de los soldados, pues ellos sufrían de neurosis profunda. Gracias a la completa formación que había adquirido como psicólogo y clínico y a la buena reputación como conferencista y académico; es promovido como profesor en la universidad, obteniendo mejoras sustanciales en su salario y atrayendo gran cantidad de jóvenes a sus charlas (104).

Para esta época Mayo se encontró con el doctor Thomas R.H Matthewson, quien asistía a las clases del primero en psicología. Matthewson, era contemporáneo de Elton, creció en Queensland y se educó en Brisbane y Edinburgh en Medicina, siempre sobresalía por su inteligencia y por ocupar los primeros puestos en las clases; se interesó en participar de las clases, buscando poder identificar los nuevos fenómenos psicológicos y síquicos que permitían un mejor diagnóstico de las enfermedades de las personas.

Los dos empezaron a tratar pacientes, uno de los casos que más llamó la atención, fue el de un hombre joven de una familia influyente en la sociedad Australiana, quien tenía serios trastornos nerviosos, sufría de constantes dolores de cabeza y de tics que se tornaban violentos en ciertos momentos. Era claro que su enfermedad tenía todos los síntomas de neurosis de la guerra, pero ningún médico había podido ayudarle a superarla. Matthewson, inicialmente descarta cualquier manera de solucionar estos problemas, pero acude a Mayo, con el fin de solicitarle su intervención en el caso. Elton entiende que los médicos no tenían buena acogida con el muchacho y que si querían curarlo tendría que convertirse primero en un buen amigo del paciente. Es de esta manera que identifica la causa de todo el traumatismo: una pena de amor. El joven estaba comprometido para casarse antes de ir a la guerra; pero mientras éste participaba de ella, su novia lo cambió

por otro; con base en este hallazgo, estableció un tratamiento que le ayudaría con los problemas al paciente, obteniendo muy buenos resultados (105-106).⁷⁷

En 1920 era tanta la fama de Matthewson, que se vio obligado a rechazar pacientes, pues no tenía como atender tanta gente. Mayo le colaboraba en todos los casos de psiconeurosis y participó activamente en un documento psicológico que escribió su amigo, el cual se llamaba “El factor físico en la práctica médica” (107).

Para Elton el factor religioso y sus dogmas son muy importantes en la evaluación de la psiconeurosis de la gente y cómo la práctica de éstos da lugar a temores irracionales. En este análisis toma una idea de Starbuck basada en “la convicción del pecado”⁷⁸ y además se apoya en los casos reales de tres de las hermanas de su esposa Dorothea así: Katherine era neurótica y sufría de insomnio, Mayo no pudo con su caso y la remitió a Matthewson, quien la internó en el hospital y la alejó de la lectura, escritura y costura; allí bajo la vigilancia de ambos, se recuperó lentamente. Úrsula sufría de nervios y él decidió invitarla para que le ayudara con las clases de psicología, además de entregarle casos reales para que ella tratara, aunque siempre bajo su supervisión. Bárbara fue el caso más complicado, sufría ataque de nervios, falta de control sobre sus actuaciones e insomnio, todo esto se lo producía la neurosis y la convicción represada del pecado, hechos que arrastraba desde su infancia; Mayo y Matthewson la atendieron en el hospital y lograron una gran mejoría en ella. Al sentirse mejor, decidió someterse a una compleja cirugía de la que no pudo sobreponerse y falleció (111-114). “Elton, esperaba que la comunicación después de la vida fuera tan fácil como Bárbara lo creía”⁷⁹. Para finales de 1921 Elton decide no atender más pacientes.

⁷⁷ Elton buscaba las causas de los problemas antes de tratar sus pacientes. Para él era muy importante encontrar qué originaba las enfermedades, para establecer el plan de trabajo a seguir. Esta conclusión se puede obtener de los casos clínicos que atiende y que están en el libro en el capítulo siete.

⁷⁸ Desarrolla esta idea en el artículo “psicología y religión”.

⁷⁹ Carta de Patricia Elton Mayo a Trahair, el 12 de enero de 1978.

Desde este momento (finales 1921) Mayo se dedicó a realizar conferencias, con el ánimo de aportarle a la comunidad y limar un poco las asperezas que habían surgido entre ésta y la universidad como reclamo por el poco aporte que entendía la sociedad de parte del centro educativo.

La primera conferencia se tituló “los factores emocionales de la sociedad” (115), se basaba en que toda civilización y actividades anárquicas tienen su nacimiento en la mente del hombre, la parte consciente de ella, le ayuda al individuo, ya sea solitaria ó grupalmente a adaptarse al entorno y al ambiente que lo rodea. Elton pensaba que “La civilización, es el producto de una acción adaptiva” (115) y además, que las emociones de los hombres, indicaban una adecuada relación entre tres elementos del comportamiento: la conciencia, el desarrollo libre y el entorno (115).

La segunda conferencia se tituló: “En lo profundo de la mente humana blanca” (116), se basa fundamentalmente en temas de discusiones que tiene frecuentemente con sus estudiantes y además critica las ideas de Donald Crawford’s, quien opina que la mente de los negros tiene mejores niveles de abstracción que la de los blancos.

También, explicaba que el pensamiento y la conciencia son equivalentes, algo que entendían como diferentes los textos de psicología de la época (117). Amplía además, un punto tratado en esta segunda conferencia que se relaciona con “La consciencia individual de la raza” y que trata sobre los tres diferentes niveles de la conciencia: el primer nivel es la atención ó concentración y manifiesta la idea de lo que estamos pensando fácilmente. El segundo nivel de la conciencia abarca los recuerdos de los eventos olvidados, está basado en la teoría del sueño de Freud, involucra la rutina y los hábitos. Y el tercer nivel aparece sólo en situaciones de hipnosis ó desdoblamiento, está basado en el nivel impersonal de conciencia de Jung. Cuando el individuo aprende a entender y controlar los estados de la mente, podrá lograr lo que se proponga (117-118).

Para esta época Mayo estaba escribiendo artículos de psicología de la industria y a mediados de 1921, dio diez conferencias sobre psicología como parte de las nuevas políticas de la educación dentro y fuera de la universidad (118). La primera, de estas diez

conferencias dictadas tanto dentro como fuera de la universidad, critica las sensaciones de omitir los instintos humanos de la teoría de la mente. Separando la psicología académica tradicional de la nueva psicología médica, Mayo mostró que los instintos son fundamentales y que la presunción que dice que el hombre piensa solamente de manera racional es falsa. Las conferencias también se basaban en las ideas de Douglas Price (1874-1916), quien había nacido en Birmingham, Inglaterra, perteneció a la iglesia anglicana y viajó a Queensland en 1903 para trabajar en el colegio de Brisbane y en la Iglesia de Todos los Santos. A Mayo le gustó mucho su punto de vista de la religión, porque esperaban que ésta le ayudara a los adolescentes con su formación y a entender las diferentes concepciones de pecado y no aprovecharse de esta situación para obtener más seguidores. Además, él pedía que los líderes de la iglesia estudiaran las experiencias humanas y ejercer la religión con un sentido de unidad entre Dios y el universo, desarrollando en la gente un autoconocimiento (121-123).

Mayo viaja a Melbourne para dictar una serie de conferencias públicas sobre el psicoanálisis. Allí en una escuela femenina habla sobre los problemas sociales y plantea una idea que causa curiosidad entre el auditorio, afirma que: “con concentración de pensamiento y fantasía, se podría llegar al éxito en la vida” (143-144). Dictó cinco conferencias basadas en temas como: las clases de psicologías, la inconsciencia, el pensamiento de Freud, la disociación y la consciencia dividida; sus excelentes exposiciones y la gran acogida que tuvieron, le abrieron la posibilidad de ser el director de las clases tutoriales en la Universidad de Melbourne, un muy buen cargo que llamó la atención de Elton; no sólo por dejar Queensland, sino además porque se sentía más aceptado y pensaba Dorothea se sentiría a gusto. El problema era que para acceder a este puesto, debería acreditar una mejor hoja de vida. Para lograrlo su amigo Stanley Addison, le aconsejó que viajara a Estados Unidos y a Inglaterra para dictar conferencias y con esto no sólo mejoraran sus ingresos, sino que además su currículum alcanzaría el nivel exigido para el cargo (144).

El doce (12) de julio de 1922, parte Elton Mayo de Australia a bordo del S.S. Sonoma, llegaría primero a Honolulu y luego a San Francisco, en esos momentos se vivía

en Estados Unidos una oleada de violencia industrial, asesinatos de mineros, uso de las fuerzas militares para refrenar los desordenes y un grave suceso como lo fue la muerte de un niño en contiendas entre los huelguistas y los guardias de una propiedad ferroviaria. Durante su paso por Honolulu, realizó algunos comentarios sobre la psicología de las prostitutas. Elton afirmaba que las mujeres no habían podido lograr una expresión de su personalidad, ni controlar su destino; por ello acudían a un mundo imaginario y una vida social irreal donde se podían sentir libres, cuando arribó a San Francisco, varios periodistas lo abordaron para preguntarle sobre estas ideas⁸⁰ (145).

Su estadía en Estados Unidos no fue tan placentera y fácil como él se lo hubiera imaginado antes de emprender esta odisea. Sus contactos en la empresa *Standard Oil*, quienes lo habían animado para realizar este viaje y presentar sus ideas en Norteamérica y las expectativas frente a la demanda de sus conferencias por parte de las universidades, se fueron desvaneciendo, además de conocer gente que sólo quería aprovecharse de sus capacidades y le conseguían conferencias en sitios no aptos para los temas de Mayo, con la única intención de obtener dinero a costa de él y de sus buenas cartas de presentación y recomendación. Los recursos se le fueron acabando rápidamente y no aparecían oportunidades atractivas y dignas para conseguirlo. En medio de la desesperación aceptó invitaciones de unos neurólogos locales visitó una cárcel en San Francisco donde evidenció el trato tan deprimente que le daban a los presos⁸¹. Varias veces se vio a punto de quedarse sin recursos y sin donde vivir, dependía de los trabajos y presentaciones que le consiguiera Jessica Colbert, a quien había contactado para que le promocionara y el doctor Vernon Kellogg que trabajaba en el Consejo Nacional de Investigación de Washington y quien había quedado gratamente

⁸⁰ Desde su arribo a Estados Unidos, Mayo causó curiosidad y revuelo por sus pensamientos de avanzada y por sus trabajos psicológicos enfocados en la comprensión de las actuaciones humanas.

⁸¹ De esta triste experiencia en la cárcel, Mayo saca la siguiente conclusión: una educación inadecuada en las grandes ciudades origina que “construyamos prisiones y eduquemos a la gente para que las llenen” (147). Con ello quería dar a conocer nuevamente su descontento con la enseñanza que recibían los estudiantes en la sociedad de la época.

impresionado con las ideas de Elton sobre los determinantes psicológicos en las huelgas. La situación financiera tocó fondo y debió pedirle dinero prestado a su hermano Herbert y tomar casos psicológicos por horas (148-149).

En septiembre de 1922 y gracias a las gestiones de su amigo Kellogg, el Consejo Nacional de Investigaciones, le paga los gastos para llevarlo a Washington, con el fin de que el presidente de la división de psicología y antropología de esta institución conociera a Elton y su trabajo. Mayo no perdía las esperanzas de conocer psicólogos de libre pensamiento y empresarios que estuvieran interesados en su trabajo. En esta visita conoce a Charles E. Merriam, un líder político y científico con el que logró coincidir en varios aspectos como por ejemplo, la importancia de la educación y la preparación de los administradores y políticos, y la importancia de las universidades en esta labor; ambos rechazaban el socialismo, por el control que le daba al Estado en los temas económicos (149-150).

Gracias a la buena impresión que dejó Elton ante Kellogg y los miembros del Consejo, fue enviado con una carta de presentación ante Bardsley Ruml en New York, Ruml había sido nombrado director de la Fundación Laura Spelman Rockefeller y se convertiría en uno de sus mejores amigos y el gran responsable del desarrollo en la vida académica en estados Unidos. Bardsley era catorce años más joven que Elton, pero ambos venían de familias médicas, les gustaba estudiar los problemas de la educación y entendían lo importante de utilizar el interior mental para lograr un pensamiento imaginativo. Es en este momento cuando Mayo avizora su futuro con tres opciones: la primera, era conseguir trabajo en Estados Unidos, la segunda era aceptar el cargo en Melbourne, si le era ofrecido, y si no pasaba nada de lo anterior, tendría que regresar a la Universidad de Queensland, aunque no muy contento (150-151).

Gracias a Ruml, Mayo conoce al profesor Joseph H. Willits, quien lo invita dos semanas a la Universidad de Pensilvania, pero después de éste verlo en las charlas con los alumnos de la escuela de Warthon de Finanzas y Comercio, decide ofrecerle un año académico en Filadelfia, esta escuela fue creada para estudiar los salarios y el empleo, la

dirección ejecutiva, la efectividad de las prácticas del personal y las bases económicas de la estabilidad industrial; a Elton le corresponde analizar “los problemas de adaptación individual al ambiente industrial” (154).

Durante los días siguientes (cerca de terminar el año de 1922) comienza a extrañar a Dorothea y sus hijas y deseaba ansiosamente poder compartir algún tiempo con ellas, en las noches camina y se preocupa por su futuro. Es por ello que empieza a buscar actividades académicas para distraerse como por ejemplo asistir a seminarios y a conferencias en distintos centros de enseñanza. En una de ellas consigue llevar el auditorio y a los participantes a hablar de las dificultades que representa para las mujeres combinar la educación y el matrimonio.⁸² Ruml consigue que Mayo participe en un simposio que se realizará en la Universidad de Harvard, Elton se prepara para hablar del Ensueño y sus efectos en la educación, al mismo tiempo reúne material por medio de reuniones con empresarios líderes de compañías en Filadelfia a los cuales les presenta sus trabajos psicológicos en las industrias (156-157).⁸³

Finalmente y sólo unos días después de cumplir cuarenta y dos años, Mayo se presenta en el atril de Harvard, su conferencia dura treinta y cinco (35) minutos e inició hablando sobre la falta de aprovechamiento que la educación realizaba de la capacidad de los estudiantes para sobresalir, grandes personajes del mundo médico y psicológico se acercaron hasta él al final de la exposición para felicitarlo y hacerle varias preguntas sobre los temas tratados. Elton no quiere que la noticia de su triunfo se difunda en

⁸² Elton durante su vida defiende la necesidad de educación para las mujeres, las oportunidades que deben tener ante la sociedad y lo difícil de la situación para ellas al tener que elegir muchas veces entre su vida personal ó su vida profesional. Mayo afirma que la mujer es muy fuerte intelectualmente y que a su vez puede pensar en ella misma y sus hijos (159).

⁸³ La vida de Elton en Estados Unidos no es lo que él se hubiera podido imaginar. Sus ingresos se ven seriamente afectados al comienzo, hay momentos en los que se ve sin dinero para pagar sus hoteles ó desplazamientos, conoce muchas personas que solo intentan aprovecharse de sus conocimientos, el alejamiento de su esposa y sus hijas lo afecta demasiado. Es importante pensar en algo: si Mayo hubiera imaginado esta situación ¿habría realizado el viaje?

Australia, por lo tanto le pide a Dorothea que no la cuente (158-159).⁸⁴ Al día siguiente sufre una pequeña afectación de apendicitis y tiene que rechazar visitas que tenía programadas, en ese momento se cuestiona, sobre su capacidad para educar las hijas de la manera que soñaba hacerlo, pues sus ingresos no eran lo suficientemente altos para lograrlo. Pensó seriamente en esos momentos en regresar a Brisbane y establecerse como una autoridad en temas psicológicos, pero un telegrama de Dorothea lo incita a conseguir el dinero suficiente para sostener la familia en Estados Unidos (161). A partir de este momento, todos sus esfuerzos se concentran en conseguir trabajo y los recursos necesarios para llevar su familia a vivir con él. Tenía claro además que su teoría de la concentración y los sueños son los determinantes de la salud mental de las personas y allí se enfocarían sus exposiciones y trabajos.

Elton empieza a exponer sus ideas políticas y su pensamiento acerca de la democracia, en conversaciones sostenidas con Willits, le sugiere que la sociedad necesita individuos que tomen tanto decisiones morales como técnicas para regir sus destinos. Posteriormente, le envía una carta a Ruml, donde le hace la comparación entre lo fácil que es para las personas elegir un representante mediante voto popular, que poder decidir también democráticamente, cuál es el mejor tratamiento para una fiebre tifoidea. Además, inició la crítica de la sociedad industrial, pues no se le prestaba atención a los problemas humanos, únicamente se le pretendía encontrar explicación a los problemas materiales.⁸⁵ Mayo, realizaba un importante análisis de la situación de los trabajadores en medio de la sociedad industrial: antes de aparecer la misma, los empleados tenían trabajos especializados y además funciones sociales, pero con la aparición de este modelo administrativo, estas labores pasaron a manos de científicos y financieros y en cambio los primeros se quedaron siendo como unas partes de la máquina (163).

⁸⁴ Elton piensa que el auditorio solo fue generoso con él, debido a que era un extranjero y que por cortesía y educación, había sido aceptado.

⁸⁵ Esta situación a juicio de Elton, llevaría al necesario decaimiento ó destrucción a la estructura industrial (163). Además, con la industrialización de la sociedad, los trabajadores no venían ninguna mejora en su condición de vida.

A Mayo, se le ocurrió estudiar la crisis de la sociedad industrial y su decisión fue iniciar entrevistas con los trabajadores, pero grandes dudas perturbaban sus pensamientos y sueños, se presionaba frecuentemente sobre si sería capaz de realizar este trabajo. Sus colegas, empiezan a apoyarlo con el fin de sacarlo de esta crisis, es así como logra terminar las dos partes principales del discurso que presentaría en Harvard. “Factor irracional en la sociedad” e “Irracionalidad y ensueño”, ambos artículos trataban sobre los problemas de la democracia en la sociedad industrial y cómo es mejor la aplicación de la psicología médica que la psicología normal para el estudio de los comportamientos de las personas (164).

Elton, no tenía garantizado encontrar trabajo en Estados Unidos, pero sus ideas psicológicas en relación a problemas del trabajo aplicadas de forma práctica, le abrirían las puertas que él estaba buscando. A partir de 1923 Mayo se dio a conocer por sus ideas e investigaciones en la psicología industrial, razón por la cual fue llamado a presentarse en la universidad de Harvard. Las conferencias y conversaciones informales, el estudio de casos clínicos y las publicaciones estaban llevándolo de manera rápida y segura a un lugar destacado en la vida académica de América (171).

Por esta misma época, Mayo comenzó a aplicar la nueva medicina psicológica en el trabajo de las fábricas. Su logro fue asumir que las empresas eran como un hospital de soldados en *shock* quienes debían ser examinados por sus actitudes anómalas ante la vida, especialmente aquellos que fueron afectados en su colaboración al trabajo (171).

En este punto, resulta muy importante hablar del economista estadounidense, John Rogers Commons (1862-1945), quien para esta misma época (primeros años de la década de 1920), estudiaba y escribía ampliamente sobre el manejo estratégico del recurso humano y la gerencia participativa, inclusive Bruce E. Kaufman en su artículo “Teoría y práctica del manejo estratégico de recursos humanos (HRM) y antecedentes de la gerencia participativa (PM) en las relaciones industriales primitivas”, señala que hay que agradecerle a Commons el nacimiento de estas teorías con su libro “*Industrial Goodwill*”

de 1919. En este libro, el autor identifica cinco teorías alternas o “modelos” de manejo laboral así:

Conveniencia: La labor es comprada por tan poco como sea posible y usada entre tanto brinde ganancias. Este es el modelo neoclásico del economista.

Máquina: Tomando la inspiración de la gerencia científica de Taylor, este modelo intenta descubrir a través de investigación científica que es lo que “hace funcionar al trabajador”.

Utilidad pública: para proteger los recursos humanos de la nación, la labor debe ser tratada como una “utilidad pública” en el sentido de que su uso en la producción sea compatible con el interés público a través de prácticas laborales restringidas y diseñadas por la legislación y regulación gubernamental.

La buena voluntad: La buena voluntad, es importante porque crea las condiciones psicológicas necesarias para un desarrollo organizacional efectivo, buen espíritu de equipo, lealtad a la firma, y un deseo de cooperar y trabajar arduamente hacia un fin común.

Ciudadanía: una forma de gobierno industrial en el cual a los trabajadores, como ciudadanos en una democracia, se les da voz en la determinación de los términos y condiciones de empleo y son protegidos de acciones arbitrarias y caprichosas de la gerencia (los “mandatarios”) por un sistema de debido proceso en el oficio (Kaufman, B., 2001, 515-516).

Además es importante señalar que para Commons, los trabajadores están interesados en la participación en las empresas a dos niveles: uno es en el desarrollo de su trabajo y las condiciones que lo rodea, por ejemplo, involucrar a los empleados en la prevención de los accidentes de trabajo. El otro nivel es el de la determinación de las reglas de la empresa, los términos y condiciones del empleo y la administración de justicia al interior (Kaufman, B., 2001, 523-524).

La primera empresa en la que trabajó Mayo fue en la ruidosa fábrica textilera de C.H Masland e hijos (los primeros años de la década de 1920) en el norte de Filadelfia. Allí le explicó a un pequeño grupo de trabajadores como debían dirigir a sus empleados, especialmente a los que se asemejan a soldados en *shock* que son pacientes curables. Para aquella época durante cada año cincuenta mil americanos eran puestos en el asilo mental porque no podían cuidarse a ellos mismos o no podrían alcanzar una adaptación satisfactoria en la vida. Además afirmó, que el trabajo se ve afectado por la “irritabilidad, depresión y otras irracionalidades” en los individuos (172).

Mayo destacó ampliamente las observaciones, argumentos y propósitos de su teoría del Revery. Ésta habla de que la mente opera en cuatro niveles de consciencia: la concentración, *revery*, el estado hipnoide y el sueño. La salud mental depende de la relación entre la concentración, que usamos para probar ideas contra las observaciones y *revery*, que son ideas que suelen relajar y permitirle a la mente que trabaje bajo su propia manera. Dos clases de desórdenes se presentan en la mente: las tristezas y los desequilibrios; pero éstos pueden ser tratados por un psiquiatra si se descubren a tiempo (172).

Mientras Mayo estuvo en Masland, visitó todos los departamentos y así le llegaron algunos casos clínicos, como: paranoia, dolores de cabeza, ilusiones, miedos sexuales y radicalismo irracional. Mayo luego fue empleado por la asociación textil de Filadelfia con el fin de estudiar el efecto italiano en las comunidades americanas, él encontró que los criminales de la industria eran en su mayoría ladrones y a su vez italianos. Dos compañías le pidieron a Mayo, estudiar cómo reducir los turnos de trabajo ya que en ambas empresas se presentaban problemas de personalidad, una fue *Collins & Aikman Company*, fabricantes de felpa y la otra y más importante investigación fue realizada en la compañía *Continental Mills*, allí el departamento de personal introdujo esquemas de bonos, beneficios en enfermedades y recreaciones para los trabajadores. En *Mills*, los propósitos difieren de los usados en Masland, con un fuerte apoyo de los dirigentes Mayo empezó a indagar como un visitante, mas no como un psicoanalista (173-174).

Los directivos de Masland estaban muy satisfechos e impresionados con el trabajo de Mayo, pero en marzo, se presentó un lamentable incidente: una joven tuvo un accidente y la máquina en la que trabajaba la dejó desnuda, ella se sintió muy apenada y se desmayó; cuando se repuso fue enviada donde Elton para hablar de su reacción. Cuando se dio cuenta que no conocía nada de su cuerpo, él le ofreció un libro sobre la fisiología del sexo. Uno de los directivos se enteró y lo obligó a renunciar (173).

Para Mayo eran más interesantes las ideas irracionales y las supersticiones que los temas que podrían generarle más ingresos económicos como lo eran las relaciones o las regulaciones de las personas. Él pensaba que atacando todos los problemas de cansancio, ansiedad, nervios y neurosis los trabajadores rendirían más. Cuando estudió más de cerca la situación de los trabajadores entendió que los problemas tienen orígenes culturales y domésticos. Es así que identifica cómo la ignorancia frente al sexo y la culpabilidad que les producía hacerlo frecuentemente, las supersticiones sobre la muerte, el matrimonio, el nacimiento de los hijos y la mala suerte; eran parte de los factores humanos que los afectaban (176).

Antes de considerar las expectativas de las Uniones (sindicatos), los dirigentes trataron de determinar que las Uniones se convertirían en poderosas industrias y en una fuerza política que distorsiona el propósito de la economía. Por ejemplo, Mayo encontró que el coronel Brown, les había pagado a empleados para ser favorecidos en la unión y para así determinar cuáles empleados asistieron a las reuniones. Mayo, recomendó el manejo inteligente de la situación en lugar de medidas excesivas de control por parte de los patrones. El empleo de pruebas para la inteligencia, la habilidad comercial, o el interés profesional también había exacerbado las relaciones laborales, así como la introducción del taylorismo. Era, para Elton, mucho más importante el conocimiento del trabajo y de los empleados para hacerlo más humano y eficiente por parte de los jefes de las empresas (176-177).

Durante los siguientes quince meses, Mayo extendió sus estudios industriales en Filadelfia, él no se propuso eliminar la angustia mental o a los individuos

psicopatológicos de su lugar de trabajo, como lo hicieron la mayor parte de psicólogos. Mayo intentó descubrir como las experiencias pasadas, la vida familiar y las condiciones laborales hacían crecer los ensueños obsesivos de los trabajadores, los cuales llevaban a reflejar en la sociedad, opiniones radicales, ineficiencia y enfermedades emocionales (177).

Elton identificó cómo los médicos en las compañías, simplemente se dedicaban a tratar los problemas fisiológicos y de funcionamiento de los órganos, principalmente el corazón, de los trabajadores, pero no se interesaban por conocer las vidas de éstos, los problemas que pudieran tener en sus hogares o en sus días cotidianos. Esta lectura hizo comprender a Mayo que los problemas de salud y de bajo rendimiento en los puestos de trabajo, podrían tener unas causas cuyo tratamiento requería necesariamente otro tipo de drogas o de procedimientos. Todas estas conclusiones y métodos de trabajar empezaron a atraer cada vez más industrias de Filadelfia de todo tipo (178).

Emily Paysen Osborne fue una enfermera que asistió desde 1924 hasta junio de 1937 a Elton. La señorita Osborne se unió en el dispensario de la fábrica *Continental Mills* y allí registraba la información sobre las actitudes personales, la vida de casa, y la adaptación al trabajo de los empleados que asistían al tratamiento. Era tal la cantidad de material que recolectaba que a los ocho meses sus archivos confidenciales tenían más de cien casos. La información debía ser usada para identificar síntomas tempranos de cansancio en departamentos específicos y para ayudar a prevenir que la fatiga se extendiera y generalizara (178).

En todos sus estudios en las empresas, Mayo identificó que las extensas jornadas laborales y la falta de descanso entre las mismas, disminuían el rendimiento de los trabajadores. Eran distintas las producciones en las compañías que tenían 54 horas de tiempo laboral a la semana comparadas con las que lo hacían 48 horas; las de estas últimas eran mayores que las de las primeras. Los descansos eran concebidos por la dirección, como pérdidas administrativas y de tiempos de producción, por lo tanto no eran bien vistos; Mayo por el contrario, los introdujo en *Continental Mills* y le trajeron

resultados destacados, además, Mayo consideraba que si estas paras no eran autorizadas, los empleados mismos las tomaban creando caos administrativos. Para 1925 la Escuela de Administradores de Empresas de la Universidad de Harvard estaba interesada en las prácticas y los conocimientos que estaba aplicando Elton (179-180).

En mayo de 1923, poco antes de que su familia se reuniera con él, Mayo había establecido una sólida reputación entre médicos, académicos, y la comunidad de negocios de Filadelfia. Entre 1923 y 1925 presento varios enfoques sobre la psicología del pensamiento, el papel de la fisiología en la integración mental, la psicología y la psiquiatría aplicada al trabajo, así como la medición de la fatiga laboral, muchos de los cuales fueron publicados, también fueron divulgados artículos sobre las relaciones laborales y el matrimonio. Igualmente, atendió pacientes que le fueron remitidos por médicos, y conoció a Pierre Janet⁸⁶, cuyas ideas usaría por muchos años. El trabajo industrial de Mayo se desarrolló con la ayuda de personas influyentes que respetaban sus ideas, sus capacidades y simpatizaban con sus sentimientos y su orientación clínica. Tres personas fueron particularmente importantes. H.H. Donaldson, médico especialista del Instituto de Wistar y presidente del Club Lenape de la Universidad de Pensilvania, y su esposa quien a menudo le presentaba médicos y administradores en universidades de prestigio (181).

Fuera de la universidad el contacto médico más valioso fue S. De Wit Ludlum, era un poco mayor que Mayo y dirigía un hospital privado, tenía una posición en el Hospital General de Filadelfia, y fue uno de los principales psiquiatras de la ciudad. A S. De Wit Ludlum, le gustaban las ideas de Mayo y su aplicación a la industria, le remitía pacientes, y le sugirió establecerse como consultor. Asimismo, lo programaba para trabajar los

⁸⁶ Pierre Janet (1859-1947), nace en París. En 1889 presenta su tesis "*Automatisme Psychologique*", también desarrolló trabajos sobre el sonambulismo y el hipnotismo, elaboró la teoría del automatismo psicológico. Trabajó sus teorías energéticas sobre la base de la sugestión y la hipnosis. Tomado del *link*: <http://www.herrerros.com.ar/janet.htm>. Para Elton, debió ser muy importante conocer a Pierre Janet, puesto que su obra tenía mucha relación con los sueños y la hipnosis, el primero es para Mayo una base fundamental de su trabajo y sus conferencias.

jueves en la tarde en el Hospital y le insistía que asistiera a las reuniones de neurología y psiquiatría clínica. Mayo no llegó a ser consultor, pero si aceptó la sugerencia y oferta de Ludlum de trabajar en el campo de la medicina (182).

Mayo tuvo buenas relaciones con sus colegas de trabajo, le compartían sus casos, el director de la clínica, (*Neuropsychiatric Clinic of Philadelphia General Hospital Franklin Ebough*), le ofreció tantos casos como él pudo tomar, Elton sintió alegría cuando se dio cuenta que estaba entrenado para lo que hacía. Después de algún tiempo Ruml y su socio visitaron la Universidad de Pennsylvania (en mayo de 1923) para ver el progreso que habían tenido las investigaciones de Mayo, él se encontraba tan bien establecido, que ellos le recomendaron a Rockefeller que le diera fondos por más de tres años. El trabajo industrial de Mayo también se benefició de las capacidades que tenía para hacer frente a los grupos informales y las asociaciones profesionales, cuyo interés radicaba en la producción científica aplicada. Mayo era capaz de leer un escrito sobre la relación entre la física moderna y la psicología y era capaz de manejar una discusión al respecto, a pesar de la dificultad del tema. A pesar de que sus ideas sobre la vida mental se mantuvieron sin cambios, introdujo un nuevo elemento al asociar la psicopatología con la adaptación de los individuos en el medio. Por años fue un argumento esencial en su trabajo industrial y el medio que utilizó para ganarse el respeto en los círculos médicos. Apunta a que las teorías psicológicas no son útiles a menos de que estén asociadas con la evidencia fisiológica. La psicología involucra al individuo con el medio ambiente, mientras que fisiología estudia las funciones de los seres vivos. Enfoques que se complementan entre sí (183).

En el verano de 1924 Mayo fue invitado a *Woods Hole en Massachusetts*, para ver la investigación del doctor E.G. Conklen de Princeton, y a participar en su foro sobre “Pensamiento Primitivo en la Sociedad Moderna”. La invitación incluía material para su trabajo “Persistencia de ideas primitivas en la Industria, “que, con el doctor E.A.Bott (Universidad de Toronto) y Charles S.Myers (Instituto Nacional de Psicología Industrial, Inglaterra), darían en la conferencia de la Cámara de Comercio de Toronto. El artículo argumenta que las personas responden de manera diferente a la misma situación y que

sólo las ideas psicológicas pueden dar cuenta de dichas variaciones. Mayo resaltó las ideas de Janet, Jung, Freud, Sidis, y Morton Prince, y concluyó que el ensueño o pensamientos dispersos, juegan un papel importante en la determinación de la conducta al igual que lo hace la concentración. Lo primero incluye ideas primitivas y lo segundo, ideas lógicas. Una vida mental se logra con la integración equilibrada de las dos formas de pensamiento (184).

En septiembre de 1924 Mayo fue invitado por L.L. Thurstone a la Segunda Reunión Anual de la Asociación de Ciencias Políticas para discutir sobre métodos psicológicos con enfoque a problemas políticos. Allí renovó su amistad con Charles E. Merriam a quien le llamó la atención la combinación de trabajos antropológicos, fisiológicos y psicológicos de Mayo que podrían aplicarse a la política. En *Woods Hole*, a Mayo le presentaron el doctor G.H.A. Clowes, jefe del departamento de investigación de *Eli Lilly & Cia.*, una empresa farmacéutica en Indianápolis. Clowes estaba de acuerdo conque los métodos de la antropología y la psicopatología podrían ser aplicados a la industria, razón por la cual invitó a Mayo para que le diera un vistazo a las investigaciones de su departamento de investigación. Allí Mayo detectó las mismas dificultades que había encontrado en Chester y Germantown: la capacidad productiva del trabajador estaba directamente relacionada con la fatiga causada por el trabajo y el tipo de ensueño que éste produce. Las investigaciones industriales de Mayo se centran en el tratamiento de los casos originados en la industria (185).

Mayo quería investigar el origen de la histeria y cómo dicho trastorno en la infancia persiste en la edad adulta. Él creía que los principios que regulan la fisiología del crecimiento y la psicología interactúan entre sí para producir un organismo más o menos funcional. Aquí, él pensó, fue el principal problema de la psiquiatría. Fisiológicamente el problema comienza una vez la mielinización del sistema nervioso se completa. Y psicológicamente se inicia cuando los alrededores son más o menos adecuados para el infante integrarse al sistema nervioso de manera automática y sistemática. Estas ideas no se tuvieron en cuenta en Filadelfia pero fueron esenciales para sus clases en Harvard. Cuando Mayo comenzó sus investigaciones industriales no se imaginó de que sus ideas y

habilidades le proporcionarían dinero suficiente para sostener a su familia, no obstante lo anterior, decidió escribir algunos artículos a fin de obtener algunos ingresos. Entre sus primeros escritos “La irracionalidad y el ensueño” secuencia de “El factor irracional en la Sociedad”. Ambos artículos lo introdujeron a la investigación empírica en la que trabajaría años más tarde. Adicionalmente, publicó “Superstición” con curiosas creencias que encontró en África, Australia, Nueva Guinea, Samoa o quizás en Filadelfia, como por ejemplo que si un pájaro entra y sale de una casa, una muerte de un familiar es eminente; si un visitante entra a una casa por una puerta y sale por otra, un desastre ocurrirá a sus habitantes, entre otros. Estos artículos fueron resumidos entre otros en: “El factor irracional en la conducta humana. La noche-mente en la industria” (186).

No se tiene certeza de cómo empezó a trabajar Elton en Harvard, sólo se sabe que se le debe a Dean Donham, decano de la *Business School*. En noviembre de 1925, en la Cámara de Comercio de Boston, Doham escuchó a Mayo dar una charla sobre psicología aplicada a los problemas industriales. Otros participantes fueron McFie Campbell, director del Hospital Psiquiátrico de Boston, y Abraham Myerson, neurólogo de un Instituto Académico de Medicina. Mayo presentó sus ideas de último, con la ventaja de resumir las ideas de los demás expositores. Días después fue invitado a dar una conferencia sobre gestión industrial en la Escuela de Negocios. A finales de noviembre Donham le propuso a Elton participar en el *Business School*; en ese momento él estaba considerando otra oferta de la Universidad de McGill para dictar psicología experimental, pero consideró que la investigación en Harvard sería mucho mejor. Donham necesitaba estar seguro de sus calificaciones y experiencia académica, para ello Mayo le entregó la carta de recomendación firmada por el Primer Ministro de Australia, la cual certificaba que había sido profesor de psicología y fisiología en la Universidad de Queensland, así como el alto prestigio en la rama de estudio en la que ejercía. Ludlum enviaría días más tarde otra referencia. Posteriormente, Donham envió la carta de recomendación al presidente de Harvard A. Lawrence Lowell, la cual establecía que Mayo había cursado por cuatro años el campo de la medicina en las universidades de Adelaida, Edimburgo y Londres, que en 1910 había sido nombrado profesor de psicología en la Universidad de Adelaida, donde le habían otorgado un M.A., que en 1911, había sido monitor de

psicología en la Universidad de Queenstown (sic), y en 1918 había sido ascendido como Profesor de Psicología, adicionalmente, y en reconocimiento a su trabajo desarrollado “on Shell-shock cases” entre 1914 y 1922 y por la recomendación del Profesor J.T. Wilson, la Universidad de Cambridge le concedió una Cátedra de Psicología Médica. Lowell no estuvo de acuerdo en contratar a Mayo, su especialidad dentro de un campo nuevo requería ser financiado y solamente se tenían fondos para un periodo de tres años y medio. Donham insistió que el trabajo de Mayo no hacía parte de una nueva disciplina, que las relaciones humanas en la industria eran importantes y debían ser enseñadas e investigadas, sostuvo que A. Lincoln Filene, Comerciante de Boston, garantizaría el respaldo económico para las investigaciones de Mayo, así mismo, le expuso que Elton entendía claramente que su nombramiento como profesor de investigación industrial no era por más de cinco años. Por otra parte, agregó que la Universidad de McGill le propuso a Mayo ser contratado en los mismos términos. Lowell no aceptó, conocía que la Fundación de Laura Spelman Rockefeller había intentado financiar los trabajos de Mayo y ahora, luego de cinco años, Filene financiaría sus investigaciones, pero le preocupaba que cuando esos aportes llegaran a su fin, no habrían fondos disponibles para decidir si continuar o no con esas investigaciones (197-198).

Para costear estas investigaciones sobre las relaciones humanas en la industria eran necesarios alrededor de doscientos mil dólares, para marzo de 1926, Donham decidió hablar con Lowell para proponerle nuevamente contratar a Mayo. Experimentalmente y máximo por cinco años y totalmente financiados por la Fundación de Laura Spelman Rockefeller. Lowell aceptó, y en septiembre de 1926 Mayo fue nombrado como profesor y director del Departamento de Investigación en la Universidad de Negocios de Harvard. Emily Osborne llegó con él como su secretaria y asistente de investigación. Mayo dictaba sus clases sin notas o ninguna forma de preparación, enseñaba temas de clásicos y de estudiosos recientes -Janet, Freud, Malinowski y Pitt-Rivers, cuyos trabajos no eran familiares para la mayoría de sus estudiantes, él trataba de hacérselos entender a través de anécdotas, homilías, breves historias y brillantes ilustraciones, de igual manera, aumentaba su curiosidad y ansiedad para liderarlos hacia la aventura de la investigación industrial (199).

Fritz Jules Roethlisberger llegó a ser el estudiante más sobresaliente de Mayo, asistente clínico y seguidor, contribuyó mucho al aplicar las ideas de Elton a la industria americana. Inició como parte del equipo de trabajo de Mayo en septiembre de 1927. Con un diploma de grado de ciencias del Instituto de Tecnología de Massachusetts y dos años de experiencia industrial, Roethlisberg ingresó a Harvard a estudiar filosofía, pero no completó los requisitos de grado, producto de ello entró en un profundo estado de depresión y ni incluso le fueron de ayuda los psiquiatras. A. North Whitehead, filósofo inglés retirado, quien se había unido al Departamento de Filosofía de Harvard, le recomendó ver a Mayo. En el primer encuentro, no había duda de que Roethlisberger se veía a sí mismo como un joven inmaduro. En el segundo encuentro, Mayo le ofreció trabajar con él, como investigador y para febrero de 1928 Mayo estaba complacido con los métodos y habilidades clínicas que había desarrollado (200).

Durante sus primeros cuatro años en la Escuela de Negocios de Harvard, Mayo trató de llamar la atención de los hombres de negocios locales y acercarlos a los problemas sociales y humanos de la vida industrial. Desafortunadamente, se resistían a sus ideas. Incluso, sus compañeros de trabajo pensaban que el estudio de la fatiga, la monotonía y la moral no debían ser incluidos dentro del *pensum* académico de hombres de negocio. Asimismo, a sus estudiantes no les llamó mucho la atención profundizar sobre estos temas, pues veían que habían otros campos de acción donde podían obtener mejores salarios que en la investigación de estos factores para la administración (204).

Uno de los principales problemas para el desarrollo de los trabajos en las empresas donde Elton participaba, era la falta de colaboración de la gerencia media y de los capataces o supervisores, pues ellos lo consideraban como una amenaza para sus cargos y se encargaban de obstruirla. Mayo concluyó que era necesario que los proyectos debieran ser escuchados y comprendidos por todos, lo anterior con el fin de obtener la participación y colaboración en la obtención del

objetivo común⁸⁷. En primer lugar y como una regla de trabajo, Elton, estudia en las empresas el factor de la fatiga y sus efectos en los trabajadores; ésta es una conclusión que saca de analizar lo que ocurre en las enfermerías cuando llegan los empleados y mientras se les practican los exámenes, éstos van hablando de sus preocupaciones y su vida personal (204).

En cuanto a la vida exterior, para Elton, la industrialización genera movilidad en la vida laboral y esto a su vez les trae como consecuencia a los trabajadores una vida familiar aislada y unas sociedades debilitadas. El trabajo organizado y obsesivo empezó a primar sobre las acciones mentales y de análisis y los resultados económicos eran muy buenos, por lo tanto las empresas entendían que éste debería ser el camino a seguir. Las consecuencias que se empezaron a presentar en la vida de las personas fueron: divorcios, crímenes, resentimientos, paranoia. Sus enseñanzas empezaron a incluir la fisiología y la psicopatología para tratar temas de fatiga muscular, mental y el metabolismo del cuerpo en general (213). Constantemente Mayo es consultado sobre temas familiares y sociales, para él existían tres problemas que atacaban las familias de ese tiempo: los sexuales, los económicos y los sociales.⁸⁸ Además, Elton criticaba la falta de decisión en las mujeres para trabajar y aportar económicamente al grupo, inclusive afirma que es muy sano que ellas se relacionen socialmente en ambientes externos a sus hogares para mejorar la convivencia.

Varios temas empezaron a llamar la atención de Elton, la depresión en los negocios y las diferencias generacionales que existían al interior de las empresas y su interrelación. En 1931 la mayoría de los administradores de Harvard estaban dedicados a

⁸⁷ Los mandos medios en las organizaciones muchas veces se encargan de oponerse a los estudios o proyectos, bien sea porque no son tenidos en cuenta al momento de su estructuración o porque no les explican qué se persigue con ellos. Debido a esta situación, crean mecanismos de defensa y entorpecen el desarrollo de los trabajos por temor a perder sus empleos ó a que se note la deficiencia en la ejecución de sus labores (opinión del autor).

⁸⁸ Los problemas de las familias de esa época (aproximadamente 1927) no han cambiado mucho comparándolos con lo que ocurre hoy. Seguimos teniendo las mismas causas de conflictos internos: los factores económicos, la sociedad y la sexualidad. Es decir no hemos podido aprender a convivir y a resolver las diferencias.

analizar la depresión en los negocios. Elton consignó su opinión acerca de lo que estaba ocurriendo en Estados Unidos en cuatro ensayos: “El problema de la administración”, “La estabilidad económica y los estándares de vivir”, “La salud económica y el balance,” e “Higiene Económica” y envió varias copias de los mismos a la Fundación Rockefeller y a Arthur y Joseph Willits (218-219).

En el primer ensayo “El problema de la Administración” Elton critica fuertemente la preparación intelectual y la capacidad de los administradores para la toma de decisiones. Para él, ésta era una de las principales causas de la situación que estaba viviendo la economía norteamericana.⁸⁹ Aunque reconoce que esta situación se presentó unas décadas atrás, pues para esos años (1930 aproximadamente) la capacitación de los mismos y su inteligencia los estaba llevando a ocupar unos mejores puestos en las empresas. En este mismo trabajo establece la diferencia entre dos tipos de científicos: unos muy aplicados a las reglas, métodos y técnicas para llegar a conocimientos lógicos y los otros que consideran la ciencia como una aventura. Esta misma clasificación la quiso aplicar a los administradores: al comienzo necesitan entrenamiento científico y experiencia, pero más tarde, deben mostrar que son eficaces, despiertos al mundo y sobre todo tener una sed continua de investigación y aprendizaje. Mayo le dio gran importancia a estos atributos y tareas que deben asumir los administradores (219).

En los otros tres ensayos, Mayo analiza los factores externos y no económicos que influyen en el balance que debe existir entre la producción y el consumo en la sociedad norteamericana. El concepto de balance es explicado en su tesis: “Las consecuencias sociales de la rápida industrialización”. Además insiste en estos textos que la antropología y la sociología deben contribuir al entendimiento del comportamiento de la economía (219).

Desde 1905 Mayo no viajaba a Inglaterra y en 1928 decide hacerlo, con el ánimo de estar con su madre, compartir con ella copia de sus trabajos, libros y artículos y

⁸⁹ “La depresión en los negocios fue causada por la inferioridad de la inteligencia administrativa”, p. 219.

además estudiar algunas investigaciones que le ayudarían en el campo de la psicología. Otra de las motivaciones para el viaje, es que sentía que sus investigaciones no estaban avanzando al ritmo que estaba esperando y que oxigenándose podría lograr el impulso que requería. En Londres, lo nombran miembro honorario del Salón Común Senior de la Escuela Académica de esta ciudad. A partir de ese momento, Elton crea una estrecha amistad con los principales académicos de Cambridge y de toda Europa en general y los visita con mucha frecuencia (221).

Al regresar de Inglaterra, empieza la etapa crucial en la vida de Mayo y aparece el experimento de Hawthorne.

Capítulo 6. Experimento del Hawthorne

Contextualización de los Experimentos

En Estados Unidos estaba en plena utilización y desarrollo la Teoría Clásica de Taylor, basada principalmente en la tecnología y el método de trabajo, pero los trabajadores y sindicatos se empezaron a sentir explotados debido a los rigurosos métodos científicos y procesos estrictos a los que debían ceñirse y por medio de los cuales eran medidos. Richard Bendix, afirma: “Durante la década de 1920 y 1930 la concepción gerencial acerca del **trabajador** y del **obrero**, sufrió cambios significativos. El trabajador había sido considerado como una persona más o menos de corta visión e incapaz, que habría fracasado en la lucha por sobrevivir y a quien había que dejar que gozara o sufriera su vida lo mejor que pudiera. Gradualmente el trabajador vino a ser visto como alguien que disponía de aptitudes y sentimientos que tenían que evaluarse de manera que el oficio al cual se le asignara fuera ventajoso para él y rentable para la empresa”(Bendix R., 1974, 307-308). Empiezan a tomar fuerza las ciencias humanas como la psicología y la sociología, en las que Elton es un experto.

Varios temas que trata la psicología industrial, como lo son: la fatiga, las condiciones físicas del trabajo, la selección y el entrenamiento de los trabajadores, son fundamentales para la teoría de las Relaciones Humanas. Este experimento se desarrolló

en la compañía eléctrica Western, una productora de equipos telefónicos que se caracterizaba por tener a sus trabajadores en buenas condiciones laborales. Los supervisores serían un factor decisivo de esta prueba, pues no trataban bien a los empleados y se encargaban de fastidiarlos en sus rendimientos.

Con el apoyo del National Research, la Western pretendía realizar un estudio para identificar la relación que existía entre la intensidad de la iluminación en el trabajo y el rendimiento de los empleados, aparentemente, no habría relación directa ya que interferían otros factores económicos. Primero los investigadores medían la capacidad de los trabajadores, grabando el resultado de las empleadas durante dos semanas antes de comenzar la prueba. Los investigadores esperaban que si el efecto de los resultados era directamente relacionado a las condiciones físicas del trabajo, entonces, condiciones idénticas producirían consecuencias similares en cuanto a los resultados. Durante la prueba, la actitud de las niñas frente al trabajo se distorsiona, debido a que sus supervisores eran particularmente fastidiosos (226).

El Experimento

En marzo de 1928, Mayo recibe una carta de la compañía Western, donde le solicitan unos comentarios y sugerencias para identificar las causas de las diferencias entre los resultados productivos de sus empleados, pero sólo fue hasta septiembre del mismo año que Elton puede iniciar los acercamientos con el personal de dicha compañía. Es así como hablando con el administrador de Western, el señor Pennock, y después de varias discusiones con él, realiza las primeras sugerencias, pero lo hace más con la intención de quedar bien con éste. En enero de 1929, Pennock le cuenta a Mayo que la compañía planea invertir doscientos mil dólares en entrevistas para todos los empleados del Hawthorne, la intención de las mismas, era identificar las condiciones insatisfechas de los empleados y poder entrenar adecuadamente a los supervisores. Elton, se concentra en preparar a los entrevistadores, para por intermedio de éstos, poder conseguir la información que requiere para su estudio (231).

En febrero de 1929, se establece la división de investigación industrial en la Western, con Mark Putnam como jefe, los principales objetivos de este equipo son: realizar correctamente las entrevistas, analizar los datos que se obtengan de las mismas, entrenar a los supervisores y observar las reacciones y la eficiencia de los empleados en la empresa. Mayo realiza tres visitas durante el mismo año al Hawthorne y comienza a darse cuenta de la influencia que va adquiriendo en dicha compañía (227).

Mientras tanto en Chicago, Mayo fue consultado por S.G. Stoll, el vicepresidente de la compañía electrónica Western, sobre el manejo de pérdida de tiempo de los trabajadores jóvenes, Elton consideraba que el problema radica en la inadecuada supervisión y le recomendó que hablara con los supervisores y le explicara cuáles eran los métodos que usaban para controlar el tiempo en la oficina. En octubre Elton regresó a los trabajos de Hawthorne, para discutir con 250 jefes de áreas de la compañía sobre los métodos que utilizaban para el control de los empleados, que Mayo había introducido un mes antes. La visita de octubre obtuvo tres conclusiones, la primera, incrementó el estatus de Pennock y de Putnam en la compañía especialmente después de publicadas y soportadas sus investigaciones; la segunda conclusión, es que Mayo tenía la impresión de que él estaba en el centro de un gran cambio en la administración industrial y la tercera, se trata de las entrevistas, todos empezaron a entender el propósito de su trabajo, debido a que meses antes no era tan claro (233-235).

Al enseñar cómo funcionan las entrevistas en el trabajo, Mayo les dio una cantidad de instrucciones tomadas de la introducción del libro de Jean Piaget “la concepción de los niños sobre el mundo” y de Andreas Bjerre’s “Psicología Forense”. El método fue una técnica psicológica clínica, que Mayo asumió, sería la apropiada para la tarea de los administradores, científicos sociales y aprendices. Las instrucciones que él dejó para los entrevistadores en Hawthorne cubrieron dos elementos principales: reglas para dirigir al entrevistador y los patrones a tener en cuenta en la vida de los entrevistados. Las reglas que les dejaba claras eran: Prestar toda la atención, dejar evidencia de que se está haciendo su trabajo, escuchar y no hablarle al entrevistado, nunca argumentar o darles

consejos. Mayo pensó que las primeras reglas eran apropiadas para el estudio de las personas (235)⁹⁰.

Los primeros comentarios de Elton en los Estados Unidos sobre este experimento tuvieron lugar en noviembre 15 de 1929, Pennock, Putnam y Mayo hicieron la mayor exposición en público sobre los estudios de Hawthorne en la conferencia de Nueva York de la Federación Personal de la Investigación. La tarea de Mayo era evaluar el trabajo de Pennock y Putnam, entonces él leyó de antemano lo que iban a decir, e inmediatamente los animó a ambos hombres elogiando sus documentos con comentarios como: "inmensamente interesantes... excelentes... e intrigantes"⁹¹. Pennock informó sobre los estudios realizados en el cuarto de prueba, se refirió a los beneficios que les correspondían a los empleados. Los experimentos demostraron lo inadecuado de los últimos programas, y al mismo tiempo éstos les proporcionaron críticas y sugerencias constructivas para entrenar a los gerentes.

La investigación comenzó estudiando el factor de la iluminación y sus efectos sobre el comportamiento en el trabajo, pero durante las observaciones encontraron, que existen otros muchos elementos que deberían ser analizados. Seis factores fueron escogidos: la fatiga, el descanso, las horas de trabajo, las actitudes de la compañía, los cambios en el equipo y los niveles de producción. Putnam le dijo como los hallazgos habían sido usados para entrenar los supervisores y para mejorar las condiciones de trabajo. En el laboratorio de Harvard la investigación provee guías de estudios sobre los cambios orgánicos, especialmente la fatiga en el trabajo, los individuos no pueden continuar con la productividad del trabajo a menos que mantengan un equilibrio orgánico (238)

⁹⁰ Aquí, Mayo muestra su sensibilidad y su formación en problemas de carácter cualitativo, así como su intención de aplicar técnicas de este tipo en el escenario de las organizaciones.

⁹¹ Elton utiliza estas motivaciones para lograr buenos resultados en las personas que trabajan con él (pensamiento del autor) p. 238.

Para Mayo, el 15 de noviembre de 1929 fue una celebración; y para los siguientes tres años él repitió en varias oportunidades la presentación de su trabajo. En diciembre 30 en Washington él presentó “El efecto humano de la mecanización”, en la reunión de anual de la Asociación Americana de Economía. Integró la investigación en el Hawthorne con el trabajo hecho por *Lovekin & Henderson’s Associates* en el laboratorio de fatiga. Mayo dedujo cinco conclusiones específicas: a) Los períodos de descanso elevan el rendimiento total; b) Las condiciones del trabajo de día afectan la producción más que el número de días de trabajo por cada semana; c) Los factores fuera de la planta afectan los trabajadores en su vida emocional, en cada turno pueden afectar la producción; d) El método de supervisión es el factor más importante que afecta la producción; e) Si las condiciones de trabajo son pobres, entonces deben pagarse incentivos que estimulen la producción⁹² (239). En enero de 1930, Mayo da a conocer un nuevo y práctico método de supervisar a los empleados, basados en principios de una buena higiene mental. En abril antes de viajar a Europa, Mayo presentó un trabajo, llamado: “La psicología en la industria,” en la conferencia dictada en la Universidad de Ohio (240).

A continuación se hará una breve presentación del desarrollo del experimento y las fases en las que fue llevado a cabo, tomado del libro: *Introducción a la Teoría General de la Administración* de Idalberto Chiavenato, p. 120-125:

Fase 1 del experimento. Se conformaron dos grupos: uno trabajó con intensidad variable de luz y otro con intensidad constante de luz.

Se averiguaría el efecto de la luz en los trabajadores. No encontraron relación directa con este fenómeno, pero sí con uno psicológico, que consistía en que: cuando

⁹² Elton se preocupaba por todos los factores humanos que rodearan los trabajadores, todas las conclusiones que generaba, tienden a mejorar la calidad de vida de éstos y su comodidad para desarrollar las labores (opinión del autor).

aumentaba la luz creían que debían producir más y viceversa. Primó por consiguiente el factor psicológico sobre el fisiológico.

Esto obligó a separar los factores psicológicos y a iniciar nuevas experiencias pero todos basados en cambios fisiológicos.

Fase 2 del experimento. Se seleccionaron seis (6) jóvenes de nivel medio, cinco (5) hacían el trabajo normal y uno (1) les suministraba las piezas para que los otros no pararan.

Las piezas producidas por cada joven eran contadas, se les informó que se querían identificar los resultados introduciendo cambios como: períodos de descanso, refrigerios, disminución de la jornada laboral, entre otros. Se les informaba además los resultados parciales y se les consultaba los cambios a realizar. Esta fase se dividió en 12 períodos:

- Condiciones normales de trabajo.
- Separación del grupo experimental.
- Estímulos de pago por producción. El grupo experimental vio mejorado su nivel de ingresos en la medida que se esforzaban más, es decir tenían mayor producción.
- Cinco (5) minutos de descanso en la mañana y cinco (5) minutos en la tarde. Aumentó la producción.
- Se aumentaron los descansos a 10 minutos cada uno. Aumentó la producción.
- Tres (3) descansos de cinco (5) minutos cada uno en la mañana e igual en la tarde. La producción continuo igual, pero los trabajadores se quejaron por la interrupción del ritmo de trabajo.

- Nuevamente volvieron los 10 minutos de descanso en la mañana y en la tarde. Durante uno de ellos se daba un refrigerio. Aumentó la producción.

- Iguales condiciones al período anterior pero se redujo la jornada laboral en media (½) hora (hasta las 4:30 p.m.). Se produjo un aumento acentuado de la producción.

- Se disminuyó media hora más la jornada laboral (hasta las 4:00 p.m.). La producción continuó igual.

- Volvieron a trabajar el horario normal hasta las 5:00 p.m. Se produjo un aumento considerable de la producción.

- Jornada de cinco (5) días, dejando libre el sábado. Aumento de la producción.

- Se regresó al sistema de estímulos por plata (III período), se quitaron los demás beneficios y la producción fue la más alta jamás alcanzada.

- Nuevamente no se encontró una relación directa entre el cambio de condiciones físicas y la producción de los operarios.

Conclusiones de estos 12 períodos:

- Los jóvenes preferían trabajar en el grupo experimental porque era menos rígida la supervisión, podían conversar y compartir más entre ellos.

- En el grupo experimental se desarrolló el aspecto social, los jóvenes se hicieron muy amigos entre ellos y este lazo se extendía extra laboralmente.

- El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Fase 3 del experimento. Luego de dos etapas con cambios físicos sin los resultados esperados, se dedicaron a estudiar las condiciones de los grupos,

especialmente en las relaciones humanas. Se constató que no estaban de acuerdo con la supervisión vigilante y coercitiva.

En septiembre de 1928 se iniciaron las entrevistas con los grupos de trabajo para conocer sus actitudes, sus sentimientos, opiniones sobre el trabajo y el tratamiento que recibían y a su vez recibir sugerencias.

Debido a los buenos resultados de esta actividad, se creó la División de Investigaciones Industriales, para dirigir y ampliar el programa de entrevistas.

Este sistema permitió determinar que existía una organización informal de obreros que se protegía entre ellos mismos.

Factores que permitieron identificar esta organización:

- Producción controlada por los mismos obreros, sin que nadie pudiera sobrepasarla.
- Prácticas no formales de penalización entre ellos.
- Insatisfacción por los pagos de incentivos de acuerdo al nivel de producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unido al grupo y formulaban normas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción con los supervisores y sus conductas.

Fase 4 del experimento. Se desarrolló para investigar el conflicto interno de los obreros.

Se conformó un grupo experimental de nueve (9) operadores, más nueve (9) soldadores y dos (2) inspectores. Se separó este grupo en un área especial, tenían un

observador por fuera del área y una persona hacía entrevistas esporádicas al grupo. El sistema de pagos se basó en la producción del grupo.

Se identificaron ciertos comportamientos al interior del grupo:

- Cuando alcanzaban la producción esperada, paraban.
- Manipulaban el informe de producción para compensar días buenos con los malos.
- Solicitaban pagos por excesos de producción.
- Presionaban a los más rápidos y utilizaban penalizaciones para estabilizar su producción.
- El grupo tenía uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal.
- Esta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal y la formal de la fábrica.

Principales Conclusiones del Experimento

Ahora se presentarán las principales conclusiones del experimento para los autores: Carlos Dávila, presentado en su libro: “Teorías Organizacionales y de Administración”, p. 170-171 e Idalberto Chiavenato en su libro, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, p. 125-129.

Texto: Teorías Organizacionales y de Administración

La principal preocupación de la dirección y la administración de las empresas, era el aumento del rendimiento de los trabajadores.

Los estudios prácticos sobre los trabajadores y su productividad, se convirtieron desde un principio en una característica básica de la Escuela de las Relaciones Humanas al igual que una estrecha relación con el sector académico.

La capacidad que tuvieron los investigadores para replantear el estudio y acomodarse a las reacciones tan variables de los empleados ante los estímulos del experimento.

Los temas principales de las relaciones humanas y que resultaron del estudio fueron:

“- Motivación, satisfacción en el trabajo y productividad.

- Liderazgo, dirección o supervisión.

- Dinámica de grupo y trabajo en equipo.

- Desarrollo organizacional”.

Texto: Introducción a la Teoría General de la Administración

- El Nivel de Producción depende de la Investigación Social

El nivel de producción no lo da la capacidad física ó fisiológica del trabajador, sino las normas sociales y las expectativas que lo rodean, mientras más integrado socialmente esté a su grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir.

- El Comportamiento Social de los Trabajadores

Los trabajadores no reaccionan ni actúan como individuos aislados, sino como miembros de grupos. El comportamiento de los individuos está influenciado por las normas y los valores del grupo social en que se desempeñan. La administración, por

consiguiente, no puede considerar a los trabajadores individualmente, sino como grupos y buscar fortalecer la amistad y las relaciones internas.

- Las Recompensas y Sanciones Sociales

Mientras para la Teoría Clásica, el hombre reacciona a estímulos salariales y económicos, en el experimento se demuestra que los trabajadores prefieren ganar menos individualmente a quebrantar los compromisos con el grupo ó poner en riesgo la amistad con sus compañeros por producir más.

1. “A las personas las motiva principalmente la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de Hombre Social” (Chiavenato, I., 1999, 127).

2. “Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador” (Etzioni, A., 1967, 57).

- Los Grupos Informales

Se demostró la importancia de los aspectos informales de la organización como los son por ejemplo: comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas. Se empezó a ver la empresa como una organización social, compuesta por grupos informales a su interior. Los grupos informales son los que fijan las reglas, normas de comportamiento, niveles de producción, sanciones y expectativas y el trabajador a su vez las interioriza y toma para sí.

- Las Relaciones Humanas

“Se entiende por Relaciones Humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, I., 1999, 128). Cada individuo tiene una personalidad diferente y busca relacionarse con las personas con las que mantiene

contacto diario, buscando comprensión, aceptación y participación con todos; para de este modo obtener los objetivos propuestos y satisfacer sus necesidades.

El administrador debe comprender la naturaleza de esas relaciones humanas para obtener mejores resultados y mantener motivado el grupo.

- La Importancia del Contenido del Cargo

La fragmentación excesiva del trabajo propuesta por la Teoría Clásica no es la mejor opción para el logro de buenos resultados, con el experimento se demostró que muchos trabajadores intercambiaban puestos para evitar la monotonía y aprender nuevos oficios, sin importar la disminución de la producción.

- El Énfasis en Aspectos Emocionales

Los principales aspectos a considerar por los investigadores de la Teoría de las Relaciones Humanas son los elementos emocionales, pues de ellos dependen, en gran medida, los buenos resultados de las organizaciones.

Es importante resaltar que existen puntos comunes en las conclusiones que presentan ambos autores, como lo son: la satisfacción en el trabajo y la motivación que debe existir para mejorar la productividad en las empresas y actuar correctamente; el trabajo en equipo es mucho más valioso que el individuo considerado independientemente, los grupos al interior de las organizaciones son los que marcan las pautas del ritmo y la productividad; todos los trabajadores tienen una personalidad diferente y es el propio desarrollo organizacional que le enmarca los caminos a seguir para ser útil en el desarrollo de sus labores. Pero también llama la atención un punto que no es tenido en cuenta por Chiavenato y que es muy valioso para Elton y su trabajo en el Hawthorne, se trata de la supervisión y la importancia de una correcta ejecución de la misma para el logro de los objetivos institucionales, además de ser un punto sensible para los trabajadores al momento de incrementar o disminuir su producción.

En el libro base de este trabajo (Trahair), se plantean unos comentarios finales del experimento así: uno de los motivos por los que las empleadas base del estudio tenían mejor productividad era porque allí no estaban supervisadas, se crearon lazos de amistad, celebraban cumpleaños y se ayudaban entre sí cuando estaban fatigadas, además se desarrolló el liderazgo. Es fácil notar entonces, que las condiciones laborales, no eran el factor absoluto para una óptima producción; también debían existir cambios en las actitudes y en las relaciones sociales de los empleados (229).

Los trabajos de Mayo en el Hawthorne incrementaron su influencia en la compañía, asimismo la integración de las pruebas con los intereses asociados de la escuela de negocios de Harvard lo empezaban a posicionar como una persona influyente. En el verano de 1930, tres socios de Mayo visitaron los trabajos de Hawthorne; Roethlisberger, Richard S. Meriam y William Lloyd Warner. Meriam era un economista de la Escuela de Negocios. Roethlisberger y Warner tendrían una cercana y duradera asociación en la investigación con los trabajos de Hawthorne. Roethlisberger no conocía bien los trabajos de Mayo en Hawthorne, pero consideraba muy valiosa esta experiencia, buscaba hacer un complemento con aportes de estudios psicológicos de los aspirantes a realizar las entrevistas y los test en la Western (243).

Para 1931 cuando el programa de las entrevistas seguía los principios que Mayo había definido y anunciado, Roethlisberger estaba a cargo de las entrevistas de los supervisores y notó como el papel de los mismos había cambiado del autócrata al amistoso de rituales no agresivos, quien buscaba tener y aumentar el control, ya sea por una nueva fórmula o por hechos científicos. Cuatro tipos de entrevistas surgieron en aquellos momentos: informal, diagnóstico, terapéutico⁹³, y educativo (244).

⁹³ Las recientes propuestas sobre *Couching* Empresarial, muestran como novedosas y reconocen la importancia de la aplicación de las técnicas de la psicología clínica para modificar actitudes y comportamientos en los ejecutivos y dirigentes del trabajo humano en las organizaciones.

Después de regresar a la escuela de negocios, Roethlisberger reportó haber realizado 253 entrevistas en la sucursal de Hawthorne y presentó las pruebas y conclusiones sobre su preocupaciones y actitudes hacia la autoridad, el capataz y los jefes más altos, hacia política de la compañía, como los investigadores habían cumplido sus tareas y finalmente como era la relación con la Empresa Western Electric.

Meriam le reportó a Mayo sobre el interés de Stoll de usar las entrevistas para prever las quejas de los trabajadores, además la preocupación de Putnam con el papel de los estudios de caso en la pedagogía del entrenamiento a los supervisores, los problemas de ruido en la sala de prueba, la importancia de los incentivos económicos a los trabajadores y el interés en general de regular la representación de los empleados. En junio de 1932 con la ayuda de Shirley Taylor, Joseph Kish, presentaron un análisis estadístico de 522 entrevistas que estudiaban las posibles causas de la distracción en el trabajo. Al mismo tiempo Putnam le recordó a Warner sobre la prolongación del estudio de los alrededores en Hawthorne. Mayo apoyó al grupo de investigadores del Hawthorne con elogios y los protegía de las críticas y durante el tiempo que pudo, le hizo frente a las políticas de la empresa para evitar la depresión (245).

Uno de los críticos del experimento fue Arthtur W. Kornhauser, un psicólogo industrialista joven, quien después se convertiría en líder académico de América en su campo de acción. Kornhauser, comparó los estudios de prueba con un trabajo similar realizado en Alemania y concluyó que los resultados eran bastante infructuosos “*rather fruitless*” (247), porque las pruebas habían sido conducidas con poca experiencia y falta de control. Los hallazgos en las entrevistas no eran representativos a la población de los empleados y Kornhauser argumentaba estar aburrido con la ausencia de resultados estadísticos. A Putnam le parecieron los comentarios de Kornhauser interesantes por lo

que solicitó la opinión de Mayo y la respuesta de éste fue que como los comentarios eran negativos, no eran de utilidad⁹⁴ (247).

Durante el otoño de 1931 el departamento de investigación industrial de Mayo, empleó formalmente a William Lloyd Warner, como antropólogo social y a Thomas North Whitehead. Mayo llevó a Whitehead en su primera visita a Hawthorne en abril de 1931 y estaba complacido de tener en la compañía a un hombre inglés. Durante los siguientes meses la relación entre la investigación de Hawthorne y el departamento académico de Mayo se formalizó. Warner aconsejaba en las investigaciones sociológicas, Roethlisberger continuaba con el caso psicológico del trabajo en la escuela de negocios y la atención de Whitehead estaría enfocada por el refinamiento en las medidas de los resultados en las salas de prueba y en los experimentos relacionados. Mayo había discutido la idea de su libro “El experimento del Hawthorne” con Stoll a comienzos de año y después con Putnam, los tres llegaron al acuerdo de que Mayo debía narrar el drama de la investigación. En diciembre de 1931 Mayo le contó a la facultad de la escuela de negocios como su trabajo estaba progresando en Hawthorne y en enero estuvo diez días en Hawthorne ayudando a Putnam a reorganizar la división de Investigación industrial (251, 252).

Mayo fue a Chicago desde Londres, la compañía atravesaba por una crisis. Habían inventado la política para acortar los costos de trabajo que demostraban ser insuficientes ante la situación. En la creencia que la depresión había llegado a su profundidad final, Pennock y Putnam acordaron que lo esencial de su investigación estaría a salvo si ellos redujeran las horas de trabajo a 14 por semana. Mayo vio a Chicago sufrir. Él creyó que la depresión se haría más profunda y la Western Electric planeaba despedir otros cinco mil empleados, mientras que la Cosechadora Internacional otros diez mil. Whitehead, había comenzado por analizar los datos de la producción de la sala de prueba y no podía regresar a Chicago hasta comienzos del mes de mayo. Las dificultades de Mayo

⁹⁴ Resulta muy importante resaltar esta forma en que Elton afronta las críticas. Si éstas aportaban eran tomadas en cuenta, de lo contrario era mejor no prestarles atención y desecharlas.

aparecieron cuando su ojo derecho presentó glaucoma y requirió de una operación que le previniera la ceguera, pero con el buen humor que le caracterizaba le escribió a Pennock, "Mis críticos a menudo me acusaban de una cierta ceguera monocular" (253-254).

Las actividades de Mayo en los trabajos de Hawthorne disminuyeron durante 1930, sin embargo, él animó a la firma para usar los resultados de investigación, repasó los estudios en sus conferencias sobre problemas humanos en la industria y ayudó a sus socios a publicar los detalles del trabajo y a tolerar a sus críticos. La operación de glaucoma de Mayo fue exitosa. Durante su convalecencia en Londres, escuchó de Whitehead como la depresión había puesto en peligro la investigación de Hawthorne y le pidió ayuda en el esquema de protección de los investigadores. Desde comienzos de mayo, un tercio de la mano de obra se había ido y las muchachas en el cuarto de prueba habían sido substituidas; Wright y Dickson, que eran hombres de servicio corto, fueron amenazados con la jubilación anticipada, pero sus superiores convinieron que los dos no se irían hasta que pudieran consultar con Mayo (257).

Conferencias de Mayo fueron publicadas en 1933 como: "Los problemas humanos de la civilización industrial". En el primer capítulo hace un recuento de los estudios industriales, concluyó que compromete un set complejo de variables y que los experimentos deberían controlar las medidas de las variables y de la observación. El segundo capítulo repasa los estudios de monotonía y muestra que ésta varía según los individuos. El capítulo tercero resume los reportes hechos en la compañía Electrónica de Western. El capítulo cuarto, habla de las salas de prueba y el programa de entrevistas. El capítulo quinto se centra en las experiencias sociales y psicológicas que definen la moral. El capítulo sexto considera el efecto de la industrialización en el orden social y se pregunta si la industria moderna crea un comportamiento obsesivo en sus empleados. En el capítulo séptimo, Mayo considera el rol del gobierno como un ente de orden social. Y el capítulo final reitera los resultados de Hawthorne y la tesis en donde los resultados de la fatiga y la monotonía interfieren en el equilibrio psicológico del organismo (258).

“Si los nuevos administradores facilitan la colaboración humana, deberían estar capacitados en escuchar, conocer sus límites de entendimiento y así encontrarían entonces la lógica, no-lógica y lo irracional en las actitudes individuales y grupales. Esos administradores solo necesitarían capacitación en manejo de dificultades concretas entre personas en relaciones nacionales e internacionales”⁹⁵ (260-261).

Las críticas llegaron de la revista “El son de Nueva York”, en la cual lo condenan por ser anticuado y tener datos fuera de base y recomienda estudios antropológicos para los problemas económicos de la nación. Kornhauser, un crítico de la investigación de Hawthorne, describe que su trabajo es “altamente sugestivo... con más preguntas que respuestas... corta profundamente la vida moderna... no hace caso a las vallas que separan los campos académicos de los del conocimiento” (261).

Entre 1932 y 1935, Mayo tenía poco que hacer en la compañía Electrónica Western. En noviembre de 1933, visitó Hawthorne para discutir los problemas que se podrían surgir con la introducción de un plan de representación de los trabajadores. Al final de 1935, Mayo, Whitehead, y Roethlisberg fueron llamados a visitar Hawthorne para discutir el plan de reintroducción de las entrevistas para entrenar a los supervisores. A comienzos de 1936 Mayo estaba ocupado en Hawthorne haciendo consultoría en el manejo de los problemas de los dirigentes de pequeños grupos. Sin alarmar Whitehead, anunció que sus conferencias se habían convertido en un libro de la sociedad industrial. “Él es un hombre ambicioso,” pensó Mayo cuando a le dieron una copia del libro (262).

Con un subsidio de 3.800 dólares de la Escuela de Negocios, Mayo arregló con la prensa para publicar el libro de Roethlisberger y esperaba que el libro de él y Whitehead estuviera a la venta a finales de 1936. Stoll y Hosford estuvieron contentos con lo que ellos leían, e hicieron algunas sugerencias menores frente a las cuales Mayo estuvo de acuerdo. Primero Hosford planteó críticas menores de los errores en la descripción de los grados de las labores, tarifas de pago y procedimientos. Hosford pensó que el libro

⁹⁵ Elton Mayo, *The Human problems of an Industrial Civilization* (New York: MacMillan, 1933).

mostraba el interés de los investigadores, no en cómo el manejo de la compañía electrónica Western había controlado la dirección de los estudios y que el libro no indicaba el uso de la investigación para la compañía. Para abril de 1940, 874 copias habían sido vendidas. Tres críticas fueron incrementadas: que no menciona la organización de la labor, su estilo no era popular y contenía un consejo práctico que el administrador podía poner en uso. Diez años después de la crítica de Roethlisberger se encontraron cinco clases de objeciones. Primero, Mayo y sus socios nunca citaron sus ideologías. Segundo, ellos fallaron en reconocer las uniones como una verdadera unidad en las relaciones industriales. Tercero, ellos eran insensibles a los problemas de poder y autoridad de la industria, la organización de la producción y las políticas en los procesos de la administración. Cuarto, los estudios no eran científicamente útiles. Y quinto, los investigadores usaron métodos crueles, ideas e hipótesis (263-264).

Capítulo 7. Mayo, sus Últimos años y Aportes

Últimos Años

Cuando sus socios y amigos cercanos de estudio en la escuela de negocios se fueron a la guerra, la vida laboral de Mayo cambió, con la ayuda de Alan Gregg comenzó la investigación acerca del abstencionismo en el trabajo, trabajo en equipo y la rotación, y escribió un libro en el que dejó toda esta investigación.

La Segunda Guerra Mundial impactó en él mismo, en el trabajo y la civilización de Mayo. Cuando la guerra empezó a amenazar a toda la civilización europea, Mayo se sintió extraordinariamente afortunado de que su interesante trabajo impidiera que las noches fueran demasiado largas y oscuras.

En febrero de 1942, murió Henderson, un amigo cercano de Mayo. Elton pensó que las cosas se estaban saliendo de control. Los problemas en 1942, fueron suavizados cuando la salud de Roethlisberger fue mejorándose y sus estudiantes habían introducido el programa de entrevistas a los empleados, en un programa de formación para la gestión de una gran empresa de San Francisco. Mayo necesitaba a alguien de su misma edad con

quien discutir sus problemas. En el verano de 1942, Mayo había escrito dos capítulos de un libro popular, el cual se convertiría en “Los problemas sociales de la civilización industrial” y estaba planeando otro libro basado en los estudios de Janet, sobre la obsesión (321-323).

Mayo describió como él personalmente había sido influenciado por Henderson, un reconocido académico, uno de los más capaces, respetados e influyentes de Harvard, infundió altos estándares de excelencia a sus alumnos y colegas. Su relación con Mayo iba más allá de intereses académicos. Tenían muchas cosas en común. Ambos habían sido criados en hogares similares, fueron sobresalientes estudiantes en su época de adolescentes y estudiaron medicina, no para convertirse en médicos, sino más bien como consecuencia de un interés en la investigación, compartían además, diversos intereses en áreas como filosofía, historia de la ciencia, fisiología, psiquiatría y sociología. Ambos, aplicaban las ciencias médicas en sus estudios sobre los seres humanos y a través de la observación y experimentación, perfeccionaban, aclaraban y ampliaban sus investigaciones (202). A pesar de tener cosas en común, Mayo y Henderson también diferían en la manera de investigar los problemas de los estudiantes. Mayo era un humanista, se preocupaba por los estudiantes, Henderson al contrario parecía utilizar su fuerza interior para ocultar cualquier simpatía por ellos. Mayo fue invitado algunas veces a la casa de verano de Henderson en Vermont, ambos disfrutaban de la buena comida y de los vinos franceses y cuando Dorothea y Mayo decidieron que ella debería vivir en Inglaterra con sus hijas, la soledad, los acercó aún más (203).

A comienzos de 1943, Elton aún estaba deprimido y separado de las actividades de la escuela de negocios. El problema del “ausentismo” condujo a Mayo nuevamente a su campo de trabajo. Mayo llevó a Lombard en su primer viaje y se reunieron con administradores de tres compañías. En las conversaciones con estos ejecutivos, Mayo los persuadió de que deberían trabajar juntos en la solución del problema y que no les estaba vendiendo un sistema rápido de reorganización para detener el ausentismo. Ellos consultaron con los gerentes de las tres empresas y concluyeron que los directivos

estaban confusos en cuanto al propósito del estudio, porque contrariamente a la opinión de todos, ninguno de los tres vio el ausentismo como un problema.

Dado que Lombard estaba llamado a otros trabajos, John Fox se unió a Mayo a la siguiente conferencia con los administradores de Waterbury. Fox, viajó a las plantas y consiguió el apoyo general necesario para el estudio de los supervisores de mandos altos. A medida que el trabajo comenzaba, Mayo notó que el problema práctico en el campo era "hacer que los gerentes dejaran de abusar el uno del otro y convencerlos para analizar los hechos". Mayo no estaba interesado en mostrar las cuentas de las enfermedades para la mayoría de las ausencias, entonces él propuso que la ausencia, debe ser definida como irse del trabajo sin permiso por varios días consecutivos. Al poco tiempo Mayo tenía los resultados que mostraron que la mayor parte de los empleados rara vez se ausentaban y que las ausencias fácilmente podrían ser atribuidas a la situación de trabajo más bien que simplemente a estar fingiendo estar enfermo. El reporte final fue publicado en 1943, con Fox y Jerome Scott como autores (324-326).

En julio de 1944, Mayo fue invitado a tomar lo que sería su última investigación. El Consejo Nacional de Investigación (*National Research Council*), le pidió que presidiera un Comité de tres personas de la comisión sobre el trabajo y la industria que estudiara los problemas de los soldados desplazados y la rehabilitación de los trabajadores industriales. El informe del comité felicitó a las grandes empresas por la atención a los problemas de rehabilitación y recomendó que tal atención, se extendiera a firmas pequeñas y medianas que carecen de especialistas, asesoramiento médico e ingenieril. Mayo tenía a Lombard como el secretario del comité y era él quién preparaba los reportes. En su tesis de especialización, "Los problemas sociales de la civilización industrial", Mayo presentó una vez más las más recientes conferencias publicadas entre 1917 y 1945. Mayo notó que el Estado no está en capacidad de organizar la vida social de los ciudadanos y los estudios no científicos han sido hechos para indicar cómo compensar la tristeza social y personal que sigue una rápida industrialización (328-329).

El libro: “Los problemas sociales” de Mayo, de 150 páginas fue bien publicado, la mayor parte de revisiones se resumieron sin muchas citas y provocaron la especulación de Mayo, como por ejemplo: “Si nuestro don de gentes hubiera avanzado paso a paso con nuestra destreza no habría habido otra guerra”. Un periodista no estuvo de acuerdo con que Mayo había declarado los problemas más importantes de la civilización industrial y se preguntaba ¿qué había pasado a publicaciones sobre el paro y la mala distribución de la riqueza?; este periodista quiso mostrar que los estudios de Hawthorne únicamente tenían la intención de levantar la productividad, y se quejó del libro afirmando que era pretencioso.

Las impresiones en las revistas industriales comentaron que el libro había sido bien pensado, que era un libro serio para los administradores. Las alabanzas para Mayo vinieron de sus colegas, al presidente de Harvard le gustó, pero no podía entender cómo la evidencia puede ser la base o soporte de la generalización de que el número de personas infelices estaba aumentando. Mayo le respondió que sus conclusiones, se deben a cuarenta años de experiencia clínica. Otros comentarios comparten la opinión que los conflictos han sido comunes y establecidos en la sociedad y que las habilidades sociales han sido altamente desarrolladas. Los sociólogos fueron críticos con el libro, especialmente cuando vieron que Mayo los había desconocido y que a la vez lo hizo con investigaciones sociológicas en sí. Este libro fue traducido al alemán, al japonés, al español, al italiano y al árabe. El retiro de Mayo llegó en 1947, la última conversación que Mayo tuvo con los oficiales de la compañía Western Electric, fue en enero de ese mismo año y les recordó que la educación moderna articula una clara expresión y un fuerte análisis lógico (331).

Después de que Mayo se retiró, en Harvard no se escogió a nadie para reemplazarlo. Roethlisberger fue promovido a profesor en relaciones humanas en enero y en julio a Lombard lo hacen profesor asociado y tenía la responsabilidad de continuar con el trabajo que Mayo había iniciado. Roethlisberger inició sus enseñanzas con lo que él llamo el “Síndrome de Mayo” y les mostró a los estudiantes que la fatiga y la monotonía no expresan adecuadamente muchos aspectos de la situación del individuo.

Usando una perspectiva más sociológica, Roethlisberger y los socios siguieron las nociones de Mayo al pensar en un negocio como un sistema social que requiere una investigación exploratoria, además: el más apropiado método de estudio científico de la sociedad, los sistemas sociales, interacciones y la observación de los individuos en las entrevistas clínicas. El marco conceptual debe estar orientado más a la comprobación de hipótesis sobre los determinantes del comportamiento en grupos de trabajo y en las organizaciones usando las ideas de las ciencias sociales (341-343).

Mayo y su esposa viajaron a Gran Bretaña, una nueva experiencia para los dos. La primera tarea de Mayo fue darse a conocer como un hombre de negocios, psicólogo industrial y empezó dando una conferencia en Londres. Días después (año 1947) Mayo presentó el libro: “Los problemas políticos de la civilización industrial”, en la conferencia anual del Instituto Personal de Administradores. Elton sobrepasó los límites de su salud, dictando conferencias tres noches consecutivas, para finales de febrero, entró en convalecencia y esto le proporcionó tiempo suficiente para escribir de nuevo. A mediados del verano de 1948, Mayo estaba bien para escribir un documento para la reunión de agosto, del Congreso Internacional de Medicina y para continuar con sus planes de un libro sobre política. En agosto le escribió al periódico de Londres recomendando el desarrollo de la libre comunicación entre Estados Unidos y Gran Bretaña, pues este último estaba atravesando por muchos problemas. Para septiembre de 1949, se sentía mejor, pero tenía problemas con los impuestos de los dos países. Mayo sabía que estaba muy viejo y enfermo para viajar, pero aceptó una invitación para ir a París a la Unesco, pero cuando regresó en el verano de 1949, su salud empezó a empeorar y fue llevado al hospital de Guillford, porque Dorotea se sentía mal para seguir cuidándolo. En septiembre primero, Mayo murió tranquilamente y sin dolor (343-344).

Aportes y Contribuciones

El carácter y las contribuciones de Elton Mayo fueron reconstruidos con las impresiones que él dejó en las personas que estaban más cercanas en su trabajo y su vida familiar. Él medía un poco más de cinco pies y siete pulgadas, tenía un peso de 125 libras, poco pelo, de piel clara, una sonrisa ancha y perfecta y ojos azules. Vestía aseadamente y cuando

entraba en algún salón daba la impresión de ser un hombre importante, le gustaba el jazz y asistió a varias comedias musicales, también entendía perfectamente el valor de la relajación y para este propósito dedicaba largos períodos de completo silencio. Las dificultades en su matrimonio fueron varias, aunque los dos lo manejaban de una manera oculta. Durante los últimos años se veían juntos. Dorotea disfrutaba de las reuniones sociales y éstas aburrían a Mayo porque no tenían nada intelectual que ofrecerle. Dorotea en varias ocasiones le interrumpía en sus historias intelectuales y Mayo pensaba que este comportamiento en personas maduras era inapropiado. En casa los hijos veían que sus padres tenían riñas que eran destructivas. Sólo en Cambridge, Mayo dio a sus colegas la impresión de ser un hombre de mundo, un hombre de historias y de tertulias. Los socios más jóvenes frecuentemente se impresionaban con sus historias de cómo se movía en la aristocracia británica y qué cenaba en los clubes más exclusivos de Londres. Para sus colegas académicos daba excelentes fiestas, los menús eran bien escogidos y acompañado con los más costosos vinos franceses. Pero el estilo de Mayo se tornaría arrogante y desconcertante, algunas veces, ofendía a sus receptores cuando utilizaba un tono imponente. La nacionalidad de Mayo estaba dividida, no hizo un hogar en Estados Unidos, se veía a sí mismo como un caballero colonial de Inglaterra. En la Escuela de Administración, la posición formal de Mayo era la de cabeza principal del Departamento de Investigación Industrial. Ese era el único departamento que tenía conexión con sus socios Henderson y Donham. En la facultad, el estatus de Mayo era alto, aunque no por el valor del puesto en su trabajo si no por el acceso privilegiado a la oficina de Donham (349-350).

La investigación era la tarea líder de Mayo en su departamento. En su campo aplicó el principio funcional de la penetración por niveles, persuadió solo al director de una firma para que le permitiera estudiar la organización, sus asistentes y empleados según cada nivel. Su técnica era la del acercamiento a la compañía y hacer de consultor de un problema en concreto. Veía primero a los ejecutivos y después a los empleados para que le permitan estudiar el “factor humano” en el trabajo. El propósito de la investigación de Mayo era exploratoria. El valor de la investigación era difícil de determinar, sobre todo por la dificultad de encontrar los datos para probar una hipótesis

específica, cuando se encuentra la segunda, es usada para recomendar los cambios que fuesen necesarios para promocionar a los individuos y la cooperación del trabajo. Los reportes de la investigación no eran importantes para Mayo, a cambio daba ensayos y discursos y frecuentemente hablaba con estilo revolucionario. La acción es basada en los resultados de la investigación científica. En las lecturas, caminaba alrededor de la mesa y subía un pie encima del escritorio, usaba un tono pausado y relajado, tenía un buen sentido del humor, sus lecturas tenían una dirección de una hora y media hora adicional para una buena discusión, solo usaba notas cuando la lectura no había sido bien preparada con anterioridad. La mayoría de sus enseñanzas se daban en seminarios donde los miembros eran admitidos sólo por invitación. Cada uno de los asistentes podía sentir que Mayo hablaba directamente y cada uno le respondía con lealtad. Los métodos inusuales de enseñanza extendían su rutina de trabajo. Las personas lo admiraban por sus habilidades en las conversaciones, en donde se sentaba, era la cabeza de la discusión, le gustaba el reto de las conversaciones inteligentes, hablaba rápido a medida que las ideas le llegaban a la cabeza, utilizaba palabras de doble sentido, con chistes, tomaba las conversaciones inteligentes como una gran experiencia de vida. Las relaciones interpersonales de Mayo eran el producto de su intolerancia a la tontería, especialmente sobre la inteligencia. Éstos eran los elementos de un estilo terapéutico de la amistad cuando hablaba en público estos elementos dictaban su relación con la audiencia (351-352).

Las dificultades definieron los roles y su contribución a las ciencias sociales en la industria. De la reconstrucción de las impresiones que logró Mayo en sus colegas, se destacan cuatro roles: sanador, doctor, catalizador y mago. Mayo era un “sanador” de la enfermedad de la sociedad industrial. Su principal tarea era ayudar a que las personas cooperaran y colaboraran con la unidad de las condiciones que permita solucionar los conflictos al interior de la compañía electrónica Western. En casa era evidente el rol de sanador. Dominaba el tono de las letras en la familia, especialmente a Dorotea. Segundo, Mayo hacía el rol de “doctor” en estados Unidos, él era siempre reconocido como el Dr. Mayo. Mayo no evitaba el título de doctor y cuando llegó a Harvard, registró a su asistente como la “enfermera”, quien siempre se veía tomando la presión de sangre

durante sus lecturas. El tercer rol es el de “catalizador” en sus compañeros como un trabajador que seguía sus ideas y escribió una investigación basada en ellas. El cuarto rol fue el de “mago”, por ser un hombre con sentido de misterio y la preferencia de que lo inesperado puede producir ideas sorprendentes, proposiciones, explicaciones y predicciones. Esto se dio porque Mayo desarrolló habilidades clínicas de observar ítems importantes que otros no veían; además tenía la habilidad de hipnotizar. Los cuatro roles de Mayo y la relación entre ellas puede ser ilustrado por una investigación de los estudios de Hawthorne, cada uno de estos roles lo hacía único (355-356).

“Él jugó cuatro papeles distintos, los cuales eran exclusivos de él en el Hawthorne, y se derivaron de su estilo personal” (356). Para los primeros dieciocho meses era apreciado como un colaborador (1), visitó Hawthorne para hacer un estudio del rol de la mujer en trabajo lo que le sugirió varios cambios en los métodos de las entrevistas y de sus propósitos. Durante los siguientes quince meses, era un publicista consejero (2), aconsejó a los ejecutivos tanto en problemas familiares como laborales y los resultados le dieron prestigio en Estados Unidos y Europa. Posteriormente, por más de treinta meses fue un asistente (3). Finalmente durante los cuatro años cercanos a su investigación de Hawthorne fue de un “soporte protector” (4). También en el experimento aparecieron los roles de sanador, doctor, catalizador y de mago. Como sanador su propósito era integrar los elementos divisorios entre la firma y la protección de los investigadores. Como doctor, diagnosticaba un tratamiento para las enfermedades administrativas. Como catalizador, alentó a los investigadores a ser curiosos en sus estudios científicos de la experiencia del hombre en el trabajo y finalmente como mago les mostró el valor del factor sorpresa, de los retos, de la ansiedad sobre el logro de las metas (357).

La contribución de Mayo se dio en su actitud frente a las universidades y la administración. Mayo no fue un sicólogo, sociólogo o antropólogo, aunque muchas veces fue llevado a ello, estas eran sus funciones académicas y profesionales adquiridas después de la capacitación dentro de las disciplinas que separan y dividen el estudio de los problemas de la humanidad. El pensamiento de Mayo puede ser comparado con el de su amigo más cercano Henderson. Para Henderson tres preguntas era suficientes para

destruir el intelecto del otro: ¿Por qué?, ¿qué quiere usted decir con...? y ¿podría usted darme un ejemplo de...?. El ¿por qué?, expone las suposiciones de un argumento dado a una observación específica, es alusivo, innovador, intuitivo e interactúa en una conversación brillante y profunda. El ¿qué quiere usted decir con...? de Henderson, muestra la ambigüedad y el pensamiento irracional de la persona. Y la tercera pregunta, ¿podría usted darme un ejemplo de...?, es un ataque directo al intelecto académico de la persona. Las preguntas le daban a Henderson un acercamiento constructivo a la relación que tenía con Mayo (357).

Mayo observó las primeras consecuencias del trabajo de la industrialización en Australia del Sur. Los movimientos en los pueblos de los problemas y enfermedades sociales que acompañaron la depresión económica. Los pacientes de Mayo, lo ayudaron a ver los factores sociales desde un punto específico: el humano. La escuela introdujo a Mayo en más consistencias en su vida. En el salón de clases el notó que el orden le daba mejores resultados y se dio cuenta que no tenía más amigos del colegio, hasta que conoció a Henderson, Mayo ganó mayor estabilidad que le ayudó con sus ideas y sentimientos coherentes (359).

Conclusiones

Elementos propuestos por Mayo que han sido desatendidos o subvalorados

Existe una serie de elementos propuestos, implícita o explícitamente, por Mayo que han sido desatendidos o subvalorados por parte de los investigadores y autores de libros de texto o que simplemente han sido pasados por alto en su estudio. Estos elementos son relevantes en los resultados y los productos que conforman la obra de Mayo, y además, cumplen un importante papel en el contexto de la administración contemporánea.

- Elton Mayo postula a “La Educación” como fundamental en todos los aspectos del ser humano y como pilar para construir mejores condiciones de vida.

Desde la concepción de sus padres, George Gibbes Mayo y Henrietta May Donaldson, quienes creyeron y confiaron en que la educación sería el mejor camino para la obtención del éxito por parte de sus hijos, este aspecto se convierte en punto de especial trascendencia para Elton Mayo.

A continuación se relacionan los principales fundamentos para apoyar la importancia de “La Educación” en la vida de Elton Mayo: en 1904 escribe en la gaceta Pall Mall: “...las personas ignorantes y con poca educación, podían ser gobernadas por cualquier superior intelectual, sin importar qué tan bueno fuera. Lo anterior se constituía, en una amenaza para la sociedad”. Este pensamiento tiene una perfecta aplicación para nuestros días, desafortunadamente la falta de educación o un bajo nivel en la misma, nos deja a merced de aquellos que la tienen y que en muchas ocasiones la usan desde sus altos cargos buscando solo el beneficio propio, o nos dejamos deslumbrar por otros que aunque no la tengan; manejan de muy buena forma la dialéctica y logran confundir a aquellas personas que tienen un bajo nivel de formación.

Si nos detuviéramos un momento y comprendiéramos la importancia de elegir correctamente a nuestros representantes para los cargos directivos y para aquellos que nos representan en los gobiernos de cada nivel, lograríamos cambiar profundamente la calidad de vida de las ciudades y por ende de los países. La educación, debe ser uno de los factores diferenciadores para esta selección de la que hablamos, las personas con una formación sólida, están capacitadas para decidir con argumentos, para discernir entre aquello que le conviene a pueblos y aquello que no es procedente; además, claro está, de tener unas bases éticas tan arraigadas que no permitirán que se les soborne o se les compre para actuar amañadamente. Resulta pues, de total actualidad y valía esta afirmación de Elton Mayo para nuestros días. El país atraviesa por un momento aciago en el comportamiento y actuaciones de su clase política; cuestionamientos por sobornos, componendas, elecciones acomodadas y presionadas por grupos al margen de la ley, corrupción y la búsqueda única y exclusiva del beneficio propio, nos tienen necesariamente que motivar a actuar y animar a elegir correctamente a los representantes

que regirán nuestros destinos; la educación y formación sólida de los candidatos deben ser los factores diferenciadores de los unos sobre los otros.

En cuanto a la formación en las Universidades, en su rol de profesor, las evaluaciones constituían una parte fundamental en su proceder, pues para él, sólo deberían aprobar los cursos aquellos que aprobaran los exámenes. Hoy vemos como la educación, al menos en el medio local, está supeditada, casi que obligada, a que los alumnos vayan pasando de nivel, sin importar si se está preparado o no para ello, existen múltiples oportunidades y métodos para que aprueben aquellos aspectos en los cuales no han obtenido buenos resultados, lo anterior necesariamente, no conlleva a que los profesionales estén preparados en la mejor forma para afrontar su vida laboral.

- Para Elton Mayo, la formación de administradores, es un tema que debe tocar en lo más íntimo a los miembros de la comunidad y debe motivar para asumir la responsabilidad que se tiene frente a la realidad en lo humano y lo social de las organizaciones, la administración y la sociedad.

Con el ánimo de justificar este punto, se presentará el pensamiento de Elton mayo en cuanto a la formación de los administradores y los problemas que se generan por su débil preparación.

- En 1922, en el Consejo Nacional de Investigaciones en Washington, conoce a Charles E. Merriam, un importante líder político y científico y coincide con él en la importancia de la educación y la preparación de los administradores y políticos, y la importancia de las universidades en esta labor (149-150).

- En 1931 cuando Estados Unidos está sumergido en medio de una fuerte depresión en los negocios, presenta su opinión en cuatro ensayos, el primero de los cuales titula “El problema de la administración”, allí critica fuertemente la preparación intelectual y la capacidad de los administradores para la toma de decisiones. Para él, ésta era una de las principales causas de la situación que estaba viviendo la economía norteamericana. Aunque reconoce que esta situación se presentó unas décadas atrás, pues

para esos años (1930 aproximadamente) la capacitación de los mismos y su inteligencia los estaba llevando a ocupar unos mejores puestos en las empresas. En este mismo trabajo, establece la diferencia entre dos tipos de científicos: unos muy aplicados a las reglas, métodos y técnicas para llegar a conocimientos lógicos y los otros que consideran la ciencia como una aventura. Esta misma clasificación la quiso aplicar a los administradores: al comienzo necesitan entrenamiento científico y experiencia, pero más tarde, deben mostrar que son eficaces, despiertos al mundo y sobre todo tener una sed continua de investigación y aprendizaje. Mayo le dio gran importancia a estos atributos y tareas que deben asumir los administradores (219).

- En su libro “Los Problemas Humanos de la Civilización Industrial”, afirma: “Si los nuevos administradores facilitan la colaboración humana, deberían estar capacitados en escuchar, conocer sus límites de entendimiento y así encontrarían entonces la lógica, no-lógica y lo irracional en las actitudes individuales y grupales. Esos administradores solo necesitarían capacitación en manejo de dificultades concretas entre personas en relaciones nacionales e internacionales” (260-261).

Como se puede apreciar, la formación de los administradores resulta de especial relevancia para Elton Mayo, las universidades no preparan bien a los responsables de guiar los destinos de las organizaciones, no están motivando a los alumnos para sobresalir y ni siquiera se vislumbra la iniciativa investigar, escuchar y analizar las situaciones que rodean las empresas y las personas que laboran en ellas.

La educación universitaria tiene demasiadas falencias y allí se puede encontrar la explicación del porqué de muchos de los comportamientos inadecuados dirigentes en su relación con los dirigidos. Es por ello indispensable que se realice una profunda evaluación, no sólo del sistema educativo, sino además, del comportamiento propio, para identificar los aspectos en los que estamos fallando y cómo podríamos entrar a superarlos.

Se puede iniciar por el cambio de mentalidad y de concepción que se tiene hoy en la educación: mientras menos esfuerzo tengamos que hacer, mientras más fáciles sean los

métodos de evaluación, mientras menos investigación y razonamientos se deban realizar; los estudiantes estarán más a gusto en los planteles educativos. Ese afán de facilismo, nos consume y lo único que consigue es limitarnos en el desarrollo de las capacidades racionales y la formación excelentes profesionales.

La legislación, tampoco ayuda a la construcción de unos profesionales mejor preparados. Por un lado están las disposiciones para que los estudiantes no pierdan los años en los colegios y por otro lado están las facilidades para la creación de instituciones educativas sin el rigor en la calidad de enseñanza que les darán a sus estudiantes. Esta gran cantidad de entidades que ofrecen toda clase de programas, conlleva a la necesidad de contratar profesores a como dé lugar, buscando siempre favorecer la economía en el costo de los mismos y por ende, arriesgando la calidad en la preparación de los futuros profesionales.

La escasez en el análisis de casos reales, de vivencias contadas por los protagonistas más exitosos del entorno laboral; nos ha llevado a quedarnos en las aulas de clase, siguiendo los textos guías de los profesores y limitándonos a preguntar lo poco que no entendamos de las clases magisteriales.

Resulta pues necesario recordar que los administradores deben prepararse para guiar los destinos de las empresas y de los países. Deben concientizarse de la importancia de nuestra misión, prepararnos para ello, formarnos con los máximos estándares de calidad, exigir una educación a la altura de nuestras responsabilidades y retos, de lo contrario, seguiremos flotando en la comodidad del menor esfuerzo y la mediocridad; permitiendo que las demás profesiones ganen los espacios que nosotros no estamos cubriendo. Por último, son los administradores, los llamados a entender el comportamiento humano en las organizaciones, comprendiendo sus actuaciones y reacciones y buscando potenciar al máximo las capacidades y condiciones laborales para optimizar la producción, rentabilidad y bienestar en las empresas.

La importancia que tienen “Los Sueños” para Elton Mayo y su influencia en la conducta de los seres humanos y sus reacciones. Además de los efectos educacionales que éstos tienen.

La primera presentación que realiza Elton Mayo en Harvard gira en torno al ensueño y sus efectos sobre la educación. Tenía claro además que la concentración y los sueños son determinantes para la salud mental de las personas. Mediante el estudio de los sueños, trata de aplicar la psicología médica para entender el comportamiento de las personas. Intentó además descubrir, cómo las experiencias pasadas, la vida familiar y las condiciones laborales hacían crecer los ensueños obsesivos de los trabajadores, los cuales llevaban a reflejar en la sociedad, opiniones radicales, ineficiencia y enfermedades emocionales (177), además resaltó las ideas de Janet, Jung, Freud, Sidis, y Morton Prince, y concluyó que el ensueño o pensamientos dispersos, juegan un papel importante en la determinación de la conducta al igual que lo hace la concentración. Lo primero incluye ideas primitivas y lo segundo, ideas lógicas. Una vida mental se logra con la integración equilibrada de las dos formas de pensamiento (184).

Para Mayo la capacidad productiva del trabajador estaba directamente relacionada con la fatiga causada por el trabajo y el tipo de ensueño que éste produce (185). Como se puede concluir, los sueños se constituyen en un pilar fundamental en los estudios de Elton Mayo; para él los problemas laborales de las personas pueden tener sus explicaciones en eventos pasados de su vida, por ello utiliza los sueños y la interpretación de los mismos para solucionar esas situaciones y aumentar su capacidad productiva. Un buen descanso y un sueño placentero, trae como consecuencia lógica un aumento en el rendimiento de los empleados, por ello Mayo realiza mucho énfasis en la importancia de los mismos, su interpretación y el efecto que desencadena en las personas.

- Para Elton Mayo, “La mente es fundamental para la adaptación del hombre a su entorno y vida social”. Hoy, los problemas mentales se convierten en una de las principales causas de consultas de los empleados en los sistemas de salud.

Desde que en 1907, Elton leyera el libro “La estructura y crecimiento de la mente” del profesor William Mitchell, empieza a interesarse por el poder de la misma en la vida de los hombres (53). Es así como entre 1914 y 1916 estudia la psicología separándola en dos estructuras, una de ellas parte precisamente en la mente. A comienzos de la década de los años 20 dictó varias conferencias, una de ellas titulada “factores emocionales de la sociedad”, que estaba basada en que toda civilización y actividades anárquicas tienen su nacimiento en la mente del hombre.

Una afirmación importante para destacar de Elton Mayo, resulta ser: “La civilización, es el producto de una acción adaptiva”. Esa adaptación por la que debe transitar el hombre para acomodarse a las diferentes situaciones que le plantea la vida, resulta ser más compleja en la medida que hoy nos encontramos sometidos a diversas presiones para alcanzar el éxito y una vida cómoda delante de la sociedad consumista. Las exigencias cada vez más acentuadas para conseguir un buen trabajo, la tecnología cambiante y envolvente y una clara y amplia competencia en el mercado laboral; son factores que afectan el acomodamiento de las personas en su propio espacio y el mundo que los rodea.

La mente se convierte hoy, en uno de los aspectos más sensibles a tener en cuenta para la vida, no solo laboral de las personas, sino además, sentimental y de interrelaciones con los demás. La gran carga de estrés y los afanes en los que nos desenvolvemos cada día, ha llevado a que los tratamientos médicos se especialicen cada vez más en atender las consultas por este motivo. La psiquiatría se ha convertido en factor obligado para los POS y las EPS están concientizándose que es igual o más valioso tratar estos tipos de enfermedades que aquellas que afectan un órgano ó una parte del cuerpo.

Se convierte pues, la mente en una fuente de estudio fundamental para el ser humano, y su tratamiento elevado a los más altos niveles de la ciencia y la tecnología, todo con el fin de conseguir atenuar las graves consecuencias del estrés frenético al que estamos sometidos en la sociedad.

Factores que Influyeron en los Trabajos y Productos de Elton Mayo

Son varios los aspectos que influyeron en la vida y trabajos de Elton Mayo, a continuación se presentarán los más destacados y aquellas actuaciones que tuvieron su origen en estos factores, con la intención de mejorar las condiciones laborales de los empleados.

Su sensibilización respecto al trato para con los trabajadores y toda la problemática que los envolvía, inició desde su Australia natal, cuando identificó las dificultades de la clase laboral y cómo las oportunidades y salarios eran muy diferentes para los blancos con relación a los de raza negra. Durante su juventud aparece en la colonia una gran cantidad de oferta laboral, producto del desplazamiento de inmigrantes de las colonias vecinas, esta situación le permite identificar la explotación de la que es producto el hombre en las empresas. Cuando atraviesa una difícil situación personal, y viaja hasta África para laborar en una empresa minera, se encuentra con el maltrato al que son sometidos los nativos, además de la gran influencia de la superstición sobre ellos.

En cuanto a la vida familiar, su madre todo el tiempo estaba atenta a las reuniones de la comunidad y las capacitaciones que se dictaban en la colonia, gracias a ello, Elton se involucró desde muy temprana edad con los problemas de la ciudad y la búsqueda científica de las soluciones a los mismos. Su padre siempre los apoyó y mantenía pendiente de los problemas que pudieran presentárseles, les contaba sobre sus experiencias e historias, de las cuales Elton extractaba las mejores enseñanzas. Su hermana Helen, siempre estuvo a su lado, lo entendía y compartía cada acontecimiento en la vida de Mayo, sin importar lo positivo o negativo que éste fuera, ella se convirtió en su soporte y una especie de ejemplo para salir adelante y triunfar por encima de las dificultades.

Su formación, filosófica y psicológica le proporciona elementos humanizadores que lo llevan a entender cómo la salud mental debe ser considerada a la par o por encima de la salud física; cómo las causas de la baja productividad o los conflictos laborales,

pueden tener sus explicaciones en los problemas personales o de motivación de los empleados y no necesariamente en sus factores físicos.

Su personalidad, aunque férrea, siempre tuvo demasiada sensibilidad a los problemas de la clase trabajadora, de las mujeres y a la igualdad que deben conservar todas las personas a la luz de las oportunidades que les brinda la sociedad. La búsqueda de nuevos aportes para el mejoramiento de las condiciones, no solo económicas, sino sociales de las personas, fue parte de las motivaciones que animaron la vida de Elton Mayo.

Gracias a toda esta sensibilización, emprende la ejecución de acciones, experimentos y estudios para enfrentar las inadecuadas condiciones laborales, la explotación y maltrato de la mano de obra; a continuación se relacionarán las más destacadas:

En 1904 en su primera experiencia laboral en el campo educativo, Mayo ingresa al *Working Men's College*, esta institución había sido concebida para que los trabajadores buscaran un trato digno en la naciente sociedad industrial. En 1913 lleva a la Universidad de Brisbane, donde estaba trabajando, al Secretario de la Asociación Educativa de Trabajadores (WEA), entidad que reunía voluntarios para que les enseñaran a los adultos mayores que quisieran aprender, su intención era replicar esta experiencia en Australia y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Posteriormente cuando se encontraba en Estados Unidos y luego de la primera presentación en Harvard, inicia la crítica de la sociedad industrial, afirmaba que no se le prestaba importancia a los problemas humanos, únicamente importaba solucionar los inconvenientes materiales, además de estar tratando a los empleados como partes de la máquina.

Mayo realiza una destacada investigación en la compañía Continental Mills, donde introduce esquemas de bonos, beneficios para enfermedades y recreación para los trabajadores, además identificó un factor fundamental que afectaba el rendimiento

de los empleados, se trataba de las largas jornadas laborales y la falta de descanso entre las mismas.

Elton Mayo se concentró además en aspectos como los que tenían relación con los estados de ánimo de las personas, pensaba que atacando todos los problemas de cansancio, ansiedad, nervios y neurosis los trabajadores rendirían más. Criticaba fuertemente a los médicos en las empresas, pues éstos se dedican solamente a evaluar los aspectos físicos y el funcionamiento de los órganos del cuerpo de los trabajadores, para identificar las causas de su bajo rendimiento, pero no se interesaban por conocer los aspectos emocionales de ellos, por lo tanto para él, los tratamientos deberían ser diferentes a las drogas o procedimientos médicos.

Durante la investigación del Hawthorne, Mayo presenta, las siguientes conclusiones: a) Los períodos de descanso elevan el rendimiento laboral; b) Las condiciones del trabajo de día afectan la producción más que el número de días de trabajo por cada semana; c) Los factores fuera de la planta afectan los trabajadores en su vida emocional, en cada turno indistintamente pueden afectar la producción; d) El método de supervisión es el factor más importante que afecta la producción; e) Si las condiciones de trabajo son pobres, entonces deben pagarse incentivos que estimulen la producción (238-239).

Finalmente es importante destacar el cuestionamiento al factor educativo de las personas, para Elton la educación, es un aspecto vital para la consecución de metas y el logro de objetivos de las personas, no solo en el campo laboral, sino en todos los aspectos de la vida; su aprovechamiento y utilidad solo dependerá de las expectativas y esfuerzos que le imprima cada persona con la intencionalidad que desee.

Elton Mayo debe ser Estudiado como un Autor Contemporáneo de la Administración

Descripción. A la luz del análisis histórico y contextual que se indica páginas atrás, y con base en el estudio de las tesis de Elton Mayo, se sostiene la hipótesis según la cual existen razones de peso para afirmar que no debe estudiarse a Mayo simplemente

como un clásico de la administración, sino que sus propuestas tienen suficiente peso como para considerarlo como un autor contemporáneo, en términos teóricos, de las ideas administrativas.

Particularidades. Una de las ideas que ha tenido mayor alcance dentro de las propuestas de Elton Mayo, es la que hace referencia al hecho, que unas adecuadas condiciones laborales y una adecuada valoración del empleado incrementa la productividad. El deseo perseguido por Mayo y su grupo de trabajo, era demostrar cómo unas mejores condiciones de trabajo, una adecuada valoración de los empleados y la no aceptación del maltrato hacia ellos, llevaría a las empresas a conseguir un nivel superior de rendimiento por parte de la fuerza productiva. Para sostener dicha idea Mayo afirmó:

- Los períodos de descanso elevan el rendimiento total;
- Las condiciones del trabajo de día afectan la producción más que el número de días de trabajo por cada semana;
- Los factores fuera de la planta (familiares, personales) afectan los trabajadores en su vida emocional, en cada turno pueden afectar la producción;
- El método de supervisión es el factor más importante que afecta la producción;
- Si las condiciones de trabajo son pobres, entonces deben pagarse incentivos que estimulen la producción (238-239).

Ahora, se intentará mostrar cómo cada una de ideas que sirvieron de base para la propuesta de Mayo se justifican en términos de que responden a situaciones contextuales específicas (para lo cual se tomará material del análisis histórico realizado, y se hará una clasificación de los elementos que permiten mostrar la relación), y se intentará, con base en una relación comparativa entre el contexto de Mayo y el contexto empresarial contemporáneo, mostrar cómo la similitud de las condiciones laborales en ambos contextos permite dar vigencia a la propuesta de Elton Mayo. Lo cual, de lograrse,

permitirá finalmente afirmar que tomar a Mayo simplemente como un clásico desvirtúa sus propuestas. Con todo, se pretende ofrecer, mediante esta conclusión, una manera de dar justo valor a las ideas de Mayo, y ofrecer solucionar problemas recientes con una adaptación de viejas herramientas.

Contexto de Elton Mayo (Estados Unidos-Inglaterra, 1922-1949). Los elementos históricos que pueden mostrarse como el contexto al que Mayo quería responder con la construcción teórica de la propuesta fueron:

Tras la finalización de la primera guerra mundial, cientos de personas regresaron, demandando ser fuerza laboral, a Estados Unidos. Esto hace que los empleadores Norteamericanos saquen partida de la situación y contraten a bajos costos.

Por aquel período los postulados de Taylor (racionalización del trabajo) estaban en su clímax, y derivaron en una concepción mecanicista del sujeto, el hombre pasa a ser entonces un apéndice de la máquina.

No había reparos con respecto a la rotación del trabajador, lo que derivaba en inestabilidad, no solo laboral, sino también social.

A causa de lo anterior, los empresarios aprovecharon la situación para imponer extensas jornadas de trabajo, ante las cuales difícilmente los trabajadores podrían negarse, por temor a un despido.

Contexto contemporáneo (Colombia, 2000-2011). El conflicto armado que golpea a Colombia, que tiene su epicentro en el campo, genera una importante migración, que ha causado un aumento en los índices de desempleo, situación que permite que los empleadores aprovechen para contratar a bajos costos, lo cual rebaja las condiciones humanas de los trabajadores.

Cada vez es más evidente un aumento en la oferta de trabajos que no exigen de personal calificado, lo cual favorece la imposición de condiciones ante el personal y

presupone una concepción del hombre, no en tanto sus capacidades intelectuales, sino en cuanto a sus habilidades físicas y capacidad de seguir ordenes mecánicas.

La actual flexibilidad en términos contractuales, la intermediación laboral permitida por la creación de bolsas de empleo, el aumento de cooperativas asociativas de trabajo, y la tercerización, son hechos que han permitido un menor compromiso de las empresas ante los empleados, lo cual afecta su desarrollo laboral y social. Todo esto ha derivado en un deterioro de las condiciones laborales, los niveles de ingreso y de vida de los trabajadores.

Estas condiciones son aprovechadas por los empresarios para exigir a los trabajadores compromiso y entrega para con la empresa, para establecer extensas jornadas de trabajo, términos que no son más que un aprovechamiento de la inestabilidad laboral y el actual temor ante las implicaciones sociales de la misma.

Implicaciones contemporáneas de la propuesta de Mayo. En términos comparativos, el contexto al cual intentó responder Mayo mediante la idea de que unas adecuadas condiciones laborales y una adecuada valoración del empleado incrementan la productividad, tiene amplias similitudes con el contexto contemporáneo. Las ideas de Mayo, sabemos, tuvieron éxito en su contexto, prueba clara de ello es su inclusión entre los clásicos de la administración. Ambas cosas apoyan la hipótesis según la cual tomar, tras una adaptación detallada, como contemporáneas las propuestas de Mayo, podría ofrecer a las prácticas administrativas factores de éxito que ya han sido afortunados en ocasiones pasadas, lo cual nos permitiría tomar a Mayo, no simplemente como un clásico sino como un autor contemporáneo de la administración.

Ante la pregunta, ¿Qué implicaciones tendría en los problemas contemporáneos mencionados, las propuestas de Elton Mayo? podríamos advertir lo siguiente:

Los períodos de descanso elevan el rendimiento total, b) Las condiciones del trabajo de día afectan la producción más que el número de días de trabajo por cada semana: estas ideas tienen directa relación con el problema 4, según el cual “Estas

condiciones son aprovechadas por los empresarios para exigir a los trabajadores compromiso y entrega para con la empresa, para establecer extensas jornadas de trabajo, términos que no son más que un aprovechamiento de la inestabilidad laboral y el actual temor ante las implicaciones sociales de la misma”. Implementar períodos de descanso, disminuir la carga laboral de los trabajadores (en términos de tiempo), podría permitir reducir el impacto negativo que sobre los empleados tienen las extensas jornadas de trabajo. Mayo incluso llegó a afirmar que en caso de que las empresas no ofrezcan a sus trabajadores tiempo libre, ellos mismos buscarán dárselo a causa de su insatisfacción. Razón de más para suponer que una coordinación de éstos por parte de la empresa, ofrecerá satisfacción al empleado y tranquilidad a la organización.

Los factores fuera de la planta (familiares, personales) afectan los trabajadores en su vida emocional, en cada turno pueden afectar la producción: esta idea tiene directa relación con el problema 2, “Cada vez es más evidente un aumento en la oferta de trabajos que no exigen de personal calificado, lo cual favorece la imposición de condiciones ante el personal y presupone una concepción del hombre, no en tanto sus capacidades intelectuales, sino en cuanto a sus habilidades físicas y capacidad de seguir ordenes mecánicas”. Si la empresa toma al empleado sólo desde su valor como apéndice de la máquina y no desde una posición completa, no solo intelectual sino también emocional, dejará de lado elementos que pueden afectar directamente el desarrollo laboral y personal de sus trabajadores, y su producción.

El método de supervisión es el factor más importante que afecta la producción; e) Si las condiciones de trabajo son pobres, entonces deben pagarse incentivos que estimulen la producción: estas dos ideas se relacionan con el problema 1, “El conflicto armado que golpea a Colombia, que tiene su epicentro en el campo, la migración a causado un aumento en los índices de desempleo, situación que permite que los empleadores aprovechen para contratar a bajos costos, lo cual rebaja las condiciones humanas de los trabajadores”. Uno de los más serios problemas que enfrenta la economía Colombiana es causado por la alta diferencia salarial y la constante queja por parte de los trabajadores sobre los bajos niveles salariales. Las anteriores ideas de Mayo podrían

permitir, no sólo evaluar la mejor manera de lograr un nivel medio de satisfacción (por medio de los incentivos), sino también un mecanismo adecuado para proporcionarla (mediante la regulación). Además y con un carácter importante, resulta la capacitación y formación para que los directores de las empresas y jefes de los departamentos administrativos sepan cómo manejar el personal y sean conscientes de la formación humana que deben tener para lograr una adecuada respuesta de los trabajadores.

Como se puede observar, son claras las implicaciones y la pertinencia que las ideas de Elton Mayo tienen en el contexto Colombiano. Lo cual da fuerza a esta conclusión y presenta a Mayo como un autor contemporáneo en el campo administrativo.

Trabajo Realizado

El trabajo realizado, como parte de la línea de investigación en contextualización de técnicas y teorías en administración⁹⁶ analiza, selecciona y reorganiza contenidos, y reconstruye la vida y el contexto en el que Mayo se formó, trabajó, vivió, sintió y propuso. El documento representa un aporte documental para la formación en teorías organizacionales y administrativas, ya que tal formación todavía se apoya en libros de texto tradicionales, en los cuales, por su propósito, la contextualización de propuestas y de autores resulta por lo menos precaria.

La experiencia de la realización del presente trabajo, permite al autor, reafirmar el cómo, conocer a fondo los contextos de autor y de surgimiento de las técnicas y teorías, favorece la comprensión de su contenido, su significado y sus implicaciones.

Los enunciados que se encuentran en una teoría, o los que describen una técnica, son productos de un contexto social y cultural. Como se ha mostrado, el interés de un investigador (por ejemplo Elton Mayo) y su decisión de aplicarse sobre una problemática, es el producto de la dinámica de su historia personal. Conocer dicha dinámica

⁹⁶ Documentado en el primer capítulo.

identificando los supuestos y las creencias que guiaron su acción, permiten identificar las influencias recibidas y acercarse a su real intención. El ir más allá de la historia personal y conocer el contexto en el que la técnica o la teoría que se elabora, permite comprender también las condiciones de la problemática a la que el autor buscó responder.

El ejercicio así realizado, o la teoría o técnica así estudiada, capacitan a quien actúa o actuará como dirigente, en la evaluación de la pertinencia de la aplicación o no de una propuesta específica al interior de la realidad de cada organización. También, y si se quiere, de mayor importancia, abre la posibilidad de diseñar los ajustes que convengan, llegando a re-contextualizar la teoría o la técnica.

Este recontextualizar termina en una recreación de lo estudiado; y en este proceso se proveen mejores condiciones para las actividades de transferencia y aplicación. Mejores condiciones por dos razones; primero, por ser procesos más racionales en términos de su justificación y desde ahí, moralmente más aceptables, más socialmente responsables; con menos consecuencias negativas para la realidad humana y social de las organizaciones, sobre su productividad e inclusive sobre su permanencia.

El presente trabajo contribuye entonces hacia el futuro en la tarea de reducir los impactos nocivos de la aplicación irreflexiva de técnicas y teorías de gestión provenientes de otros contextos. Conviene recordar que formación crítica y la capacidad de transferencia racional, se traducen en mejores condiciones para la dirección del trabajo humano, para el desarrollo de las capacidades humanas de los participantes, de su productividad y en últimas, en una mayor competitividad de las organizaciones.

Un reto continua vigente, el buscar respuestas a cómo se podría integrar en un mismo modelo administrativo o en el conjunto de prácticas de gestión, un esquema que tenga en cuenta los procedimientos científicos, los procesos administrativos y un correcto manejo del talento humano, contemplando las variables que ello encierra como la motivación, las jornadas justas de trabajo, la comprensión de los factores externos que influyen en los comportamientos de las personas, el respeto por los grupos informales y el liderazgo. La mezcla de estos factores podría llegar a ser el diferenciador de las

empresas en un mundo globalizado y competitivo que debe propender por las mejores condiciones de productividad.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2001). La estrategia del avestruz racional. Univalle, Colombia.
- Ashton, T.S. (1990). La Revolución Industrial 1760-1830. Fondo de Cultura Económica, Colección Brevarios, Chile.
- Bendix, R. (1974). Work and authority in industry. Berkeley, University of California.
- Bullock, A. (1989). La tradición humanista en occidente. Madrid, Alianza Editorial.
- Caicedo, N., (2010), Tratamiento de la escuela de relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo), desde algunas perspectivas contemporáneas. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.
- Carvajal, O.; J. G. (2005), Mecanicismo y complejidad en los texto clásicos sobre administración, en Investigación en administración en América Latina: Evolución y resultados, compilado por Calderón H. Gregorio y Castaño, Germán A. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. p. 642-654.
- Cassirer, E. (1994). Filosofía de la ilustración. Bogotá, D.C., Fondo de Cultura Económica. Primera Reimpresión.
- Chanlat, J. F. (2002). Ciencias sociales y administración. Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. 5 ed. Editorial Mcgraw-Hill, Bogotá, D.C.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review* , 13 (2), 471-482.
- Etzioni & Amitai (1967). Organizaciones modernas. Sao Pablo, Librería Pioneira.

- Gaviria H., N. (2010). La dirección participativa, un intento de reconstrucción del concepto y sus implicaciones para la organización. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.
- Jean, Michel, A., T. Basile, T., André, N., Henry, C., Osman, Y., *et al.* (1976). Historia de la filosofía: del mundo romano al islam medieval. España: Siglo XXI Editores.
- Kaufman, B. E. (2001). Human resource management review 11, Department of Economics and W.T. Beebe Institute of Personnel and Employment Relations, Georgia State University, University Plaza, Atlanta, GA 30303-3083, USA.
- Krug, H. J. (1961). Australia y Oceanía, traducción al español por Arago Cabañas Antonio María, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México.
- Marín, D.A. (2006). Humanismo y administración: aproximación a la concepción del sujeto humano y su comprensión en la organización. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mejía, O. (1990). Humanismo y anti humanismo. Manizales: Talleres Litográficos de la Universidad de Caldas.
- Mendieta L., H. J. (n.d.). La administración científica. Manizales.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997). The road to empowerment seven question every leader should consider. *Organizational Dynamics* , 26 (2), 37-49.
- Rifkin, J. (2008). El fin del trabajo, nuevas tecnologías contra fuentes de trabajo. Paidós. Barcelona.
- Senge, P. (2006); La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Granica; Buenos Aires.
- Thomas, K., & Velthouse B, A. (1990). Cognitive elements of elements of empowerment. *Academy of Management Review* , 15 (4), 666-681.

Vernant, J.-P. (1992). Los orígenes del pensamiento griego. 9 ed. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

W., Keit, W. (1986). Reseña histórica de los Estados Unidos, Berkeley: Universidad de Maryland.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personel Review* , 27 (1), 40-56.

Wright, B. L. (1977). Breve Historia de los Estados Unidos de América. México: Limusa.



Jorge Hernán Hoyos O.
Desde 1985

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎ +57 (6) 881.9669, Telefax +57 (6) 886.2759
Cel. +57 (310) 842.2529, (300) 786.9907, (318) 336.9425
Manizales, Colombia

datos@datosydatos.com