

ELTON MAYO¹

RESULTADOS OBTENIDOS

A modo de síntesis se puede decir que los trabajos de MAYO aportaron los siguientes resultados:

- 1) destruyen la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como expusiera TAYLOR;
- 2) pone de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único; el resto de los elementos que inciden, en especial los sociológicos Y psicológicos, asumen formas muy diversas de presentación;
- 3) la participación permite distender el conflicto y motivar a la conducta en sentido cooperativo;
- 4) lo mismo sucede con la supervisión flexible, en lugar de los clásicos moldes de capataces duros y autocráticos;
- 5) el foco de atención no es el individuo, sino el grupo; el mundo social del adulto está organizado alrededor del trabajo, y dentro de éste en forma grupal;
- 6) todo individuo necesita formar parte de un grupo, la excepción es aquel que no lo necesita;
- 7) cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones;
- 8) dentro de las normas están los niveles de producción que el grupo acepta y produce;
- 9) se penaliza a quien lo supere;
- 10) el grupo está dirigido por una figura aún desconocida: el líder;
- 11) el trabajador actúa como tal condicionado por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.

Todo lo expuesto indica el aporte de la escuela de relaciones humanas a la administración. Pero más allá de la experiencias, lo destacabas es que se introducen por primera vez los nuevos aportes de la sociología a la administración. Esto enriqueció el campo de la administración, como también lo referente a su metodología de aplicación y estudio.

La detección del grupo y su importancia es desde ese momento patrimonio de la administración que ira en lo sucesivo perfeccionando la descripción de

¹ Jorge Hermida, Ciencia de la Administración, Editorial Ediciones Contabilidad Moderna

su estructura y funcionamiento e intentando aislar a las variables de mayor relevancia que influyen su accionar.

Mayo marca la aparición de la dimensión informal o de la conducta, y, a pesar de que sus trabajos no se realizaron integrados con la parte formal sino absolutamente divorciados, jalona una etapa de indudable valor.

En su concepción Mayo critica duramente a los modelos formales clásicos, acusándolos de impracticables, deshumanizados y conflictivos; propone un cambio por otras técnicas menos opresivas, por un clima de cordialidad y afecto para con el obrero, acompañadas por sistemas de incentivos y producción, con contenidos no sólo económicos, sino sociales, participativos y humanos.

SINTESIS Y LIMITACIONES DE LAS PROPUESTAS DE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Los desarrollos de Mayo, estuvieron absolutamente divorciados de los modelos clásicos formales, es decir, se avanzó sólo en la dimensión informal. Un dicho muy difundido en administración expresa: *Así como los clásicos trabajaron para una organización sin hombres, Mayo trabajó con hombres pero sin la Organización.*

Mayo actuó casi exclusivamente en el continente científico de la sociología, y no en la sociología de la Organización, como hubiese sido de incorporar el modelo formal y su incidencia sobre sus experiencias.

Por otra parte, si bien detecta el conflicto organizacional piensa ingenuamente que con *relaciones humanas afecto y cordialidad* puede ser erradicado totalmente, convirtiendo a la organización en un predio de paz y comprensión mutua.

El tratamiento del conflicto dentro de la organización exige mayor profundidad científica, sobre todo en los tipos de conflictos inevitables y a veces tampoco erradicables.

En esta materia los desarrollos de Mayo fueron superficiales, llegando a enunciar inductivamente hipótesis que no fueron ni siquiera probadas en, el campo experimental.

Su falta de profundización y de convalidación deja un conjunto de experiencias que no alcanzan rigor científico, aunque constituyen buen punto de partida para sus seguidores.

Actuó casi exclusivamente dentro del empirismo y en su enfoque tuvo tal desconocimiento de la incidencia de su influencia, al decir que sus experiencias tenían tanta validez en Estados Unidos como en cualquier otro lugar del mundo.

El legado de MAYO será aprovechado por dos grupos de trabajo que se preocuparon por profundizar las investigaciones.

Uno de estos grupos, la escuela de sociología, desarrolla su trabajo científico para comprender los alcances de la participación y de las formas y efectos con

que pueden instrumentarse. De idéntica forma estudia el liderazgo y la estructura grupal, con todo lo relativo a normas, sanciones grupales y resistencia a los cambios.

Por otro lado, se desarrolla la escuela de psicología social, profundizando las investigaciones sobre el individuo en relación al medio organizacional. Esta escuela estudia y elabora hipótesis sobre la motivación, la percepción, el aprendizaje, el conflicto individual e interindividual etcétera.