



### The social problems of an industrial civilization

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Este libro hace parte del conjunto de publicaciones académicas realizadas por Elton Mayo y el equipo investigador de la *Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University* en los Estados Unidos. *Los problemas sociales de la civilización industrial*, (1945), pertenece a una línea de trabajo que pretendió brindar un enfoque social al libro realizado en 1933, denominado *Los problemas humanos de la civilización industrial*; y abrir el paso, hacia el análisis de *Los problemas políticos de la civilización industrial* como trabajo posterior del equipo de investigación publicado en 1947. El libro proporciona la respuesta a quien desee conocer por qué Elton Mayo es considerado el precursor de la teoría de las relaciones humanas a nivel organizacional. Esta publicación evidencia el planteamiento central de las relaciones humanas: *la influencia directa del individuo como ser social en los procesos de trabajo*. Al mismo tiempo, se constituye en uno de los principales trabajos que ha brindado marcos teóricos y aplicaciones prácticas a todas las publicaciones académicas realizadas por universidades, empresas y firmas consultoras durante más de siete décadas.

Partiendo del planteamiento central del autor, este escrito esboza en primer lugar, algunos rasgos propios del mismo en cuanto al tipo de escrito, lenguaje utilizado, fuentes bibliográficas y pertinen-

cia de la temática para su aplicación en el contexto académico. Posteriormente, se presenta la estructuración del texto complementada con una visión propia de la autora para cada una de las partes, y finalmente se sugieren algunas referencias literarias para aquellos lectores que estén interesados en conocer de manera más amplia el trabajo y la vida de Elton Mayo.

Si bien el título del libro hace referencia a uno de los problemas de la civilización industrial del siglo XX, puede entenderse como el resultado de los problemas sociales que enfrentó la organización como motor de desarrollo de dicha civilización. El rápido desarrollo en ciencia y tecnología generó síntomas de disrupción social: la psicología del individuo se tornó más compleja y su interés por cooperar dentro de un grupo no podía considerarse espontáneo y natural.

La cooperación es una de las grandes preocupaciones de Mayo, por lo que el libro de Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (1938), es una de las fuentes teóricas que soportan su trabajo. Barnard señala en el prefacio de su libro que "la organización es una clase de cooperación humana consciente y deliberada y encaminada a un fin", y esto muestra puntos de acuerdo entre estos dos autores. De las sesenta y cinco notas al pie de página que aparecen en la primera parte del libro de Mayo, en repetidas ocasiones se menciona el trabajo de Barnard, así como trabajos realizados con respecto a la relación entre educación y cooperación en la sociedad. En la segunda parte del libro se mencionan treinta y ocho notas al pie de página de informes de estudios empíricos realizados por el equipo del Departamento de Investigación industrial de Harvard Business School.

Las fuentes utilizadas para la elaboración del libro permiten caracterizar la naturaleza de éste como un informe empírico de tipo descriptivo, que maneja un lenguaje claro, que facilita el entendimiento de sus planteamientos. Este libro, aunque publicado hace sesenta y dos años, es pertinente en escenarios de discusión e investigación académica y su lectura es imprescindible para investigadores dedicados a estudios organizacionales. Al constituir el punto de partida dentro de la teoría de las relaciones humanas, permite el posterior desarrollo de temas como la motivación, la satisfacción en el trabajo, el liderazgo, la supervisión, la dinámica

de grupos, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional (Dávila, 2001: 196).

Mayo estructura su libro en un prefacio, una introducción y dos partes; la primera denominada "Ciencia y Sociedad" compuesta por dos capítulos, y la segunda, "El enfoque clínico", compuesta por cuatro capítulos. Finalmente, presenta un apéndice en el cual congrega una breve descripción de los estudios realizados por el Departamento de Investigación Industrial de la Harvard Business School durante el período comprendido entre 1926 y 1945; y un listado de publicaciones del equipo investigador durante el mismo período. De un total de 89 publicaciones entre libros y artículos, Mayo elabora treinta y tres de éstos. El hecho de incluir este tipo de información en el libro, se convierte en la presentación del portafolio de productos y servicios de la gran empresa que habían constituido el Departamento de Investigación industrial de Harvard Business School y el laboratorio de fatiga de la misma universidad desde la década de los veinte.

Resulta especial la manera en que se presentan el prefacio y la introducción del texto. El prefacio es elaborado por Wallace B. Donham, decano de la Escuela de Negocios de Harvard por más de veinte años [1920-1942] y uno de los principales colaboradores de los estudios realizados. La introducción es una carta elaborada por Mayo y dirigida a W. Donham, una especie de "accountability" (rendición de cuentas) a sus colegas y a todos quienes habían cuestionado su trabajo desde 1923 hasta la publicación del libro doce años después.

En la primera parte del texto, correspondiente a las primeras cincuenta y seis páginas del libro, se percibe la gran desazón y perturbación que enfrentaba el autor con respecto a la situación del mundo en el período 1920-1945. La ocurrencia de dos guerras mundiales, el rápido avance del progreso –ese progreso sórdido, generado por el desarrollo de las sociedades industrializadas, unidos a la incapacidad de generar maneras efectivas de vinculación entre los individuos– son factores de deterioro de la capacidad humana para efectuar procesos de colaboración. Tratando de encontrar respuestas a cuestionamientos basados en la preocupación de la no existencia de un esfuerzo equivalente para desarrollar una habilidad social que compense el desarrollo de las habilidades técnicas, Mayo busca profundizar en

la esencia de las relaciones entre los seres humanos y procura una búsqueda con rigor científico. Para ello hace referencia a estudios en ciencias sociales como los de Le Play, (1879), Émile Durkheim (1897) y Casson (1937).

Dentro de las principales conceptualizaciones que realiza Mayo en la primera parte del texto, se encuentran los términos de *sociedad establecida* y *sociedad adaptativa*. En una sociedad establecida, "la habilidad técnica se manifiesta como una capacidad para manipular las cosas al servicio de los propósitos humanos. La habilidad social se muestra como una capacidad para recibir comunicación de los demás ... La sociedad establecida por su aprendizaje como sistema, desarrolla ambas habilidades técnicas y sociales simultáneamente en el individuo" (Mayo, 1945: 13). De los rasgos de esta sociedad, poco sobrevive en la industria moderna: ha surgido una sociedad adaptativa con énfasis en el cambio y la adaptabilidad. Es así como en la sociedad adaptativa: "la disciplina social nunca fue descrita como parte necesaria de la educación del individuo y así, al aumentar la velocidad del cambio técnico, nadie se preguntó cuál sería el resultado –para los individuos y la sociedad– de la incapacidad de mantener y desarrollar la habilidad social. Los individuos ya no tienen una continua asociación diaria con otros que les permita adquirir lentamente habilidad para comunicarse y trabajar con ellos" (Mayo, 1945: 14).

En la segunda parte del libro, se exponen tres experimentos que marcaron un hito en el desarrollo de estudios dirigidos a identificar las causas que afectaban la productividad del trabajo. En el tercer capítulo, se presenta la primera investigación realizada en el departamento de hilados de una fábrica en Filadelfia (1923). Esta investigación estuvo encaminada a encontrar las causas del alto número de renuncias por parte de los trabajadores, para lo cual se estableció una hipótesis que pretendía "ilustrar la insuficiencia en el planteamiento de que el propio interés individual actúa en realidad como un incentivo adecuado" (Mayo, 1945: 59). Los resultados del experimento realizado durante doce meses comprobaron la hipótesis,

encontrando que, "la sensación de ser miembro de un equipo, es una fuerza motriz más fuerte que el interés económico personal y cualquier influencia material". (Mayo, 1945: 59). En el cuarto capítulo, se presentan parte de los experimentos realizados durante nueve años en *Hawthorne, en la Western Electric Company*<sup>2</sup> (1933). La investigación se llevó a cabo en cuatro etapas: (1) estudios de iluminación, (2) cambio en las condiciones físicas de trabajo a un grupo piloto, (3) programa de entrevistas a veintiún mil empleados para indagar sobre las condiciones de trabajo y la supervisión, y (4) observación del grupo piloto para conocer los procesos al interior del grupo, como el estado de ánimo, el tipo de supervisión y la informalidad a nivel grupal. En todas las etapas los resultados conducían al replanteamiento de las hipótesis iniciales.

Los principales resultados de estas investigaciones hacen referencia a que el cambio en las condiciones del trabajo no constituye un factor clave para el aumento de la productividad. La coordinación de esfuerzos, la cooperación dentro del grupo de trabajo como sistema social, el tipo de supervisión o liderazgo y las relaciones informales influyen en el desempeño de los trabajadores en el lugar de trabajo. El quinto capítulo, presenta dos investigaciones, la primera realizada en la industria metalúrgica en la Costa Este de los Estados Unidos entre 1941-1942, y la segunda, realizada en la *Aircraft Industry of Southern California*, 1943-1944, que pretendieron explicar las causas de ausentismo en la fábrica. Los hallazgos señalan que las buenas relaciones del grupo, y de éste con su supervisor, determinan los niveles de ausentismo. En una de las fábricas estudiadas con bajos niveles de ausentismo "se instruyó a los capataces (...) en el sentido de que el deber ser de los supervisores constaba de dos partes: una la competencia técnica y otra poder tratar con situaciones humanas" (Mayo, 1945: 100).

Las investigaciones de Mayo han suscitado críticas, que ponen en duda el carácter científico y la no especificidad de la unidad de análisis generada por los saltos de nivel desde el individuo al grupo y de éste a la organización.<sup>3</sup> Sin embargo,

todos los experimentos realizados entre 1920-1945 en este campo, no podían ser sino aproximaciones de tipo empirista dado el contexto y la etapa clasificatoria de la ciencia<sup>4</sup>. Lo valioso de estos estudios fue el método empleado en la búsqueda de la comprensión de la naturaleza de la acción humana en la organización; el método trascendió desde un empirismo frío, basado en tiempos y movimientos, hacia una observación participante tomando al individuo como ser social.

Mayo, en la primera parte del libro, formula sus hipótesis teóricas sosteniendo que tanto la sociedad como la industria son sistemas cooperativos; y en la segunda parte del libro, contrasta estos planteamientos teóricos a través de diferentes estudios empíricos realizados. El autor concluye que "el hecho que persista en las personas el deseo humano de una actividad cooperativa, y que éste puede ser utilizado por una administración inteligente y honesta, significa que tales problemas pueden enfrentarse directa y esperanzadamente" (Mayo, 1945: 112). Para Mayo la dirección juega un papel predominante en incentivar los procesos de colaboración y hacer frente a los problemas derivados de la sociedad adaptable.

Por último resalto el pensamiento de cierre de Mayo en su libro, "Las democracias han logrado un alto nivel de competencia técnica y poseen orgullo frente a los logros de la 'Ciencia'. Sin embargo, la física, la química, la biología, son inconscientes del papel que han desempeñado en la destrucción de la sociedad. Si nuestras habilidades sociales hubieran avanzado con nuestras habilidades técnicas, no habría ocurrido otra guerra europea." (Mayo, 1945: 150). Debido al impacto del desarrollo de la ciencia en el devenir de la humanidad, la educación en nuestro país debe procurar el desarrollo de habilidades sociales en todos los niveles de formación, que propenda por un sentimiento de cooperación, por la construcción de sociedades académicas y de un pensa-

<sup>1</sup> Las citas textuales referenciadas en esta reseña crítica son tomadas del texto en inglés publicado en 1945 y traducidas por la autora.

<sup>2</sup> El informe completo de la investigación se encuentra en Roethlisberger y Dickson (1939).

<sup>3</sup> Los críticos de Mayo han sido numerosos y se han incluido nombres distinguidos como,

<sup>4</sup> En 1927 se estaba presentando el proyecto del círculo de Viena cuya filosofía aboga por una concepción científica del mundo. La ciencia hasta el momento era concebida principalmente desde una perspectiva empírica.

miento colectivo que facilite el desarrollo económico y la convivencia en sociedad.

Para los lectores que deseen conocer el desarrollo profesional y personal de Mayo, así como las controversias que suscitó su trabajo, recomiendo remitirse a tres referencias literarias:

(1) *The Humanist Temper: The life and work of Elton Mayo* por Richard C.S Trahair, (1984). El prefacio de este texto, elaborado por Abraham Zaleznick muestra su percepción respecto al trabajo elaborado por Mayo. (2) *False prophets. The gurus who created modern management and why their ideas are bad for bu-*

*iness today*, por James Hoopes, (2003), dedica el capítulo cinco a Elton Mayo, a quien caracteriza como "The therapist". Esta caracterización se genera por las herramientas que tomó prestadas del psicoanálisis sin ser psicoanalista. (3) *The capitalist philosophers. The geniuses of modern business – their lives, times and ideas*, por Andrea Gabor, (2000), titula el cuarto capítulo como "F. Roethlisberger and E. Mayo: Two creative misfits who invented 'human relations'—and put the Harvard Business School on the map". Fue necesario extender el título del capítulo para señalar que

Mayo puso a Harvard en escena pública desde ese entonces.

Esta literatura indica la gran controversia en relación al trabajo de Mayo, alguien quien definitivamente usted no puede dejar de leer.

**María Andrea Trujillo Dávila**

Candidata a Doctor, Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Profesor Asociado, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Bogotá, Colombia.

Correo: ma.trujillo53@uniandes.edu.co