

# La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?

*The Human Relations Theory: A True Humanist Approach of Work?*

Juan Guillermo Sandoval Reyes<sup>1</sup>

**Resumen:** El presente escrito busca generar una reflexión sobre la naturaleza de la teoría de las relaciones humanas (TRH) a partir de la revisión de los hechos más importantes en el desarrollo de la misma. Igualmente, busca resaltar que, a pesar de los grandes avances obtenidos a través de las investigaciones de Elton Mayo y los resultados de sus famosos experimentos en la planta de Hawthorne, la importancia de impactar las condiciones humanas dentro de la organización se centra más en un fin organizacional de resultados. Se describe cómo varios de los supuestos de la TRH no abordan al trabajador desde una perspectiva realmente humanista, sino que al igual que muchos autores clásicos de la administración, se busca el aumento de la productividad de las personas para que de esta manera se generen eficiencias que conlleven al beneficio económico de la empresa.

ARTÍCULO DE REVISIÓN

**Palabras clave:** Teoría de las relaciones humanas, motivación laboral, satisfacción, productividad.

**Abstract:** The present paper aims to generate a reflection on the nature of Human Relations Theory (HRT), based on the review of the most important events of its development. It also seeks to highlight that, despite the great progress achieved by the research of Elton Mayo and the results of his famous Hawthorne studies, the importance of impacting human conditions within the organization is focused on its organizational results. How several of the assumptions of HRT do not address the worker from a truly humanistic perspective is described, as well as how, like many classical authors in management, what is sought is an increase in productivity of people. This way, better performance and greater economic benefit to the company is achieved.

**Keywords:** Human Relations Theory, Work Motivation, Satisfaction, Productivity.

Fecha de presentación:

06 agosto de 2016

Fecha de aprobación:

01 de septiembre de 2016

1. Juan Guillermo Sandoval Reyes

Doctorando en Gestión, Universidad EAN. M.Sc. Gestión de Organizaciones, Université du Québec à Chicoutimi. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Negocios. Psicólogo, Universidad de la Sabana. Consultor y docente de la Universidad de la Sabana y de la Universidad EAN.

Contacto:

jsandova3610@universidadean.edu.co

## Introducción

Desde el inicio de antiguas civilizaciones, el hombre ha sido partícipe de la creación y modificación de diferentes formas de organización, pero como lo expone Rendón (2011), en lugar de que predominen las condiciones humanas y se considere como eje central al hombre, se ha generado un fenómeno contrario: el individuo no siempre ha sido el centro de las comunidades, sociedades y civilizaciones que ha construido y, mucho menos, cuando se trata del ámbito laboral. El hombre y la empresa siempre han tenido una relación de naturaleza funcional al servicio del capitalismo industrial (Marín, 2006).

La organización se comprende como un grupo de personas asociadas en donde el hombre es parte de un todo para el logro de un fin común y en donde se establecen relaciones de dependencia entre la persona y el contexto, que afectan la consecución de los objetivos propuestos. Es así como los empleados con su trabajo y su participación en la organización contribuyen decididamente al éxito de la empresa (Ramió, 1999; Méndez, 2001).

Para Kaufman (2001) el estudio del trabajo y el empleado en la teoría organizacional se ha desarrollado a partir de la necesidad de generar un aumento de la eficacia, eficiencia y la producción en la organización. Esto ha llevado a que las empresas y sus administradores hayan adoptado a lo largo del tiempo diversos enfoques y perspectivas para entender la mejor manera de gestionar los aspectos humanos en el trabajo.

Es claro que estos enfoques no pueden considerarse para nada permanentes. Debido al progresivo aumento de la complejidad y competitividad de los mercados, los directivos han ideado y construido diferentes modelos y teorías con variables relacionadas a la productividad de los empleados (Rieger, 1995) logrando que la organización sobreviva e incluso que se destaque frente a su competencia.

La pregunta que surge entonces es si la búsqueda de esos enfoques centrados en la persona por parte de la organización, nacen de una preocupación real por el bienestar del trabajador y su sentido más humano, o surgen como una perspectiva de orientación más economicista y de resultado, que garantice la productividad de la organización.

Hay un consenso generalizado sobre la aplicación de los principios de la TRH (que contempla diversos enfoques y postulados): ha buscado identificar las mejores formas para atraer, mantener y motivar al trabajador desde una perspectiva social de la producción con el fin de generar los mejores beneficios para la organización (Ramió, 1999). Sin embargo, en el presente escrito se busca reflexionar si los descubrimientos de la TRH sólo tienen un claro enfoque manipulador al crear en las personas la sensación y el sentimiento de que son consideradas y de que sus necesidades son tenidas en cuenta, cuando realmente esto no ocurre. Visto esto, lo que se persigue con la aplicación de los principios de la TRH es primordialmente alcanzar la eficiencia de la organización (Beltrán, 1988).

## Antecedentes y contexto del surgimiento de la TRH

El periodo de tiempo comprendido entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XIX se identifica como el detonante del desarrollo de lo que hoy se conoce como TRH. Denominado históricamente como la era industrial, marcó no sólo la transformación de los sistemas de producción, sino también la misma sociedad: crecimiento de la población, sustitución de las actividades agrícolas por las funciones industriales, nacimiento de nuevas clases sociales y adopción del llamado 'método científico' en la industria (Arango, 2011).

Para poder entender de una forma más profunda el papel del empleado en la organización, es necesario tener en cuenta el desarrollo económico y social de la época.

A inicios del siglo XX, el imperialismo económico se encontraba en auge, convirtiéndose en la base de las relaciones internacionales, mientras que Estados Unidos es reconocido como una de las mayores potencias industriales del mundo. La industria

del automóvil tomaba cada vez más fuerza y se convertía en el estímulo del desarrollo de otras áreas industriales, siendo de esta forma una de las primeras empresas con un enfoque de optimización de operaciones y desarrollo de masivos procesos de producción, fabricando cada tres minutos un carro (Hobsbawm, 1998). De esta forma, el aumento en la producción se convierte en la principal preocupación de todos los administradores y las empresas.

El capitalismo naciente llevó al antiguo 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 la riqueza (Arango, 2011). En este sentido, Kaufman (2001) explica cómo desde los inicios del último cuarto del siglo XIX se comienza a gestar la problemática determinada por las deficientes condiciones laborales de los empleados y las difíciles relaciones (que en algunos casos se van a tornar violentas) entre empleadores y trabajadores por la distribución de la riqueza.

Entre 1914 y 1918 el mundo vive la Primera Guerra Mundial. El fin de la guerra trajo consigo beneficios económicos para los países que fueron parte de la victoria. Sin embargo, el desarrollo económico de los Estados Unidos generó una alta inflación que puso en jaque la economía mundial en 1929. En el llamado *jueves negro*, las bolsas de valores tuvieron uno de los descensos más significativos de su historia, lo que llevó al cierre de varias empresas e industrias (Hobsbawm, 1998).

Teniendo en cuenta la importancia de las empresas en la economía global, el concepto de administración se posiciona como la herramienta necesaria para planear y dirigir el trabajo de muchas industrias que cada vez se mostraban más competitivas. A partir de la conceptualización y teorización de las prácticas administrativas, la experimentación y el abordaje científico en los procesos organizacionales, se buscaba encontrar los métodos más adecuados para aumentar la productividad, queriendo asemejar el trabajo de las personas al de máquinas, buscando cada vez más la eficiencia y permitiendo a las organizaciones aumentar sus utilidades (Arango, 2011).

El primero en tomar en cuenta los procesos organizacionales para llegar a un aumento de producción fue Frederick W. Taylor (1856-1915), quien hizo parte de la escuela de racionalización del trabajo. En 1911 publicó su obra *The principles of Scientific Management*, en la que expone lo que llamó "la organización científica del trabajo". Ésta postula como objetivo obtener el máximo rendimiento, armonía y cooperación dentro de la organización, y explica que, para el cumplimiento de este objetivo, la unidad de análisis es el trabajo humano, entendido desde los operarios hasta los cargos administrativos (López, 1999).

De esta forma, expresa que esencialmente la organización científica del trabajo supone una completa revolución mental por parte de los trabajadores y patronos para que, así ambas partes busquen la excelencia en su trabajo. Esto debe alcanzar un punto en el que el desarrollo sea tan grande que se genere un aumento sustancial de los salarios para los obreros y un aumento de beneficios igual de grande para el empresario (Beltrán, 1988).

Para Taylor, cada operación y cada una de sus partes más simples pueden medirse rigurosamente para lograr identificar la forma más eficiente: hay un tiempo para hacer cada operación y actividad. En la organización científica se busca sustituir aquellos métodos de dirección —basados en la autoridad arbitraria del personal por parte del empresario—, por la autoridad científica —en donde las reglas no son arbitrarias ni discutibles—. La organización científica del trabajo busca ponerle fin a la baja productividad de los obreros, al autoritarismo arbitrario por parte de los patronos, a los bajos salarios, a los escasos beneficios y al conflicto social. Aquí se plantean dos supuestos básicos: 1) el análisis y la descomposición de las tareas atribuidas a cada puesto de trabajo —en el caso del operario, las tareas de ejecución y en el caso de los administrativos, las acciones de planeación, supervisión y control— para generar una reorganización y racionalización del trabajo productivo; 2) la determinación del rendimiento normal correspondiente a cada una de

dichas tareas, de forma que puedan señalar a cada puesto de trabajo los objetivos que ha de cubrir en periodos determinados de tiempo (López, 1999).

Beltrán (1988) resalta que para la dirección científica del trabajo, el hombre responde individual y positivamente al estímulo económico, es decir, que cada trabajador reacciona individualmente, sin condicionamientos externos, produciendo más ante la perspectiva de ganar más; por lo tanto, el taylorismo ignora la influencia de diferentes variables motivacionales. El principal supuesto desarrollado a partir de las investigaciones y planteamientos de Taylor fue que la eficiencia organizacional depende de la racionalidad del diseño de las actividades y tareas, al igual que del incentivo salarial que les respalde.

Adicionalmente, otro de los aportes de Taylor fue su metodología aplicada en la organización, que incluía observación, medición y comparación. Así mismo, fue uno de los autores que realizaron estandarizaciones de instrumentos y herramientas para 1) la clasificación de productos y recursos utilizados para los procesos de producción y 2) ahorrar tiempos en el trabajo de los operarios mediante estudios de tiempos y movimientos. La importancia en la optimización de los procesos muestra cómo era concebida la organización para el modelo de Taylor. Es decir, la organización no podía ser concebida como una sociedad, sino que era entendida como un taller o una planta de producción en donde se encontraba un conglomerado de obreros que respondían a la dirección de los administrativos, por lo general la solicitud era de tipo escrita y se encontraba de forma especificada la tarea y los medios necesarios para el cumplimiento de la misma (López, 1999).

A pesar de que los aportes de Taylor fueron importantes para la administración moderna, la organización científica del trabajo no fue bien acogida ni por los trabajadores ni por los patronos. Los trabajadores se resistieron a la aplicación sistemática del taylorismo, así mismo, se identificó que la motivación explicada bajo la variable del incentivo salarial no lograba abordar la complejidad de la persona. En las empresas no se evidenciaba que la mayor eficiencia y los mayores salarios hicieran a la organización industrial más satisfactoria para los trabajadores. Por otra parte, los empresarios no aceptaban los supuestos de la organización científica en donde los tests, medidas, análisis y técnicas reemplazaban el juicio y autoridad de los patronos. Sin embargo, la herencia del taylorismo es la progresiva racionalización de las actividades productivas con una clara repercusión en la ergonomía, la higiene, la seguridad y el análisis y diseño de los procesos de la organización (Beltrán, 1988).

El segundo autor que apoyó el desarrollo de la organización científica e identificaba como objeto de estudio la organización fue Henri Fayol (1841-1925), quien en su libro *Administración industrial y general* publicado en 1916, realiza un repaso de los principios de dirección que han resultado más exitosos. Así mismo, presenta como factores de gran importancia la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden y la igualdad (López, 1999).

De la misma forma, Fayol es un autor reconocido por exponer, basado en su propia experiencia, a la organización como una entidad compuesta por áreas de operaciones: técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas. Desde su perspectiva, la empresa necesitaba ser organizada, lo cual estipulaba que se debía proveer a la organización de todo lo que es útil y esencial para su correcto funcionamiento, ya sean materiales, herramientas, capital y organismo social. Hoy en día esto se conoce como estructuras organizacionales y están expuestas en una jerarquía de acuerdo a su importancia dentro de la empresa (López, 1999).

Fayol incide también en la concepción científica y en los problemas de una administración eficiente, pero aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar (Ramíó, 1999).

Sentó las bases de diferentes técnicas de organización modernas, como la dirección por objetivos, los sistemas de planificación, programación y presupuestación, así como otros métodos de planificación y control racional. Fayol logró definir un tipo de organización representada por un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación (Ramíó, 1999).

Es entonces que, a partir del desarrollo de los supuestos básicos de la administración científica del trabajo, comienzan a generarse los primeros estudios e investigaciones que van a permitir el surgimiento de la TRH.

### *Aparece la teoría de las relaciones humanas (TRH)*

Sumado a los estudios que surgen de la natural consolidación de las teorías de Taylor y Fayol a inicios del siglo XX, la llegada al sector productivo de los primeros representantes de las ciencias sociales se convierte en el segundo factor determinante para el surgimiento de la TRH.

Mary Parker Follet (1868-1933) se destaca por ser una de las primeras propulsoras de los supuestos que van a conformar la TRH. Se basa en una postura de carácter social, donde explica el desarrollo de los individuos y grupos. Su obra más reconocida es *The New State*, publicada en 1920, en la que desarrolla temas relacionados con la participación de los empleados en la organización, la negociación y el papel del poder en las organizaciones. Así mismo, trabaja el problema de la manipulación, el trabajo en grupo como fundamento de la realidad organizacional y la relación de ésta con la sociedad. Follet resalta cómo el conflicto es inherente en las relaciones, y cómo muchas empresas son ineficientes en la solución de sus conflictos (Arango, 2011).

Prado y Passos (2011) señalan que entre los autores que forman parte de las primeras investigaciones y postulados de la TRH, se puede identificar a Fritz Roethlisberger (1898-1974) como uno de ellos. Aunque es sólo hasta 1939 que publica en coautoría con William Dickson su libro *Management and the Worker*, desde 1927 estuvo involucrado en las investigaciones de la Western Electric. En su libro, los autores explican el desarrollo de las condiciones de trabajo, la eficacia del empleado, la importancia de la formación de grupos activos dentro de la organización, el manejo de los incentivos y la influencia que tienen las costumbres de los individuos del equipo para el surgimiento de normas internas. Para Roethlisberger y Dickson (citados en Korzynski, 2013) las descripciones de dichas variables permiten proponer un modelo de organización como un sistema social, evidenciando las funciones de la organización industrial en eficiencia de procesos, equilibrio externo y social.

### *Elton Mayo y los estudios de Hawthorne*

El enfoque central de la TRH busca describir la empresa como una gran familia en la que el éxito económico depende del sentimiento de autorrealización y de la satisfacción personal de los trabajadores (Beltrán, 1988).

Según Arango (2011), la base de lo que hoy se señala como la TRH se gestó entre los años 1924 y 1932, a través de las investigaciones realizadas en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en la ciudad de Chicago.

En 1924, el objetivo inicial de la investigación era identificar si existía una correlación entre la iluminación de los puestos de trabajo y la eficiencia de los operarios; sin embargo, a medida que el experimento se fue desarrollando con la llegada de Elton Mayo, se identificaron grandes descubrimientos que cambiarían la forma de entender a los trabajadores, tanto social como psicológicamente. Estos descubrimientos permitieron que los resultados de los estudios de Hawthorne se convirtieran en la base teórica de la TRH (Muldon, 2012).

Elton Mayo (1880-1949), psicólogo e investigador industrial, se une a los estudios en 1927, reorienta los objetivos iniciales y establece nuevos métodos de investigación. Asume la dirección y el desarrollo del trabajo de campo de la investigación (Rieger, 1995).

Su orientación básica es analizar las interacciones de los trabajadores con la organización, así como la interacción social entre los trabajadores y sus supervisores (Muldoon, 2012).

A continuación, en la tabla 1 se presentan las diferentes fases de los estudios dirigidos por Mayo en la planta de Hawthorne.

Tabla 1. Los estudios de la planta Hawthorne – Western Electric

FASE	ALCANCE	OBJETIVOS	CONCLUSIÓN
ESTUDIO INICIAL	Relación entre la productividad y el ambiente físico del trabajo	La productividad aumento en los dos grupos experimentales	No hay conclusiones definitivas sobre el estudio. Surgen las primeras hipótesis sobre la interacción social
FASE I	Impacto de un nuevo sistema de incentivos y un nuevo sistema de supervisión	Explorar los efectos del cumplimiento en el trabajo a partir de la variación de las condiciones físicas y de dirección: pausas, pago, iluminación, control	La asociación y la interacción son más importantes que los aspectos físicos y económicos
FASE II	Impacto de un nuevo sistema de incentivos		Validación de la fase I. La productividad aumenta por el cambio social
FASE III	Impacto de un nuevo sistema de supervisión		
FASE IV	Programa de entrevistas	Identificar actitudes de los empleados frente al trabajo	Validación de las fases II y III sobre la influencia de las necesidades sociales
FASE V	Observación de campo	Identificar elementos de la organización social informal	

Fuente: elaboración propia a partir de Carey (1967).

Como resultado de los estudios de Mayo en la planta de Hawthorne, se pueden identificar algunos supuestos fundamentales que se convierten en la base teórica y conceptual de la TRH (Carey, 1967; Sarachek, 1968; Walter-Busch, 1985; Schultz, 1985; Beltrán, 1988; Rieger, 1995):

- La importancia de entender al trabajador como un ser humano.
- Un clima de gratificación sistemático generará un mayor grado de cooperación y de identificación con los fines de la organización.
- Una vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar de ritmo sin tener que oír los reproches de un supervisor, son factores importantes para desarrollar una actitud mental más positiva y un mayor goce en el trabajo.
- Se genera mayor productividad si se tienen en cuenta mayores consideraciones personales hacia el trabajador.
- El efecto del grupo sobre los individuos es mucho más efectivo que el efecto que tiene la organización sobre sus colaboradores.
- Los factores sociales cumplen un papel motivacional mucho más importante que la remuneración económica.
- Las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral pueden tener más importancia que las condiciones físicas del trabajo.
- La perspectiva del hombre como un ser social que trabaja por medio de una dinámica grupal en la que hay una forma de comunicación, motivación y liderazgo.

### Influencia de la TRH en las teorías de la organización

Además de los cambios positivos en la forma de percibir y tratar a los empleados, los estudios de Hawthorne permitieron que muchas teorías se desarrollaran a la luz de sus resultados (Rieger, 1995). El auge de la investigación empírica en las ciencias sociales es uno de los principales aportes de Mayo.

Según Ramió (1999), se generaron teorías sobre satisfacción, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional, los cuales representan nuevos enfoques que ayudaron a modernizar la teoría de la organización al aportar una visión más global e integral de los fenómenos organizativos. No todas las teorías posteriores a los estudios de Mayo surgen directamente de sus conclusiones, pero sí es clave entenderlas como el punto de partida de los nuevos avances.

#### Satisfacción y motivación

A partir del experimento realizado en Hawthorne, se demostró que la recompensa salarial no es el único factor decisivo para la satisfacción del trabajador como lo proponía la administración científica. De allí se proponen nuevas teorías de motivación en las que se demuestra la importancia de satisfacer otras necesidades del individuo en la organización (Etzioni, 1965).

En la tabla 2 se relacionan las más importantes teorías desarrolladas entre los años 1950 y 1960:

Tabla 2. Teorías de motivación

AUTOR	ELEMENTOS CLAVE
Maslow	Jerarquía de necesidades de cinco niveles. Los individuos se motivan por sus necesidades insatisfechas. Las necesidades de pertenencia a un grupo se cubren a través de relaciones satisfactorias con otros.
Alderfer	Condensa la escala de Maslow en tres niveles: existencia, relación y crecimiento. Destaca la importancia de las redes sociales en la motivación del individuo.
McClelland	Su teoría desataca la necesidad de poder, logro y afiliación de las personas. La necesidad de afiliación indica que el individuo se motiva por la aprobación de otros.
Herzberg	Algunos factores del trabajo pueden generar motivación o desmotivación. Las relaciones humanas están orientadas a los factores que reducen la insatisfacción.

Fuente: elaboración propia.

#### Trabajo en equipo

En 1939, Kurt Lewin, a la luz de los supuestos de la TRH, propone que el ambiente psicológico y social de una organización condiciona el comportamiento de sus miembros. Expone en su teoría de la dinámica grupal contiene un equilibrio que está sujeto a los cambios de los procesos de cada grupo y que estos procesos generan una autorregulación para llegar al mantenimiento del equilibrio. Adicionalmente, resalta que los procesos grupales son dinámicos y son importantes para la construcción de comportamientos, actitudes, creencias y valores individuales; es decir, que las costumbres del grupo serán adoptadas por el individuo (Lewin, 1939).

### *Clima organizacional*

La evidencia sobre la importancia del ambiente social del trabajo, y su relación como factor clave en la productividad de las personas, impulsó el desarrollo de modelos y herramientas orientadas a la creación y mantenimiento de un adecuado entorno psicológico (Rieger, 1995).

Roethlisberger y Dickson (citados en Carey, 1967) destacan que el comportamiento de una persona en su trabajo no podía ser analizado fuera del contexto de la organización. El conjunto de interacciones establecido entre las personas, los jefes y la empresa determinaban en gran parte los niveles de productividad de los trabajadores.

### *Algunas críticas a los estudios de Hawthorne y la TRH*

A pesar del gran avance en la perspectiva humana del trabajador que trajeron consigo los estudios de Mayo en Hawthorne y sus posteriores desarrollos, los mismos no han estado exentos de críticas y oposición.

Para Muldoon (2012) los estudios de Mayo no fueron para nada originales. Este autor advierte que estudios realizados previamente por Whiting Williams (1920) ya habían encontrado supuestos similares que no fueron tenidos en cuenta o citados por Mayo.

Otros autores como Wren (1987) y O'Connor (1989) citados por Muldoon (2012) critican el hecho de que Mayo tomara ventaja de la incertidumbre económica de las empresas y aumentara su credibilidad como investigador.

Barnard (citado en Walter-Busch, 1985) señala que el enfoque asumido por Elton Mayo no abordó al ser humano y sus interacciones sociales de forma profunda. Critica que Mayo no estableció el impacto de la cooperación en la coordinación de las actividades de trabajo.

Zaleznik (citado en Walter-Busch, 1985), señala que el abordaje de TRH contiene principios más orientados a establecer las causas de una *psicopatología* industrial. Afirma que el análisis que se hace del trabajador es superficial y que los supuestos del enfoque de Mayo no describen al ser humano ni su comportamiento apropiadamente. En el mismo sentido, Marín (2006) resalta que en la TRH no se ha abordado adecuadamente la comprensión ontológica del sujeto humano en la organización.

Finalmente, resulta importante que entre las críticas a la TRH se destaca el papel moral de los investigadores. Muldoon (2012), menciona que el enfoque de las investigaciones se basó ante todo en ideologías capitalistas en las que el objetivo final era idear modelos para controlar al trabajador, hacerlo más productivo y aumentar la rentabilidad del empresario.

### *Discusión*

Elton Mayo, por medio de sus investigaciones, demuestra la relación existente entre los factores psicosociales y la productividad en el trabajo. Los supuestos de la TRH son la base para la construcción de mejores herramientas y los mejores métodos para mantener el buen estado anímico entre los empleados (López, 1999). Estos supuestos permiten ayudar a comprender que el desempeño del trabajador está relacionado con la concepción del hombre como un ser social que necesita relacionarse con otros individuos dentro de la organización (Méndez, 2001). Así, la TRH es considerada por muchos autores como el enfoque humano de la administración. Sin embargo, a pesar de que tiene como objetivo el estudio de la administración desde una postura humana, psicológica y social, sigue atada al continuo interés por resolver el fenómeno de la productividad organizacional (Beltrán, 1988).

De acuerdo a la revisión realizada en el presente artículo, se evidencia que la constante a lo largo de los diferentes estudios que sirven de base a la TRH, es la búsqueda

continua para esclarecer los factores que una empresa debe tener en cuenta para aumentar el rendimiento del trabajador y cumplir los objetivos de productividad. No es un despropósito afirmar que la variable dependiente que ineludiblemente se ha buscado impulsar por los llamados 'humanistas de la TRH' se llama *rendimiento del trabajador*.

¿Se encuentran diferencias acerca del papel del individuo el proceso productivo entre la perspectiva tayloriana de la organización científica del trabajo y la TRH? A lo largo del documento se presentaron argumentos que permiten proponer que las amplias diferencias que se promulgan en los textos académicos e históricos están más a nivel de las formas que acerca de su propósito final. Si para Taylor una empresa eficiente es más satisfactoria para los empleados y lo que es bueno para la empresa es bueno para el individuo, para la TRH una empresa más satisfactoria será más eficiente (Beltrán, 1988). Es decir, el principio de crear un nuevo ambiente industrial que soporta la idea de la empresa como una gran familia parece ser una manera de explotar la armonía social como fuente de productividad.

No se puede olvidar que Mayo llega las conclusiones que fundamentan las bases de la TRH buscando la máxima eficiencia de la empresa, pero no necesariamente la socialización y el bienestar de las personas. Por ello, se debe reflexionar acerca de una posible manipulación de los trabajadores para hacerlos sentir más valiosos e importantes, cuando en realidad lo que interesa es que el individuo tenga un mayor rendimiento.

Así mismo, se encuentran evidencias de que los desarrollos teóricos y prácticos acerca de temas como satisfacción, motivación, liderazgo y comunicación, como variables claves para la gestión empresarial, tienen en común entender el comportamiento humano para aumentar la productividad del empleado en beneficio final de la organización a la que pertenece (Rieger, 1995).

Dávila (1985) y Rendón (2011) resaltan que el objetivo de mayor productividad del trabajo coincide tanto en los supuestos de la TRH como en los principios de la teoría clásica de la administración, y que ambas siempre han buscado maximizar la productividad a través del análisis y manipulación de las diferentes variables relacionados con los trabajadores.

Queda por establecer si al calificar el valor de una persona u otorgársele a partir de su desempeño, productividad o eficiencia, se está dejando a un lado el papel fundamental de lo humano. De acuerdo con Marín (2006), si las organizaciones y sus directivos asumen esta perspectiva, se reduce a la persona a un simple recurso y que sólo es relevante en la medida que es la mejor pieza que encaja en el sistema industrial.

Por ello, aunque el énfasis de la perspectiva de Mayo fuese en principio diferente a la de teoría clásica, cuando se profundiza sobre la intención final de sus estudios no es una sorpresa encontrar que su principal interés era entender aquellos factores que incidían en la productividad de la organización y no en el aspecto humano del trabajador. Como se mencionó anteriormente, las investigaciones de la TRH se basaron en ideologías capitalistas sobre las que se idearon los modelos para controlar al trabajador y hacerlo más productivo, en oposición a que realmente se le respetara por el simple hecho de ser persona.

### *Conclusiones*

La aplicación de los métodos de investigación y de la psicología experimental de Elton Mayo en los estudios de Hawthorne ha marcado de forma profunda el campo de lo humano en la organización. Se reconoce su papel de pionero en la integración de los factores psicológicos y sociales en el trabajo.

La TRH le abrió las puertas al entendimiento de las variables psicológicas y sociales dentro de la organización capitalista y contribuyó al desarrollo de diferentes investigaciones enfocadas en el papel del trabajador en la organización (Aktouf, 1998).

**Las investigaciones de la TRH se basaron en ideologías capitalistas sobre las que se idearon los modelos para controlar al trabajador y hacerlo más productivo, en oposición a que realmente se le respetara por el simple hecho de ser persona.**

A través de este artículo se estableció un marco de reflexión acerca de la concepción de la persona dentro de la organización. Al revisar los estudios iniciales de Mayo, así como otras teorías que surgen posteriormente a la luz de la TRH, se evidencia que la productividad sigue siendo un factor principal en el estudio del trabajador dentro de las empresas.

Es importante resaltar que el hombre con su trabajo y participación en la organización contribuye al éxito de la empresa, es por esto que se debe resaltar su papel fundamental (Méndez, 2001). La pregunta final es si ese papel se afianza desde la perspectiva de la productividad y para ello debemos seguir buscando métodos y herramientas que logren que las personas estén motivadas y satisfechas o si por el contrario, como lo propone Marín (2006), se puede construir una administración renovada que atenúe su naturaleza instrumental en beneficio de la persona y la ubique como el verdadero eje central de la organización.

### Referencias

- Arango, J. E. (2011). *Escuela de relaciones humanas en la administración – Los Trabajos de Elton Mayo*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Bauman, Z. (2000). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Beltrán, M. (1988). *La legitimidad en las organizaciones*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Carey, A. (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*, 32 (3), 403-416.
- Etzioni, A. (1965). *Organização modernas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Follet, M. P. (1995). *Prophet of Management*. Washington D. C.: Beard Books.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Buenos Aires: Grijalbo Mondadori.
- Kaufman, B. (2001). Human Resources and Industrial Relations: Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11 (4), 339-374.
- Korzynski, P. (2013). Employee Motivation in New Working Environment. *International Journal of Academic Research Part B*, 5 (5), 184-188.
- Kurt, L., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299.
- Lewin, K. (1936). *A Dynamic Theory of Personality*. Nueva York: McGraw-Hill Book Co.
- López, F. (1999). La administración como sistema gnoseológico en búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad Eafit*, 35 (113), 19-40.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Marín, A. D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 135-156.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Méndez, C. E. (2001). Reflexión sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. *Universidad y Empresa*, 2 (2), 8-41.
- Muldoon, J. (2012). The Hawthorne Legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18 (1), 105-119.
- Prado, V. J., y Passos, B. (2011). *Um Recorte Histórico Sobre Fatos Antecedentes ao Surgimento e Contribuições da Escola das Relações Humanas-ERH*. Rio de Janeiro: EnANPAD.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Rendón, L. M. (2011). *Escuela de las Relaciones Humanas en la administración-Antecedentes*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rieger, B. J. (1995). Lessons in productivity and people. *Training & Development*, 49 (10), 56.
- Roethlisberg, E. J., y Dickson, W. J. (2003). Management and the Worker. En *The Early Sociology of management and organizations*. New York: Routledge.
- Schultz, D. (1985). *Psicología Industrial*. España: McGraw-Hill.
- Walter-Busch, E. (1985). Chester Barnard and the Human Relations Approach at Harvard Business School. *Academy of Management Proceedings*, August 1985 (Meeting Abstract Supplement), 139-143. doi:10.5465/AMBPP.1985.4978777
- Wrege, C. D. (1976). Solving Mayo's Mystery: The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies - The Forgotten Contributions of C. E. Snow and H. Hibarger. *Academy of Management Proceedings*, August 1976 (Meeting Abstract Supplement), 12-16. doi:10.5465/AMBPP.1976.4975490