

*Cabrera, Cecilia Nora; Schwerdt, Fabio*

# APLICABILIDAD DE LOS APORTES DE ELTON MAYO EN LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE BAHÍA BLANCA

---

VIII Jornadas de Sociología de la UNLP

*3, 4 y 5 de diciembre de 2014*

*Cabrera, C. N., Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca.. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Ensenada, Argentina. En RIDCA. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5342>*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Argentina  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

## **Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca.**

Autores: Mg. (Cra.) Cabrera, Cecilia Nora  
[cecilia.cabrera@uns.edu.ar](mailto:cecilia.cabrera@uns.edu.ar)

Mg. (Lic.) Schwerdt, Fabio  
[schwerdt@uns.edu.ar](mailto:schwerdt@uns.edu.ar)

### **Resumen**

La presente ponencia se orienta a identificar los aportes más significativos de la Escuela de Relaciones Humanas iniciada por el psicólogo austríaco Elton Mayo, y compararlos con su actual aplicabilidad en la gestión de Pequeñas y Medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca.

Se intenta averiguar cuáles de los aportes de este autor se emplean en el contexto actual, signado por cambiantes circunstancias políticas, económicas, sociales y culturales, que generan un ambiente externo e interno altamente complejo para las organizaciones del medio local.

En especial, se analizarán los descubrimientos de este autor relacionados a la integración y comportamiento de los trabajadores, las dinámicas de grupo, los procesos relacionados al liderazgo y la comunicación, las necesidades psicosociales y motivacionales, y al estudio del grupo informal.

### **Introducción**

Pretendemos explorar la vigencia de los aportes de la Escuela de Relaciones Humanas iniciada por Elton Mayo, y su aplicabilidad en el diseño de las organizaciones en la actualidad, caracterizada por empresas pequeñas y medianas de nuestro medio local y regional.

Analizaremos el entorno actual, la aplicabilidad de los principales aportes de la escuela mencionada anteriormente en las actuales organizaciones, y su relación con los equipos de trabajo o grupos informales.

Para su desarrollo, tomaremos en cuenta la contribución de teóricos relacionados a las organizaciones, así como el aporte de la experiencia profesional de quienes escribimos este artículo.

### **Antecedentes históricos de la escuela de Relaciones Humanas en las organizaciones**

Luego de la Primera Guerra Mundial, los cambios ocurridos tanto en el plano político como el socioeconómico influyeron en las organizaciones.

Comienzan a reemplazarse las monarquías por regímenes democráticos, con mayor participación de los ciudadanos en el gobierno; en el plano familiar los hijos dejan de ser conducidos con el clásico despotismo paterno de absoluto respeto y autoridad.

Los estados comienzan a regular las relaciones laborales, y a restringir los usos abusivos del poder de contratación de las empresas; por su parte la afiliación sindical se incrementa y comienzan a cumplir un papel más activo, sumado a la incorporación de la mujer al trabajo.

Simultáneamente se producen importantes desarrollos en las ciencias afines (psicología y sociología en gran medida), lo que trajo aparejado un mayor conocimiento sobre las variables de la conducta humana.

En las empresas, las necesidades de eficiencia y la búsqueda de resultados de productividad seguían siendo requeridos, pero tanto la Escuela de Administración Científica como la Escuela de Administración Industrial y General, por su concepción formalista y autoritaria, no habían tenido en cuenta dentro de sus desarrollos las variables de la conducta.

La nueva dimensión social en las que las empresas comenzaban a adaptarse contenían las características de elevada participación por parte de obreros y empleados, rechazo total de los sistemas autoritarios, rechazo de sistemas de incentivos - aún a costa de perder sus ingresos -, indiferencia y tedio generado por tareas rutinarias que la especialización y la excesiva división del trabajo habían delineado, y desarrollo de altos índices de agrupación informal.

En consecuencia, los modelos de Taylor y Fayol se manifestaron impotentes para interpretar y adaptarse a esta nueva realidad.

En ese marco, surgió la necesidad de replantear los procesos internos de trabajo, y para ello comenzaron a ser convocados a estudiar e interpretar el nuevo fenómeno organizacional, psicólogos y sociólogos que orientaron sus investigaciones al estudio de la conducta.

### **Los experimentos en Hawthorne**

Existe un generalizado consenso de varios autores (Rodríguez Dei, Petit, E. Schein, Hermida y Serra, entre otros), en identificar a Elton Mayo (1880-1949), como uno de los primeros investigadores en realizar estudios sobre grupos en el ámbito organizacional, y en aportar el descubrimiento de la importancia de los grupos informales.

Estos estudios surgieron a partir del interés gubernamental en determinar los factores que incidían en el nivel de producción y en la satisfacción de los trabajadores, existentes en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, donde Mayo realizó sus experimentos.

Elton Mayo era el Director del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, y fue convocado con la finalidad de determinar las causas de la creciente ineficiencia, a pesar de la aplicación de las técnicas aportadas por la corriente clásica.

La empresa observaba que pese a ofrecer buen trato y alto nivel salarial, recibía un clima hostil, alta rotación, ausentismo e impuntualidad. Además, se ofrecía un sistema de remuneración por pieza y, en contrapartida, se recibía escaso interés en mejorar la productividad; es decir, los obreros actuaban como si no les interesara ganar más. En

consecuencia, la cadena productividad – eficiencia – incremento económico había dejado de funcionar.

Investigó la incidencia de los factores ambientales en la producción, y así fue como se variaron y midieron la incidencia de la temperatura, del nivel de humedad, de la ventilación, del caudal de la luz, entre otros.

Algunos de los resultados obtenidos fueron sorprendentes, dado que la respuesta al grado de incidencia de las variables ambientales era errática y a veces hasta contradictoria:

*“la disminución experimental de la iluminación en cantidades ordenadas, en uno de los cuartos solamente, no reveló ninguna diferencia suficientemente importante, expresada en términos de rendimiento” (p. 65).*

### **La historia Hawthorne**

En los últimos años de la década de 1920, un grupo de mujeres de la mencionada planta ensambladora de equipos telefónicos, ubicados en una sala especial denominada “Cámara de Ensayo”, sirvió de muestra para una serie de estudios iniciados con la finalidad de determinar el efecto que en su trabajo podrían tener algunas condiciones laborales, inicialmente la iluminación, y luego se incluyeron la duración de la jornada laboral, modificaciones en los descansos, almuerzos y días laborables.

En la medida en que los investigadores comenzaron a variar las condiciones de trabajo, encontraron que con cada cambio importante que introducían se presentaba un aumento sustancial en la producción; para sorpresa de ellos, cuando retornaron al personal a las condiciones laborales originales, lejos de reducirse el rendimiento, la producción volvió a aumentar a un nivel más alto que los anteriores:

*“...fue ese interesante fracaso el que llevó a provocar nuevos experimentos” (p. 65-66).*

En consecuencia, entre los factores que los investigadores debieron identificar ante esos inesperados resultados, se encontró el desarrollo de una moral muy alta durante el experimento, y el considerable aumento de la motivación del grupo para trabajar correctamente.

Las razones las focalizaron en el sentimiento del propio grupo en haber sido seleccionados para conformar un grupo especial, dado que eso los hacía sentir importantes. Además, las relaciones entre cada una de las personas en el grupo y entre ellas y el supervisor fueron buenas dado que cada persona tenía libertad para trabajar a su propio ritmo y el grupo tenía además, la posibilidad de dividirse la tarea como fuera más cómodo. Finalmente, el contacto social y la facilidad de las relaciones entre las integrantes del grupo, hizo que el clima de trabajo fuera más agradable.

En conclusión y tal como afirma Schein (p. 56), el gran aporte de estos estudios fue resaltar la importancia del factor social, y la medida en que la calidad del trabajo depende menos del individuo en particular, que de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona. Se hizo evidente a partir de estos estudios, que las asociaciones informales que se encuentran en las organizaciones afectan profundamente la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo individual.

### **La informalidad en los grupos**

Como menciona Petit (p.131), históricamente era la *organización formal* la que fue destacada por F. Taylor y la Organización Científica del Trabajo, que buscaba racionalizar el trabajo fraccionándolo en tareas simples y repetitivas, introduciendo una prima al rendimiento para incrementar su satisfacción y productividad.

La formalidad organizacional también se refleja a nivel grupal. Rodríguez Dei (p. 190) afirma que un grupo formal es establecido por la organización para lograr objetivos determinados, es decir, son creados por la organización en función de sus necesidades y metas, planificados y establecidos oficialmente.

Elton Mayo se inscribe entonces, como uno de los investigadores que dieron forma a la existencia y la importancia de la *organización informal* (Petit, p.31), donde el individuo reacciona ante las situaciones *tal como las percibe*. Esta percepción está influida por su

afectividad, pero también y sobre todo por las normas, las fuerzas y el clima del grupo de trabajo a que pertenece. Más adelante, el mismo autor afirma que, “como ser social, cada trabajador reacciona como miembro de un grupo real de trabajo y con líderes y vida propia, no prevista por la organización formal” (p. 131).

En línea con lo expuesto, Rodríguez Dei afirma que los grupos informales surgen sin ningún tipo de previsión por parte de la organización, y son el producto de las relaciones espontáneas entre sus miembros.” (p. 192). Agrega, con argumentación similar a Schein, que estos grupos surgen de la combinación de factores “formales” y necesidades humanas, y hasta pueden cumplir una “función contraorganizacional” en tanto los fines de la organización no coincidan con los de los miembros del grupo, y así lograr un poder importante en el seno de los grupos que la componen.

### **Resultados de las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo.**

Si bien los resultados de las investigaciones realizadas fueron erráticos y contradictorios, los puntos favorables de sus estudios podrían sintetizarse en estos puntos:

- La motivación del trabajador no es puramente económica. El hombre está motivado por factores de naturaleza psico-sociológica que asume diferentes formas de presentación.
- La participación distiende el conflicto y motiva hacia conductas cooperativas.
- Todo individuo necesita formar parte de grupos. El foco de atención es el grupo, no el individuo, y su importancia comienza a ser estudiado por la administración.
- Cada grupo se encuentra en condiciones de elaborar sus normas de conducta y códigos de sanciones. Dentro de las normas que elaboran los grupos se encuentran los niveles de producción.
- Los sistemas de supervisión flexibles son preferibles a los capataces duros y autocráticos. El grupo es dirigido por una figura hasta ahora desconocida, el líder.
- Ese líder debe fomentar el sentido de pertenencia entre sus trabajadores y para ello los debe considerar como su principal capital.

Por otra parte, podrían también sintetizarse las siguientes limitaciones o críticas a estas investigaciones y teorías:

- Los desarrollos fueron superficiales, llegando a enunciar inductivamente hipótesis que no fueron ni siquiera probadas en el campo experimental, y por lo tanto no alcanzan nivel ni rigor científico.
- El ambiente en el cual se llevó a cabo la investigación fue restringido, dado que se desarrolló en el ámbito fabril.
- Posee un concepto idealista de las conclusiones, dado que piensa ingenuamente que a través de relaciones humanas, afecto y cordialidad, el conflicto organizacional puede ser erradicado totalmente, convirtiendo la organización en paz y comprensión.

Con todo, las investigaciones desarrolladas por Elton Mayo, pese a sus limitaciones metodológicas y operativas, aportaron un importante caudal de información y permitieron detectar variables de indudable significación para la comprensión de la conducta humana en la organización.

### **Contexto Actual**

Con el objetivo de realizar una comparación de esta teoría del siglo pasado con la actualidad, creemos importante sintetizar el nuevo contexto, en cuyo seno en mayor o menor medida mantienen sus actividades las pequeñas y medianas organizaciones de nuestro medio:

– *Presencia de la globalización*, definida por el Nobel Joseph Stiglitz (2002: 37) como la “integración más estrecha de los países y pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios y capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras”.

– *Mayores exigencias por parte de los consumidores*, en todas las actividades económicas. Actualmente, las empresas mejor posicionadas no sólo buscan conseguir clientes, sino que quieren poseerlos de por vida y crean un *capital cliente*, entendido como “la suma



total de los valores de vida de todos los clientes de una empresa” (Kotler: 21). En otras palabras, es la sumatoria de todas las adquisiciones que realizará un consumidor a lo largo de su vida. Las actuales teorías consideran que los productos no son más que un conjunto de satisfactores, y lo que busca el consumidor no es el producto en sí, sino la satisfacción que el mismo le suministra.

– *Mayor competitividad* de los mercados tanto a nivel local, nacional e internacional. Se observan en forma conjunta el fenómeno de la reducción y/o estancamiento de los mercados, la pérdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y la aparición de una lucha competitiva feroz, donde suele ser habitual el posicionamiento en los mercados a expensas de la competencia. Desde la década de 1990 hasta la actualidad, se observan mercados híper competitivos, en los cuales se convierte la administración tradicional en estratégica y competitiva.

– Presencia de un continuo desarrollo e implantación de *Tecnologías de la Comunicación y de la Información (TIC)*, que en opinión de Alcover de la Hera (2004:69), asumen funciones de coordinación y de control, sustituyendo a las personas (sobre todo en los niveles intermedios) a través de la fuerte presencia de procesos automatizados en la producción.

– *Nuevas formas de organización empresarial* basadas en redes de pequeños centros de trabajo, conectadas por medio de flujos de comunicación posibilitados por las TIC.

– Una sociedad basada en el conocimiento, denominada por Alvin Toffler “*Tercera Ola o proceso postindustrial*”, superadora de las olas anteriores caracterizadas como agrícola-ganadera (Primera Ola) e industrial (Segunda Ola). La Tercera Ola trae consigo una nueva forma de vida, identificada por familias no nucleares, matrimonios sin hijos, producción en serie complementada con la producción en series cortas (productos personalizados), amplificación de la fuerza mental del ser humano, y mayor consideración del conocimiento como recurso económico clave.

– *Nuevas condiciones de contratación* que destacan la flexibilidad y adaptabilidad de las personas a las condiciones de trabajo exigidas por la organización, la que basa su accionar en función a cambios en la competitividad, necesidades de productividad y eficacia, y en la polivalencia del trabajador.

– *Nuevas técnicas de gestión* – tales como equipos de trabajo, organizaciones de alto rendimiento, comparación e importación de técnicas externas a la empresa (benchmarking), implantación de sistemas de Calidad Total y Competencias Laborales, entre otros- , que ejercen una enorme presión, a menudo de forma sutil e indirecta, sobre las actividades laborales y los trabajadores.

– *Perfil de los trabajadores actuales* (denominados "generación del milenio" o "generación Y"), caracterizados por la naturalidad en el manejo de diferentes herramientas tecnológicas, alta conectividad virtual, fuerte compromiso con sus valores personales, el desarrollo personal y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, búsqueda de horarios flexibles, inmediatez en la satisfacción de sus necesidades, y baja tolerancia a la espera para crecer en una organización.

Estas características del contexto actual nos presenta un desafío más exigente y veloz en su proceso, en comparación al ambiente propio de principios del siglo pasado, y genera un evidente impacto en las organizaciones y en los grupos que la componen, las que deben enfrentarse a un entorno más turbulento y con menores tiempos para identificar y/o corregir los desvíos a los que se exponen.

En este contexto entonces, toma un notorio interés los nuevos conceptos iniciados con la investigación de Elton Mayo, mediante la participación del trabajador, la existencia de la informalidad en los grupos, y los procesos de motivación y liderazgo, con el objetivo de adaptarse a la cambiante realidad organizacional.

### **El aporte de la Teoría de Elton Mayo. Consideración de otros autores.**

Si bien el campo de investigación de los estudios de Elton Mayo fue amplio, aquellos que presentan mayor interés se vinculan con la participación, la estructura de los grupos y el liderazgo.

Los trabajos de MAYO en la Planta Hawthorne de la Western Electric Co. de Chicago habían demostrado, en todas las experiencias, el valor del empleo de la participación.

En concordancia con sus estudios, Alcover plantea que la sustitución de las culturas organizacionales orientadas al control por otras que potencien el trabajo en colaboración (p. 165), han generado que los responsables del diseño organizacional creen grupos que permiten

a un conjunto de empleados ejecutar su trabajo con mayor interacción e interdependencia mutua, con una identidad colectiva y orientados a objetivos compartidos. Resultan también interesantes los trabajos de Moscovici relacionados particularmente a las decisiones grupales (Cap. 7), donde el autor realza la necesidad de generar un efecto de *Polarización* y discusión grupal que favorezca el conflicto en el tratamiento de los temas, en circunstancias organizacionales donde se requiera mejor calidad en la toma de decisiones.

Consecuentemente, también el control se ha desplazado desde mediados del Siglo XX hasta nuestros días, desde un jefe que de manera directa supervisaba el accionar de un colaborador, a otra donde aumentan la participación de las TIC y el trabajo integrado en equipos.

Se intentó dar respuesta al desafío de las empresas, para descubrir e investigar todo lo relativo al individuo en función de grupos. Así se incorporaron los conceptos de grupos pequeños, primarios y secundarios, informales, la elaboración de normas del grupo, su estructuración, entre otros.

A partir del desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, principalmente con motivo del mayor acceso a las nuevas TICs, la experiencia y dominio técnico se encuentran cada vez más distribuido –y rara vez centralizado- en una organización; esta situación afecta notablemente la necesidad de consultar o depender de un superior, y por el contrario, tiende a fomentar la autogestión de los grupos que, en numerosas organizaciones que los promueven, incluso suelen tomar el específico nombre de *equipos autodirigidos*.

Asimismo es de considerar que el rol de la organización en el necesario proceso de creación de conocimiento “es proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento” (Krieger; 2001: 311).

Schvarstein, por su parte, refiere que la organización del trabajo impone la polivalencia de tareas y la rotación de roles, por sobre la división y la especialización. Por lo tanto, este autor plantea que prevalece lo grupal por sobre lo organizacional, se achatan las pirámides jerárquicas, se reducen las instancias de supervisión y crece la autogestión, y el trabajo en red reemplaza al orden jerárquico (Pág. 37).

Estos desarrollos teóricos tienen su correlato en nuestra actuación profesional, principalmente observadas en aquellas organizaciones profesionalizadas y con elevada madurez en su gestión, en las cuales los grupos que la integran toman múltiples y

permanentes decisiones en el seno de un equipo de trabajo, que afecta el funcionamiento organizacional y no siempre requieren la consulta o reporte a un jefe.

Debemos también afirmar, que ese correlato es medianamente frecuente en nuestro medio, caracterizado habitualmente por organizaciones de dos o tres niveles jerárquicos, tradicionales, donde es habitual el trato directivo y asimétrico.

En general, son las organizaciones jóvenes dirigidas por emprendedores que manejan tecnologías informáticas y de gestión actualizadas, quienes pueden hacer valer la fortaleza del equipo de trabajo.

Adicionalmente, en la actualidad la importancia de la informalidad en los grupos ha crecido, por las importantes funciones psicosociales que generan para las personas en sus lugares de trabajo en nuestro medio. A modo de ejemplo puede observarse un creciente número de organizaciones que se ocupan de fomentar encuentros deportivos o artísticos como método para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

A pesar de que el trabajo realizado en equipos se ha constituido en una herramienta efectiva para afrontar, con mayor rapidez y garantías de éxito, las exigentes y cambiantes demandas del entorno en el que actúan, su aplicación *per se* no constituye una solución siempre eficaz para lograr una elevada productividad (Alcover: 166) ni permite en su totalidad tomar decisiones apropiadas y más razonables (Moscovici: 261). Con todo, a pesar de que las investigaciones no han sido contundentes para ratificar la superioridad general del trabajo en equipo sobre el individual, el trabajo grupal se ha instalado en la práctica como un modelo superador al trabajo individualizado propio de una centuria anterior en la que se exponía a múltiples niveles de jerarquía y con un entorno otrora más estable.

Las investigaciones realizadas por Elton Mayo en Hawthorne permitieron la incorporación de los primeros conceptos sobre un nuevo rol en el ámbito organizacional: el líder. Contemporáneo a este autor, es particularmente conocido el desarrollo de esta temática de liderazgo por parte de Kurt Lewin en sus investigaciones, quien diferencia las tipologías de *jefe autoritario*, *jefe democrático* y *jefe permisivo o laissez-faire*, sintetizadas a continuación:

Jefe autoritario	No mantiene trato amistoso, sino que se aleja del grupo, al que manda con órdenes firmes, sin permitir la participación de sus miembros.
Jefe democrático	Mantiene un trato cordial, se integra al grupo, ofrece sugerencias para

	guiar al grupo y alentar a todos los miembros a que participen.
Jefe permisivo o <i>laissez-faire</i>	Presenta una marcada tendencia a informar a los miembros, pero muestra al mismo tiempo cierto desinterés afectivo y emocional. Por sus características, deja que el grupo haga lo que quiera o pueda, sin guiarlo, ni coordinarlo, ni ordenarlo.

Los resultados obtenidos por Lewin demostraron que el grupo dirigido por un jefe *democrático* desarrolló un clima cálido y amistoso, los miembros participaban de las actividades con interés, y lo más importante, cuando el jefe se retiraba los miembros mantenían el mismo ritmo de actividad, demostrando capacidad de elaboración y de independencia más allá de la tutela de la jefatura. Esto significaba que habían alcanzado un grado de compromiso y responsabilidad con las actividades, fruto de su participación e interés por ellas.

Estos resultados también se encuentran acreditadas en el libro de Elton Mayo, Problemas Humanos de una Civilización Industrial, en especial cuando este autor afirma que el supervisor y sus asistentes se interesaron personalmente por cada integrante del grupo, se mostraban orgullosos por el grupo, y ayudaban al grupo a adquirir la libertad y “sentido de participación en las determinaciones decisivas” (p. 79) y en la forma de organizar el trabajo, sin transmitirles el apremio que sentían en la situación laboral previa al experimento.

Confirmando los relatos de Mayo, el reconocido especialista en temáticas de Recursos Humanos Idalberto Chiavenatto, afirma que “el líder se caracteriza por ser quien se ocupa de que todos tengan la información, opinen, decidan y controlen, siendo las directrices debatidas y decididas por el grupo” (p. 179).

También, Bernard Mailhiot (pag, 134), nos brinda un enfoque teórico interesante al afirmar que un grupo de trabajo no puede esperar ser eficaz mientras sus miembros no se hayan integrado. Recién a partir de esta situación, el líder, con un rol no directivo y marcado por la autenticidad en las relaciones interpersonales-, debe convertirse en un *catalizador* para intensificar la integración grupal, y simultáneamente, en un *coordinador* de las operaciones grupales a partir de los procesos de solución de problemas en grupo. Se evidencia en este enfoque, un liderazgo que logra promover un equipo de trabajo en línea con lo descubierto por E. Mayo en los experimentos Hawthorne.

Paralelamente, si tomamos como referencia el Management Japonés, encontramos que una de sus principales características es su orientación al grupo y énfasis en la armonía grupal,

característica evidenciada en los estudios de la Western Electric Corporation de Chicago, donde el interés del grupo está ubicado por encima del individual. Este tipo de management se preocupa por las personas que trabajan en la organización (Ouchi: 71:72), donde principalmente, las decisiones son tomadas por *consenso*.

En este contexto, las órdenes ya no provienen necesariamente de un jefe externo al grupo, y ni siquiera se definen por mayoría. La orden da lugar a la toma de decisión por consentimiento grupal, acción que el líder incluso debe desarrollar en el equipo para aumentar la eficacia a nivel de la tarea. Mailhiot (Pág.142-145) presenta dos rasgos esenciales en la personalidad del líder que se relacionan fuertemente con este trabajo:

– *Ausencia de dogmatismo*. El abandono de la estrechez de espíritu, rigidez emotiva, autoritarismo, conformismo mental y estereotipia de rendimiento, da lugar a la flexibilidad intelectual y emotiva, la apertura al otro, la creatividad, y a una conciencia aguda del carácter provisional de las propias decisiones del líder, del grado de subjetivismo de sus percepciones de sí y del otro. El autor argumenta que es también esta ausencia de dogmatismo lo que permite que sus múltiples responsabilidades puedan ser gradualmente participadas por todos los miembros del grupo.

– *Competencia interpersonal*. Posteriormente a la ausencia de dogmatismo, un líder actual debe poseer aptitudes y actitudes para entablar con su grupo relaciones interpersonales auténticas, transparentes, basadas en el descubrimiento de las posibilidades de complementariedad entre ellos. Aceptando incondicionalmente a cada integrante del grupo, el líder constituirá una inspiración viviente para su grupo, y cada uno podrá dejar de ser un objeto condicionado por el mundo exterior, para llegar a ser un ser libre, autónomo, es decir, un sujeto creador.

Habiendo desarrollado nuestra visión sobre los experimentos Hawthorne y los principales enunciados de quien dirigió la investigación, nos acercamos al final de nuestra exposición brindando unas conclusiones que remarcan algunos de los aspectos arriba expuestos.

### **Conclusiones**

Teniendo en cuenta el objetivo planteado al inicio de esta ponencia, y luego de la exploración que hemos realizado, estamos en condiciones de inclinarnos a definir que la vigencia y aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca se encuentra en transición hacia un modelo que responde a una nueva realidad contextual.

En efecto, las circunstancias históricas actuales, comparadas con la época en la que Fayol publicó su obra, son marcadamente diferentes. Actualmente nos encontramos en un contexto de mayor incertidumbre, inestabilidad y turbulencia, que impacta en las organizaciones y grupos, a partir de transformaciones relacionadas a un nuevo mundo globalizado, con mayor competitividad de los mercados, mayores exigencias por parte de los consumidores, permanente implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación, aparición de redes de trabajo, nuevas condiciones de contratación, novedosas técnicas de gestión y mayor énfasis en el conocimiento como recurso económico clave.

En la realidad de las organizaciones pequeñas y medianas del medio local, el conocimiento de los escritos de Elton Mayo es extremadamente bajo, aunque existen empresas que buscan atraer y retener a personas que puedan desarrollar la empresa y compartir un beneficio mutuo, desean ser elegidas como un buen lugar para trabajar, y promueven acciones internas orientadas a una mejora en la calidad de vida laboral y la promoción individual y del grupo al que refieren.

Este escenario organizacional, donde el conocimiento se distribuye, reduce la necesidad de supervisión directa y tiende a fomentar la autogestión de los grupos, en los cuales el líder requerido debe actuar como un catalizador para intensificar la integración grupal.

Finalmente, teniendo en cuenta el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones y grupos de nuestro medio geográfico, los conceptos iniciados con la investigación de Elton Mayo, sintetizados en la necesaria participación del trabajador, el reconocimiento y valoración de la informalidad en los grupos, y la atención y fomento creciente de los procesos de motivación y liderazgo, resultan claves para la adaptación a la cambiante realidad organizacional.

El párrafo anterior merece, en consecuencia, ser transferido desde estos conceptos teóricos a la práctica organizacional de nuestro medio, para contribuir con una mejor productividad a la eficiencia nacional y el desarrollo de las comunidades.

Concluimos de esta manera nuestra exploración teórica y práctica sobre la temática elegida, quedando a la vez interesantes cuestiones a explorar en futuras investigaciones, tales como por ejemplo, la participación de los jóvenes en el mundo laboral, en relación con las exigencias que esa situación de creciente cambio le plantea a los líderes.

### **Bibliografía**

Alcover de la Hera y Col, *Introducción a la Psicología del Trabajo*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid, 2004.

Cabrera, C. y Schwerdt, F.. El Principio de Unidad de Mando de Henri Fayol y el cambio contextual: su aplicabilidad a la realidad organizacional actual. XXIX Congreso Nacional de Adenag, UNS, Mayo de 2013

Chiavenatto, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill, 4° edición, Buenos Aires, 1994.

Fayol, Henri, *Administración Industrial y General*, Editorial El Ateneo, 5° edición, Buenos Aires, 1961.

Hermida, J. y Serra, R., *Administración y Estrategia*, Ediciones Macchi, 1989.

Kotler Philip y otros, *Marketing*, Pearson Educación S.A., Madrid, 10 ed., 2004

Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall y Pearson Educación, 2001.

Mailhiot, Bernard, *Dinámica y génesis de grupo*, Ediciones Marova, 4° edición, Madrid, 1980.

Mayo, Elton, *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ediciones Nueva Visión, 1946.



Moscovici, S. *Psicología Social. Influencia y cambio de actitudes*. Individuos y grupos, Barcelona, Paidós, 1986.

Ouchi William, *Teoría Z. Como pueden la empresas hacer frente al desafío japonés*, Editorial: Addison-Wesley Iberoamericana S.A., EE.UU., 1986.

Petit, Francois, *Psicosociología de las Organizaciones*, Editorial Herder, 1984.

Rodriguez, A. y Dei, H.D., *Psicosociología de las Organizaciones*, Editorial Docencia, 2002.

Schein, Edgar, *Psicología de la Organización*, Editorial Prentice Hall, 3ra Edición, 1982.

Schvarstein, Leonardo, *Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1998.

Stiglitz, Joseph E., *El malestar en la globalización*, Traducción de Carlos Rodríguez Braun., Editorial Taurus, 9º reimpresión, Madrid, 2003

Taylor, Frederick Winslow, *Management Científico*, Ediciones Orbis S.A., Buenos Aires, 1984.