

Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral

Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa

Por **Elena Rubio Navarro (*)**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona –o no– el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones –es una tarea limitada–, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez?

Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Perspectiva histórica

Hablar de la evolución de las organizaciones implica retroceder al pasado para ubicar cada uno de los cambios en la relación entre los hombres. Swieringa y Wierdsma (1995) señalan al ejército y a la Iglesia como las primeras organizaciones burocráticas en las que el ordenamiento de las personas es una característica central; los líderes ocupan la cima y los subordinados obedecen los mandatos. En ambas organizaciones, los niveles más elevados se reservan a las clases sociales más altas; en ambas hay un ordenamiento jerárquico de las personas que difieren cualitativamente unas de otras; tal diferencia es reflejo del orden social, que a su vez se considera reflejo de una complicada orden celestial donde hay nueve tipos de ángeles: querubines, serafines, tronos, dominaciones, virtudes, principados, arcángeles y ángeles. Así, el orden de la vida social debe reflejar

la perfección del orden celestial; a su vez, el orden organizacional refleja el orden social con sus niveles jerárquicos que poseen muchas estructuras burocráticas.

En la Iglesia y en el ejército, el establecimiento de políticas se reserva para los miembros de los altos rangos y su realización se deja para los niveles inferiores. Pensar y hacer están separados. Esta distinción requiere una tercera categoría que se asegure de que los mandatos de "arriba" se lleven a cabo. La Iglesia y el ejército son básicamente organizaciones que organizan gente, mientras que las organizaciones de trabajo pretenden ejecutar correctamente procesos de trabajo.

Estas últimas, señalan Dillanes y Vidrio (1995), surgen hacia 1900 durante la revolución industrial; con Frederick Taylor se marca el inicio de la administración científica que perdura hasta los años treinta. Para los estructuralistas la premisa fundamental es la eficiencia, la cual se determina por normas y estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del trabajo, y la principal motivación del trabajador es el dinero. Bajo este paradigma, el trabajador ideal es obediente y sin iniciativa. Lo anterior trae como resultado una marcada centralización de la toma de decisiones y el surgimiento de una gran experiencia media para la ejecución de las tareas. La situación socioeconómica de principios de siglo creó el contexto ideal para el desarrollo y perfeccionamiento de estas organizaciones; el modelo era la máquina: un todo compuesto por engranes, cada uno de los cuales tiene su lugar, y el hombre es sólo uno más.

Pero en la búsqueda de mejores métodos y de mayor eficiencia, Koontz (1985) destaca que Elton Mayo encontró elementos importantes para entender las necesidades internas del ser humano, logrando como resultado un nuevo paradigma en el que la fábrica es una entidad social, una nueva casa, y el trabajo es la actividad social más importante del hombre. También descubre la importancia del trabajo grupal como elemento integrador, de identidad y de colaboración.

Mayo vislumbró una nueva era de relaciones entre los directivos y los trabajadores; posteriormente, de acuerdo con Kondo (1991) autores como Maslow, Hertzberg, Likert, Argyris, Mc Gregor y otros más sentaron las bases del desarrollo del humanismo basado en una visión positiva del hombre. El movimiento humanista centró su atención en los aspectos psicológicos que ayudaron a lograr eficiencia; sin embargo, los principios jerárquicos del sistema permanecieron igual.

Todo esto se puede analizar a través de la metáfora de la organización como organismo vivo propuesta por Morgan (1991). La organización tiene capacidades de flexibilidad, dinamismo e innovación que reflejan un estado superior sobre las formas mecanicistas y burocráticas.

Paralelo a esta corriente, surgió en los años treinta el movimiento de la calidad, que, de acuerdo con Cruz (1996), se creó debido a la necesidad de la industria militar de Estados Unidos de tener equipo militar seguro. En ese momento surgieron las primeras normas de calidad (las normas Z), y en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Edward Deming visita Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos. A partir de este momento la calidad surgió como un enfoque integral para las organizaciones basado en la participación de todos los niveles en la solución de problemas organizacionales. Justo en este período, después de la Segunda Guerra Mundial, las naciones del mundo se empiezan a organizar para crear y elevar los estándares de calidad. La calidad logró industrializar a Japón, convirtiéndolo en un país de primer mundo y, de acuerdo a Lessem (1994), "el laboratorio de administración del mundo".

Estados Unidos voltea hacia Japón y no logra comprender el porqué de su éxito; intenta copiar sus sistemas de manufactura y de ingeniería industrial, pero sin grandes logros. Por ello, a partir de los setenta factores como la globalización, la avanzada tecnología de información, la automatización y las nuevas estructuras de empleo generan una alta competencia, la cual provoca que los cambios políticos, económicos y sociales sean muy rápidos; es en este momento cuando las tecnologías organizacionales inician una cruzada para apoyar a las empresas a sobrevivir.

Una de esas tecnologías es la reingeniería de procesos de negocios –término que dieron a conocer en su forma actual Hammer y Champy (1994)–, partiendo de la idea de que el mal desempeño de las organizaciones no se debe a que los empleados sean flojos o ineptos, sino a que el mundo en el que operan ha cambiado mas allá de la capacidad de las corporaciones para adaptarse o evolucionar. Ellos plantean que son tres fuerzas las que dominan el entorno actual: clientes, competencia y cambio.

Las empresas de hoy deben organizar el trabajo alrededor de los procesos, y ésta es una nueva visión sistémica que busca transitar de lo heredado por Fayol, Taylor y Weber acerca de las estructuras organizacionales, hacia una nueva concepción holística basada en procesos. Peter Senge (1996), a través de su teoría de la quinta disciplina, pretende aportar esta nueva visión holística de las organizaciones.

Por otra parte, la reingeniería cuestiona todos los principios y supuestos en los que se basa una organización y su forma de operar. Y se define como: "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas, y de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". (Hammer y Champy, 1994, p.34).

Auerbach (1994) menciona tres palabras clave para explicar el concepto de reingeniería:

1. Fundamental. Es la primera palabra que debe llevar a la gente de negocios a cuestionarse: ¿por qué se hace lo que se hace?, ¿por qué lo hace de esa manera?
2. Radical. Significa llegar a la raíz de las cosas, no con soluciones o cambios superficiales que sólo atenúan los problemas, sino con mejoras de gran magnitud en las medidas clave de desempeño: costo, calidad y tiempo.
3. Procesos. La parte más difícil de entender, ya que implica un cambio de paradigma, pues la mayor parte de las personas de negocios no están orientadas a procesos sino a tareas, actividades y estructuras.

Conclusiones

Tras una revisión histórica acerca de las formas de organización, desde el ejército y la Iglesia hasta las nuevas tecnologías organizacionales de cambio, se puede concluir que a lo largo de la historia el hombre ha hecho reingeniería. La hicieron Taylor, Mayo y Deming, aunque fue Hammer quien popularizó la versión actual del cambio brusco. La versión contemporánea de reingeniería es científica y contiene elementos de diagnóstico, planeación e intervención, por lo que se puede visualizar como un desarrollo organizacional acelerado. Además, la reingeniería actual surge en un mundo de tecnología de información, de automatización y de nuevas estructuras de empleo, que con la calidad total provocan un cambio complejo que debe administrarse cuidadosamente.

Ante esta perspectiva, la administración del cambio acelerado o rápido no es sólo la reingeniería, sino el equilibrio y balance de muchas variables que afectan al ser humano, y aquélla es sólo una de esas variables a administrar; pero se debe aplicar correctamente mediante un acertado diagnóstico y con una metodología adecuada a cada caso particular.

Por último, es una tarea de vital importancia el sensibilizar, capacitar y desarrollar a las personas que conforman una organización para que puedan enfrentar positivamente esta era de nuevas estructuras de empleo, automatización y cambio; siempre teniendo presente que el ser humano es el factor clave en el ámbito organizacional, por lo que se debe propiciar su desarrollo no sólo como trabajador sino como ser humano.

EL OBRERO: ¿HOMBRE O MAQUINA?

Pablo Cazau

Desde tiempos remotos, los esclavos trabajaron motivados por una meta negativa: huir del castigo o de la muerte...Pero comenzado el siglo XX, nuevas teorías empezaron a hablar de metas positivas en el trabajador:

metas económicas (teoría de Frederick Taylor), o metas sociales (teoría de Elton Mayo). Fueron dos enfoques clásicos que aún hoy siguen aplicándose y que concibieron al obrero, respectivamente, como una máquina y como un ser social (El Observador Psicológico, noviembre 1993).

3. Los investigadores en 1929 ellos invitaron a Elton Mayo, un australiano, quién estaba estudiando en la Universidad de Harvard para ayudar. Los investigadores estaban conscientes de que no eran las variables físicas sino las sociales las que podrían estar afectando el resultado. Mayo había sido un estudiante de Emile Durkheim, quien tenía un interés en la sociedad post-industrial. Recogió la teoría del *vox populi* y se le consideró como un buen investigador. Mayo dirigió una serie de los experimentos en la Compañía Hawthorne durante 1927-1932.

4. Los estudios por Mayo cubrieron:

1. Las pruebas experimentales en el cuarto de transmisión de líneas de montaje
2. El programa de entrevistas, y
3. La observación de la línea de instalación eléctrica.

Transmisión de líneas de montaje

Involucrado la observación de seis mujeres que hacían ensambles del teléfono. Una serie de estudios buscó determinar los efectos en el rendimiento de las condiciones del lugar, horas de trabajo, la frecuencia y longitud de periodo del resto y así sucesivamente – siendo factores que relacionan al ambiente físico. El grupo Control no experimentó ningún cambio en las condiciones. Se encontró que independiente a los cambios en las condiciones, aumentaba para ambos grupos, la productividad. Se concluyó que la productividad incrementada era el producto del ambiente social, modificaciones en su motivación y satisfacción, así como, diferentes modelos de supervisión.

El Programa de Entrevistas

Ésta fue la segunda fase de la investigación, misma que incluyó el entrevistar a más de 21,000 personas a lo largo de un periodo de tres años. Procurando la imparcialidad y el no hacer juicios. El entrevistador buscaba acerca de las relaciones con los supervisores, condiciones de trabajo, vida familiar y visión sobre la sociedad. Las técnicas utilizadas en la entrevista tenían un formato de entrevistas personales.

Observación de las líneas de instalaciones eléctricas

Fue un estudio intensivo en 14 hombres que estaban habituados a un proceso productivo rutinario. Los límites de productividad eran establecidos por el grupo de trabajo informal a pesar de las instrucciones de la dirección. Los límites eran a menudo más bajos que las expectativas de dirección a pesar de una multa económica por hacerlo. Se hipotetizó que el grupo y las presiones sociales pueden ser más fuertes que los incentivos económicos como un factor en la productividad.

Conclusiones

- ? El trabajo es una actividad de grupo.
- ? Se descubrieron los grupos primarios informales.
- ? Las normas de grupo existen.
- ? Los grupos ejercen influencia fuerte sobre los individuos.
- ? La dirección debe reconocer la necesidad de cooperación del grupo para alcanzar las metas de la organización;
- ? La cooperación ganó debido a atención especial por supervisores.
- ? Los administradores deben poseer seguridad y habilidades en consultoría, así como, habilidades de

planeación y control.

? El incremento de la productividad puede ser el resultado de factores sociales.

Análisis de Metodología

1. Ausencia en la representatividad de los grupos – con muestreo al azar uno puede inferir acerca de la probabilidad de ocurrencia. Por ejemplo, todas las mujeres que vinieron de origen inmigrante, en el ambiente de trabajo se podía haber reflejado la jerarquía de poder del sexo en la casa y de igual manera, en la fábrica. Pudieron haber visto a los experimentos como una oportunidad de ser libre de estas presiones y entonces, decidieron cooperar.

2.El tamaño de la muestra era pequeño (n=6).

Impacto de Estudio

1.Resulto una aproximación ideológica distinta – el Humanismo Industrial

2.Valoración de métodos de investigación de las Ciencias del Comportamiento, estudiando organizaciones.

3.Reconociendo que:

Las organizaciones son sistemas sociales además de técnicas económicas.

Los individuos son motivados por factores sociales y psicológicos diversos así como económicos. –

Considerando la complejidad del factor humano, el liderazgo basado en la estructura y autoridad formal, debe considerar factores psicosociales – el democrático en vez del cada vez mas debilitable autoritario, como un estilo de dirección apropiado. Armonía en lugar del conflicto es deseable – se asume que un obrero feliz es un obrero productivo. Efecto Hawthorne – la atención especial puede aumentar la productividad. Los modelos de comunicación eficaces son requeridos en las organizaciones. La administración requiere el manejo de técnicas en habilidades humanas.

Mayo tiene una aproximación al clásico modelo médico. Ve a los obreros como enfermos, y entonces, el problema de la dirección consiste en cómo manejar el comportamiento obsesivo de los obreros; requiere a la ingeniería social eliminar los conflictos sociales, es decir, el conflicto es una enfermedad en las organizaciones.

Elton Mayo

The Hawthorne Experiments

Professor George Elton Mayo (1880–1949) has secured fame as the leader in a series of experiments which became one of the great turning-points in management thinking. At the Hawthorne plant of Western Electric, he discovered that job satisfaction increased through employee participation in decisions rather than through short-term incentives.

Mayo's importance to management lies in the fact that he established evidence on the value of a management approach and style which, although not necessarily an alternative to FW Taylor's scientific management, presented facts which Taylorites could not ignore.

The Hawthorne Studies Slide 1 of 3

- **Conducted by Elton Mayo between 1927 and 1932 at Western Electric's plant near Chicago.**
- **Involved two studies:**

- The effects of lighting on productivity.
- The effectiveness of a piecework incentive system.

The Hawthorne Studies Slide 2 of 3

- **Studies revealed surprising results:**
- In the lighting study, productivity went up simply because the workers were singled out for special treatment.
- In the incentive system experiment, social pressures caused the workers to vary their work rates.

The Hawthorne Studies Slide 3 of 3

- **As a result of these findings, the Hawthorne studies concluded that the human element in the workplace was more important than previously thought.**

© Bob Godfrey

Department of Information Systems

University of Tasmania, Launceston, Australia 7250

Hawthorne Studies

The Hawthorne studies, begun in the mid 1920s, and continued through into the early 1930's were the most important contribution to the behavioural approach [<behavior.html>](http://behavior.html) to management.

The studies began in 1924 at the Western Electric Company's Hawthorne Works in Cicero, Illinois and were originally designed to test the effect of illumination level on worker productivity.

An experimental group was subjected to a variety of lighting levels, whereas a control group worked under a constant intensity. The expectation was that individual output would be directly related to the level of brightness or dimness in the lighting. However, the findings ran counter to these expectations. To the surprise of the industrial engineers controlling the experiment, as light levels rose in the experimental group, the output for each group rose. Even more surprising, as the light level in the experimental group was lowered, productivity continued to rise in both groups! In fact productivity only dropped off when lighting levels were reduced to something akin to that of moonlight. The experimenters were forced to conclude that illumination intensity was not directly related to the productivity of groups of workers, but they were at a loss to explain what was actually happening.

In 1927, Harvard professor Elton Mayo and his associates were invited to join in the investigation. This team carried out numerous experiments between 1927 and 1932 that included changes in the length of the working day and weekm redesign of jobs, provision of rest periods, and both individual and group wage plans.

Mayo's conclusions were that behaviour and sentiment are closely related and that group influences significantly affected individual behaviour, that worker output was directly affected by group standards, and that these group standards, sentiments and security were more important than remuneration in determining productivity levels.

These conclusions led to an increased emphasis on human values in management, with increasing paternalism by management and a (naive) belief that happy workers were productive workers.

© Bob Godfrey

Department of Information Systems

University of Tasmania, Launceston, Australia 7250

Hawthorne Studies

The Hawthorne studies, begun in the mid 1920s, and continued through into the early 1930's were the most important contribution to the behavioural approach [<behavior.html>](http://behavior.html) to management.

The studies began in 1924 at the Western Electric Company's Hawthorne Works in Cicero, Illinois and were originally designed to test the effect of illumination level on worker productivity.

An experimental group was subjected to a variety of lighting levels, whereas a control group worked under a constant intensity. The expectation was that individual output would be directly related to the level of brightness or dimness in the lighting. However, the findings ran counter to these expectations. To the surprise of the industrial engineers controlling the experiment, as light levels rose in the experimental group, the output for each group rose. Even more surprising, as the light level in the experimental group was lowered, productivity continued to rise in both groups! In fact productivity only dropped off when lighting levels were reduced to something akin to that of moonlight. The experimenters were forced to conclude that illumination intensity was not directly related to the productivity of groups of workers, but they were at a loss to explain what was actually happening.

In 1927, Harvard professor Elton Mayo and his associates were invited to join in the investigation. This team carried out numerous experiments between 1927 and 1932 that included changes in the length of the working day and week, redesign of jobs, provision of rest periods, and both individual and group wage plans.

Mayo's conclusions were that behaviour and sentiment are closely related and that group influences significantly affected individual behaviour, that worker output was directly affected by group standards, and that these group standards, sentiments and security were more important than remuneration in determining productivity levels.

These conclusions led to an increased emphasis on human values in management, with increasing paternalism by management and a (naive) belief that happy workers were productive workers.

© Bob Godfrey

Department of Information Systems

University of Tasmania, Launceston, Australia 7250

Hawthorne Studies

The Hawthorne studies, begun in the mid 1920s, and continued through into the early 1930's were the most important contribution to the behavioural approach [<behavior.html>](http://behavior.html) to management.

The studies began in 1924 at the Western Electric Company's Hawthorne Works in Cicero, Illinois and were

originally designed to test the effect of illumination level on worker productivity.

An experimental group was subjected to a variety of lighting levels, whereas a control group worked under a constant intensity. The expectation was that individual output would be directly related to the level of brightness or dimness in the lighting. However, the findings ran counter to these expectations. To the surprise of the industrial engineers controlling the experiment, as light levels rose in the experimental group, the output for each group rose. Even more surprising, as the light level in the experimental group was lowered, productivity continued to rise in both groups! In fact productivity only dropped off when lighting levels were reduced to something akin to that of moonlight. The experimenters were forced to conclude that illumination intensity was not directly related to the productivity of groups of workers, but they were at a loss to explain what was actually happening.

In 1927, Harvard professor Elton Mayo and his associates were invited to join in the investigation. This team carried out numerous experiments between 1927 and 1932 that included changes in the length of the working day and week, redesign of jobs, provision of rest periods, and both individual and group wage plans.

Mayo's conclusions were that behaviour and sentiment are closely related and that group influences significantly affected individual behaviour, that worker output was directly affected by group standards, and that these group standards, sentiments and security were more important than remuneration in determining productivity levels.

These conclusions led to an increased emphasis on human values in management, with increasing paternalism by management and a (naïve) belief that happy workers were productive workers.

Elton Mayo & The Human Relations Movement

Yonatan Reshef

Faculty of Business

University of Alberta

Edmonton, Alberta

T6G 2R6 CANADA

A second phase in the development of the traditional HRM (in North America) came during and after W.W.I, with the growth of the Human Relations (HR) movement. The Human Relations movement was an outgrowth of a major attempt by government, business, and unions to accommodate dramatic developments in manufacturing with new forms of work organization. With the collapse of these attempts at worker representation through collective structures (unions, shop committees, works councils), the focus shifted to the individual employee and to how to alleviate alienation at work.

Employee Representation at Work

Mobilization of the economy for war production locked the administrative structure of business and government tightly together, while full employment augmented workers' ability to win strikes and improve their terms of employment. The government's wartime quest for total mobilization of the American people's hearts, minds, and energies had prompted its administrative agencies not only to promote national standards of wages and hours but also to encourage corporate managers to bargain with elected representatives of their employees. Collective consultation between representatives of the workers and local managers could ensure that cordial cooperation which is likely to further industrial efficiency and provide the company "a maximum

of publicity with minimum of interference in all that pertains to the conditions of employment" (Montgomery, 1987, p. 412).

In other words, World War I raised a need to increase productivity by reducing industrial disputes, absenteeism, turnover, and standardizing working conditions and pay structures. Exactly the same problems that Taylor had hoped to solve with his Scientific Management. To facilitate those objectives, managers were encouraged to adopt a new work organization centered on a structure of worker representation. Perhaps, this was the first indication of the limits of Scientific Management. When workers had an opportunity to rebel against Scientific Management, they took it.

Shop committees and works councils were created to deal with grievances, payment, and plans to improve productivity. A report from the Special Conference Committee in 1929 summed up the experience of the previous decade (quoted in Montgomery, 1987, p. 414): "Employee representation, in fact, furnishes an effective means through which management can exercise its normal function of leadership over the working force."

Job control unionism and Scientific Management. The need to improve productivity created a need among managers to improve control over the labor process, which, in turn, meshed with the unions' need to increase their membership base and resulted in an odd "marriage" between Taylorism and "progressive unionism." Thus, while both union traditionalists and radicals believed that shop committees were employers' instruments, to be infiltrated, smashed, and replaced with closed-shop craft unionism, others saw them as a means to broaden the union ranks. The latter were enthusiastically supported by personnel managers who believed that union-employer cooperation was the best means to improve productivity. The reason being, such cooperation reduces absenteeism and turnover, maintains an open-shop environment, and keeps the unions content and docile. Still, there was no guarantee that increased productivity would translate into pay increase or that the majority of the workers would not be hired on a temporary basis without any seniority rights.

But after the end of the War, the doors of possibility that wartime experience had opened slammed shut for many unions. The rising unemployment and the great crash of 1929 made it easy for management to seize all initiative in the area of employee representation. Apparently, management had never been sold on the idea that they should consult with unions over production issues. Managers believed that they could organize worker cooperation without the AFL's help. And as new production methods and technologies developed, managers lost interest in this unwanted child. But once unions were suppressed, workers' dissatisfaction found individual, personal expression in doing as little as possible for the wages they received and wasting as much material as possible. It was this problem -- restriction of output -- that Elton Mayo and his colleagues sought to solve.

The above analysis indicates that:

Scientific management was not fully embraced by workers, at least not as it had been applied in the US.

When conflicts erupted, managers quickly understood that they had to cater to workers' QWL interests in order to improve control and productivity.

Teams/cooperation/improved communication are not new ideas.

When changes in HRM techniques are not embedded in a sound theory that relates new HRM techniques to long-term economic success of the firm, the changes would not last. That is, they would last until the unique circumstances that created a need for these changes disappeared.

Motivating the Individual Worker:

The Hawthorne Experiments

The experiments were headed by Elton Mayo and conducted at Western Electric, in Chicago (1927–1932). The original research plan was to study the effects of physical conditions (light, noise, temperature) on productivity. But what the researchers found was that productivity was largely determined by the social conditions at work. These conditions are shaped by the opportunities workers have to forge informal alliances.

The thesis of these HR writers is aptly captured by Mayo (1945, p. 10): "... problems of absenteeism, labor turnover, 'wildcat' strikes, show that we do not know how to ensure spontaneity of cooperation; that is teamwork." Therefore, "collaboration in an industrial society cannot be left to chance..."

The single most important discovery of the Hawthorne experiments was that workers had a strong need to cooperate and communicate with fellow workers. In Mayo's words (1945, p. 112), "... the eager human desire for cooperative activity still persists in the ordinary person and can be utilized by intelligent and straightforward management." Moreover, the best structure for this was provided by informal groups (rather than formal work teams), as they provided their members with the basic need of communication and cooperation. Most importantly, once forged, the group maintained a strong grip over worker behaviors and attitudes (productivity). In Mayo's (1945, p. 79) words, "the working group as a whole actually determined the output of individual workers by reference to a standard, predetermined but never clearly stated, that represented the group conception (rather than management's) of a fair day's work. This standard was rarely, if ever, in accord with the standards of the efficiency engineers." Taylor strived to minimize the likelihood and effect of the informal group, Mayo wished to harness it, and TQM experts formalize it.

The Emergence of the "Social Man:" Implications for Managers

The Human Relations movement emphasized emotional aspects in human behavior, yet still maintained the division of labor between those who planned and those who executed. Being intellectually conservative, Human Relations advocates worked from assumptions of underlying employee–employer harmony, they attributed restriction of output to the natural idleness of workers, poor communication between workers and managers, inadequate attention to the human side of worker, which resulted in a "false consciousness," whereby workers failed to appreciate that their interests were identical with those of managers. To solve these problems, managers should facilitate the formation of informal groups and be accepted by them as figures of authority (managers should become culture builders). For this purpose, management was provided with a new set of tools -- social skills (see Mayo, pp. 19, 20). Managers have to be patient with their workers, listen to them, and avoid creating emotional upsets (pp. 108–9).

*"Authority therefore in actual exercise demands a capacity for vision and wise guidance that must be re-achieved daily: since the cooperation of others is a vital element in it, social understanding and **social skill** are involved equally with technical knowledge and capacity. ...we do nothing whatever to develop social insight or to impart social skill. Indeed we provide an education that operates to hinder the development of such skills. And the general public, business leaders, and politicians are left with the implication that mankind is an unorganized rabble upon which order must be imposed" (Mayo, 50).*

Managers learned that employees' social needs were no less important than employees' economic needs and that the logic of cost efficiency should give some room to the logic of human sentiments. The good manager was the one who was able to blend technical expertise with social capabilities. The successful manager listened to his employees, introduced them to their new companions, and tried to get them congenial work associates (Mayo, 1945, p. 108). Such managers were able to facilitate the formation of informal groups and gain the cooperation of their workers (be accepted as figure heads and leaders. Mayo, p. 9).

Like Taylor, the Human Relations advocates wanted to rationalize management in order to increase worker effort at work. However, their underlying assumptions were quite different. Taylor believed in the "rabble

hypothesis" -- Natural society consists of a horde of unorganized individuals; every individual acts in a manner calculated to secure his self-interest; every individual thinks logically, to the best of his ability, in the service of this aim. This is why the best way to induce workers to work harder is to offer them more money.

HR writers, on the other hand, dismissed the centrality of the cash nexus and instead emphasized power, status, and group coherence as the determinants of worker performance. Mayo claimed that the rabble hypothesis that guided neo-classical economists is based on a non-normal situation of total social disintegration (40-44). The proponents of the rabble hypothesis "have small knowledge-of-acquaintance of various social situations, a negligible equipment of social skill, and are able to ignore the facts of human organization, and the extreme importance of these facts for him who would direct the work and thought of others" (p. 46).

In Mayo's (1945, p. 111) words, *"Man's desire to be continuously associated in work with his fellows is a strong, if not the strongest, human characteristic. Any disregard of it by management or any ill-advised attempt to defeat this human impulse leads instantly to some form of defeat for management itself."* People resort to self-interest when social associations have failed them (43). In short, Taylor's economic man gave way to the social man while the ultimate target remained intact -- the rationalization of the managerial profession.

To sum, Mayo believed that industrialization and destruction of craft systems had caused social disintegration and normless, maladjusted behavior. Workers suffered from an inadequate social relationship with other people, stemming especially from their misunderstanding and distrust of management. Management contributed to this maladjustment by being more concerned with economic efficiency than social solidarity and drove workers to seek asylum in informal work groups, which were then used to undermine management. Mayo's prognosis was, that nurturing supervisors can adjust workers to bureaucratic life and get informal groups of workers to accept the formal goals of managers. It would convince workers that managers were their friends and that bureaucracies were communities of producers, thus giving them a sense of participation, a feeling of release from constraint and a desire to cooperate. But specialized jobs and centralized power would remain. Workers would participate only in social decisions, in choosing such things as the colors of restroom walls, and not in governmental decisions about personnel or organization.

<<http://courses.bus.ualberta.ca/org-a432>>

~ <<http://www.ualberta.ca/yreshef/fullhome.html>>