

ELTON MAYO.
LA ESCUELA DE LAS
RELACIONES HUMANAS
Y LAS EXPERIENCIAS DE
HAWTHORNE.

Enfoque Humanístico de la Administración.

- Administración Científica → Tarea
- Teoría Clásica de la Adm. → Estructura formal
- Enfoque Humanístico ↔ aspectos psicológicos y sociológicos

Surgimiento de la Teoría de las RRHH.

Como una reacción contra :

- ❑ la deshumanización del trabajo**
- ❑ los métodos científicos rigurosos**
- ❑ el sometimiento a los trabajadores**
- ❑ los postulados de los clásicos**
 - Mecanicismo de Taylor**
 - Formalismo de Fayol**

Orígenes de la Teoría de las RRHH.

- ❑ **Humanizar y democratizar la Administración (sindicatos EEUU).**
- ❑ **Desarrollo de Ciencias Humanas (Sicología y Sociología).**
- ❑ **Ideologías que surgieron : Dewey(filósofo), Lewin(sicólogo), Pareto(sociólogo).**
- ❑ **Conclusiones de las experiencias de Hawthorne coordinadas por Mayo.**

Experiencias de Hawthorne.

Datos de la empresa.

- ✓ **Western Electric (filial AT&T en Chicago)**
- ✓ **Llegó a ocupar entre 25.000 y 45.000 empleados.**
- ✓ **Consideración hacia el obrero e interés por su bienestar.**
- ✓ **Servicios médicos, fondos de pensiones, vacaciones pagas, adecuados salarios y horarios.**
- ✓ **Índice de productividad más alto de su rama.**
- ✓ **Interesada en conocer mejor a sus empleados, no en aumentar producción.**

Experiencias de Hawthorne. Antecedentes de Mayo.

- ✓ **George Elton Mayo nació en 1880 en Adelaida, Australia.**
- ✓ **Estudió Psicología en su país.**
- ✓ **Profesor de las Universidades de Harvard y Filadelfia (EEUU) .**
- ✓ **Se incorporó a las experiencias de Hawthorne, que se realizaron entre 1924 y 1932.**

Experiencias de Hawthorne.

1. Efectos de la iluminación
2. Sala de pruebas de armado de relés
3. Programa de entrevistas
4. Sala de observación en montaje de bobinados.

Experiencias de Hawthorne.

Supuestos Iniciales.

- 1. El ser humano puede ser estudiado como una unidad aislada.**
- 2. Principales factores que afectan su eficiencia**
 - **los movimientos inútiles**
 - **la fatiga**
 - **los inconvenientes del medio físico**
- 3. Encuentra desagradable el trabajo y sólo lo mueven el miedo y la codicia.**
- 4. La racionalidad humana lo lleva a calcular cuanta satisfacción puede obtener con el mínimo esfuerzo.**

1. Efectos de la iluminación.

- **FIN** : conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento.
- **EXPERIENCIA** : un grupo de observación con luz variable y uno de control con intensidad constante, realizando todos la misma tarea.
- **RESULTADO** : no hubo diferencias entre los grupos, en términos de rendimiento.

1. Efectos de la iluminación.

- **CONCLUSIONES** : El ser humano reacciona en forma más compleja que las máquinas ante cambios del entorno.

Por lo tanto, fracasaron las hipótesis mecanicistas (hombre = máquina), que consideraban que el comportamiento humano respondía mecánicamente a la aplicación de variaciones en las condiciones físicas del trabajo.

Se reconoce la existencia del factor psicológico, como influencia negativa.

2. Sala de armado de relés.

- **FIN** : conocer el efecto de cambios en las condiciones de trabajo, buscando explicar fatiga y monotonía; evaluar desempeño de muchos obreros.
- **EXPERIENCIA** : un grupo de observación de 6 jóvenes de nivel medio con un observador que colaboraba y uno de control formado por el resto del grupo trabajando normalmente. Existía un supervisor común a ambos.

Se cambió lugar de trabajo, forma de pago y hubo aumento y reducciones en descansos, horarios, días de trabajo.

Se les dio información y participación.

2. Sala de armado de relés.

- **RESULTADO** : trabajan cómodas, sin presiones, desarrollo social del grupo, se sienten participando del trabajo, sin temor al supervisor, evitan la monotonía, surgió el liderazgo.
- **CONCLUSIONES** :
 - No consideraban al encargado como supervisor, sino uno más del grupo : se les dio participación, conocen la finalidad del trabajo.
 - El ambiente amistoso y sin presiones aumentaba la satisfacción en el trabajo : técnicas propias de armado.
 - Aumenta la estabilidad : influencia del grupo, líderes.
 - La producción fue siempre mayor a la original : estándares del grupo, disminuyeron fatiga, monotonía y faltas.

3. Programa de entrevistas.

- **FIN** : conocer más a los empleados, escuchar sus opiniones y sugerencias.
- **EXPERIENCIA** : entrevistas en varios sectores primero con cuestionarios sobre los gustos respecto a su trabajo y luego se les dejaba hablar libremente.
- **RESULTADO** : se detectó una organización informal de operarios para protegerse de la empresa.

3. Programa de entrevistas.

□ **CONCLUSIONES :**

- producción controlada por estándares del grupo, penalización a quienes los superaban (líderes).
- insatisfacción en pagos de incentivos a la producción.
- muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante actitudes de los superiores inmediatos.
- muchas reacciones tenían sus causas en situaciones ajenas al trabajo.
- La organización informal generaba unión entre trabajadores, pero también existía el sentimiento de lealtad a la empresa : **conflicto, tensión, insatisfacción.**

4. Sala de bobinados.

- **FIN** : analizar la organización informal de los obreros.
- **EXPERIENCIA** : se colocó un grupo experimental con un observador en una sala especial en iguales condiciones de trabajo que el resto; afuera alguien hacía entrevistas (temas grupales); el observador analizaba las relaciones recíprocas y las actividades del grupo en conjunto.
- **RESULTADO** : luego de alcanzada su producción normal, reducían su ritmo de trabajo, compensando con días de escasa producción; penalizaban a quien no acataba.

4. Sala de bobinados.

□ **CONCLUSIONES :**

- se aprecia la relación entre la organización informal y la formal, a través de la influencia de los grupos primarios sobre el grado de esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización.
- el ritmo de trabajo era manejado por el grupo a favor del pago de incentivos.
- existían códigos de actuación dentro del grupo : “delator”, “rompemarkas”, “simulador”.
- la experimentación fue suspendida sin culminar por razones externas.

APRECIACIONES SOBRE LAS EXPERIENCIAS.

- 1. El nivel de producción depende de la integración social.**
- 2. Los grupos sociales deben ser considerados por la Teoría de la Administración pues el comportamiento del individuo se apoya por completo en su grupo.**
- 3. Las recompensas y sanciones del grupo influyen en el comportamiento de los trabajadores mucho más que las de la empresa, incluso las económicas.**

APRECIACIONES SOBRE LAS EXPERIENCIAS.

- 4.** Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y puede suceder que esté en contraposición de la estructura formal, lo que debe ser tenido en cuenta por la dirección.
- 5.** La comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.
- 6.** Los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos afectando negativamente las actitudes del trabajador y por ende las del grupo.

CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS.

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. Para aumentar la productividad es más importante el reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, que las condiciones físicas.
3. Las quejas sobre el trabajo, no son siempre objetivas, sino que a veces se relacionan a la persona.

CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS.

4. La efectividad y actitudes del trabajador están condicionadas por aspectos sociales internos y externos. Los grupos informales tienen gran influencia sobre los hábitos de trabajo y actitudes del individuo.
5. La extrema especialización, defendida por los clásicos, no beneficiaba la productividad.

CRITICAS A LAS EXPERIENCIAS DE MAYO.

1. No tuvo en cuenta aspectos de carácter social como los sindicatos.
2. Los estudios se realizaron desde el punto de vista de la empresa.
3. Han tenido poco rigor científico, basándose en el empirismo y la observación.