

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de Western Electric sería el principal estímulo para el movimiento de relaciones humanas que se extendió en toda la industria estadounidense desde fines de los años 30 hasta los años 50.

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne, tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE

Sin duda la contribución más importante al movimiento de relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional surgió de los **estudios de Hawthorne, que se llevaron a cabo en la planta de Hawthorne de Western Electric Company, en Cicero, Illinois.**

Primera fase del experimento.

Estos estudios originalmente comenzaron en 1924, pero con el tiempo se ampliaron y se llevaron hasta principios de los años 30; fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales de Western Electric para examinar el **efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros, comenzó como un experimento puramente taylorista.**

Durante la primera fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación (*grupo experimental*) trabajo bajo intensidad variable de la luz, mientras que el segundo grupo (*grupo de control*) trabajo bajo intensidad constante.

Los ingenieros habían esperado que la producción individual estuviera relacionada directamente con la intensidad de la luz. Sin embargo, encontraron que al aumentar el nivel de luz en el grupo experimental, subió la producción, pero en ambos grupos. Para sorpresa de los ingenieros, al reducirse el nivel de luz en el grupo experimental, la productividad continuó aumentando en ambos grupos. De hecho, se observó una reducción en la productividad en el grupo experimental sólo cuando se redujo la intensidad de la luz al nivel de la luz de la luna. Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicarse el comportamiento del que habían sido testigos. La dirección de la empresa quedó fascinada con los inexplicables aumentos de la productividad y decidió abrir una nueva línea de investigación.

Segunda fase del experimento (Sala experimental de ensamblaje de relés).

Los ingenieros de Western Electric pidieron en 1927 al profesor de Harvard, Elton Mayo y a sus socios, que se unieran al estudio como consultores. Así comenzó una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que consideraron el rediseño de los puestos, cambios en la duración de la jornada laboral y de la semana de trabajo, la introducción de periodos de descanso y planes individuales de salarios en comparación con planes de grupo.

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el **grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes** de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de

trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.



El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban sobre los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo.

No hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Incluso cuando se recobraron las condiciones iniciales la producción siguió creciendo. Al igual que el experimento anterior existía un factor que no podía ser explicado a través de las condiciones de trabajo controladas, que estaba afectando a la motivación y al rendimiento de los trabajadores.

La mejora en el rendimiento se debía a que las trabajadoras se sentían mucho más satisfechas que el resto de trabajadores de la fábrica, es lo que Mayo denominó como "**nuevo ambiente industrial**":

- ✚ Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión menor rígida (opuesta a la rígida supervisión de control en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conservar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.



No había temor al supervisor. A pesar de que en la sala de pruebas existía más supervisión que en el departamento (donde había apenas un supervisor para un número mayor de obreras), la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. En especial, sentían que participaban en un experimento interesante y que debían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, redundarían en beneficio de las demás compañeras de trabajo.



El grupo experimental se desarrolló en el aspecto social. Las jóvenes iniciaron amistad entre ellas, y dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un grupo.



El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después que salieron dos jóvenes del grupo original, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, a pesar de que constantemente se les pedía que trabajaran con normalidad.

Todo ello puso de manifiesto la **influencia de los factores sociales y psicológicos en la motivación y la actitud y con ello en el rendimiento y la productividad.**

Tercera fase del experimento (programa de entrevistas).

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coercitiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores que determinan las actitudes de las obreras frente a la supervisión, los equipos de trabajo y la propia empresa.

Homans destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son: Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.

- Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos sabotadores.
- Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. No obstante, los investigadores notaron que, muchas veces el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción.

El programa de entrevistas dejó como duda y necesidad vital examinar la influencia del grupo sobre el comportamiento productivo. Comenzó en noviembre de 1931 y se prolongó hasta mayo de 1932 la **cuarta fase de los experimentos, que pretendía analizar la organización informal, influencia que ejercen los grupos informales sobre el comportamiento individual.**

Cuarta fase del experimento (Sala de observación de cableado).

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una sala especial cuyas condiciones eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros.



El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban que era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción.

Este experimento estaba diseñado para determinar el efecto que un sistema de pagos a destajo podría tener sobre la productividad del grupo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tuvo menos efecto sobre la producción de un trabajador individual que la presión y aceptación del grupo y la seguridad. Se había creado un liderazgo natural dentro del grupo; este grupo había desarrollado unas normas y organización propias. Por tanto, se llegó a la conclusión de que las normas informales o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo.

Generalmente los estudiosos están de acuerdo en que los trabajos de Hawthorne tuvieron un impacto radical y amplio sobre la dirección del comportamiento organizacional y la práctica administrativa. En sus conclusiones afirmaba Mayo que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones pusieron un nuevo énfasis sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y la realización de sus metas. Esto también condujo a un mayor paternalismo por parte de la administración.

No han faltado críticas a los estudios de Hawthorne. Se han atacado sus procedimientos, el análisis de resultados y las conclusiones a las que llegaron. Sin embargo, desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si sus estudios eran sólidos desde un punto de vista académico o si se justificaban sus conclusiones. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos.