

## LA ESCUELA CONDUCTISTA O DEL COMPORTAMIENTO

El Aporte de Mary Parker Follett

**“La Administración es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.”**

**Mary P. Follett**

La señora Follett tenía la profesión de trabajadora social lo cual incidió en que sus trabajos, que incluían el contacto con los administradores de las empresas, fueran de corte humanista. Explica Merrill que “...sus ideas, expresadas en libros y conferencias, condujeron a muchos hombres de negocios a buscar su consejo sobre problemas que implicaban relaciones personales y de grupo, el área en la que ella realizó su contribución más importante al pensamiento administrativo.”

Contemporánea –aunque con algunos trabajos posteriores- de Fayol, ésta autora desarrolló su carrera en Estados Unidos -incluyendo pasajes por Inglaterra donde dictó varias conferencias- en pleno auge de la escuela taylorista. Logró mantener un enfoque personal y propio, que por su concepción psicosocial -que a su vez se ocupaba de la temática de los actores de todos los niveles empresariales- se acercó conceptualmente mucho más a la postura del autor francés que a las ideas predominantes que le rodeaban.

### **LOS FISIÓLOGOS INDUSTRIALES.**

#### **Antecedentes.**

La problemática de la producción fabril fue enfocada, en un principio, tratando de mejorar las condiciones muchas veces insalubres que conformaban el contexto de los talleres donde los trabajadores debían ejercer sus tareas.

Es así que surgen los denominados Fisiólogos Industriales que procuraban aumentar la productividad y disminuir la fatiga del obrero a través de una mejora de las condiciones de trabajo: disminución del ruido, mejoras en la iluminación y ventilación de los talleres, etc.

Si bien estos aspectos, como veremos a través de la obra de George Elton Mayo, no consiguieron obtener cambios trascendentes respecto a sus objetivos de incremento de la productividad, esta primera corriente fue el precedente de la Ergonomía. Esta disciplina vigente hasta nuestros días ha brindado muchos aportes, por ejemplo en la optimización de los elementos de trabajo, como ser su adaptación a la anatomía del ser humano (sillas anatómicas, etc.).

Por ello no nos debe sorprender que los primeros intentos realizados en la Western Electric Company -que pasaremos a analizar a continuación-, fueran en el sentido de analizar y modificar las condiciones fisiológicas de los talleres.

**LA OBRA DE GEORGE ELTON MAYO**

Según Merrill “Mayo con sus estudios de los trabajadores industriales en sus labores llegó a la conclusión de que el sentido de participación y la sensación de ser miembros de un equipo, son fuerzas motrices más fuertes que el interés económico personal, el alumbrado, los períodos de descanso e influencias materiales similares. Así, hizo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo, para lograr que las cosas se realicen a través de las personas; y abrió al estudio una inmensa área nueva...”

Mayo fue un australiano que enseñaba lógica, filosofía y ética hasta que llegó a Estados Unidos y entró en la investigación industrial, en 1922. En 1926 fue nombrado profesor ayudante de investigación industrial en la Escuela de Negocios de Harvard, y desde 1929 a 1947 desempeñó la cátedra de esa materia. Al principio de ese período fue cuando se hicieron los famosos estudios Hawthorne.

Mayo, en “La Primera Investigación” (estudio que hizo con anterioridad al de Hawthorne) describe un complicado problema en una fábrica de tejidos y roza las implicaciones de largo alcance que existen para su solución. Para Merrill el libro de Mayo “Hawthorne y la Western Electric Company: Algunos comentarios adicionales sobre el experimento de la entrevista” es una enumeración de los métodos que emplearon y de las conclusiones a que llegaron Mayo y sus asociados, en uno de los estudios más famosos de las relaciones industriales.”

Según Fernández Tuneu, Mayo fue “un investigador de la Universidad de Harvard que realizó entre los años 24 y 32 aproximadamente, investigaciones sobre la moral de los trabajadores de una empresa de Chicago: la Western Electric Company, la que tenía una planta en los alrededores de la ciudad cuyo nombre era Hawthorne... Mayo había realizado algunas experiencias antes de la de Chicago (que fueron las más célebres) especialmente en el año 23, en Filadelfia, en una planta textil, sobre las causas de la alta rotación entre los operarios. Lo interesante es que ya en estas investigaciones había observado fenómenos similares a los que estudia luego,... los que constituyeron un cambio fundamental en la historia del pensamiento dentro de las ciencias que estudian el comportamiento en el trabajo. La planta de la Western Electric Company de Chicago era grande (alrededor de 30.000 obreros empleados)...”(6)

En realidad la citada empresa brindaba muchos beneficios a sus trabajadores, algunos bastante inusuales para aquella época. Por ejemplo le brindaba servicios de asistencia de salud, pensiones, un restaurante, se organizaban algunos tipos de entretenimientos y diversiones para los trabajadores, etc. Resulta en principio paradójico que en tal contexto se hubieran suscitado problemas con respecto al personal. En realidad, también cabe destacar que en esta empresa no se habían producido mayores problemas sindicales ni huelgas desde hacía mucho tiempo.

Pero la moral de los trabajadores dejaba mucho que desear. Había un descontento generalizado, cundían los rumores negativos y los índices de rendimiento no eran para nada parecidos a los esperados por la administración y los propietarios.

No obstante, el hecho de que no existieran factores visibles que justificaran las actitudes, en principio paradójicas, de los trabajadores, permitió (y obligó) a los expertos utilizar nuevas herramientas y parámetros para tratar de desentrañar lo que en principio no parecía tener explicación lógica alguna.

## Las Experiencias Realizadas en la Western Electric Company

Las mismas se pueden agrupar en cinco grandes ítems:

1. Experiencias respecto a la Iluminación.
2. Experiencia del “Test Room”.
3. Experiencias en la “Cámara de Mica”
4. Programa de entrevistas.
5. Estudio de “El Cuarto de Alambres”

### 1. Experiencia respecto a la Iluminación

Recuérdese que para esta época predominaba el enfoque de los Fisiólogos Industriales, por lo cual las primeras investigaciones recurrieron al análisis de los factores fisiológicos que rodeaban a la tarea. Estas primeras experiencias se efectuaron a partir del año 1924, con el apoyo del Consejo Nacional de Investigaciones, organismo estatal de apoyo a la industria.

Dicho Consejo trabajando en coordinación con expertos de la empresa realizaron investigaciones sobre la influencia de la intensidad de la iluminación en relación con el rendimiento de los operarios. En realidad además de la incidencia de la iluminación se tomaron también en cuenta otros factores fisiológicos como la temperatura, la humedad, etc.

A grandes rasgos podemos decir que se estableció “un salón testigo” en el cual se mantuvieron constante las condiciones de iluminación, etc., mientras que en el restante salón se hicieron cambios en las condiciones fisiológicas.

Estas experiencias que duraron hasta el año 1927 tuvieron resultados totalmente desconcertantes para los investigadores. No se pudo establecer ninguna relación entre las variaciones -que atañen al contexto fisiológico- introducidas en ninguno de los salones, respecto a la productividad de los trabajadores. Lo que es aún peor, fue el hecho de que en algunos momentos en que la iluminación se reducía casi al mínimo, la productividad aumentaba.

Los trabajos de George Elton Mayo (desde 1927 hasta 1939)

Luego de las experiencias “de iluminación” la empresa recurrió al apoyo de la Universidad de Harvard. Ésta designó a G. E. Mayo, Director de su Departamento de Investigaciones Industriales, como representante de la Universidad y Director del equipo de investigadores que se conformó, una vez más, con delegados de la empresa. El colaborador de Mayo por parte de la Universidad de Harvard fue F. J. Rothlisberger quien posteriormente también escribiera un trabajo sobre estas experiencias.

### 2. Experiencia del “Test Room”

Para esta experiencia se eligió una tarea de carácter rutinario y repetitivo como era la concerniente armado de relays telefónicos. Esta labor era desempeñada por obreras y consistía en ensamblar una serie de pequeñas piezas.

Se seleccionaron, entre todas las obreras, a seis operarias con mucha experiencia, a fines de evitar (en el caso en que fueran novatas) que hubiera un crecimiento inusual de la productividad, debido meramente a una mejora en el aprendizaje y/o un aumento de la ductilidad de las personas analizadas (obreras).

Las seis operarias fueron ubicadas en un cuarto especial, pero manteniendo las condiciones de trabajo habituales del taller de producción de la planta general. En este cuarto de trabajo, separado del resto del personal, los investigadores fueron introduciendo variantes en las condiciones de entorno fisiológico, en las pautas de descanso, en la forma de pago de los jornales, etc., que pudieran modificar la productividad de las operarias y efectuando las mediciones de su rendimiento, en relación a los cambios que se producían ex profeso.

A grandes rasgos los cambios introducidos por el equipo de Mayo fueron:

1. Durante dos semanas, previo al test, se midió la producción de las operarias dentro del taller general, sin que ellas lo supieran, para establecer un rendimiento básico que sirviera como punto de partida para posteriores mediciones comparativas.
2. Las operarias fueron trasladadas a la pieza de ensayo donde se les explicó, que el objetivo de las observaciones era establecer el efecto que produciría sobre el trabajo, la introducción de una serie de variaciones de las condiciones laborales. Se permitió que el grupo conversara entre sí y se les solicitó que trataran de mantener un ritmo moderado de trabajo y que no establecieran ningún tipo de competencia entre ellas.
3. Se introduce el primer cambio que consistió en modificar la forma de calcular el pago. Mientras que antes en el taller general las obreras cobraban a destajo en función de la cantidad de piezas hechas por el grupo integrado por cien personas; a partir de ahora se pagaría en relación a la producción de un grupo mucho menor, de tan solo seis obreras. Es decir que a partir de ese momento se crea un vínculo más perceptible y cuantificable entre el esfuerzo individual y el rendimiento grupal. Los resultados de estos cambios fueron la obtención de un aumento importante del rendimiento o productividad.
4. Se habló con las operarias para obtener su aprobación respecto a la introducción de dos descansos de cinco minutos cada uno. La aplicación de estas pausas también generó un notorio incremento del rendimiento.
5. Se ampliaron las pausas de descanso llevándolas a dos pausas de diez minutos cada una. Una vez más la productividad aumentó.
6. Se introduce el sistema de establecer seis pausas de descanso de cinco minutos cada uno. En esta etapa el rendimiento tuvo un pequeño descenso.
7. Se establecen dos pausas en el trabajo que consistieron en quince minutos de descanso al medio día y diez minutos en la tarde. Además se le agrega otra modificación a la situación de trabajo brindándoles a las operarias un refrigerio pago por la empresa. La producción aumentó volviendo a los estándares logrados en la etapa 5.
8. Manteniendo la situación anterior se permitió que la jornada se redujera y las operarias se retiraran de su trabajo media hora más temprano de lo habitual. El resultado fue un aumento muy notorio de la productividad.
9. Se permitió que las obreras se retiraran una hora antes, es decir que se le adicionó media hora más al beneficio anterior de retirarse más temprano. Se produce un descenso en la productividad.
10. Se vuelve a la situación del punto 7, es decir dos descansos y un refrigerio pero volviendo al horario original, sin prerrogativas de salir más temprano. Aquí se da un resultado inesperado y sorprendente pues se alcanza el índice de productividad más alto de toda la experiencia.

11. Se redujo la semana de trabajo, agregándose el sábado como día de descanso. La productividad continuó en ascenso.

12. Se estableció un diálogo con las seis operarias proponiéndoles volver a las condiciones de trabajo establecidas al inicio de la conformación del grupo, es decir a la etapa 3 (se les quitan todos los beneficios, aunque calculándose la paga en base al grupo de seis operarias). Aquí se dio el resultado más sorprendente de todos, pues a pesar de quitárseles los beneficios la productividad se incrementó; lo que sorprendió incluso a las propias operarias.

Hubiera sido de esperar, como lógico resultado de la pérdida de beneficios, una notoria baja del rendimiento. Dado que el resultado fue el opuesto (incremento de la productividad) se hizo notoria para los investigadores la existencia de otros factores diferentes a los introducidos en las distintas experiencias. Según G. A. Pennoch, uno de los integrantes del equipo en representación de la empresa: "Se han establecido con las jóvenes obreras relaciones de confianza y amistad hasta el punto de que prácticamente no hay necesidad de vigilarlas. Inclusive si nadie está allí para apresurarlas y estimularlas, se puede estar seguro de que trabajarán lo mejor posible. Dicen ellas que no tienen la sensación de trabajar ahora más rápido que en las condiciones anteriores, y que el considerable aumento de su producción no exige ningún esfuerzo consciente de su parte. Sus comentarios indican siempre que se sienten liberadas de la tensión nerviosa que antes acompañaba su trabajo. Han dejado de considerar al capataz como un jefe ... Tienen la sensación de que el aumento de su rendimiento se vincula de algún modo con las mejoras del ambiente de su trabajo, que es francamente más libre, más feliz y agradable."

Hubieron dos períodos posteriores más, que a grandes rasgos, consistieron en seguir introduciendo el mismo tipo de variantes y el resultado fue que la productividad siguió aumentando.

A efectos de mensurar debidamente los resultados de estas experiencias, cabe destacar que al principio de las mismas (abril de 1927) las operarias tenían un rendimiento medio semanal de 2400 piezas, y que al final de decimotercer período (junio de 1929) dicha productividad llegó a una media semanal de 3.000 piezas lo que implica un incremento efectivo del 25%.

También fue notorio el hecho de que las ausencias al trabajo disminuyeron en un 80%.

### **3. Experiencia de la "Cámara de Mica"**

Dado los importantes resultados extraídos de la experiencia anterior se buscó realizar una experiencia similar. El grupo a ser analizado se componía de cinco operarias cuya tarea consistía en cortar gruesas hojas de mica.

Los resultados fueron totalmente similares a los obtenidos en el "test room" por lo cual las conclusiones que ya se habían obtenido quedaron totalmente respaldadas y firmes

### **4. Programa de entrevistas.**

El programa de entrevista se propone aclarar la valoración de los métodos de supervisión y del ambiente de trabajo. Para lo cual se establecen los siguientes objetivos:

- Aprender de los empleados, lo que les agrada y desagrada en su condición de trabajadores.

- Proporcionar una base más definida y fidedigna para la formación de supervisores y para una mayor fiscalización de adecuadas condiciones de trabajo, colocación y eficacia.
- Completar y verificar las conclusiones extraídas de los estudios experimentales que están realizando con pequeños grupos de operarios.

En la práctica el programa se desarrolló en tres etapas sucesivas:

1ª. Etapa. Se comenzó experimentando el programa en la Organización de Inspección de la empresa, que comprendía 1.600 trabajadores. Las entrevistas comenzaron en setiembre de 1928 y a principios de 1929 ya se habían completado.

Fueron realizadas por un grupo de supervisores seleccionado, se hicieron en forma totalmente anónima y tuvieron una duración de 30 minutos.

2ª. Etapa. A principios de 1929, y en virtud del éxito y la buena acogida del programa de entrevistas, se originó definitivamente en la empresa la División de Investigación Industrial.

Sus funciones eran las siguientes:

- Entrevistar anualmente a todos los empleados para conocer sus preferencias e insatisfacciones en lo relativo a su estatus de trabajo.
- Estudiar los comentarios favorables y desfavorables de los empleados.
- Realizar conferencias de enseñanza de supervisión para todos los superiores, utilizando como base las entrevistas de empleados.
- Realizar estudios de test sobre las relaciones entre empleados, la fatiga y la eficacia.

En ese año se intentó volver a visitar a todos los empleados de la Sección Inspección, y entrevistar por primera vez a todos los de la Rama Operativa de la empresa. Pero ello no fue factible en razón, entre otros factores, del crecimiento del tiempo por entrevistas.

3ª. Etapa. En 1930 se extendió el programa a todas las secciones de la empresa.

Al fin de las tres etapas del programa. Éste había cubierto a 21.000 empleados sobre un total de 40.000 que había en la empresa en 1930, y las entrevistas habían pasado de media hora término medio en la primera etapa, a una hora y media en la tercera, al aumentar la habilidad de los entrevistadores y la confianza de los empleados.

Dió bien el programa perseguía un objetivo claro: contestar las dos preguntas antes referidas, en la marcha fueron agregándose otras características, generadas por su propia aplicación. Uno de los primeros nuevos objetivos que se presentó al grupo investigador fue el tema de cuál era la metodología correcta para extraer el material requerido de la entrevista. Según que metodología se aplicara, muy distinta sería la profundidad y cantidad de información que se obtuviera y muy distintas las temáticas que abarcaría. Luego de una serie de rectificaciones en los métodos empleados, se vio como el más eficaz la entrevista “no orientada”, género de encuestas en que el entrevistador se limita a escuchar, no replica, o da consejos, adopta una aptitud moral neutral. Otro resultado no previsto del programa fue que su acogida fue tan buena entre el personal los mismos supervisores, que de hecho se convirtió en un instrumento para mejorar las relaciones humanas en la empresa, y ese solo fin lo hubiera justificado.

Una tercera enseñanza para los investigadores era la amplitud del concepto de “unidad” en el caso humano. Las opiniones que recogían no podían juzgarse por sí mismas, o mezclarse sin más, tenían en cierto sentido en el contexto de persona de quien las

emitía. Eran un indicio de lo que la persona era. En cuanto al aporte del material, el esclarecimiento de los objetivos perseguidos, tenía en ese plano serias limitaciones. El análisis de las entrevistas recogidas en la Rama operativa, en la segunda etapa, demostraba que las observaciones desfavorables para las prácticas de la empresa superaban ampliamente a las favorables. Específicamente en cuanto a supervisión. De un total de 4.662 observaciones sobre el tema, recogidas entre las 10.300 entrevistas, 1.892 fueron favorables (40%) y 2.770 fueron desfavorable (60%). Esto corroboraba lo que ya se sabía: los entrevistadores comprobaban que por alguna razón indefinible, todo no marchaba bien, en cuanto a la situación humana en el establecimiento. Pero lo que no estaba claro era lo fundamental; cuáles eran las razones de esta situación?. Sería simplemente la cuestión de la supervisión?. No podían estar los mismos datos desfavorables en el materia influidos por otros factores más generales? El material recogido no contestaba en forma directa a estas inquietudes. Eran material muy rico, pero completamente heterogéneo. Durante las entrevistas los obreros habían abordado temas muy variados: salarios, transporte, fatiga, restaurante, herramientas, etc. En general el material llevaba un sello subjetivo. Dividiéndolo en dos grupos: observaciones sobre hechos materiales y observaciones sobre personas, se percibía que mientras que las primeras había una mayoría basada sobre motivos fundados, entre las segundas la mayoría eran juicios basados en prejuicios. La subjetividad de las respuestas inhibía la posibilidad de generalizaciones. Mayo sintetizaba así la conclusión última:

“En resumen: era evidente que existían deficiencias de alguna índole en la situación del establecimientos, deficiencias que podían ser atenuadas, tratándose de pequeños grupos, gracias al método de la “cámara de ensayo”. Pero esta atenuación no solucionaba el problema general. El programa de entrevistas demostró que la dificultad principal no consistía en un simple error de supervisión ni en un conjunto0 fácilmente modificable de condiciones de trabajo; era algo más íntimamente humano, más recóndito.”

Por otra parte, no cabía de ningún modo adjudicar la proliferación de los juicios subjetivos a un desequilibrio de tipo casi epidérmico de los operarios. Mayo previno contra este peligro, luego muy usual en als relaciones humanas, adeptas a usar afirmaciones como ésta:

“Si los operarios están descontentos es porque se trata de resentidos sociales o desequilibrados”. Resalta en cambio: “Creo de mi deber afirmar que entre un total de 20.000 individuos entrevistados, apenas unas 12 personas demostraron ser candidatos inconfundibles a un tratamiento psiquiátrico. A qué se debía entonces la abundancia de este tipo de juicios, y cuál era el camina a seguir para obtener las respuestas buscadas?

Un reanálisis del material recogido, especialmente de las 10.000 entrevistas del sector operativo demostró que los datos tenían una limitación estructural. El perfeccionamiento del método de entrevistas la había convertido cada vez más en un examen individual de casos psicológicos. Además, el hecho de que las encuestas eran anónimas, y no había por tando posibilidades de clasificarlas con arreglo al contexto a que pertenecían (taller, época del año, grupo, etc.), terminaba de transformarlas en una masa de información subjetiva. De ella no podían surgir otra cosa que juicios aparentemente muy personales. En esto el programa de entrevistas demostraba gran

desventaja respecto a las experiencias del “test room” y de la “cámara de mica”. En ellas, las operarias no se habían observado sólo individualmente, sino también en su comportamiento en y con el grupo., y sus relaciones con el exterior. Había una dimensión contextual, a la luz de la cual los comportamientos resultaban racionales. Los investigadores percibieron que allí posiblemente estaría la causa de los juicios subjetivos, que sólo coincidían en trasuntar descontento hacia la empresa. Para subsanar la situación se enviaron al taller varios investigadores, que tendrían por misión observar a los obreros en interacción con el grupo. En estas indagaciones se presentaban en el taller los síntomas de lo que se llamó “rendimiento restringido”. Los investigadores descartaron la anticuada explicación tradicionalista, que lo consideraba un rasgo inherente a la naturaleza humana, y descubrieron que el “rendimiento restringido” estaba ligado a que se lo había dado a los operarios limitados elementos para que pudieran comprender a fondo la situación de trabajo. El hecho de que todo viniera impuesto desde “arriba”,coactivamente, y que el operario por mejor planeados que estuvieran los programas, sólo percibía vagamente sus fines, lo colocaba en situación de exasperación de pugna consigo mismo. La comunicación, la comprensión y la participación en todo lo referente al desempeño del trabajo, eran fundamentales para obtener un nivel razonable de cooperación.

#### 5. Estudio de “El Cuarto de Alambres”

El programa de entrevistas había demostrado la necesidad de examinar la influencia de los grupos sociales sobre el comportamiento productivo. Existía la presunción de que esta relación debía tener cierta incidencia en el caso de la serie de secciones, donde a pesar de implantarse incentivos económicos no se había obtenido ningún ascenso de la productividad. El equipo decidió encarar a investigación de una de estas secciones, el llamado “cuadro de alambre”. Esta vez no se trataba de introducir variaciones para medir reacciones. Por el contrario, la experiencia no debía introducir ninguna variante en el estado normal del grupo para que pudiera determinarse con precisión qué era la que allí sucedía.

El “cuadro de alambres” estaba formado por catorce operarios. Se los ubicó en una sala aislada, se les explicó que se iba a hacer un estudio y pidió su participación, indicándoles que ella debía consistir solamente en trabajar tal cual lo hacían siempre. El equipo de investigación estaba formado por un observador situado en la sala que tomaba nota de lo que entendía de valor, bajo el pretexto para los operarios de que registraba el rendimiento, y un entrevistador que los entrevistaba con frecuencia, aparentemente dentro del programa general de entrevistas. El estudio duró seis meses y medio, desde noviembre de 1931 hasta mayo de 1932, en que la crisis económica y la falta de trabajo impusieron su terminación.

El rendimiento productivo del grupo durante todo el período fue uniforme, 6.000 unidades por día, a pesar de que el grupo hubiera podido producir 7.000 y recibir los beneficios del sistema de incentivos. El grupo se negaba a responder a los incentivos en forma deliberada, y también en forma deliberada no descendía de la marca de 6.000 unidades.

El estudio del grupo como tal reveló los siguientes rasgos:

- Había generado espontáneamente un liderazgo natural.
- Estaba estructurado socialmente como una organización formal, con normas precisas, algunas expresas y otras tácitas.

• Una de esas normas era la restricción en la producción. Roethlisberger y Dickson describen los contenidos de esta norma así: “No debes realizar demasiado trabajo. Si lo haces eres un rompetarifas.”

“No debes realizar demasiado poco trabajo. Si lo haces eres un tramposo.”

“No debes decir a un supervisor nada que pueda ir en detrimento de un compañero. Si lo haces eres un soplón”.

“No debes tratar de mantener distancia social o de ser entrometido. Si eres inspector, por ejemplo, no debes actuar como tal”.

El experimento del “cuarto de alambres” echaba así por tierra con una serie de esquemas aparentemente inimpugnables. El rendimiento surge en este grupo como un fruto social y no como un resultado de los cálculos de los planificadores. La lógica de la organización técnica había dejado de regir. La imagen hedónica del hombre tambaleaba estrepitosamente. Los operarios no tenían ningún inconveniente en dejar de lado el sistema de incentivos, subordinándolo a las normas del grupo, con tal de asegurar su pertenencia a él. La organización formal, aparentemente omnímoda, entraba aquí en conflicto y en definitiva era dominada por la organización informal del grupo. Además, y esto era de extraordinaria importancia, cabía a los investigadores sacar una conclusión que extendía los resultados al conjunto del taller. Era probable que todo conjunto de personas trabajando juntas y en interacción, engendrara después de un tiempo un grupo social, con su liderazgo y sus pautas de comportamiento.

La experiencia del “cuarto de alambres” dejó sin contestar una pregunta. La norma de “rendimiento restringido” venía del grupo. Pero cuáles eran las causas y el proceso que habían conducido al grupo a adoptarla?

### **Conclusiones sobre las experiencias de Mayo:**

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social está organizado principalmente por el trabajo.
3. Las necesidades de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenencia a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros que las condiciones físicas de trabajo.
4. Las quejas no son necesariamente descripciones objetivas de hechos; a menudo son síntomas de trastornos relacionados con las condiciones de los individuos.
5. El trabajador es una persona cuya afectividad y actividad están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
6. Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y de las actitudes del operario individual.
7. La colaboración en los grupos no se producen por accidente deben planearse y desarrollarse. Si se consigue que los grupos colaboren las relaciones de trabajo dentro de una planta fabril pueden alcanzar un cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa.