

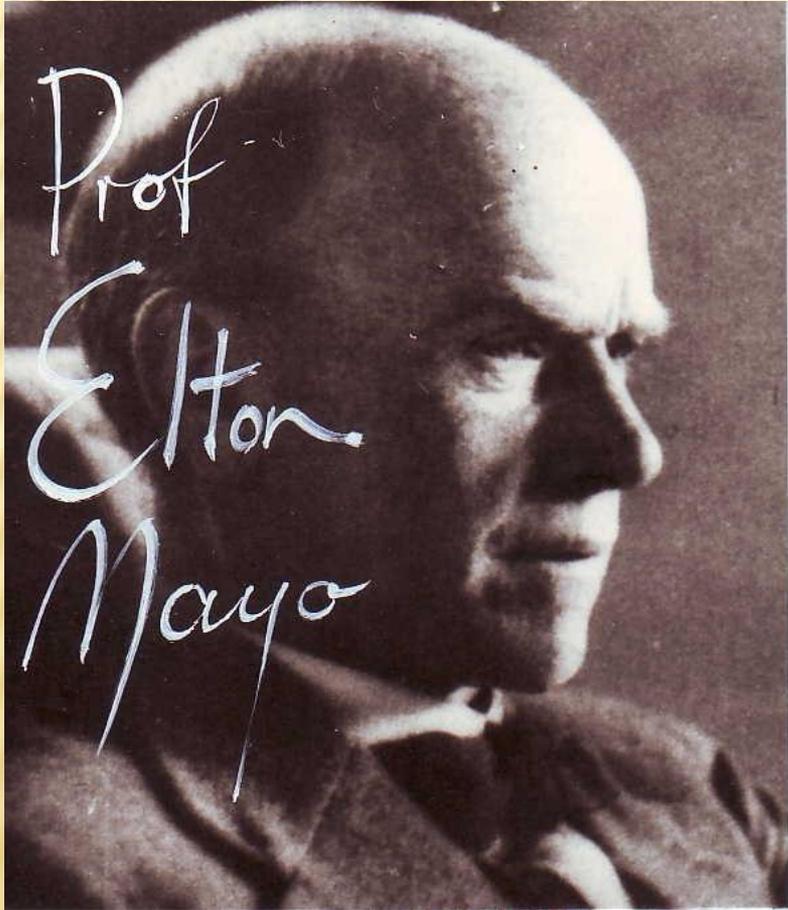
ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

SURGIMIENTO DE LA TEORIA DE 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**

ELTON MAYO

1880 - 1949



- Nace en Adelaida – Australia
- Estudia medicina en Adelaida, Edimburgo y Londres
- 1907 Ingresa a la Facultad a estudiar psicología y sociología
- Gana el premio Roby Fletcher en psicología
- Se gradúa con honores (BA en 1910 y MBA en 1926).

-
- 1911 profesor ayudante en filosofía de la mente y filosofía moral en la nueva Universidad de Queensland
 - 1919-1923 ocupa en la Universidad de Queensland su primera cátedra de filosofía.
 - 1923 se traslada a la Universidad de Pennsylvania,
 - 1926 - 1947 profesor de investigación industrial sobre el factor humano en Harvard Business School

PRIMER ESTUDIO :

Filadelfia – entre 1923 y 1924 - industria textil

- Problema : excesiva rotación de personal -- trabajo monótono y extenuante
- Ingenieros en eficiencia aplican el pago de incentivos – sin éxito

ACCIONES DE MAYO :

- Trabaja sobre la fatiga física programando períodos de descanso
- Se permite a los trabajadores que ellos mismos formulen la programación.

RESULTADOS OBTENIDOS :

- Rotación desciente
- La productividad crece

INTERPRETACIÓN DE MAYO DE ESTE PRIMER ESTUDIO

El éxito surge de

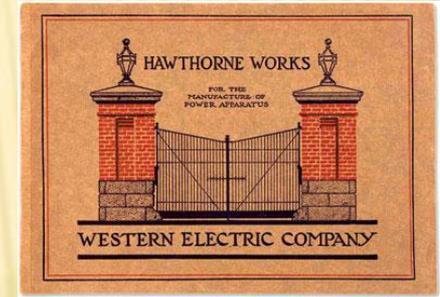
- Eliminación de la fatiga
- Participación en la dirección de su propio trabajo provoca ruptura del trabajo aburrido, aislado e impersonal

ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS DE LOS EEUU

Basados en los supuestos de TAYLOR Y GILBRETH en 1924 inicia estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo

SEGUNDO ESTUDIO

Talleres Hawthorne de la
Western Electric Company (Filial de
manufacturera de A.T. & T.)



"My Electrical Home"

Electricity should be your servant.

Few women realize the ease to which electricity can be put in their own homes, as a means of simplifying housework. The same wires that now serve you so well with light are ready to bring you new comfort, convenience and enjoyment.

Next to the easy availability of electricity in most homes is its low cost. You all know of the small cost of burning one electric lamp. For operating most of these devices the current consumption is no greater than that of an ordinary Mazda lamp.

There are the electric toaster and the many other heating devices for the easy preparation of food, and the little stop-saving inter-phones for communication from room to room.

And then there are these wonderful labor savers, the vacuum cleaner and the dish washer, and the electric iron and washing machine for the laundry.

All these devices are sold and guaranteed by the Western Electric Company, the manufacturers of all the Bell telephones.

Write us for our literature and the name of our nearest agent in your locality. Ask for booklet No. 101-15, "The Electrical Home."

Write us for our literature and the name of our nearest agent in your locality. Ask for booklet No. 101-15, "The Electrical Home."

Have you heard of the new "Electric Home" plan, called "Living in the West"? Every body is talking about it. We will be glad to send you one of our booklets.



Western Electric

WESTERN ELECTRIC COMPANY

EQUIPMENT FOR EVERY ELECTRICAL NEED

TALLERES DE HAWTHORNE



LA EMPRESA

CONSIDERABA A SUS OBREROS:

- OFRECÍA UN HOSPITAL DE PRIMER NIVEL
- COMEDORES CON PRECIOS ADECUADOS
- LOS SALARIOS Y HORARIOS DE TRABAJO ERAN LOS MEJORES DE SU ÉPOCA
- LOS MÉTODOS Y TIPOS DE TRABAJO SE ADECUABAN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE TRABAJADORES
- EXISTÍAN FONDOS DE PENSIONES, PLANES DE RETIRO, VACACIONES PAGAS, ETC

POR ESTO :

TENÍA LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD MÁS ALTOS DE LA INDUSTRIA.

**1927 LA ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIA DE LOS EE.UU INICIA UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA ILUMINACIÓN EN LOS TALLERES DE ESTA EMPRESA
LO COORDINA : ELTON MAYO**

SUPUESTOS INICIALES DEL ESTUDIO A PARTIR DE LOS CONCEPTOS DE TAYLOR

- **EL SER HUMANO DEBE SER ESTUDIADO COMO UNA UNIDAD AISLADA.**
- **LOS PRINCIPALES FACTORES QUE AFECTAN SU EFICIENCIA :**
 - **LOS MOVIMIENTOS INÚTILES**
 - **LA FATIGA**
 - **LOS INCONVENIENTES DEL MEDIO FÍSICO**
- **EL SER HUMANO ENCUENTRA DESAGRADABLE EL TRABAJO Y SÓLO LO MUEVE EL MIEDO Y LA CODICIA.**
- **LA RACIONALIDAD HUMANA LO LLEVA A CALCULAR PREMEDITADAMENTE CUÁNTA SATISFACCIÓN PUEDE OBTENER CON EL MÍNIMO ESFUERZO.**

(SUPUESTO DE LOS PSICÓLOGOS INDUSTRIALES)

1- EFECTOS DE LA ILUMINACIÓN SOBRE EL TRABAJO

CONDICIONES DEL EXPERIMENTO

- DOS GRUPOS DE OBREROS CON LA MISMA TAREA PERO SEPARADOS EN DOS CUARTOS DISTINTOS
- UNO TRABAJÓ BAJO INTENSIDAD VARIABLE DE LUZ
- EL OTRO TRABAJÓ BAJO UNA INTENSIDAD CONSTANTE

RESULTADO DEL EXPERIMENTO

- NO SE PRESENTARON DIFERENCIAS IMPORTANTES – NO HUBO UNA RELACION DIRECTA ENTRE LAS VARIABLES
- LOS TRABAJADORES SE PUEDE ADAPTAR A LOS CAMBIOS DE ILUMINACIÓN

CONCLUSIONES

LA RELACIÓN ENTRE LAS CONDICIONES FÍSICAS Y LA EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES PUEDE SER AFECTADA POR LAS CONDICIONES PSICOLÓGICAS

EN CONSECUENCIA

- Se reconoce la existencia del factor psicológico pretenden aislarlo
- Se extiende la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso (aspectos básicamente fisiológicos)

➤ **SEGUNDA EXPERIENCIA**

2- SALA DE PRUEBAS PARA EL MONAJE DE RELÉS



2- SALA DE PRUEBAS PARA EL MONAJE DE RELÉS

CONDICIONES DEL EXPERIMENTO

- SE SEPARA 6 OPERARIAS DEL TOTAL DE LAS OBRERAS DEL DEPARTAMENTO QUE SE CONSIDERABA EL GRUPO DE CONTROL
- UN 7°. INTEGRANTE REPRESENTANTE DE LOS INVESTIGADORES, SE INSERTA EN EL GRUPO, DE FORMA DE ESTABLECER UN VÍNCULO CON LAS OBRERAS Y DE ANALIZAR LOS ASPECTOS HUMANOS

EL EXPERIMENTO EN SI

AL GRUPO EXPERIMENTAL

- SE INCLUYEN PAUSAS DE DESCANSO
- SE VARÍA LA DURACIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO
- SE LES SUMINISTRA MERIENDAS GRATUITAS Y OTRAS VARIANTES
- SE DIVIDIO EL EXPERIMENTO EN 12 PERÍODOS

PERIODOS DEL SEGUNDO EXPERIMENTO

- 1er. Se registra la producción de cada obrera
- 2do. Se aísla al grupo sin introducir cambios
- 3er. Modifica sistema de pagos
- 4to . Se introducen 2 descansos de 5 minutos
- 5to. Se aumenta el descanso a 10 minutos
- 6to. Ahora los descansos eran 6 de 5 minutos
- 7mo. Se volvió a 2 descansos de 10 minutos
y se agregó un refrigerio

PERIODOS DEL SEGUNDO EXPERIMENTO

8vo. Se les acorta la jornada de trabajo en $\frac{1}{2}$ hora) salen a las 16,30h en lugar de 17h

9no. Ahora salen a las 16 horas

10mo Vuelven a salir a las 17 horas

11vo Semana de 5 días libre los sábados

12vo Vuelven a las condiciones del 3er período

RESULTADOS

LA PRODUCCIÓN AUMENTO CONTINUAMENTE
DE UN PERIODO A OTRO INCLUSO EN EL
ULTIMO PERÍODO

CONSIDERACIONES DE LAS OPERARIAS

- Les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido en un ambiente amable
- La supervisión menor rígida y les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- No había temor al supervisor, había cambiado el tipo de supervisión
- Se sentían importantes de ser objeto de un experimento

CONCLUSIONES

- Existía un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas
- El estilo de supervisión (de canales abiertos) podría explicar los resultados
- PROBLEMA saber con cuales factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

TERCERA EXPERIENCIA

TERCER EXPERIMENTO

SURGE PARA :

Conocer mejor al trabajador en

- Actitudes y sentimientos,
- Opiniones sobre su trabajo y sobre el supervisor
- Recibir sugerencias para usar en el entrenamiento de los supervisores

3- PROGRAMA DE ENTREVISTAS

OBJETIVO

- TRATAR DE GENERAR ESTOS CANALES ENTRE TODOS LOS OPERARIOS Y EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

CONDICIONES DEL EXPERIMENTO

- SE LLEVABA MENTALMENTE UN CUESTIONARIO PREPARADO
- SE REALIZABAN ENTREVISTAS PERSONALES
- SE LLEGAN A REALIZAR MAS DE 20.000 ENTREVISTAS

OBSERVACIONES

- EL ENTREVISTADO TRATABA DE HABLAR DE LO QUE LE IMPORTABA EN LUGAR DE CONTESTAR A LO PREGUNTADO
- LOS FACTORES EXPLICATIVOS DEL AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD ESTABAN MÁS ALLÁ DE LOS PROBLEMAS DE SUPERVISIÓN Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y NO SURGÍAN DE LAS ENTREVISTAS

-
- El funcionamiento de una organización informal dentro de la organización formal de la empresa podría ser motivo de conflicto, tensión, inquietud y probablemente insatisfacción.
 - Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron un nuevo experimento.

CUARTA EXPERIENCIA

CUARTA EXPERIENCIA

Deben realizar un cambio en la metodología

**PASAR DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL
AL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN HUMANA A
NIVEL GRUPAL**

Análisis de la incidencia de los grupos primarios en el rendimiento de los trabajadores

4- CÁMARA DE BOBINADO

OBJETIVO

ESTUDIAR LA ORGANIZACIÓN INFORMAL DE LOS TRABAJADORES

CONDICIONES DEL EXPERIMENTO

- Grupo experimental de 9 soldadores 9 operadores y 2 supervisores
- Un observador en la sala
- Fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a estos obreros.

DATO : Salario solo aumentaba si aumentaba la producción total

OBSERVACIONES

- Al alcanzar lo que para ellos era su producción normal reducían su ritmo de trabajo.
- Manipulaban el informe de producción exceso de producción de un día lo pasaban para otro día en que hubiese un déficit
- Uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal DELATOR era el que perjudicaba a algún compañero
- Presionaban a los más rápidos para “estabilizar” su producción.

CONCLUSIONES

Organización informal de los obreros incidía en la productividad de la empresa

- Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros
- Penalización a saboteadores
- Existencia de líderes informales

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE

1. SE LLEGA A UN RESULTADO SATISFACTORIO: LA COLABORACIÓN HUMANA EN EL TRABAJO, TANTO EN LAS SOCIEDADES PRIMITIVAS COMO EN LAS MÁS EVOLUCIONADAS, SIEMPRE HA DEPENDIDO DE UN CÓDIGO SOCIAL ILÓGICO QUE REGULA LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y SUS ACTITUDES RECÍPROCAS.

-
2. LA INSISTENCIA SOBRE UNA LÓGICA DE PRODUCCIÓN MERAMENTE ECONÓMICA, INTERFIERE EN EL DESARROLLO DE ESE CÓDIGO SOCIAL Y HACE SURGIR DENTRO DEL GRUPO UN SENTIMIENTO DE FRUSTRACIÓN.

 2. FRUSTRACIÓN HUMANA DA POR RESULTADO LA FORMACIÓN DE UN CÓDIGO SOCIAL DE NIVEL MÁS BAJO Y EN OPOSICIÓN CON LA LÓGICA ECONÓMICA

-
4. SI EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN SON LAS ORGANIZACIONES SI EN ELLAS JUEGAN UN ROL PREPONDERANTE LOS GRUPOS INFORMALES (ORGANIZACIÓN INFORMAL), **ENTONCES** EL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEBE PASAR POR EL CONOCIMIENTO DE ESOS GRUPOS.

-
5. LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE DESCUBRIERON LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS A NIVEL DE LOS GRUPOS PRIMARIOS, SOBRE EL GRADO DE ESFUERZO Y COMPROMISO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LOS FINES DE LA MISMA.

CONCLUSIONES FINALES

1. **EL TRABAJO ES UNA ACTIVIDAD DE GRUPO**
 - **EL SER HUMANO NO ES SIEMPRE RACIONAL**
 - **LA INTERACCIÓN GRUPAL ES EL ELEMENTO PRINCIPAL PARA EXPLICAR SU CONDUCTA.**
 - **LA ORGANIZACIÓN ES UN GRUPO DE GRUPOS**

-
- 2. LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO, SEGURIDAD Y CONCIENCIA DE PERTENECER A UN GRUPO, ES MÁS IMPORTANTE (PARA DETERMINAR EL ESTADO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS OBREROS) QUE LAS CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO**

-
- 3. LAS QUEJAS NO SON NECESARIAMENTE DESCRIPCIONES OBJETIVAS DE LOS HECHOS, A MENUDO SON SÍNTOMAS DE TRASTORNOS RELACIONADOS CON LA CONDICIÓN DE LOS INDIVIDUOS.**

-
- 4. EL TRABAJADOR ES UNA PERSONA CUYA EFECTIVIDAD Y ACTITUDES ESTÁN CONDICIONADAS POR LAS DEMANDAS SOCIALES DEL INTERIOR Y EXTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.**

-
- 5. LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LA FÁBRICA TIENEN GRAN INFLUENCIA SOCIAL SOBRE LOS HÁBITOS DE TRABAJO Y ACTITUDES DEL OPERARIO INDIVIDUAL.**

A MODO DE CIERRE

A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE MAYO SE ABRIÓ UN NUEVO CAMPO DE INVESTIGACIÓN EN EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES: EL ANÁLISIS SICO-SOCIAL Y SU INCIDENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES DE LOS INDIVIDUOS QUE LAS COMPONEN.

CRITICAS

CRITICAS

- NO TUVO EN CUENTA ASPECTOS DEL PANORAMA SOCIAL, como los sindicatos.
- SER UNILATERAL A FAVOR DE LA ADMINISTRACIÓN (estudios desde el punto de vista de la empresa)
- EXALTAR EL EMPIRISMO Y LA OBSERVACIÓN, ABANDONANDO EL MÉTODO CIENTÍFICO.

OTROS APORTES SHERIFF Y ASCH

SHERIFF Y ASCH

EXPERIENCIA :

ESTABLECIERON UN PUNTO LUMINOSO FIJO EN LA OSCURIDAD Y PREGUNTARON A UN GRUPO SOBRE EL MOVIMIENTO DE DICHO PUNTO.

EL COMPORTAMIENTO DE UN INDIVIDUO DENTRO DEL GRUPO ERA EL OBJETIVO A ANALIZAR

LOS INTEGRANTES DEL GRUPO LLEGARON A UN ACUERDO SOBRE EL MOVIMIENTO, AUNQUE EL PUNTO ESTABA FIJO

-
- ESTABLECIERON UN CONJUNTO DE LÍNEAS PARA QUE SE DISCUTIERA SOBRE SU LONGITUD.
 - TODOS LOS INTEGRANTES DEL GRUPO SABÍAN LA VERDAD MENOS UNO

EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO OBJETO DEL ESTUDIO , LUEGO DE VARIAS EXPERIENCIAS

- **EN UN 25% DE LOS CASOS MANTUVO SU POSICIÓN A PESAR DE LA PRESIÓN DEL GRUPO,**
- **EL 33% CAMBIÓ SU POSICIÓN NO RESISTIENDO LA PRESIÓN DEL GRUPO, EL RESTO TUVO ACTITUDES INTERMEDIAS.**

CONCLUSIONES

EN EL COMPORTAMIENTO POR INFLUENCIA GRUPAL EXISTE:

- DISTORSIÓN DE LA PERCEPCIÓN (LA PRESIÓN LOS LLEVÓ A OPINAR DISTINTO DE LO QUE VIERON)
- DISTORSIÓN DEL JUICIO (ACEPTAN QUE SU PERCEPCIÓN FUE DEFECTUOSA)
- DISTORSIÓN DE LA ACCIÓN (SE UNE A LA MAYORÍA, PERO NO CAMBIA SU PARECER INTERIOR)