

Introducción

Mayo nació en Australia 1180 y falleció en 1949. Empezó sus investigaciones en los talleres de Hawthorne de la General Electric Company.

Su mayor preocupación eran los aspectos físicos del trabajo, ya que en la década del 20 Estados Unidos tuvo el mayor crecimiento acelerado de la producción industrial capitalista

El enfoque humanístico promueve una revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea y en la estructura organizacional, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico se le da prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Este enfoque aparece y es aceptada en los Estados Unidos, a partir de la década de los treinta, poco después de la muerte de Taylor. Y fuera de este país se aceptó después finalizada la Segunda Guerra Mundial.

Antecedentes y contexto:

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo, surgió en los Estados Unidos como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Después de la primera guerra mundial los cambios ocurridos, tanto los políticos como lo social y económico influyeron en las organizaciones.

Contexto social

La escuela de recursos humanos, surge al finalizar la primera Guerra Mundial hasta la segunda Guerra Mundial. En este periodo se reemplazan las dictaduras por el gobierno democrático. Se transforma el derecho divino a una más participativo. Esto trae como consecuencias que la sociedad comience a formar sindicatos y exija posibilidades de opinar. Los gobiernos, por la presión de los sindicatos, comienzan a implementar regulaciones de trabajo, en las que la relación empleado-patrón no debía ser abusivas. A partir de formada la paz de Versalles, comienzan a haber conferencias acerca de los trabajadores, a nivel nacional e internacional, que trataban temas tales como las jornadas laborales, enfermedades, trabajos insalubres, seguro social, indemnizaciones, etc.

Otras de las variables significativas que se habían aislado, dentro de este contexto, es la influencia de la legislación social.

También aumenta la difusión del psicoanálisis que cambia la mentalidad de la gente y la lleva a pensar un poco más en el ser humano.

No obstante, en países como Italia, Alemania y España, surge una ola de autoritarismo, formado por líderes supremos.

Contexto político y económico

Desde 1920 hasta la Segunda Guerra Mundial se van reemplazando las monarquías por regímenes democráticos. Así el sistema autoritario y de derecho divino se va convirtiendo progresivamente en uno más participativo, donde los ciudadanos, cada vez en mayor medida, tratan de ser artífices de sus respectivos destinos.

A pesar de sus formaciones como psicólogo, Mayo estaba influenciado por las ideas mecanicistas de la época y su preocupación radicaba principalmente en los aspectos físicos del trabajo.

Mayo también decía que cada operario era como un engranaje de una máquina. Gracias a la Escuela de Relaciones Humanas se comprobó, que la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no es función de su situación física, sino que está condicionada por pautas sociales, esto quiere decir lo que rodea al trabajador, el ambiente le tiene que ser agradable, y así incentivarlos a trabajar mejor.

Impacto empresarial

La escuela de Mayo y sus ideas son visibles en el competitivo ambiente actual. Con la reestructuración de la competitiva económica global del presente, muchas empresas han tomado la decisión de "reducirse" o de recortar la cantidad de gerentes y trabajadores.

La gerencia, obligada a recortar personal estaba consciente de que si manejaba el proceso indebidamente y no tomaba en cuenta las necesidades de los empleados, quienes permanecieron después de los recortes, formarían un grupo menos leal y unido.

La clave del éxito de la reestructuración fue que, en lugar que la gerencia dictara que ocurriría y a quienes afectaría, se le otorgaron facultades a los empleados, para facilitar los procesos.

Tras la reestructuración, la productividad y utilidad de las operaciones están aumentando. Los empleados que quedaron han aceptado sus nuevos papeles y responsabilidades y la moral sigue mejorando.

Causas de la creación de la teoría de las relaciones humanas:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría fue dirigida a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, entre 1927 y 1932, pusieron con Mayo en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento de Hawthorne

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo.

Mayo lo que hizo, en una fábrica textil que presentaba problemas de producción, fue introducir un período de descanso, dejó que los obreros decidan cuando parar las máquinas y contrató una enfermera. A poco tiempo aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica, en el barrio Hoowthorne con la finalidad de determinar la relación entre la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo; también se aplicó al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal y de efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad del empleado.

–Primera fase: durante ésta se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variante de luz; y el otro grupo trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Pero encontraron que las obreras pensaban, que cuanto más aumentaba la intensidad de la luz debían producir más y cuanto menos aumentaba menos tenían que producir.

–Segunda fase: Había dos grupos el experimental y el de control.

En el experimental fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio: cinco de ellas montaban los relés, mientras que la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. Y el grupo de control es el resto del departamento.

El experimento trajo ciertas conclusiones:

A las jóvenes les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque les parecía divertido y la supervisión menos rígida les permitía trabajar con más ansiedad y más libertad.

El ambiente amistoso les permitía trabajar sin presiones.

No había temor al supervisor.

El grupo experimental les permitió a las jóvenes formar amistades. Las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada.

El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

– Tercera fase: Al poco tiempo, los investigadores al ver las diferencias de actitudes que había entre el grupo experimental, y el de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron a estudiar las relaciones humanas. A partir de 1928 se iniciaron entrevistas con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores.

– Cuarta fase: Se escogió un nuevo grupo experimental. En la sala había un observador; fuera de ésta una persona entrevistada esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.

Conclusiones del experimento de Hawthorne

Entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

El nivel de producción depende de la integración social: Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

El comportamiento social de los trabajadores: El experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está bastante influenciado por las normas y los valores de los grupos sociales en que participan. La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica.

Las recompensas y sanciones sociales: Se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores preferían producir menos y ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Para Taylor, predominaba el concepto de que el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos. Mayo creía que la motivación económica era secundaria en el rendimiento del trabajador. Él decía que principalmente las personas son motivadas por el reconocimiento.

Los grupos informales: Mientras que los clásicos se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización, en Hawthorne los investigadores se concentraron en los aspectos informales de la organización. La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización social.

Las relaciones humanas: En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las organizaciones humanas estudió a fondo esa interacción social.

La importancia del contenido del cargo: A pesar de que no se preocuparon mucho por la división del trabajo, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema no garantizaba más eficiencia en la organización.

El énfasis en los aspectos emocionales: Los elementos emocionales inconscientes del comportamiento humano atraen a casi todos los forjadores de la teoría de las relaciones humanas.

Resultados logrados

Los trabajos de Mayo aportaron los siguientes resultados>

- Destruyeron la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica, tal como expusiera Taylor. Es decir, que Mayo pensaba que los incentivos económicos eran secundarios y priorizaba el reconocimiento del esfuerzo.
- Ponen de manifiesto que el hombre está motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico pero no el único: el resto de los elementos que inciden, asumen formas muy diversas de presentación.
- La participación permite distender el conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo. Esto quiere decir que la participación de los obreros elimina los conflictos y motiva a otros obreros en sentido positivo.
- Lo mismo sucede con la supervisión flexible, en lugar de los clásicos moldes de capataces duros. Es decir que los obreros van a trabajar mejor si los capataces son flexibles y no los presionan tanto.
- El foco de atención no es el individuo, sino el grupo. Esto quiere decir que en vez de concentrarse en cada trabajador se iban a concentrar en el grupo.
- Cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones.
- El grupo está dirigido por un líder.

¿Qué es lo que se puede aplicar hoy en las empresas?

- Los desarrollos de Mayo estuvieron absolutamente divorciados de los modelos formales, es decir, se avanzó solo en la dimensión informal. Y se dice que así como los clásicos trabajaron para una organización sin hombres, Mayo trabajó con hombres sin la organización.
- Elton Mayo sostenía que con comprensión, afecto y cordialidad se podía llevar a cabo una empresa logrando así paz y comprensión mutua.
- Sus investigaciones constituyen un muy buen punto de partida para sus seguidores, pero fueron experiencias que no alcanzaron un nivel científico, y muchas de estas investigaciones no se llevaron a cabo en la práctica ya que resultaban superficiales.
- Mayo planteaba una cooperación grupal, pero hoy en día no se aplica esto ya que hay mucha competencia entre los trabajadores.
- La atención que le dan a cada individuo, hoy en día, es particular, en cambio Mayo planteaba una supervisión grupal.
- No existe el líder como planteó Mayo, ya que en la actualidad con las empresas, se genera una función de mando.