

El Experimento de Hawthorne

Asignatura: Relaciones Personales y Laborales.

Grupo 5.

Integrantes: Martín De Los Santos, Diego Gutiérrez, Rodrigo González.

Docente: Nicolás Eirea.

Tecnólogo en Informática – CETP – Fing (UdelaR).

Objetivos

- Presentar los antecedentes históricos que motivaron la realización del experimento de Hawthorne.
- Presentar los aspectos mas relevantes del experimento de Hawthorne, sus distintas etapas y el desarrollo de cada una de ellas.
- Analizar las conclusiones obtenidas.

Antecedentes históricos

- Proyecto de investigación en una fábrica de textiles en Filadelfia (EE.UU), liderado por Elton Mayo en 1923.
- Consistió en investigar las causas de la alta rotación de personal y problemas en los procesos productivos.
- La gerencia había aplicado sin éxito varias políticas de incentivos y motivadores de desempeño.
- Mayo inicia su experimento introduciendo un período de descanso de 15 min y servicios de enfermería para atender a los trabajadores.

El experimento de Hawthorne

- Realizado en 1927 en la empresa Western Electric Company, ubicada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, siendo dirigido nuevamente por Elton Mayo.
- Consistió inicialmente en establecer la relación entre las condiciones físicas del entorno laboral y el desempeño de los trabajadores, *en particular **observar el efecto de las condiciones de iluminación en los niveles de producción.***
- Duración planificada aproximada de 5 años, siendo suspendido por la crisis económica de 1929 ("Gran Depresión").

Fases del experimento de Hawthorne.

- El experimento consistía en cuatro fases.
- Cada fase implicaba introducir modificaciones en las condiciones laborales de los trabajadores.

Fases del experimento de Hawthorne.

- **Primera fase:**
- Se quería observar el efecto producido por las condiciones de iluminación en los niveles de producción.
- Para ello se seleccionaron dos grupos de empleados que realizaban la misma labor, en condiciones idénticas. Esto permitió determinar las condiciones normales de trabajo.
- Uno de los grupos trabajó en condiciones lumínicas normales (Grupo de control), mientras que el otro grupo operaba con condiciones de iluminación variables (Grupo de observación).
- Conclusiones: se pudo comprobar que el aspecto psicológico y la formación cultural influyen en el desempeño más que los aspectos ergonómicos.

Fases del experimento de Hawthorne.

- ***Segunda fase:***
- Se pretendía observar el efecto de introducir períodos de descanso, refrigerios, reducción del horario de trabajo, etc, en el grupo de observación. El grupo de control mantiene las condiciones normales de trabajo.
- Nuevamente se seleccionan dos grupos de trabajo. Se comparan los niveles de producción de ambos.
- A ambos grupos se les asigna un supervisor común. Al grupo de observación se le asigna además un observador con tareas específicas.

Fases del experimento de Hawthorne.

Conclusiones de esta fase:

- Los operarios trabajaban con más tranquilidad y sin ansiedad.
- El ambiente de trabajo sin presiones era más satisfactorio.
- No había temor hacia el supervisor.
- Sabían que era un experimento y debían dar resultados. Los beneficios obtenidos eran para todos los compañeros de trabajo.
- Se desarrollaron sentimientos sociales entre las personas del grupo de observación mas allá de las relaciones laborales.
- Los operarios se motivaban entre ellos.
- Se desarrollaron características de liderazgo y objetivos comunes.

Fases del experimento de Hawthorne.

Tercera fase:

- En esta fase se realizan entrevistas dirigidas hacia los operarios con el fin de conocer sus actitudes y sentimientos con respecto a las tareas que desempeñaban.
- Dados los resultados positivos obtenidos por las entrevistas la empresa creó la Division de Investigaciones Industriales en 1929, la cual tenía como función seguir poniendo énfasis sobre éstas y expandirlas hacia todos los trabajadores.
- Se implementan entrevistas no dirigidas para permitir la expresión libre por parte de los trabajadores.
- A partir de estas entrevistas se descubrió que dentro de la empresa existía un “supra-grupo” formado por los trabajadores.

Fases del experimento de Hawthorne.

Tercera fase:

- Este grupo tenía ciertas características:
 - ◆ Se aplican estándares para la producción.
 - ◆ Se crean códigos o normas del tipo no formal.
 - ◆ Se generan expresiones para manifestarse con el incorformismo.
 - ◆ Surgen líderes dentro de los trabajadores.
- Se genera lealtad y unidad entre los trabajadores y de los trabajadores hacia la empresa.
- También se presentan manifestaciones por parte de los dirigentes de la empresa en contra de las expresiones generadas por los trabajadores.
- Se generan conflictos dentro de la empresa.

Fases del experimento de Hawthorne.

Cuarta fase:

- Se escogió un grupo de referencia de varios trabajadores, el cual estaba inspeccionado. Se lo ubica en un lugar especialmente dispuesto para su labor.
- Dentro del lugar en donde se desempeñaban los trabajadores había un observador y fuera de éste un entrevistador.
- Se comprobó que los operarios hacen uso de ciertos engaños para evitar que el grupo aumentase su producción más de lo que este juzgaba como “normal”.
- El grupo genera ciertas normas de conducta internas: Se implementan “castigos” sociales dentro del grupo a aquellos miembros que no respetaran dichas normas.
- Esta fase permitió establecer las relaciones entre el colectivo informal de los empleados y el grupo formal de la empresa (Teoría Administrativa).

Conclusiones del experimento de Hawthorne

- El nivel productivo de un grupo empresarial depende de la integración social presente en el mismo.
- Los trabajadores se oponen a cualquier cambio propuesto por la administración de la empresa que interfiera de manera perjudicial con sus intereses colectivos.
- Los trabajadores no pueden ser tratados de manera aislada por parte de la administración de la empresa, sino que deben ser tratados como parte de un colectivo o grupo social.
- Según Mayo, la motivación económica no era el factor determinante del rendimiento laboral de los trabajadores, sino que las motivaciones sociales y morales son las que influyen de manera determinante en el desempeño laboral.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Dichas normas pueden ser determinadas por el grupo social al cual pertenece dentro de la empresa.



FIN