**ESCUELA DE  
RELACIONES**

**HUMANAS**

**UNIDAD 3**

**La escuela de las relaciones humanas:**

**Elton Mayo (1880-1949)**

**Corrientes humanísticas**

**Hecho generador 🡪 Expansión del capitalismo 🡪 La más grande Contexto   
 de la historia**

**Pleno empleo, los salarios suben. EE.UU ARGENTINA**

**Potencia 🡪2da Guerra Mundial genera más esfuerzo Estado de   
 y Reactiva la economía. Presidente 🡪 Roosevelt. Bienestar**

**Etapas del capitalismo 🡪 Autor** **Ruso**

**Expansión 🡪 Mucho empleo, buena economía.**

**Reactivación 🡪 Empiezan a Crisis 🡪 No se puede sostener la  
 subir las variables. Situación anterior.**

**Estancamiento 🡪 Deja de caer, se Caída 🡪 Desempleo, etc.  
 mantienen variables.**

Las **corrientes humanísticas** **surgieron de EE.UU** (Dándose bajo el contexto de la expansión del capitalismo, donde el país se encontraba **con pleno empleo** muy bien económicamente) **y su principal exponente fue Elton Mayo** **un australiano que** **estudió Medicina y Psicología,** se desempeñó como docente e investigador. **Realizó investigaciones sobre los efectos de las tareas repetitivas y monótonas en la industria INTENTA HUMANIZAR EL TRABAJO FABRIL.**  
Los **OBJETIVOS** de Mayo eran los mismos que los anteriores autores pero **pretendía alcanzarlos de una mejor manera, buscando también una MAYOR PRODUCTIVIDAD**:

1. **Aumentar la productividad.**
2. **Disciplinar al trabajador 🡪** Cambiar la forma de trabajo para cumplir las expectativas de la gerencia.

**La teoría de las relaciones humanas es asociada con** 🡪 **Necesidad de humanizar y democratizar la administración.**

**Mayo** pretendía alcanzar los objetivos haciendo sentir al trabajador más a gusto. **Criticaba a los autores clásicos que coincidían con los homos economicus ya que Mayo no coincidía en que el hombre siempre actuaba de forma racional y lógica. Para el HACIA FALTA MÁS QUE UNA MOTIVACIÓN MATERIAL** 🡪 **MOTIVACIÓN SIMBÓLICA.**

***Mayo plantea actuar más en los grupos que en los individuos por separado y aplicar castigos y recompensas a los grupos 🡪 INCENTIVAR Y MOTIVAR AL GRUPO.***

A raíz de su **interés en las motivaciones no materiales. Estudia una fábrica textil y realiza una experiencia.**

**LAS EXPERIENCIAS:**

* **Experiencia en fábrica textil:**

Esta empresa que comienza a estudiar tenía diferentes **problemas** como: **rotación del personal (Renuncia) y quejas en el ambiente de trabajo (Ruidos de las máquinas).** En la hilandería **(SOLO TOMA TRABAJADORES DE ESE SECTOR PARA LA EXPERIENCIA)** las tareas que realizaban los operarios era muy sencillas y les **generaba muy baja estima** ya que **no se necesitaba tener ninguna habilidad especial** solo consistía en subir y bajar aproximadamente 30 metros y atar hilos. **Los obreros tenían una motivación material, un premio, por exceder la producción.  
  
Mayo introduce: 4 descansos de 10 minutos cada uno repartidos durante el día.** A Raíz de esto, **el ámbito laboral mejoró, disminuyo la rotación y la productividad aumento**. Pero *no solo en el grupo que él se había ceñido estudiar sino que también en los demás sectores*. La explicación a esto es que **los trabajadores se sentían mejor por el simple hecho de que se los esté investigando, mostrando interés en ellos, pensando que no ignoraban sus problemas pero que en realidad no importaba el trabajador sino mejorar la productividad.**

* **Experiencias en la empresa eléctrica 🡪 Hawthorne** (Obtenidas del relato de los 2 socios de Mayo)

1. **ILUMINACIÓN:** Partieron de la idea de que una mejora en las condiciones de trajo debería mejorar los niveles de producción de forma automática.  **Seleccionar 2 grupos para realizar la experiencia:**
2. **Grupo al que se le iba aumentar la luminosidad en el ambiente de trabajo.**
3. **Grupo testigo de la experiencia, seguía trabajando de la misma forma sin aumento de iluminación.**

Teniendo en cuenta las variables dependiente e independiente a estudiar:

**Variable dependiente 🡪 Productividad** (Lo que se intenta estudiar viendo cómo reaccionan los trabajadores  
 a diferentes estímulos)

**Variable independiente 🡪 Estímulos, la iluminación en este caso.**

Como se esperaba el **grupo que fue sometido a la experiencia** tuvo una **mejora en la producción** pero llamo la atención que el **grupo testigo también tuvo un aumento en ella**.

***CONCLUSIÓN*:**

**La iluminación no era la clave para aumentar la producción sino que había un factor que los investigadores no sabían 🡪 ESTO LLEVO A REALIZAR MAS EXPRIENCIAS:**

1. **EL CUARTO DE LOS RELAYS:**

Esta experiencia se realizó en el sector donde se armaban partes de teléfonos. **Se seleccionaron 2 operarias a quienes se les solicito que eligieran otras 4 operarias c/u y así formar un equipo de 5 c/u.**Al invitar a las operarias a participar de la experiencia **se les explico que el objetivo era ver como la implementación de modificaciones incidían en las cantidades producidas ACOMPAÑADAS DE UN OBSERVADOR PARA QUE REGISTRE LOS SUCESOS:**

* **No se daban pausas para descansar.**
* **Se remuneraba de acuerdo con el rendimiento del grupo. Esfuerzo individual disminuía. (Grupo + de 100 personas)**
* **Se separaron los grupos (Sólo 6 personas) 🡪 Producción aumentó.**
* **Se introducen 2 pausas de 5 minutos por la mañana y la tarde para descansar 🡪 Producción aumentó.**
* **Se extienden las 2 pausas anteriores por 10 minutos 🡪 Producción sigue aumentando.**
* **Se modifican las pausas por 3 de 5 minutos una en cada turno 🡪 Producción disminuyo. Las operarias se quejaron ya que repetidas interrupciones no las dejaban alcanzar el ritmo adecuado de producción.**
* **Se volvieron a las 2 pausas de 10 minutos y se brindaba un refrigerio a cargo de la empresa 🡪 Producción aumento nuevamente.**
* **Se redujo jornada laboral en 30 minutos 🡪 Producción aumentó.**
* **Se redujo jornada laboral por otros 30 minutos 🡪 Producción se mantuvo no aumento.**
* **Se probó trabajar 5 días a la semana con sábados libres 🡪 Producción aumentó.**
* **Luego se eliminaron todas las mejoras 🡪 Alcanzaron el máximo nivel productivo**

Se **entrevistaron a las operarias** y estas manifestaron que **preferían realizar su labor en la sala de prueba ya que el OBSERVADOR era como un tipo de SUPERVISOR MAS FLEXIBLE Y GENERABA UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO.**

***CONCLUSIÓN:***

**La empresa además de ser un ente que se dedica a producir bienes y servicios TIENE UNA FUNCIÓN SOCIAL que no había sido tenida en cuenta por los autores clásicos ya que el obrero había perdido aún más sentido por la división del trabajo a cargo de la Gerencia.   
Las empleadas se sintieron MOTIVADAS NO MATERIALMENTE SINO SOCIALMENTE debido a que las hacía sentir bien ser tenidas en cuenta por los investigadores, ser consultadas y saber que participaban de una experiencia.**

1. **Programa de entrevistas:**

En los años que duró este programa se realizaron **más de 21.000 entrevistas a diferentes trabajadores, CON EL OBJETIVO DE CONCER LAS ACTITUDES Y SENTIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS, fueron bien recibidas por ellos ya que sentían que la empresa se preocupaba por ellos.  
Evidenciaron existencia de GRUPOS INFORMALES.**

***CONCLUCIÓN:***

* **Los estados de ánimo influyen en la productividad.**
* **Surgen novedades 🡪 Existencia de GRUPOS INFORMALES Y LÍDERES INFORMALES,** que no había sido desarrollado por otros autores. Pudiendo hacer referencia con esto a la:

**Organización INFORMAL:**

En ella existen grupos y líderes informales, **NO SE ENCUENTRAN EN EL ORGANIGRAMA, hay que profundizar para verlos. Éstos desde su informalidad pueden generar en la empresa:**

* **Niveles máximos y mínimos de producción permitidos.**
* **Tienen normas propias sin importar las otorgadas por la gerencia.**
* **Sanciones sociales para quienes no los respetaran.**
* **Liderazgos informales que mantenían la unión de los grupos**
* **Conflicto entre la lealtad que debía mantener el trabajador para con el grupo y la empresa.**

1. **Cuarto de alambres:**

Esta experiencia se realizó justamente en un **sector de la fábrica denominado cuarto de alambres,** agregaban alambres a los interruptores de partes de teléfonos**, trabajaban en el sector 14 hombres.**

La experiencia fue llevada a cabo por **un observador que debía ser amistoso y no dar órdenes y un entrevistador que realizaba las entrevistas de manera confidencial.**La experiencia demostró que **el sector había desarrollado LÍDERES NATURALES.**

***CONCLUSIÓN:***

**Éstos grupos informales tenían una respuesta negativa a los incentivos materiales que les brindaba la empresa y manteniendo un nivel de producción establecido por ellos mismos,** por debajo del 15% de lo que realmente podían producir**, tenían sus propias normas sociales y productivas e INTERESES EN CONFLICO CON LA ORGANIZACIÓN**

**Impactos en las empresas 🡪 APORTES DE ELTON MAYO:  
CCHEGGMAN (9)**

1. **CONTENIDO DEL CARGO:** Puede aquí marcarse una diferencia entre Los Clásicos y Mayo

**LOS CLASICOS TAYLOR Y FAYOL ELTON MAYO**

Para ellos el **trabajo** siempre tiene Para él, realizar el trabajo en **tareas** repetitivas,  
que realizarse de **forma repetitiva** monótonas, cansan al trabajador y propone que **y en modo estandarizado**. deberían ser **dinámicas y creativas para que no se  
 tornen aburridas y motiven al trabajador.**

1. **CONFLICTO ENTRE TRABADORES Y LA ORGANIZACIÓN:** Reconoce que existen conflictos en la empresa debido a diferentes disconformidades, no está a favor pero sabe que son reales. **(Los clásicos creen en la armonía social)**
2. **HOMO-SOCIAL:** Cree en que el **hombre va a trabajar más allá de su sueldo, considera al trabajo como una actividad social** que ocupa una gran porción en la vida de una persona adulta. Para el **trabajador es importante su pertenencia al grupo.**
3. **ESTUDIO DE LA DINÁMICA DE GRUPOS:** Pretende **pensar procesos de trabajo teniendo en cuenta más a los grupos** y no tanto a los individuos. Creando premios y castigos para los grupos.
4. **Gerentes y trabajadores** **tienen las mismas cualidades básicas:** Todos los humanos debían verse por igual. **(Contrario a Taylor quien decir que los trabajadores eran vagos, etc.)**
5. **Grupos informales:** Los identifica, los cuales tienen normas propias sociales y productivas. Mayo considera importante conocer este aspecto ya que por **Ej.: Establecían topes de producción máximos o mínimos sin importar las órdenes de la Gerencia.**
6. **MOTIVACIÓN:** Mayo propone un tipo de motivación distinta comparada con los clásicos

**Motivación material 🡪 Los clásicos Taylor y Fayol.  
  
 Motivación simbólica/social 🡪 Corriente humana de Mayo.**

1. **Actividad grupal 🡪 Sentido de reconocimiento social:** Le da importancia a que el trabajador pertenezca a un grupo **(Se puede relacionar con la Unión del Personal de Fayol)**
2. **NO CONSIDERA AL HOMBRE COMO UNA MÁQUINA:** Es todo lo **contrario a los clásicos 🡪 Taylor y Fayol.**

**Limitaciones de los aportes de Mayo en su corriente humana:  
MEOO (4)**

* **MOTIVACIONES:** Las **motivaciones simbólicas/sociales** tienen un techo, **se necesita complementar con las** **motivaciones materiales. Debe motivarse de ambas formas**. Para que el trabajador rinda mejor es todo una aplicación en conjunto.
* **EQUILIBRIOS:** Deben existir 2 tipos de equilibrios frente a una organización.
* **Equilibrio interno**: Mantenimiento de la organización social donde el individuo trabaja para satisfacer sus necesidades
* **Equilibrio externo:** Es el económico, es decir, la organización no debe tener problemas económicos.
* **OTROS FACTORES MOTIVACIONALES: SCR (3)**

1. **Salarios**: Debe tenerlos en cuenta como factor material.
2. **Cultura:** La forma en que se encuentra configurada una organización también influye en la productividad. Hay organizaciones que necesitan mayor/menor centralización/descentralización.
3. **Relación entre trabajadores y gerentes:** Es distinto al de los trabajadores de los grupos informales.

* **ORDEN METODOLÓGICO:** Para formular sus conclusiones Mayo las realiza a partir de sus experimentos.  
  Remite a un perfil de trabajador: Industrial y norteamericano y por ende es sólo aplicable a éstos perfiles.