

# Los Estudios de Hawthorne

De acuerdo al autor Sergio Hernández y Rodríguez, la contribución más importante para el desarrollo del campo del comportamiento organizacional viene de los Estudios de Hawthorne, realizados en la Western Electric Company Works en Cicero, Illinois. Esos estudios, iniciados en 1924, pero ampliados y prolongados hasta principios de los años 30, fueron concebidos por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica. Ellos pretendían examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad del trabajador. Se formaron grupos experimentales y de control. El grupo experimental fue expuesto a diversas intensidades de iluminación, y el grupo de control trabajó bajo una intensidad luminosa constante.

Los ingenieros esperaban que la producción individual estuviera directamente relacionada con la intensidad de la luz. Sin embargo, descubrieron que cuando el nivel de la luz aumentaba en el grupo experimental, la producción se acrecentaba en ambos grupos. Para sorpresa de los ingenieros, cuando el nivel luminoso se redujo en el grupo experimental, la productividad siguió aumentando en los dos grupos. De hecho, solo se observó una disminución de la productividad en el grupo experimental cuando el nivel luminoso descendió hasta igualar la claridad de una noche de luna.

Los ingenieros concluyeron que la intensidad de la iluminación no estaba directamente relacionada con la productividad del grupo, pero no pudieron explicar los resultados obtenidos.

En 1927, los ingenieros de Western Electric invitaron al profesor de Harvard Elton Mayo y a sus colaboradores a que se incorporaran al estudio en calidad de consultores. Así se inició una relación que habría de perdurar hasta 1932 y que abarcó numerosos experimentos en materia de: rediseño de puestos de trabajo, cambios en la duración de las jornadas laborales, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales versus de grupo. Por ejemplo, ellos diseñaron un experimento para evaluar el efecto que produciría sobre la productividad de los grupos un sistema de incentivos basado en la paga por obra terminada mediante el trabajo del grupo.

# Los Estudios de Hawthorne

Los resultados obtenidos revelaron que el plan de incentivos tuvo un efecto menor en la producción de cada trabajador que la presión y aceptación del grupo y el sentimiento de seguridad que esto le imparte. Por lo tanto, se concluyó que las normas o estándares sociales del grupo son los determinantes clave del comportamiento individual en el trabajo.

Las conclusiones de Mayo fueron que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo determinan la producción del trabajador individual y que el dinero es menos importante, como factor determinante de la producción, que las normas del grupo, los sentimientos colectivos y la seguridad. Estas conclusiones condujeron a un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante para el funcionamiento de las organizaciones y para que estas alcancen sus metas. Los estudios de Hawthorne fueron objeto de crítica en los procedimientos, los análisis de resultados y las conclusiones. Lo importante de estos estudios es que estimularon el interés por el comportamiento humano en las organizaciones e influyeron en forma considerable para cambiar el punto de vista predominante en esa época, según el cual los empleados no eran en realidad algo diferente de las demás máquinas que las organización utilizaba, es decir, que su presencia no tenía otro propósito que ayudar a la organización a alcanzar sus metas de forma eficiente.

## Referencia:

Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. McGraw-Hill, 1ra. Ed., México, c1994, pp. 113-120. 16.