



CAPÍTULO 3

TEORÍA GENERAL DE LAS RELACIONES HUMANAS



MIGUEL ANGEL ROJAS ROJAS
MAGISTER EN GESTIÓN



AGENDA DE LA CLASE

- Orígenes de la teoría de relaciones humanas
- La experiencia de Hawthorne
- La civilización industrializada
- Funciones básicas de la organización industrial



Rojas

2



Introducción

- "Relaciones Humanas" es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos.
- Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización.
- Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes".
- Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Rojas

3



Orígenes de la teoría de relaciones humanas

1. La necesidad de humanizar la administración liberándola de conceptos rígidos y mecanismos de la teoría clásica y adecuándola a nuevos patrones de vida.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración.

Región

4



Características de la escuela de relaciones humanas

- Necesidad que el administrador utilice su experiencia
- Importancia de la participación del empleado
- La función de la comunicación
- El trabajo de equipo
- El reconocimiento de la diversidad de motivaciones de los individuos
- La constancia que la organización es un sistema social
- El hecho de que se puede desarrollar la capacidad del administrador en relaciones humanas
- Busca alcanzar la productividad interactuando con el individuo

Región

5



El ser humano es un foco de problemas, sobretodo cuando trata con otro ser humano.



ELTON MAYO

Región

6



ELTON MAYO

- Elton Mayo (1880 - 1949) es uno de los pioneros de la escuela del comportamiento humano, sus investigaciones las llevó a cabo el Harvard.
- Estaba convencido que los incentivos económicos explicaban parcialmente la satisfacción y la motivación de los individuos.
- él y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

Regis

7



El efecto Hawthorne

- Los misterios de la conducta humana
 - Uno de los misterios más fascinantes de la naturaleza es el ser humano.
 - Intentar comprenderlo, mejor dicho, comprendernos, es uno de los retos más fascinantes que podemos encarar.
 - Por dos razones: una, por la curiosidad innata que tenemos por saber el funcionamiento del mundo que nos rodea; dos, porque conocer el problema es el paso previo a resolverlo y, querámoslo o no, el ser humano es un foco de problemas, sobre todo cuando trata con otro ser humano.

Regis

8



El efecto Hawthorne

- En este campo de las relaciones humanas se descubrió, en la primera mitad de este siglo, un hecho altamente llamativo que desde entonces recibe el nombre de efecto Hawthorne.
- Este nombre no se refiere al científico que lo descubrió, sino a la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company situada cerca de Chicago.
- Hasta allí se desplazó un hombre llamado Elton Mayo, profesor de la Harvard Business School, para estudiar la influencia de la iluminación en la productividad de los trabajadores en la industria.
- En este caso los trabajadores eran mujeres y la industria era la cadena de montaje de componentes telefónicos.

Regis

9



Los experimentos de Hawthorne

- Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933.
- Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago
- Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

WUOLAH

10



Los experimentos de Hawthorne

- En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos.
- Los resultados fueron ambiguos.
- Cuando fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes.

WUOLAH

11



Los experimentos de Hawthorne

- Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control.
- Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

WUOLAH

12



Los experimentos de Hawthorne

- En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas:
 - se aumentaron los sueldos;
 - se introdujeron periodos de descanso de diversa duración;
 - la jornada y la semana laborable fueron acortadas.
- Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos.

Rojas

13



Los experimentos de Hawthorne

- Y otra vez los resultados fueron ambiguos.
- El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme.
- Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

Rojas

14



Los experimentos de Hawthorne

- En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad.
- Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos.
- Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo.

Rojas

15



Los experimentos de Hawthorne

- La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación.
- Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.
- Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Región

16



Los experimentos de Hawthorne

- Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad.
- Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido.
- Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia.

Región

17



Los experimentos de Hawthorne

- Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.
- Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por "necesidades económicas personales."

Región

18



Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

- Aportaciones.
 - Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería.
 - En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

19



Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

- Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores.
- La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.
- Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

20



Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

- Limitaciones.
 - Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.
 - La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

21



Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

- El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional";
- Tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo.
- Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo.
- Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

R. G. 2012

22



Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

- Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad.
- He aquí otros:
 - los niveles de salarios,
 - el grado de interés de las tareas,
 - la cultura y estructura organizacional,
 - las relaciones entre empleados y gerentes.
- En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

R. G. 2012

23



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo.
- Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación.
- De ahí que estos últimos hayan recibido el nombre de "científicos del comportamiento- y no -teóricos de las relaciones "humanas".

R. G. 2012

24



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás.
- Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que se autorrealiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

R. G. 25

25



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- Según Abraham Maslow, las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía.
- En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad.
- En la parte superior se encuentran las necesidades del ego (la necesidad de respeto, por ejemplo) y las de autorrealización (entre las que se cuenta la necesidad de significado y crecimiento personal).

R. G. 26

26



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- En general, las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior.
- Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno, casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización.
- El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos.

R. G. 27

27



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- Algunos psicólogos pensaron años después que también este modelo es inadecuado para explicar debidamente lo que motiva al trabajador.
- Afirman que no todos pasan en forma predecible de un nivel a otro en la jerarquía de necesidades.
- Para algunos, el trabajo no es más que un medio de satisfacer sus necesidades de orden inferior.

Rojas

28



De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia del comportamiento

- A otros tan sólo les satisface ver cubiertas sus necesidades de orden superior e incluso a veces optan por trabajos que amenazan su seguridad con tal de alcanzar metas exclusivas.
- Para estos científicos de la conducta, el modelo más realista de la motivación humana es el "hombre complejo".
- El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

Rojas

29



Crítica de las relaciones humanas

- Interpretación inadecuada y distorsionada de los problemas de las relaciones industriales
- Se centró en la integración del hombre al trabajo

Rojas

30



Comparación entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas

Teoría Clásica	Teoría de las relaciones humanas
1. Trata la organización como una máquina	1. Trata la organización como grupo de personas
2. Hace énfasis en las tareas o tecnología	2. Hace énfasis en las personas
3. Se inspira en sistemas de ingeniería	3. Se inspira en sistemas de psicología
4. Autoridad centralizada	4. Delegación plena de la autoridad


31



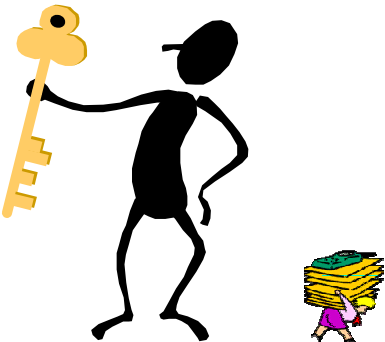
Comparación entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas

Teoría Clásica	Teoría de las relaciones humanas
5. Líneas claras de autoridad	5. Autonomía del trabajador
6. Especialización y competencia técnica	6. Confianza y apertura
7. Acentuada división del trabajo	7. Énfasis en las relaciones humanas
8. Confianza en reglas y reglamentos	8. Confianza en las personas
9. Clara separación entre línea y staff	9. Dinámica grupal de interpersonal


32



FIN CAPÍTULO 3




33
