

EL EFECTO HAWTHORNE

El **Efecto Hawthorne** es la mejora de los resultados simplemente por formar parte de una investigación o el aumento del rendimiento debido a la introducción de un determinado cambio en un estudio y no en respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio mismo.

Los estudios de Hawthorne Works

El término fue creado en 1955 por Elton Mayo cuando analizaba antiguos experimentos realizados en una planta de la Western Electric Company en Illinois llamada *Hawthorne Works*. Esos estudios, iniciados en 1924, pero ampliados y prolongados hasta principios de los años 30, fueron ideados originalmente por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica. En 1927, invitaron al profesor de Harvard Elton Mayo y a sus colaboradores a que se incorporaran al estudio en calidad de consultores. Así dio principio 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 del día y la semana laborables, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales versus de grupo.



Vista aérea de Hawthorne Works, circa 1925

El experimento

Inicialmente querían examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad del trabajador aumentando o disminuyendo las condiciones de iluminación ambiental. La productividad de los trabajadores pareció aumentar en el momento en el que se instauraron los cambios, y no sólo se produjo en los casos en los que los niveles de iluminación eran aumentados, sino también en aquellos casos en los que la iluminación se reducía. Al momento de terminar el estudio, los niveles volvieron a los niveles normales. La explicación sugerida fue que la mejora en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de iluminación, sino al efecto motivador que supuso entre los obreros el saber que estaban siendo objeto de estudio. Aunque la investigación sobre la iluminación del lugar de trabajo supuso la base del Efecto Hawthorne, también se evaluó el efecto de otros cambios, como el mantenimiento y limpieza de las estaciones de trabajo, la eliminación de los obstáculos del suelo, e incluso el traslado y la relocalización de las distintas secciones. Todas estas alteraciones provocaron un aumento de la productividad durante un corto periodo. Así, el término se usó para hacer referencia a estas mejoras de productividad de breve duración relacionadas con la reactividad psicológica.

Este fenómeno se explicó aludiendo a un mecanismo natural del ser humano para adaptarse a las condiciones ambientales en aquellos casos en los que desconoce los objetivos del experimento en que está tomando parte. Así, los investigadores concluyeron que los trabajadores aumentaron su rendimiento al sospechar que estaban siendo evaluados individualmente. Para los responsables del estudio, el tener la posibilidad de escoger a sus compañeros de trabajo, formar parte de un grupo, ser tratados de forma preferencial y contar con la presencia de un supervisor colaborativo y agradable fueron los verdaderos motivos que explican la mejora en el rendimiento de los trabajadores.

Los trabajadores fueron entrevistados para que evaluaran los estudios Hawthorne. Se les preguntó acerca de las prácticas de supervisión y la moral laboral. Los resultados determinaron que el incremento de los flujos de comunicación en el seno de la organización creaba una actitud positiva dentro del entorno laboral. Los trabajadores se sentían satisfechos de que sus ideas estuvieran siendo escuchadas.

Críticas

El psicólogo industrial H. M. Parsons realizó análisis de los resultados obtenidos en los experimentos originales. Tras entrevistarse con algunos de los participantes y analizar los datos de la investigación original, llegó a la conclusión de que existían serias deficiencias en el control de las variables extrañas que pudieron influir en los resultados obtenidos. Entre los factores señalados que podían haber afectado los resultados Parsons resaltó: el cambio de dos trabajadoras del grupo experimental inicial, la curva de aprendizaje debido a la experiencia que acumularon durante los años del experimento, la retroalimentación, ya que las trabajadoras tenían acceso a la información acerca de su rendimiento individual y el hecho de formar parte de un grupo reducido y observado hizo que mantuvieran niveles más elevados de motivación al entender que su papel dentro del grupo no se veía reducido a una pequeña aportación dentro de un grupo muy numeroso.

Por su parte, Mayo mantiene que los resultados obtenidos se deben al hecho de que los trabajadores se sintieron mejor tratados, gracias a la cordialidad y el interés mostrados por los investigadores durante el transcurso del experimento, y argumenta que el objetivo del estudio se centraba en evaluar el efecto global conseguido, y no en realizar análisis individuales sobre cada trabajador. También se muestra en desacuerdo con las críticas que atribuyen los resultados a un efecto de las condiciones experimentales, sosteniendo que lo verdaderamente determinante fue el sistema de dirección que se aplicó, y que hizo que los trabajadores se comportaran de un modo diferente porque sus sensaciones eran diferentes; principalmente al experimentar un mayor margen de libertad y tener la convicción de no sentirse estrictamente supervisados, pero sí controlados como grupo. En suma, para Mayo las manipulaciones experimentales efectuadas fueron útiles en la medida en que contribuyeron a crear un ambiente de trabajo confortable.

El impacto en la productividad del efecto Hawthorne

La consecuencia más destacada del efecto Hawthorne, según los estudios originales de Landsberger, es que los trabajadores tienden a aumentar su rendimiento cuando son supervisados. Eso sí, la observación directa de los trabajos no es el único factor que explica la mejora del desempeño laboral.

De hecho, los trabajadores ofrecen un rendimiento aún más elevado cuando los supervisores muestran interés en su actividad. Esto significa que los profesionales se sienten más motivados si saben que su esfuerzo no pasará desapercibido a los responsables de la empresa.

Esta visión implica que el efecto Hawthorne solo resulta verdaderamente positivo cuando observación y reconocimiento van de la mano. Si los supervisores se limitan a comprobar que los trabajadores cumplen su jornada laboral y completan todas las tareas pertinentes, en este caso, el rendimiento laboral no mejora de manera muy significativa.

Cómo afecta el efecto Hawthorne a las empresas actuales

Los hallazgos de Landsberger podrían estar “contaminados” por las características de la empresa en cuestión. Al fin y al cabo, no todos los modelos de organización empresarial abogan por los mismos criterios de supervisión laboral, sin embargo, un grupo de investigadores dirigidos por el profesor Elton Mayo de la Universidad de Harvard se encargó de universalizar el efecto Hawthorne brindando una serie de consecuencias válidas y vigentes para cualquier tipo de compañía:

- **Las aptitudes de un empleado no explican por completo su productividad**

Es una de las conclusiones más destacadas, dado que parece lógico pensar que las habilidades y capacidades de un trabajador son las que finalmente definen su potencial laboral. Lo cierto es que los factores sociales, el clima laboral y su actitud influyen en gran medida.

- **La interdependencia existe en todos los casos**

Incluso en los puestos de trabajo aparentemente desconectados entre sí, existe una mínima interdependencia entre los empleados y se constató un sistema informal de equilibrios entre los estos.

- **A menor organización, menor rendimiento**

Los empleados rinden menos cuando la organización es más informal (no hay pautas claras para cumplir las tareas o no hay apenas supervisión de los trabajadores).

- **Los grupos de trabajo modifican conductas individuales**

Aun sabiéndose observados, los profesionales que forman parte de un grupo de trabajo tienden a seguir los mismos criterios y normas a la hora de cumplir sus tareas, conducta que no se aprecia cuando trabajan de manera individual.

- **La mayoría de las acciones son ilógicas**

Aun siendo observado, el trabajador realiza numerosas acciones residuales o carentes de lógica desde un punto de vista estrictamente productivo. La moral, el compromiso o la experiencia explican muchas acciones cotidianas que, aparentemente, no son racionales.

- **Flexibilidad horaria y mejora del rendimiento**

La flexibilidad horaria es una de las demandas más destacadas de los trabajadores actuales y las empresas pueden beneficiarse de mayores niveles de productividad si ofrecen ciertas facilidades para adaptar la jornada laboral a las necesidades de los empleados.

Un software de control horario puede ayudar a supervisar debidamente las horas trabajadas y monitorizar la actividad del trabajador aun no encontrándose este en las instalaciones de la empresa, muy necesario en tiempos del teletrabajo.

Beneficios del efecto Hawthorne para el trabajo

Las empresas actuales pueden conseguir interesantes beneficios si aprovechan las posibilidades del efecto Hawthorne para optimizar la gestión del talento. Estos son algunos ejemplos de las mejoras que pueden introducirse en la mayoría de empresas tras la observación de los trabajadores:

I. Refuerzo del liderazgo

Los líderes son los más interesados en conocer de primera mano cómo trabajan los miembros de sus equipos y cuándo ofrecen su rendimiento óptimo. Con esta información, pueden tomar mejores decisiones para maximizar el talento disponible y mejorar la implicación de los trabajadores.

II. Planes de carrera

La creación de planes de carrera es un poderoso argumento para retener al mejor talento. Por ello, la observación de la actividad diaria puede ser un gran estímulo para que los trabajadores más ambiciosos cuenten con un horizonte laboral que les entusiasme y les anime a mejorar.

III. Evitar que los problemas se enquisten

No es infrecuente que, con el paso del tiempo, un pequeño problema en la organización de la empresa acabe convirtiéndose en un obstáculo importante para su correcto funcionamiento.

Observar el efecto Hawthorne permite detectar con mayor rapidez los problemas que van surgiendo en el día a día. Un sistema de encuestas facilita la recolección de necesidades y problemas por parte de la plantilla.

IV. Cálculo más ajustado de la rentabilidad de los proyectos

El efecto Hawthorne también puede ser de utilidad para definir mejor la rentabilidad de cada proyecto, teniendo en cuenta los aspectos que condicionan el rendimiento laboral.

Cómo implementar el efecto Hawthorne en tu organización

Para aplicar de manera eficaz el efecto Hawthorne y aprovechar todas sus ventajas, las empresas pueden llevar a cabo iniciativas como estas:

✓ **Promover un clima de cooperación y transparencia**

Para que el efecto Hawthorne tenga un impacto positivo en cualquier empresa es imprescindible generar un clima de confianza entre los supervisores y los empleados.

Solo así se obtendrá toda la información importante y se conseguirá que los trabajadores sean favorables a compartir sus impresiones con la dirección.

✓ **Pequeños cambios que marcan grandes diferencias**

Generalmente, ninguna empresa necesita cambiar radicalmente su manera de trabajar o de gestionar el talento para que aumente la productividad de la plantilla. Basta con introducir pequeños cambios en base a las demandas de los empleados y a las conclusiones de la observación para que mejore el rendimiento laboral.

La implementación de un software de encuestas puede ayudar a recabar las opiniones de la plantilla para tomar en consideración sus preferencias sobre la estructura organizacional o sobre los responsables de cada departamento, entre otras variables.

✓ **Dinamizar la jornada laboral**

Obviamente, no todas las empresas pueden suprimir las tareas repetitivas o poco creativas, especialmente en cadenas de montaje y demás procesos de producción industrial.

En cualquier caso, la fijación de objetivos y los consecuentes incentivos pueden evitar el aburrimiento al tiempo que se refuerza la motivación de los empleados.

✓ **Elementos novedosos**

Las empresas también pueden conseguir mayores niveles de atención y motivación si actualizan periódicamente algún aspecto de su actividad. De este modo, se evita la relajación de la plantilla y se fomenta la formación continua.

✓ **Team Building**

Combinar el efecto Hawthorne con los beneficios de las actividades de Team Building aporta numerosos beneficios para las empresas. Por un lado, mejora el clima de trabajo y favorece la interdependencia entre los trabajadores. Por otro, ayuda a corregir los desequilibrios detectados durante la observación de la actividad de manera amena y altamente significativa.

Recomendable:

Para obtener información detallada sobre el rendimiento laboral sería conveniente implementar una herramienta digital que posibilite una medición objetiva y en profundidad de los principales parámetros que afectan a la productividad. Diseñar software para analizar el desempeño del trabajador, identificar sus puntos fuertes, las necesidades de formación para mejorar las competencias clave para la empresa y, además, crear un feedback para que el trabajador pueda seguir mejorando y creciendo dentro de la empresa.

Fuentes:

Bizneo. (2022). *Qué es el Efecto Hawthorne y cómo ayuda a tu empresa*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/efecto-hawthorne/>

Tesis. (s.f.). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/Capitulo2.pdf>

Wikipedia. (julio de 2022). *Efecto Hawthorne*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Hawthorne