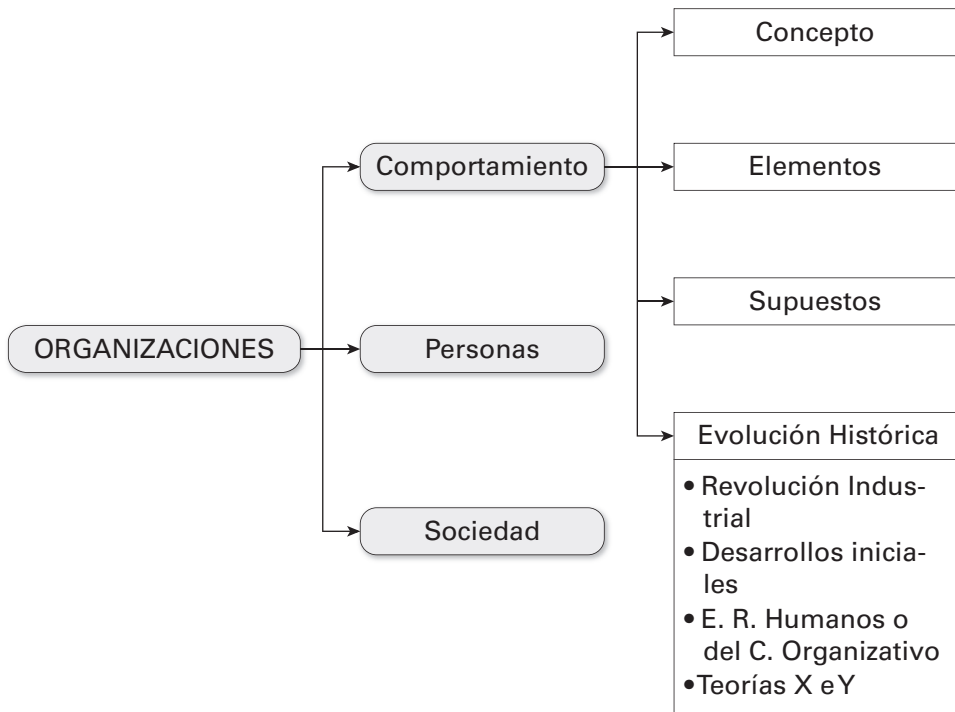


# CAPÍTULO 1

## El comportamiento humano en la organización

### MAPA CONCEPTUAL



## ALGUNAS CUESTIONES INICIALES

---

1. ¿Cuál es el elemento fundamental de toda organización?
2. ¿En qué consiste el comportamiento organizativo?
3. ¿Cómo contribuyen las personas a las organizaciones?
4. ¿Cómo contribuyen las organizaciones al bienestar de la sociedad?
5. ¿Por qué existe tanto interés en el estudio de las relaciones humanas?

## INTRODUCCIÓN

---

Existen una serie de elementos que hacen que unas organizaciones sean diferentes que otras. Si unas tienen éxito y otras no, la razón ha de encontrarse en algunos de esos elementos diferenciadores. Concretamente, si esa diferencia positiva de unas organizaciones respecto de otras se mantiene, esos elementos diferenciadores habrán de tener dos características: (1) han de perdurar en el tiempo y (2) han de ser difíciles de imitar.

Pues bien, el elemento diferenciador más importante entre unas organizaciones y otras que perdura en el tiempo y que es difícilmente imitable es el integrado por las personas. y es que, en realidad, los recursos humanos forman la organización.

Este libro se centra en el estudio del comportamiento que tienen las personas en las organizaciones, tanto individualmente como en grupos, y en el modo de orientar ese comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por consiguiente, se han de estudiar las siguientes cuestiones: la empresa, su dirección, los recursos humanos y, finalmente, como síntesis, la dirección de los recursos humanos en la empresa. La empresa y su dirección se estudian en esta primera parte, el comportamiento de los recursos humanos (lo que se denomina “comportamiento organizativo”) se estudia en la segunda y la dirección de las personas (tradicionalmente denominada “dirección de los recursos humanos”) se afronta en la tercera.

Esta primera parte del libro se orienta, por tanto, a ofrecer una revisión de la empresa como organización y de la dirección de empresas, en general.

Este primer capítulo es introductorio y se dedica a analizar, en primer lugar, el concepto de organización, sus elementos esenciales, y el comportamiento organizativo como estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El objeto material de estudio del comportamiento organizativo es la organización. Su objeto formal, es decir, el particular punto de vista desde el que se estudia ese objeto material es comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano dentro de la organización.

Por tanto, el comportamiento organizativo es un campo de conocimiento que se centra en las personas: estudia el comportamiento de las personas individuales, el de los grupos de personas, y el de las propias organizaciones en su conjunto.

Los elementos fundamentales del comportamiento organizativo, que se estudian seguidamente, son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno, y a continuación se presentan sus supuestos esenciales referidos a la naturaleza de las personas, a la naturaleza de la organización y a la consideración integral de la organización.

Las organizaciones y las personas dependen unas de otras y el éxito de las organizaciones depende del entorno en el que desarrollan su actividad. Pero, a su vez, el progreso y el bienestar de la sociedad dependen del éxito de las organizaciones.

El capítulo termina con el estudio de la evolución histórica de esta disciplina desde la Revolución Industrial a las teorías X e Y de McGregor, pasando por las investigaciones de quienes hoy se consideran los padres del comportamiento organizativo.

## 1. EL FACTOR HUMANO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

---

En el entorno actual, la competencia aparece cuando otra organización intenta hacer lo mismo que la propia organización, pero mejor. La ventaja se obtiene cuando se puede realizar algo que a la competencia le resulte difícil imitar. La ventaja competitiva se asegura aún más cuando los competidores son incapaces de copiar la capacidad especial de la propia organización.

Pues bien, existe una amplísima evidencia empírica que pone de manifiesto lo que, por otra parte, es obvio: si algo caracteriza a una organización, la diferencia de cualquier otra, y hace que sus resultados sean difícilmente imitables, es su factor humano. Ninguna empresa tiene a las mismas personas que otra y es difícil encontrar personas idénticas, por lo cual ninguna empresa puede copiar fácilmente la gama de productos que se obtienen a partir de las capacidades particulares de los miembros de otra empresa.

La fuente de ventaja competitiva más sólida se encuentra en las personas que forman la organización. Por consiguiente, una de las formas más efectivas de asegurar la ventaja competitiva es utilizar del mejor modo posible los conocimientos, capacidades, habilidades, talentos y otros valores de las personas de la organización.

Así, la gestión del comportamiento organizativo resulta esencial en el proceso de consecución y mantenimiento de ventajas competitivas.

## 2. LAS ORGANIZACIONES

---

Una **organización** es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.

Tabla 1.1. Elementos de toda organización

- Objetivo
- Elementos personales y materiales
- Dirección
- División del trabajo

Por consiguiente, toda organización cuenta con **cuatro elementos**:

1. **Un objetivo.** El objetivo es la razón de la existencia de la organización. Una organización existe para algo. Ese “algo” mantiene unidas a las personas, confiéndoles un sentido.
2. **Elementos personales y materiales.** Evidentemente, el elemento fundamental de una organización son las personas que la forman. Los materiales se encuentran a disposición de las personas para que desarrollen su trabajo.
3. **La dirección.** Está formada por un conjunto de personas que aúnan los esfuerzos de las demás y los dirigen hacia el objetivo común. La existencia de dirección comporta algún tipo de jerarquía por la cual unas personas responden ante otras y están subordinadas a ellas.
4. **La división del trabajo.** El trabajo complejo se divide en tareas más simples, las cuales se asignan a personas y grupos de personas, lo cual facilita su realización bajo el principio de **especialización**.

Este cuarto elemento es de la mayor importancia y ha sido fundamental en el desarrollo de las sociedades modernas.

La Revolución Industrial se basó en la división del trabajo, es decir, en la dedicación de cada persona a una sola tarea de un trabajo. La división del trabajo ha sido el instrumento más poderoso para el desarrollo económico del mundo.

El ejemplo más famoso sobre las ventajas de la división del trabajo es el de la producción de alfileres, descrito por Adam Smith (1723-1790) en su obra “La riqueza de las naciones”, escrita en 1776. Señalaba que un trabajador no especializado difícilmente puede fabricar más de 20 alfileres diarios. Cuando existe un especialista en preparar el alambre, otro en cortarlo, otro en afilarlo, etc., diez personas pueden fabricar más de 48.000 alfileres diarios, de forma que la productividad pasa a ser 4.800 alfileres por persona al día.

La división del trabajo permite, además, la introducción de herramientas y máquinas específicas para cada tarea. Con ella, se multiplicó la productividad y surgieron las grandes empresas, y las grandes organizaciones basadas en las economías de escala.

### 3. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO. CONCEPTO Y ELEMENTOS

---

El **comportamiento organizativo** consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, el **objeto material** en el que se centra este campo de estudio es la organización. Como tal debe entenderse no sólo la empresa con ánimo de lucro, sino cualquier tipo de entidad organizativa, ya sean escuelas, orquestas, equipos deportivos, etc., si bien es cierto que es en la empresa donde se ha desarrollado y donde se han realizado la inmensa mayoría de los estudios en los que se fundamenta.

El **objetivo formal** de este campo de estudio es comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Por tanto, el comportamiento organizativo es un campo de conocimiento que **se centra en las personas**. Concretamente, estudia tanto el comportamiento de las personas individuales como el de los grupos de personas, y el de las propias organizaciones en su conjunto:

- Al centrarse en los individuos, lo hace fijándose tanto en los comportamientos externos (observables), como en los estados internos de las personas (ideas, pensamientos, decisiones) que acompañan a esos actos observables.
- Abarca también el comportamiento de grupos de personas y organizaciones. Estos presentan formas de comportamiento que ni se producen en las personas ni pueden explicarse por los comportamientos individuales.

Tabla 1.2. Elementos fundamentales del comportamiento organizativo

<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas</li><li>• Estructura</li><li>• Tecnología</li><li>• Entorno</li></ul>
--

En las organizaciones, a las personas se las organiza según cierta estructura y se las dota de una tecnología. Los **elementos fundamentales** en el comportamiento organizativo son esos tres y el entorno en el que la organización se desenvuelve:

- Las **personas** forman la organización, tanto individualmente consideradas como en forma de grupos. Ellas crean la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Por extraño que parezca, no hace tantos años que se considera que las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones. Una organización no podría existir sin las personas que la integran.
- La **estructura** establece las relaciones entre las personas dentro de la organización. En la estructura se sitúa a cada persona y grupo de personas en relación con las demás. Un elemento importante de la estructura es el formado por las relaciones jerárquicas: en ella se fija qué persona tiene autoridad sobre otras personas, las cuales también se señalan.
- La **tecnología** permite que las personas realicen más trabajo con menor esfuerzo, y que se realicen nuevos trabajos para alcanzar nuevos objetivos que no eran viables antes de la existencia de una nueva tecnología. Diferentes organizaciones utilizan distintas tecnologías, de modo que éstas caracterizan a aquellas. Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico no utiliza la misma tecnología que un estudio de grabación de música. La tecnología influye en las condiciones de trabajo y en el comportamiento humano.
- El **entorno** condiciona el comportamiento de las organizaciones y de los grupos e individuos. Las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden escapar a la influencia de su entorno competitivo, el cual influye en la conducta de las personas y en sus condiciones de trabajo. Las organizaciones y los grupos son sistemas abiertos que, como tales, reciben influencias del entorno cambiante en el que operan. Las organizaciones cambian para adaptarse a los cambios de su contexto y ello hace que cambien, a su vez, tanto las personas que las forman como los grupos.

El conocimiento del comportamiento organizativo es fundamental para quienes han de dirigir personas; es decir, para cualquier directivo. Éste ha de crear un ambiente en el que las personas se sientan motivadas, colaboren, y constituyan elementos eficientes para la organización. Como se verá, cuando lo consigue, se satisfacen tanto los objetivos de las personas, como los de la organización y los de la sociedad.

## 4. SUPUESTOS ESENCIALES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

---

Cada campo de conocimiento tiene una serie de conceptos que se encuentran en su esencia y que guían su desarrollo. Por ejemplo, en física es esencial que los elementos de la naturaleza sean uniformes, de modo que la ley de la gravedad es igualmente válida en Nueva York que en Barcelona, y un átomo de oxígeno es igual en Moscú que en Tokio.

Tabla 1.3. Supuestos esenciales del comportamiento organizativo

- En cuanto a la naturaleza de las personas.
- En cuanto a la naturaleza de las organizaciones.
- En cuanto a la consideración integral de la organización.

Del mismo modo, en contabilidad, un concepto esencial es que “a cada anotación en el debe le corresponde otra en el haber”. Todo el sistema de partida doble se basa en ese principio que sustituyó a la contabilidad de asiento único hace mucho tiempo.

En los campos de conocimiento en los que intervienen las personas las cosas no son tan simples. Sin embargo, también en el comportamiento organizativo es posible señalar unos supuestos fundamentales que hacen referencia al ser humano, a la naturaleza de las organizaciones y, como resultado, a la consideración integral de la organización.

En cuanto al primer aspecto, se parte de cuatro supuestos básicos relativos a la **naturaleza de la persona**:

- Aunque todas las personas tienen mucho en común, no existen dos personas iguales, por lo cual no se puede tratar a todas del mismo modo.
- Cada persona tiene un conjunto de capacidades, pero lo que se emplea es la persona como un todo, no siendo posible seleccionar algunas de sus capacidades y emplear sólo a éstas, prescindiendo de las demás. Por otra parte, la vida privada no se puede separar de la vida laboral, ni el desarrollo profesional se puede separar del desarrollo personal. La evidencia sugiere que no se puede tratar a una persona tan solo como un empleado, sino que ha de hacerse como la persona lo interioriza, es decir, en su integridad. Las personas actúan como seres humanos totales y así debe considerárselas.
- Las personas tienen necesidades y deseos, por lo que pueden ser motivadas. Existe una forma positiva de hacerlo (la más adecuada y deseable) que consiste en demostrar cómo determinadas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades, o de una forma negativa, amenazando con una satisfacción reducida a menos que la persona siga un curso de acción exigido.
- Las personas tienen dignidad. Es una evidencia, pero no siempre ha sido ni es reconocida. No hace falta referirse a la consideración mecanicista del hombre, en la que se le tenía como un elemento más del proceso de producción. Piénsese que hoy todavía existe la esclavitud y la explotación del hombre por el hombre.

En cuanto a la **naturaleza de las organizaciones**, son sistemas sociales basados en el interés común:

- Las organizaciones son sistemas sociales dinámicos abiertos. Son sistemas porque todas sus partes son interdependientes y están sometidas a mutuas influencias. Son sistemas sociales porque están formados por personas. Son sistemas dinámicos porque no son conjuntos de relaciones estáticas como las que se plasman en sus organigramas, sino que todas las partes del sistema cambian constantemente. Son sistemas abiertos porque se relacionan con su entorno social, recibiendo sus influencias e influyendo en él.
- Existe un interés común no sólo entre las personas de la organización, sino entre el conjunto y cada una de las personas que lo forman. Las organizaciones necesitan a las personas y éstas necesitan a las organizaciones. Las personas aspiran a conseguir sus propios fines por medio de las organizaciones, y las organizaciones necesitan a las personas para lograr sus objetivos. Si no hubiera intereses mutuos, las organizaciones no existirían; no tendría sentido reunir a una serie de personas e impulsar la cooperación entre ellas.

En cuanto a la **organización**, el comportamiento organizativo la estudia como un todo global. Se basa en un enfoque integrador, es decir, bajo una perspectiva general en la que las relaciones entre las personas y la organización se interpretan en función de la persona completa, del grupo total, de la organización global y del sistema social como un todo.

## 5. LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS

---

Unas organizaciones, como las empresas fabricantes de muebles, elaboran bienes, en tanto que otras, como las entidades deportivas, producen servicios.

Unas empresas se financian sólo con capital privado, y otras reciben subvenciones de organismos públicos.

Algunas, como las navieras, necesitan realizar grandes inversiones, en tanto que otras, como las que proporcionan servicios de asesoría profesional, pueden tener éxito sin apenas invertir en otro activo que no sea la formación de sus expertos.

Hay empresas que precisan grandes campañas mercadotécnicas para vender productos de consumo masivo, mientras que otras pueden limitarse a ser conocidas en la reducida zona en la que operan.

Pero todas ellas necesitan buenos recursos humanos.

El éxito de cualquier empresa radica en contar con personas bien dirigidas.

Frecuentemente se argumenta que los recursos humanos son más importantes en las organizaciones que prestan servicios que en las de producción de bienes. Se señala que el éxito de estas últimas depende más de la capacidad de su maquina-



ria, de su tecnología, de la calidad de sus materias primas, etc., que de sus recursos humanos.

No es cierto. Lo más importante para el éxito de cualquier organización son las personas que la integran. Si esas personas han sido bien seleccionadas, bien formadas, bien integradas en los grupos de trabajo, y se encuentran identificadas con los objetivos de la organización, ésta tendrá éxito.

Si una empresa industrial cuenta con unos equipos de producción excelentes, con una tecnología puntera y con unos magníficos materiales, que le permitirían producir con calidad y con bajos costes, pero no tiene unos buenos recursos humanos, está abocada al fracaso.

En realidad, una empresa que no cuenta con unos recursos humanos adecuados normalmente no tendrá unos buenos recursos de cualquier otro tipo, pues son las personas quienes seleccionan los equipos de producción, quienes crean y eligen la tecnología, quienes innovan, quienes seleccionan los materiales, etc.

Aunque esta perspectiva no ha sido común a todos los enfoques de la dirección y administración de empresas, no se debe olvidar que los recursos humanos son personas.

Todas las organizaciones cuentan con personas. Cuando se las contempla desde el punto de vista de la organización, las personas son recursos. no son recursos inanimados como la tierra o el capital; son recursos humanos. Pero no dejan de ser personas.

Aunque estos recursos no figuran en los balances contables de las empresas, son su activo más importante y el más rentable de todos.

Ahora bien, no basta con que cada una de las personas de la organización sea excelente. El éxito depende también de la forma en que interactúan las personas y de su relación con la organización. Por ello, es importante que las personas se encuentren bien dirigidas.

Las personas dependen de las organizaciones en las que tienen su trabajo. Las organizaciones existen gracias a los esfuerzos cooperantes de sus personas.

Las organizaciones y las personas dependen unas de otras.

## 6. LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

---

**El éxito de las organizaciones depende del entorno en el que desarrollan su actividad.** Por ejemplo, para que nazcan y crezcan empresas privadas, el Estado ha de proveer un medio ambiente estable; un contexto donde se cumplan los contratos, se minimicen los delitos contra las personas y sus bienes, el éxito se vea acompañado por el beneficio, etc.

Pero, a su vez, **el progreso y el bienestar de la sociedad dependen del éxito de las organizaciones**. Sólo ellas pueden aliviar la pobreza, encontrar nuevas formas de energía, encontrar la curación para antiguas y nuevas enfermedades, desarrollar nuevas tecnologías en la informática y la comunicación, y, en general, hacer frente a los cambios que hacen posible el progreso y el bienestar social.

Cuanto mejor funcionan las organizaciones, más sencillo resulta que la sociedad progrese. Por consiguiente, **desde el punto de vista social, la mejora continua de las organizaciones privadas y públicas constituye un objetivo fundamental**.

## 7. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

---

### 7.1. La Revolución Industrial

El primer hito fundamental en la evolución del comportamiento organizativo fue la Revolución Industrial.

Hasta la Revolución Industrial la mayor parte de las organizaciones (con excepción de la Iglesia Católica Romana, y de los Estados y sus ejércitos) eran muy pequeñas. Las personas trabajaban solas o en grupos de trabajo tan pequeños que sus relaciones se resolvían fácilmente.

Existe cierta tendencia a pensar que la Revolución Industrial fue el inicio de la consideración del trabajo como castigo divino. En realidad, con anterioridad las condiciones de trabajo eran brutales y extenuantes. En el campo y en la ciudad se trabajaba para sobrevivir y en condiciones extremas, desde el amanecer hasta el anochecer, con escasez de recursos y en un ambiente de suciedad, peligro y proliferación de enfermedades.

### 7.2. Los desarrollos iniciales

En los comienzos de la Revolución Industrial las condiciones de los trabajadores no mejoraron, pero se fue creando un excedente de bienes y servicios en la industria que proporcionó a los trabajadores salarios más altos, horarios más breves y mayor satisfacción (o menor insatisfacción) en su trabajo.

Sin embargo, en esa época se concibe al hombre como un elemento de la producción, como si de una máquina se tratara. La mecanización hizo que se degradaran las condiciones de trabajo de muchas personas. Dado el clima de descontento producido por la industrialización, a finales del siglo XIX, en muchas empresas se crearon los **secretariados sociales**, encargados de paliar la conflictividad laboral ayudando a los trabajadores en sus problemas de educación, vivienda, salud y condiciones de trabajo.

**La Escuela de la Dirección Científica** se inició con los estudios realizados por Frederick W. Taylor en la Midvale Steel Company en 1882. Sus estudios fueron ampliados y mejorados por Frank y Lillian Gilbreth y Henry L. Gantt, junto con cientos de directivos, investigadores y asesores de empresas que hicieron que en 1912 los métodos de esta escuela constituyeran ya prácticas generalmente conocidas y utilizadas.

Los cambios generados por Taylor en la administración prepararon el camino para el posterior desarrollo del comportamiento organizativo.

Desde sus primeras investigaciones, Taylor descubrió la existencia de ciertas limitaciones al aumento de la productividad provenientes del temor de los trabajadores a perder su empleo y a la escasa predisposición de los empresarios a compensar económicamente a los trabajadores más productivos. Aunque en muchos casos se ha demostrado que el aumento de la productividad crea más empleos, persiste todavía el temor de los trabajadores a perderlos. Por ello, cuando una nueva persona entra a trabajar en una empresa, los demás trabajadores le señalan la tasa de producción socialmente aceptable que debe mantener. Los trabajadores que superan esta norma tácitamente establecida son rechazados por el grupo y conminados a que la acaten. Además, la falta de compensación económica a la mayor productividad hace que no existan incentivos para aumentarla.

La idea fundamental de Taylor fue la aplicación de métodos científicos a la organización del trabajo; decía que “siempre existe un método mejor para hacer cualquier cosa”. Tales métodos se basaban en una descomposición y racionalización de las tareas que deberían aumentar el rendimiento de los trabajadores, con lo que se elevaría su remuneración, y se reduciría su fatiga. Uno de sus muchos éxitos lo obtuvo en el estudio del trabajo de un conjunto de obreros ocupados de cargar bloques de hierro en vagones ferroviarios. Reduciendo el peso de los bloques y dejando un tiempo de descanso entre cada cierto número de cargas, consiguió que cada uno pasara de cargar diariamente 12,5 toneladas a cargar 47,5, y que su remuneración pasara de 1,15 dólares diarios a 1,85.

Taylor consideraba que la aplicación de sus métodos favorecía tanto a la empresa como a los trabajadores, pues ambos se beneficiaban de los aumentos de productividad. Estos se consiguen mediante mejores métodos de trabajo y no mediante mayores esfuerzos de los trabajadores.

En esencia, los procedimientos organizativos de esta escuela se basan en una extremada división del trabajo y especialización, con arreglo a las siguientes fases:

1. El trabajo de cada operario se descompone en sus diferentes operaciones.
2. A cada operario se le encarga solamente un tipo de operación.
3. Posteriormente, cada operario se limita a repetir constantemente la operación que se le ha encomendado.

La especialización de los trabajadores permite que realicen las tareas con mayor rapidez, con lo cual la producción aumenta, los costes se reducen y se eleva la retribución al mismo tiempo que los beneficios de la empresa. Es más, según Taylor, si no se benefician económicamente tanto la empresa como sus trabajadores, los métodos serán un fracaso.

Tabla 1.4. Los cuatro principios de Taylor

- Estudio científico del trabajo
- Selección científica, formación y desarrollo de los trabajadores
- Cooperación entre los trabajadores y la dirección
- División del trabajo entre la dirección y los trabajadores

Para la aplicación de lo que él denominó **organización científica**, Taylor estableció los cuatro **principios** siguientes:

1. Estudio científico del trabajo. Se trata de determinar el mejor método de trabajo realizando un estudio de los tiempos y movimientos que requiere, optimizando la secuencia de tales movimientos u orden en el que se deben realizar, y eliminando los movimientos innecesarios.
2. Selección científica, formación y desarrollo progresivo de los trabajadores. Los trabajadores deben ser seleccionados por su adecuación al trabajo que se les va a asignar, e instruidos para llevarlo a cabo según el método establecido. Cuando se implanta un nuevo método y un trabajador no resulta adecuado para él, es responsabilidad de los directivos el asignarle a otro trabajo.
3. Cooperación entre los trabajadores y la dirección para incorporar los cambios de métodos y procedimientos que sean necesarios. Aunque tanto los operarios como los directivos necesitarán algún tiempo para aceptar los nuevos métodos, deben ser conscientes de que han de trabajar según principios científicos; ha de llegarse a una unión recíproca entre los trabajadores científicamente seleccionados y la ciencia.
4. División del trabajo entre la dirección y los trabajadores. La dirección se ocupa de dirigir; los trabajadores se ocupan de trabajar. Taylor justificaba esta división porque posiblemente el trabajador no está preparado para dirigir, porque no se puede programar y ejecutar el trabajo al mismo tiempo, y por la necesaria especialización de las funciones directivas. No obstante, también señaló la necesidad de que la dirección y los trabajadores formaran un equipo de trabajo coordinado y cooperante. El propio Taylor utilizó el ejemplo de un equipo de béisbol para ilustrar esta necesidad: cada jugador puede conocer su propio trabajo, pero si el equipo no trabaja conjuntamente, no podrán cosecharse éxitos.

Los principales **errores de Taylor** fueron los siguientes:

1. Su excesiva abstracción y rigidez. Según él, la organización científica era una ciencia exacta y el individuo no era sino una máquina cuya única aspiración es ganar dinero. No comprendió la naturaleza humana y creó malestar y oposición en los trabajadores. Por ejemplo, llegó a recomendar despedir a los que no quisieran o no pudieran alcanzar el rendimiento fijado por él, y definió como “estándar normal” a la máxima cantidad de trabajo que puede desarrollar un obrero de gran capacidad.
2. El exceso de especialización, que reduce las posibilidades de desarrollo de la persona y constriñe su personalidad.
3. La separación radical entre dirección y trabajo. Una persona no puede programar o ejecutar solamente, sino que siempre realiza en diversa medida ambos aspectos del trabajo.

Dada la fama que llegó a tener Taylor, surgieron por doquier “expertos en productividad” que fueron fijando tiempos cada vez más estrechos, estándares de rendimientos más elevados y primas de productividad menores, llegando a quebrantar el principio de Taylor de que las ganancias obtenidas con el aumento de productividad se repartieran entre la empresa y los trabajadores según su rendimiento efectivo.

Tabla 1.5. Los principales errores de Taylor

- Excesiva abstracción y rigidez
- Exceso de especialización
- Separación radical entre dirección y trabajo

En la primavera de 1911, los sindicatos americanos se opusieron a la realización de un estudio de tiempos en los astilleros de Rock Island. En el verano de ese mismo año hubo una huelga general ante la tentativa de introducir sistemas de incentivos en la fundición de Watertown. En 1912, la Cámara de Representantes nombró un Comité de Encuesta, ante el que compareció Taylor, que concluyó que en ningún caso de estudio de tiempos se había llegado a un ritmo de trabajo insostenible. No obstante, la Cámara prohibió la asignación de fondos para estudios de tiempos en astilleros del Estado y en las oficinas de Correos. En 1913 y 1914, la American Federation of Labor dictó resoluciones de condena de los métodos taylorianos. En 1915, la Cámara y el Senado americanos prohibieron los estudios de tiempos y los sistemas de remuneración por incentivos en la Administración Pública, y en 1916 se hizo otro tanto en el ejército y en los servicios civiles. El 21 de marzo de 1916 murió Taylor.

Los estudiantes preguntan a menudo si aún es posible la aplicación de los métodos de la Escuela de la Dirección Científica. La respuesta es que se siguen aplicando y mucho. Además, es conveniente aplicarlos, pero no con tanta rigidez como la pre-

conizada por Taylor y sus seguidores. Si es posible simplificar un trabajo, reducir la fatiga que provoca y aumentar la productividad eliminando movimientos que son innecesarios o, en general, racionalizándolo, debe hacerse, pero con sometimiento a una serie de restricciones de carácter psicológico y social.

El éxito de Henry Ford es uno de los ejemplos más mencionados en este tema. Revolucionó la industria de producción de automóviles introduciendo rápidas cadenas de producción y ensamblaje que le permitieron reducir los costes, aumentar la producción y fijar unos precios más bajos. Todo ello también le permitió pagar a sus trabajadores cinco dólares al día, que era más del doble de lo que se pagaba en las otras empresas norteamericanas del mismo sector.

### 7.3. La Escuela de las Relaciones Humanas o del Comportamiento Organizativo

Los orígenes del comportamiento organizativo como campo de estudio suelen situarse a finales de la década de los años veinte, que es cuando investigadores provenientes de diversos campos de conocimiento comenzaron a analizar este objeto material que es la organización desde el punto de vista de comprender, explicar, predecir y cambiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

A las necesidades humanas se les fue concediendo más importancia a medida que se popularizaron las ideas provenientes de la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyos orígenes se suelen situar en 1927.

En ese año Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y un grupo de investigadores de la Universidad de Harvard se trasladaron a una planta de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago, para estudiar la relación existente entre las modificaciones de las condiciones físicas de trabajo (intensidad de la luz, nivel de ruido, etc.) y la productividad de los trabajadores. Hoy se denomina **experimentos de Hawthorne** a esta serie de investigaciones que revelaron que el dinero y la seguridad en el empleo no son los únicos factores de motivación, y que condujeron al desarrollo de las relaciones humanas como enfoque motivacional, dando lugar, así, a la creación de la que entonces se denominó Escuela de las Relaciones Humanas, y que más tarde se llamó Comportamiento Organizativo.

En uno de los experimentos se redujo la intensidad de la luz y, sorprendentemente, el rendimiento de las seis trabajadoras que se estaban investigando no se modificó apenas. El experimento se repitió con las mismas trabajadoras, comprobándose, incluso, que su productividad se elevaba. Tras algún tiempo de investigación se descubrió que la razón de la mayor productividad se encontraba en las propias trabajadoras; en la forma en la que se sentían en relación con su trabajo y al grupo. Separándolas en un pequeño grupo, pidiéndolas ayuda y cooperación, los investigadores habían hecho que las trabajadoras sintieran de otro modo su propia

valía y que, además, se formara un equipo unido para ayudar a la empresa a resolver un problema importante.

A este fenómeno se le denomina **efecto de Hawthorne**: las personas tienen mayor productividad cuando se sienten importantes y apreciadas que cuando se las trata como meras máquinas. La importancia de este descubrimiento no es que niegue el efecto motivador del dinero, sino que manifiesta la existencia de otros factores de motivación.

La Escuela de las Relaciones Humanas puso de manifiesto que los objetivos de eficiencia de la Escuela de la Dirección Científica tenían que equilibrarse con las necesidades humanas. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

A Mayo se le suele considerar el **padre del comportamiento organizativo**. Su investigación ha recibido críticas importantes por no haber sido adecuadamente controlada e interpretada. Pero sus conceptos fundamentales, como la existencia de un sistema social dentro del ambiente de trabajo, han resistido el paso del tiempo. Por otra parte, se trató de una investigación importante en torno a la conducta humana en el trabajo cuya influencia fue muy amplia.

Tabla 1.6. Razones del interés por las relaciones humanas

- Se cubrió un vacío
- Otros estudios posteriores
- Movimientos sociales
- Pérdida de la percepción de la relación entre el esfuerzo y su resultado

El elevado apoyo que prestaron a estas investigaciones tanto profesores universitarios como directivos de empresas hizo que surgiera un interés creciente por las relaciones humanas, de modo que en la década de los años cincuenta el tema había adquirido un altísimo nivel de difusión. Algunas de las **razones de tal popularidad** fueron las siguientes:

1. Vino a cubrir el vacío existente en materia de administración de empresas respecto a otras áreas de conocimiento. Es como si se hubiera estado esperando la llegada de algo que ocupara ese vacío.
2. A los estudios de Mayo y Roethlisberger siguieron otros en la misma línea que mantuvieron el interés por esta materia.
3. A raíz de estos resultados se produjeron movimientos sociales que reclamaron un clima de trabajo y un trato más humano. Se comenzó a exigir más responsabilidad a las organizaciones en el trato a sus empleados.
4. A medida que crecieron las empresas y que fue aumentando su complejidad, el trabajador, cada vez más especializado en su tarea, perdió la percepción de la

relación entre su trabajo y el producto final. Por ello, los elementos de motivación hubieron de pasar a ser otros: los que estos estudios ponían de manifiesto.

Como consecuencia, aparecieron multitud de “expertos en relaciones humanas” muchos de los cuales se limitaban a dar recetas con las que manipular sutilmente a las personas.

## 7.4. Las teorías X e Y de McGregor

Las teorías X e Y de Douglas McGregor, contenidas en un trabajo publicado originalmente en 1957 ejercieron una gran influencia en el avance y maduración del comportamiento organizativo.

McGregor observó que el comportamiento del líder depende en gran medida de la visión que tenga de las personas, e identificó dos posiciones extremas que denominó teorías X e Y. En la siguiente tabla se recogen los supuestos de ambas teorías.

Tabla 1.7.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<p><i>En general, las personas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajan lo menos posible</li> <li>2. Carecen de ambición</li> <li>3. Evitan las responsabilidades</li> <li>4. Prefieren que les manden</li> <li>5. Se resisten a los cambios</li> <li>6. Son crédulas y están mal informadas</li> <li>7. Harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección</li> </ol>	<p><i>En general, las personas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideran al trabajo natural como el juego</li> <li>2. Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían</li> <li>3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades</li> <li>4. Tienen imaginación y creatividad</li> <li>5. Sienten motivación y desean perfeccionarse</li> <li>6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos</li> </ol>

Las dos teorías se sitúan en los extremos entre los supuestos tradicionales y autocráticos sobre las personas (teoría X) y los supuestos basados en los resultados de los estudios sobre las relaciones humanas (teoría Y). McGregor se basa en la razonable suposición de que la mayor parte de las decisiones de los directivos se basan en la idea que tengan sobre sus subordinados.

La **teoría X** comporta un método autocrático de dirección. Presupone que a la mayoría de las personas les desagrada el trabajo y hacen todo lo posible por evitarlo,



son egoístas e indiferentes a las necesidades de la organización, tienen pocas ambiciones y evitan la responsabilidad a toda costa. Las compensaciones habitualmente utilizadas para motivarles no contrarrestan su aversión al trabajo, por lo que la única manera de conseguir que desempeñen adecuadamente su cometido es coaccionarles, amenazarles y controlarles. Hay directivos que no admiten que tienen esta opinión de las personas y que, sin embargo, con su forma de actuar demuestran que su opinión sobre sus subordinados se ajusta a la teoría X.

Cuando McGregor publicó su trabajo la mayoría de los directivos mantenían implícitamente los supuestos descritos por la teoría X, ya que el tipo de decisiones que tomaban se ajustaban al comportamiento propio de quien sostiene esa teoría.

La **teoría Y** parte de un enfoque humanista y de apoyo en la dirección de las personas. Presupone que las personas no son perezosas ni indolentes, y que cualquier comportamiento que pudiera dar lugar a esa consideración se debe a sus experiencias con las organizaciones, pero que, si se les proporciona un ambiente propicio y unas condiciones adecuadas para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso. En esas condiciones no necesitarán el control externo pues se dirigirán por sí mismas hacia los objetivos propuestos y se autocontrolarán para no apartarse del comportamiento adecuado a su consecución. Así, el papel del directivo se limita a producir ese ambiente y esas condiciones.

Pues bien, McGregor señaló que la visión que el directivo tiene de sus subordinados inicialmente redundaba en un cierto comportamiento del propio directivo, pero, al final, es el comportamiento de los propios empleados el que se ve afectado. Es decir, aunque en principio esa visión sea equivocada, se transforma en una realidad:

- Si un directivo piensa que sus subordinados son como los describe la teoría X, utilizará un estilo autocrático y, tras un periodo de tiempo, la mayoría de los empleados se rebelarán contra este autoritarismo y esta falta de participación resistiéndose a la dirección, evitando responsabilidades, trabajando lo menos posible, y, en definitiva, asumiendo comportamientos como los reseñados por la teoría X.
- Si, por el contrario, el superior estima que sus subordinados están bien descritos, en su mayoría, por la teoría Y, tenderá a ser democrático, motivará a los empleados, les dará responsabilidades, etc., y, tras un periodo de tiempo, sus subordinados responderán con madurez, responsabilidad y gusto por el trabajo. Por supuesto, esto no es una norma sin excepciones: evidentemente existen personas que se adecuan a la descripción de la teoría X, y puede ser un desastre tratar con el estilo de liderazgo propio de la teoría Y a quienes se ajustan a la teoría X y no están dispuestos a cambiar.

Según McGregor, en las empresas no se había atendido a las realidades de las personas, sino que se habían basado en el conjunto de supuestos propios de la teo-

ría X sin contrastarlos, cuando la mayoría de las personas se ajustaban mejor a los supuestos de la teoría Y.

McGregor no negaba que algunas personas se acercaran más a la teoría X, pero afirmaba que la gran mayoría poseía buena parte de las características descritas por la teoría Y; características que era posible desarrollar cambiando las prácticas de la dirección.

Quizá por su sencillez y por su lógica inherente, las ideas de McGregor adquirieron una enorme popularidad, siendo tema común de conversación en los foros universitarios y empresariales. Su contribución tuvo una enorme relevancia para dotar al comportamiento organizativo de la madurez que necesitaba.

En los años sesenta la mayoría de las ideas pasajeras propias de la década anterior habían desaparecido casi completamente y el comportamiento organizacional se había establecido ya como disciplina con toda firmeza.

## RESUMEN

---

La fuente de ventaja competitiva más sólida de una empresa se encuentra en las personas que la integran. Por lo tanto, una de las formas más efectivas de asegurar la ventaja competitiva es utilizar del mejor modo posible los conocimientos, capacidades, habilidades, talentos y otros valores de las personas de la organización.

Una organización es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.

Por consiguiente, toda organización cuenta con cuatro elementos: un objetivo, que es la razón de su existencia y que mantiene unidas a las personas, confiriéndoles un sentido; elementos personales, que son el elemento fundamental, y materiales; la dirección, que está formada por un conjunto de personas que aúnan los esfuerzos de las demás y los dirigen hacia el objetivo común; y la división del trabajo que hace posible la especialización.

Este cuarto elemento es de la mayor importancia y ha sido fundamental en el desarrollo de las sociedades modernas. La Revolución Industrial se basó en la división del trabajo, es decir, en la dedicación de cada persona a una sola tarea de un trabajo. La división del trabajo ha sido el instrumento más poderoso para el desarrollo económico del mundo.

El comportamiento organizativo consiste en el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

El objeto material de estudio del comportamiento organizativo es la organización. Su objeto formal, es decir, el particular punto de vista desde el que se estu-

dia ese objeto material, es comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano dentro de la organización.

Por tanto, el comportamiento organizativo es un campo de conocimiento que se centra en las personas: estudia el comportamiento de las personas individuales, el de los grupos de personas, y el de las propias organizaciones en su conjunto.

Los elementos fundamentales del comportamiento organizativo son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno:

- Las personas forman la organización, tanto individualmente consideradas como en forma de grupos. Ellas crean la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.
- La estructura establece las relaciones entre las personas dentro de la organización.
- La tecnología permite que las personas realicen más trabajo con menor esfuerzo, y que se realicen nuevos trabajos para alcanzar nuevos objetivos que no eran viables antes de la existencia de una nueva tecnología.
- El entorno condiciona el comportamiento de las organizaciones y de los grupos e individuos.

Las organizaciones y las personas dependen unas de otras y el éxito de las organizaciones depende del entorno en el que desarrollan su actividad. Pero, a su vez, el progreso y el bienestar de la sociedad dependen del éxito de las organizaciones.

El comportamiento organizativo parte de unos supuestos fundamentales que hacen referencia al ser humano, a la naturaleza de las organizaciones y, como resultado, a la consideración integral de la organización.

Los orígenes del comportamiento organizativo como campo de estudio suelen situarse a finales de la década de los años veinte, que es cuando investigadores provenientes de diversos campos de conocimiento comenzaron a analizar este objeto material que es la organización desde el punto de vista de comprender, explicar, predecir y cambiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La Escuela de las Relaciones Humanas puso de manifiesto que los objetivos de eficiencia de la Escuela de la Dirección Científica tenían que equilibrarse con las necesidades humanas. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

A Mayo se le suele considerar el padre del comportamiento organizativo.

## CUESTIONES DE AUTOCOMPROBACIÓN

---

### Responda verdadero o falso:

1. Una organización no comporta elementos materiales.
2. Uno de los supuestos básicos del comportamiento organizativo con relación a la naturaleza de la persona es que, aunque todas las personas tienen mucho en común, no existen dos personas iguales, por lo cual no se puede tratar a todas del mismo modo.
3. Una de las fases de la división del trabajo y la especialización de la Escuela de la Dirección Científica es encargar a cada operario solamente un tipo de operación.
4. Con el efecto Hawthorne se explica en parte la diferencia de productividad entre las personas según el trato que se les dispensa.
5. A Mayo suele considerársele el padre del comportamiento organizativo.

### Marque la respuesta correcta:

1. Señale cuáles de los siguientes fueron algunos de los principales errores de Taylor:
  - a) Su excesiva abstracción y rigidez.
  - b) El exceso de especialización.
  - c) La separación radical entre dirección y trabajo.
  - d) Todas las anteriores.
2. Identifique los elementos fundamentales del comportamiento organizativo:
  - a) Personas.
  - b) Tecnología.
  - c) Entorno.
  - d) Todas las anteriores.
3. Señale cuál de los siguientes no es uno de los principios de Taylor:
  - a) Estudio científico del trabajo.
  - b) Selección científica, formación y desarrollo de los trabajadores.
  - c) Cooperación entre los trabajadores y la dirección.
  - d) Ninguna de las otras.
4. McGregor:
  - a) Negaba que algunas personas se acercaban más a la teoría X.

- b) Afirmaba que la gran mayoría poseía buena parte de las características descritas por la teoría Y.
  - c) Afirmaba que la gran mayoría poseía buena parte de las características descritas por la teoría X.
  - d) Se aproximó a las ideas de Taylor.
5. Según McGregor, en las empresas:
- a) No se había atendido a las realidades de las personas.
  - b) Se habían basado en el conjunto de supuestos propios de la teoría X sin contrastarlos.
  - c) La mayoría de las personas se ajustaban mejor a los supuestos de la teoría Y que a los de la teoría X.
  - d) Varias de las respuestas anteriores son correctas.

### **Solución a las preguntas de verdadero o falso:**

1. Es **falso**. Una organización es un conjunto de personas y elementos materiales dirigidos, bajo el principio de la división del trabajo, con el fin de conseguir objetivos que no se podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual aislado.
2. Es **verdadero**. Se parte de cuatro supuestos básicos relativos a la naturaleza de la persona:
  - Aunque todas las personas tienen mucho en común, no existen dos personas iguales, por lo cual no se puede tratar a todas del mismo modo.
  - Cada persona tiene un conjunto de capacidades, pero lo que se emplea es la persona como un todo, no siendo posible seleccionar algunas de sus capacidades y emplear sólo a éstas, prescindiendo de las demás. Por otra parte, la vida privada no se puede separar de la vida laboral, ni el desarrollo profesional se puede separar del desarrollo personal. La evidencia sugiere que no se puede tratar a una persona tan sólo como un empleado, sino que ha de hacerse como la persona lo interioriza, es decir, en su integridad. Las personas actúan como seres humanos totales y así debe considerárselas.
  - Las personas tienen necesidades y deseos, por lo que pueden ser motivadas. Existe una forma positiva de hacerlo (la más adecuada y deseable) que consiste en demostrar cómo determinadas acciones aumentarán la satisfacción de sus necesidades, o de una forma negativa, amenazando con una satisfacción reducida a menos que la persona siga un curso de acción exigido.
  - Las personas tienen dignidad. Es una evidencia, pero no siempre ha sido ni es reconocida. No hace falta referirse a la consideración mecanicista del hombre, en la que se le tenía como un elemento más del proceso de pro-

ducción. Piénsese que hoy todavía existe la esclavitud y la explotación del hombre por el hombre.

3. Es **verdadero**. Las fases de la división del trabajo y la especialización de la Escuela de la Dirección Científica son las siguientes:
  1. El trabajo de cada operario se descompone en sus diferentes operaciones.
  2. A cada operario se le encarga solamente un tipo de operación.
  3. Posteriormente, cada operario se limita a repetir constantemente la operación que se le ha encomendado.
4. Es **verdadero**. Se denomina “efecto Hawthorne” a aquel por el cual las personas tienen mayor productividad cuando se sienten importantes y apreciadas que cuando se las trata como meras máquinas.
5. Es **verdadero**. A Mayo se le suele considerar el padre del comportamiento organizativo.

### **Solución a las preguntas de respuesta múltiple:**

1. La respuesta correcta es **todas las anteriores**. Todos los enunciados se corresponden con lo que se consideran errores del planteamiento propio de Taylor.
2. La respuesta correcta es **todas las anteriores**. Los elementos fundamentales del comportamiento organizativo son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno.
3. La respuesta correcta es **ninguna de las otras**. Los principios de Taylor son:
  - Estudio científico del trabajo.
  - Selección científica, formación y desarrollo de los trabajadores.
  - Cooperación entre los trabajadores y la dirección.
  - División del trabajo entre la dirección y los trabajadores.
4. McGregor no negaba que algunas personas se acercaran más a la teoría X, pero **afirmaba que la gran mayoría poseía buena parte de las características descritas por la teoría Y (respuesta b)**; características que era posible desarrollar cambiando las prácticas de la dirección.
5. Según McGregor, en las empresas no se había atendido a las realidades de las personas, sino que se habían basado en el conjunto de supuestos propios de la teoría X sin contrastarlos, cuando la mayoría de las personas se ajustaban mejor a los supuestos de la teoría Y. Por consiguiente, las tres primeras respuestas son correctas y debe marcarse la d): **varias de las respuestas anteriores son correctas**.