**Instituto de dirección  
y organización de empresa.**

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

**PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

## **ORGANIZACION II**

**PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION.**

**ESCUELAS RELACIONES HUMANAS**

Prof. Miguel Angel Martínez Martínez

Doc.

1-B 9073

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

F

D

CONFRENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / núm. 73  
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



ORGANIZACION II  
PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION.  
ESCUELAS RELACIONES HUMANAS

Prof. Miguel Angel Martínez Martínez

Enero 1990

Prohibida la reproducción total o parcial del artículo sin  
autorización expresa y escrita del Instituto de Dirección y  
Organización de Empresas

## INTENCION Y AGRADECIMIENTO

Este trabajo forma parte del conjunto de material didáctico e investigador, que se desarrolla dentro de la Cátedra de Política Económica de la Empresa, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Alcalá de Henares.

La importancia del factor organizativo en la empresa y por tanto del comportamiento humano en la misma, marca sustancialmente la corta historia Económica de la Empresa. Por esta razón, hemos llevado a cabo ésta actualización sistemática de las aportaciones de diferentes autores, que destacan en la llamada "Escuela de Recursos Humanos".

Tratamos de adaptar la dimensión del trabajo a las necesidades universitarias, para el estudio de ésta materia por los alumnos de Ciencias Empresariales.

Deseo agradecer al profesor Dr. D. Santiago García Echevarría, sus aportaciones e infatigable ánimo a la publicación de trabajos universitarios.

**ESCUELAS ORGANIZATIVAS**

TENDENCIA/ESCUELA	AUTORES	CARACTERISTICAS
CLASICA (≈1900)	-Taylor -Fayol -Merton -Selznick -Parker -Urwick -Barnes -Weber	+ Traslado pensamiento Smith: 1.- Administración científica del trabajo. - División del trabajo. 2.- Burocracia (compet.)
DIRECCION CIENTIFICA DE LA EMPRESA		

<b>= ORGANIZACION - 2 =</b>		
RELACIONES HUMANAS (1930)		
- Pioneros	-E. Mayo-Roethlis Berger	+ Estudio del comportamiento de los grupos.
- Corriente Psicoindividual	-Maslow -Herzberg	+ Interacción Individuo (Motivar)
- Corriente Psicossocial	-Argyrys-Mc Gregor	+ Dinámica de grupos.
- Sociología Colectivos	-Hickson-Mov. OD	+ Cambio en la organización/OD
	- Ouchi	
ORGANIZACION RACIONAL LIMITADA. PLANTEAMIENTO PERSONALISTA.		

NEOCLASICA (1950)	-Sloan - Gelinier Dale - Drucker	+ Maximización beneficio (sobrevivir)  + Descentralización Management by objetivs.
-------------------	-------------------------------------	--

SISTEMAS SOCIALES (1950/60)	-Simon -March	+ Comunicación/Informac. + Autoridad/Influencia. + Psicossociología Laboral + Análisis motivación laboral.
-----------------------------	------------------	---

CIENCIA ADMINISTRATIVA (Matemática. Investig. Operativa 1960/75)	-Laux -Schmalenbach -Beckman -Norgernsten	+ Enfoque Lógico-Decisionista.  + Coordinación precios calculatorios.
--	--	---

TEORIAS                      ESTATICAS

TENDENCIA/ESCUELA	AUTORES	CARACTERISTICAS
Enfoque "situacional" Sistemas de contingencia (década 60-70)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woodward (1965)</li> <li>- Laurence y Lorch (1967)</li> <li>- R.L. Kahn</li> <li>- Harzburger (1969)</li> <li>- Kost (1979)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Incorporan la relación de la empresa con la realidad exterior: ABIERTO.</li> <li>+ No hay un modo óptimo de organizar. EXPERIENCIA Y EMPIRISMO. (Entorno y adaptación de características, capacidades, etc.)</li> </ul>
<p>OTROS ENFOQUES Y APORTACIONES</p>		
Estructura y diseño organizativo. Configuración (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minzberg</li> <li>- Galbraith</li> <li>- Nadler y Tushman</li> <li>- Jackson y Morgan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sistema y diseño organizativo, al servicio de la dirección estratégica.</li> </ul>
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO  (Sin influencia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lewin/1974 Univ. Iowa</li> <li>- Likert Univ. Michigan</li> <li>- Hemphill Ohio</li> <li>- Mintzberg</li> <li>- Lattman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Características del directivo y su influencia sobre los resultados.</li> <li>+ Roles</li> </ul>
TEORIAS ACERCA DEL "CAMBIO Y CONFLICTO EN LA ORGANIZACION"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavistock Inst.</li> <li>- Ruttiger</li> <li>- Lewin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Modificar comportamientos.</li> </ul>

## SUMARIO

1. OBJETO
2. EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION
3. ANTECEDENTES Y PRECURSORES
4. LOS "PIONEROS": LAS EXPERIENCIAS DE HAWTHORNE
  - 4.1 Los trabajos de Elton Mayo.
  - 4.2 Otras experiencias.
  - 4.3 Orientación sociológica respecto al trabajo.
  - 4.4 Críticas a Hawthorne.
5. CORRIENTES DE PENSAMIENTO EN EL MOVIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CLASIFICACION DE E. GROCHLA
  - 5.1 Dimension psicólogo-individual.
    - 5.1.1 Conceptos.
    - 5.1.2 A.H. Maslow.
    - 5.1.3 Frederik Herzberg.
    - 5.1.4 Otros autores, Clayton, McClelland, etc.
    - 5.1.5 Relaciones psicológicas e influencia sobre el rendimiento.
  - 5.2 Dimensión psicólogo-social.
    - 5.2.1 Conceptos.
    - 5.2.2 C. Argyris.
    - 5.2.3 D. McGregor.
    - 5.2.4 Otros autores.
  - 5.3 Dimensión global (Sociología de los colectivos).
    - 5.3.1 Conceptos.
    - 5.3.2 Hickson, D.J. Walton, R.E.
    - 5.3.3 Orientación hacia los RECURSOS HUMANOS
    - 5.3.4 Movimiento Organizational Development.
    - 5.3.5 Otros autores.
    - 5.3.6 El planteamiento de William Ouchi.
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFIA
8. APENDICE

## 1. OBJETO

La influencia de los factores inherentes al ser humano como miembro de la organización, sus necesidades, la motivación individual, etc., forman un cuerpo doctrinal específico dentro de la reciente historia de la teoría de organización en la empresa.

El desarrollo de otras ciencias tales como la psicología, sociología, etc., ha permitido aplicar otros conocimientos a la Administración de Empresas a través de diferentes investigaciones ya desde los años 30 de este siglo, hasta nuestros días.

Nuestro propósito es destacar los más significativos aportes de cada autor, sus afinidades y la búsqueda de los elementos comunes en los grupos, que permita una clasificación metodológica de cada enfoque científico en el tiempo.

La dimensión de este estudio, lo hace apto para utilizarse en la enseñanza de **TEORIA DE ORGANIZACION** en los cursos de Economía de la Empresa en las Facultades de Ciencias Empresariales.

## 2. EL COMPORTAMIENTO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

Si la actividad empresarial se basa en obtener resultados, a través y con las aportaciones de las personas, fácilmente se comprenderá la importancia que tiene el estudio del hombre y sus relaciones interpersonales.

Según ROBBINS (1) el comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras, ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones..... y de la manera en que el comportamiento afecta al desempeño de una empresa. Podríamos enumerar algunos aspectos importantes en que coinciden los diferentes estudios empíricos de la Escuela de Relaciones Humanas tales como:

- Comportamiento individual del ser humano.
- Cuestiones relativas al liderazgo.
- Los mecanismos que rigen el funcionamiento de los grupos.
- Características que tienen las organizaciones para alcanzar los objetivos empresariales y satisfacer las necesidades del hombre.
- Los factores de motivación del hombre, para estimular su colaboración en la empresa.

---

(1) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 1987  
Tercera edición. Prentice Hall (página 6)

Para clasificar el movimiento que trata el "comportamiento organizacional" como un campo científico, Kast y Rosenzweig (3) citan dos criterios:

- a) Tratar el comportamiento humano.
- b) Usar un enfoque científico.

Referenciando a Bernald Berelsang (Newyork 1963), aclara.. "El objeto científico es establecer generalizaciones acerca de la conducta humana que se base en evidencias empíricas, recogidas de manera interpersonal y objetiva..."

### 3. ANTECEDENTES Y PRECURSORES

Las propias limitaciones del enfoque estructural de las escuelas clásicas de Taylor, Fayol y Weber a principios de siglo, explican la reacción investigadora que superara las críticas hechas a los mismos. Examinando el trabajo del hombre en la empresa, como un hecho más complicado que la simple aportación de esfuerzo, (motivado tan solo por compensaciones económicas).

Bennis (2) llega a criticar a las teorías clásicas como organizaciones sin gente.

Algunos factores históricos que condicionaron el nacimiento de este movimiento dentro de las Teorías de Organización, fueron:

- a) En primer lugar la influencia progresiva en el ambiente social creado después de finalizar la I Guerra Mundial.
  - El desarrollo de los sindicatos y su presión social.
  - Peticiones a los gobiernos para que se aumentara la intervención del estado. (Legislación social)
- b) El segundo factor, sin duda relevante, fué el impulso que en la década 1920-1930 sufrieron las ciencias vinculadas a la conducta del hombre. Tales como la psicología, la sociología y la antropología.
- c) El tercero fué la búsqueda de las razones que pudiesen explicar las reacciones negativas que se producían en la clase trabajadora, dificultando el desarrollo de la institución empresarial. Estas reacciones se traducían en huelgas y unos elevados índices de absentismo laboral.

Coincidiendo con estos movimientos sociales y la crítica a las ideas taylorianas hacia los métodos de búsqueda de las

---

(2) Bennis W.G. "Leadership Theory and administrative Behavior." Rev. Administrative Science Quarterly, XI-1959 (pág 259-301).

(3) Kast F.E. y Rosenzweig J.E. "Administración en las organizaciones" 1987. Cuarta edición española McGraw-Hill.



mejoras en la productividad, investigaron el efecto que producían las mejoras en las condiciones de trabajo físico en las fábricas.

En resumen, analizan la relación entre condiciones físicas y productividad en el trabajo.

Algunos centros universitarios americanos, son reclamados a esta tarea de buscar explicación a fenómenos tales como la alta rotación de los trabajadores (talleres textiles en Filadefia- USA, por ejemplo): investigando el ambiente ruidoso en el trabajo, etc.

Una conocida "precursora", destaca (en pleno auge de las teorías clásicas): Mary Parker Follet (1868-1933), filósofa y estudiosa de las ciencias políticas. Esta autora estudia la relevancia de la dimensión social de una inserción en grupos para el hombre en el trabajo (4). Follet propugnó también una despersonalización de la relación directiva en el sentido de evitar la dependencia personal del subordinado, respecto a su jefe. La única dependencia deberá basarse según la law of situation en las exigencias del cumplimiento de las tareas.

Otra aportación de la autora, es el estudio de los grupos sociales en la empresa y como aprovecharlos para mejorar la productividad. En su opinión el proceso de los grupos ha de tener presente todos los factores, incluidos los psicológicos.

Esta autora también se adhiere a la perspectiva pluralista de la autoridad, y considera que ésta debe gestionar los "inevitables conflictos".

#### 4. LOS "PIONEROS": LAS EXPERIENCIAS DE HAWTHORNE (6)

Influídos por las ideas de la llamada administración científica del trabajo de Taylor, George Elton Mayo (5) y sus

---

(4) Follet, M. Parker:

- The new State; Group organization: The solution of populare governemnet, Londres 1918.
- Dinamic Administration, 2ª edición. Londres-Nairobi 1973
- Collected Papers of Mary Parker Follet (Edit. Metcalf/Urwick) Nueva York 1942.

(5) Numerosos libros y autores citan las experiencias de Elton Mayo. Algunos ejemplos:

- Mayo, E.G. : The Human problems of an Industrial Civilization, Nueva York 1933.
- Cass, E.L. Zimmer, F.G. "The Hawthorne Studies" Synopsis del libro "Man and Work in Society". New York 1975.
- Whitehead, T.N. The Industrial Worker. Cambridge (USA) 1938 (Volumen II).

(6) Kast, F.E. (obra citada) utiliza esta denominación en su libro

colaboradores (Roethlisberger, (7) Pennock, Dickson, etc.) son considerados los "pioneros" de la Escuela de las Relaciones Humanas.

#### 4.1 Los Trabajos de Elton Mayo

Precedidos por experiencias anteriores sobre las condiciones físicas del trabajo y su relación en la eficacia del mismo, en Noviembre de 1924 la Wertern Electric Company, junto al National Research Council de la Academia Americana de Ciencias, encargó un estudio experimental sobre los factores humanos y del entorno de trabajo que afectaban a la productividad de su planta de HAETHORNE (Illinois, USA).

Para este estudio fué llamado el psicólogo de la Universidad de Harvard, Elton Mayo, quien con su equipo desarrolló las experiencias a lo largo del período comprendido entre 1927 y 1932.

El análisis se agrupó en cinco trabajos diferentes (8):

- a) TEST de ILUMINACION, situando dos grupos de trabajadores, separados y con idénticos cometidos; uno de ellos era el "grupo experimental", sobre el que se hacía variar la intensidad luminosa en su trabajo. El segundo grupo era el "testigo" o de control.  
Los resultados sorprendieron a los investigadores, ya que en ambos grupos mejoró la productividad.
- b) TEST ROOM, consistió en una experiencia repetitiva sobre un grupo de montadores telefónicos, donde tuvieron ocasión de comprobar la pequeña influencia relativa que tenían los cambios de condiciones ambientales en el trabajo, frente a la mayor relevancia que tenían factores tales como las escalas de salarios (incluso más que el valor absoluto de los mismos).
- c) En la CAMARA de MICA se profundizaron los resultados anteriores con cuatro grupos de cinco operarios cada uno, cuyo trabajo consistía en cortar hojas de mica (aislante eléctrico). Aquí se confirmó la mayor influencia sobre la productividad, de la SITUACION SOCIAL de los operarios que las propias condiciones ambientales de trabajo.
- d) En el PROGRAMA de las ENTREVISTAS, se trabajó a fondo sobre su metodología y la selección de los entrevistados para tratar de aclarar los comportamientos de los trabajadores y su conducta frente a:
  - Los métodos de supervisión.
  - El ambiente (grupos de trabajo).

---

(7) Roethlisberger, F.J. Dickson W.J. Management and the Worker.  
(8) Miller, D.C. y Form, W.H. SOCIOLOGIA INDUSTRIAL. Versión española 1969. Editorial RIALP Obra original de 1963(pp721 a 740)

e) El CUARTO de los CABLEADOS (Algunos autores hablan de los "alambres"), fué la última etapa de este programa, a través de la observación intensiva de un grupo de 14 operarios, a los que se pidió colaboración, y que realizaron su trabajo habitual durante seis meses en un área aislada dentro de la fábrica.

La observación del grupo, se llevo a cabo por una persona del grupo de investigación (diferente a los entrevistadores), mezclada con los operarios y con relaciones amistosas dentro del grupo. Algunos de los hechos constatados más importantes fueron:

- El grupo generó un líder "natural".
- El grupo se estructuró socialmente a través de normas precisas, expresas o tácitas.
- El grupo determinó la restricción de la producción a valores fijados por la "norma" del grupo.

Todas estas experiencias rompieron con las teorías de la "Administración Científica del Trabajo" ya que "se pudo constatar" que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad" (9); también sirvieron para demostrar la fuerza de las organizaciones informales y la influencia de las interacciones sociales, a diferencia de los rígidos y tradicionales esquemas burocrático-formales en las empresas.

## 4.2 OTRAS EXPERIENCIAS

4.2.1 Una agencia del gobierno de los Estados Unidos, encargó al personal de Harvard, la investigación sobre el absentismo en tres empresas metalúrgicas de la costa este (10).

Un problema previo, fueron las propias estadísticas de horas/hombre demasiado genéricas y su escasa capacidad predictora en las enfermedades reales o supuestas. Se trabajó con los índices del número de ausencias y su frecuencia (mejor que la "intensidad").

En las tres empresas y con grupos de trabajadores consolidados se observó que las ausencias se centraban en algunos departamentos y que a lo largo del tiempo crecían en dos empresas, y claramente se estabilizaban

---

(9) Kast F.E. y Rosenzweig, Y.E. (Obra citada "Administración..." (Pág. 85).

(10) Fox J.B. y Scott J.F. Absenteeism: Management's problem. Harvard Business Research Studies, 29-1943 (citado por Miller en su obra Sociología Industrial).

en la tercera. La interpretación de las causas de este menor absentismo en la tercera empresa fué:

- Los MANDOS INTERMEDIOS habrían sido formados para enfrentarse con situaciones humanas (FORMACION en Relaciones Humanas durante varios años, además de su preparación técnica).
- Los MANDOS delegaban las responsabilidades técnicas (rutinarias) a sus ayudantes cualificados, venciendo su natural inclinación "aprendida" durante años, dedicando una parte importante de su tiempo a las relaciones interpersonales (comunicación, estímulo, liderazgo, etc.).
- Los trabajadores y mandos intermedios decidían, cuando y quienes entre los operarios, dispondrían de los días libres en cada semana. El colectivo rechazaba las ausencias que perjudicaban el sistema de rotación de fiestas.

4.2.2 Otro encargo del equipo de Mayo, en 1943, supuso estudiar el problema de la ROTACION y el espíritu de equipo en la Industria Aeronáutica del sur de California (11), donde la inestabilidad era máxima a causa de los cambios de personal y su necesario adiestramiento.

En dicho estudio, criticó abiertamente las medidas "periféricas" referidas a las condiciones de trabajo, apoyándose en la tesis de ser necesaria la cooperación de los trabajadores en los objetivos empresariales. Criticó la falta de "espíritu de equipo" en la organización.

Observó el comportamiento de los pequeños grupos en el trabajo (donde creía encontrar la clave de la respuesta), y en concreto de grupos con menor índice de absentismo y el papel jugado en ellos (ante los trabajadores) por el jefe del equipo como catalizador de las excelentes relaciones de cada empleado y el trabajado.

Mayo dedujo que la solidaridad del grupo se puede detectar a través de:

- El grupo NATURAL, núcleo muy pequeño de 3 a 7 trabajadores, como conductor de las relaciones de intimidad y cohesión social.
- El grupo FAMILIAR, de unos 30 miembros, que precisa más tiempo para su desarrollo y que a través de los

---

11) Mayo, E. y Lombard G.F. en el N. 32 de Harvard Business Research Studies (mencionado por Miller y Form pág. 733, obra ya citada).

"miembros" con prestigio genera las normas para el grupo.

- El grupo ORGANIZADO, que puede ser muy grande (¿La fábrica?) como organización de la comunidad, cuyos miembros a su vez pertenecen a grupos de nivel inferior.

Esta existencia, supone que un administrador habil trate deliberadamente de integrar los esfuerzos colectivos a los objetivos de interés. ¿La organización informal contribuye al logro de los anteriores?.

#### 4.3 Las relaciones de trabajo y su orientación sociológica (12)

Con todas las limitaciones de momento, método, etc. las investigaciones precedentes han sido usadas por los sociólogos industriales y se pueden sintetizar en:

- 1 - El trabajo como actividad de los grupos.
- 2 - La trascendencia del trabajo y las relaciones laborales para el mundo social del individuo.
- 3 - El individuo se motiva más hacia la productividad dentro de ciertos límites, satisfaciendo las necesidades de ACEPTACION, SEGURIDAD y PERTENENCIA al grupo, que mejorando las condiciones físico-ambientales del trabajo.
- 4 - Las relaciones del personal más significativas suelen ser PROBLEMAS de "STATUS".
- 5 - Ha de considerarse que el empleado es una persona cuya ACTITUD y EFICACIA se condicionan por las EXIGENCIAS SOCIALES, internas y externas al ambiente del trabajo.
- 6 - En las fábricas los grupos INFORMALES ejercen influencia y control sobre la conducta de los trabajadores.
- 7 - Los MANDOS INTERMEDIOS representan un factor relevante en la estructura empresarial, para la moral y productividad de sus equipos de trabajo.
- 8 - El CAMBIO en la sociedad desde posiciones conocidas, "establecidas", a otras más flexibles, "adaptables", supone una importante alteración social, dentro de la organización de fábrica.
- 9 - La COLABORACION de los miembros del grupo se ha de

---

(12) Seguimos el enfoque de Miller y Form (obra citada) pág.739

planificar de antemano. La COHESION (13) de sus miembros supone un importante freno a los posibles conflictos deducidos del punto número 8.

#### 4.4 Críticas a Hawthorne

Las obras de los pioneros de las "Escuelas del Comportamiento"(14), han sido sometidas a numerosas revisiones. La síntesis más significativa la podemos encontrar en el libro de Henry A. Landsferger (15), a saber:

- Falta de EFICACIA práctica operacional. ¿Se trata tan sólo de ideologías sin aplicación?. Crítica de Bendix.
- Sus autores no tienen en cuenta el ENTORNO y la influencia de las fuerzas económicas y sociopolíticas.
- Olvido a los SINDICATOS y su fuerza social.
- En el fondo, Elton Mayo estaba de acuerdo al modelo de relaciones de poder (AUTORITARISMO) imperante en la empresa, se trataba de "apuntalarle", utilizando los conocimientos adquiridos sobre la IMPORTANCIA del FACTOR HUMANO en la empresa.... ¿Es pues una forma de "paternalismo" encubierto? ¿Se trata solo de buscar una mejora en la "venta" de las ideas a los trabajadores....?, ¿La causa de los conflictos son unicamente los DESAJUSTES sociales?.

A pesar de estas críticas, la influencia de estas investigaciones ha sido notable sobre el pensamiento organizativo y sociológico, además, supuso una revolución en su tiempo, al introducir nuevas variables y complejidades en la ciencia del "management".

---

(13) Cohesión, en el sentido de que los miembros del grupo formen un "TODO" compacto. Un interesante y clásico estudio puede verse en: Seashore, S.E. 1954. Análisis de la Cohesión de los Grupos de Trabajo.

(14) Mayo, Whitehead. (Trabajos sobre el liderazgo) y Roethlisberger (La dirección y la moral de los trabajadores).

(15) Landsberger, H.A. Hawthorne Revisited, 1958. Universidad de Cornell (USA).

(16) Grochla, E. Einführung in die organisations theorie. Stuttgart 1978.

## 5. CORRIENTES de PENSAMIENTO en el MOVIMIENTO del COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aportaciones posteriores, que llegan hasta nuestros días, completan las preocupaciones sobre el "factor humano" en la empresa. Utilizando la clasificación de GROCHLA, E. (16) distinguiremos en tres grandes grupos a los distintos autores:

- a: Acento en la dimensión PSICOLOGICO-INDIVIDUAL en el estudio de la Organización. Se trata de teorías acerca de la MOTIVACION y SATISFACCION del individuo en el trabajo (Maslow - 1954 y Herzberg - 1966).
- b: Acento en la dimensión PSICOLOGICO-SOCIAL y el análisis de las INTERACCIONES PERSONALES (Lewin 1940, Argyris 1964 y McGregor 1960).
- c: Acento en las dimensiones globales SOCIALPSICOLOGICAS y SOCIOLOGICAS en los colectivos. La influencia y el análisis de los GRUPOS.

Numerosos autores podrían reunirse en este grupo, tales como BENNIS después de sus trabajos en la escuela burocrática. Hickson 1966, WALTON DUTTON 1969, etc. Incluimos aquí al movimiento denominado ORGANIZATION and DEVELOPMENT y las aportaciones de OUCHI, 1975 (comparando la industria americana y japonesa).

### 5.1 Dimensión psicológico INDIVIDUAL

#### 5.1.1 Conceptos

El denominador común de estas aportaciones se encuentra en la búsqueda de los porqué, dentro del complejo mundo del comportamiento del individuo en la empresa.

La relación entre los SUCESOS - la PERCEPCION - la MOTIVACION y el COMPORTAMIENTO es examinada desde la perspectiva psicológica.

La PSICOLOGIA no enseña conceptos tales como:

A) PERCEPCION Como función de factores externos e internos ante un mismo hecho real.

- Cada persona tiene diferente percepción de un hecho y la INFORMACION cambia la percepcion de los mismos.

B) COMPORTAMIENTO humano, como función de la persona y su entorno. Así pues el cambio del comportamiento supondrá la mayoría de las veces actuar sobre el ENTORNO a través de:

- SEGURIDAD y confianza
- ADECUACION del hombre a la TAREA
- Cubrir SUS NECESIDADES

C) MOTIVACION Como el deseo de aumentar la atención y el esfuerzo para conseguir los objetivos empresariales.

La motivación humana ha sido objeto de numerosos estudios en las ciencias del comportamiento y en su aplicación empresarial. ¿Por qué algunos trabajadores ponen más ahínco en el desempeño de su cometido, a pesar de tener parecidas aptitudes?... ¿Cuáles son las razones que mueven al empleado a identificarse más o menos con el trabajo.

Las respuestas a estas cuestiones las buscan los autores, condicionando el comportamiento humano a la satisfacción de sus NECESIDADES, reconociendo que éste proceso de búsqueda, origina tensiones en la relación que el hombre mantiene con el entorno. Así pues es preciso profundizar en el PAPEL que la empresa puede jugar en estos cambios próximos a la persona. Las etapas de científicas de esta aproximación psicológica han sido:



- a - ¿Cuales son las NECESIDADES de los individuos?.
- b - ¿Qué puede hacer la EMPRESA para cubrirlas?.
- c - Ayudar al individuo a ORIENTAR SUS ENERGÍAS (motivaciones) hacia la consecución de los objetivos empresariales, a través de la investigación empírica que justificara hipótesis genéricas de trabajo.

### 5.1.2 MASLOW, Abraham H. (17)

Dentro de las teorías clásicas sobre MOTIVACION, destaca el trabajo de Abraham H. Maslow. Su principal aportación es la jerarquización que hace de las necesidades humanas, partiendo del grupo de las necesidades INFERIORES (elementos materiales para TENER):

- FISIOLÓGICAS: Las biológicas del hombre, el descanso, la compensación sexual, y la protección contra los elementos.
- SEGURIDAD: Protección contra amenazas exteriores, el peligro al daño físico y económico.

Conforme van quedando resueltas necesidades de nivel inferior, surgen otras de nivel más alto; Aparece el grupo de necesidades SUPERIORES:

- SOCIALES: Pertenencia a grupos que se consideran importantes, PERTENECER.
- AUTO EXPRESIÓN Y ESTIMA: Deseo de una alta valoración estable. La reputación, el estatus, etc., SER.
- AUTORREALIZACIÓN: Cúspide donde se encuentra el deseo de llegar a ser TODO lo que se es capaz: Es la búsqueda insaciable del YO ideal. El crecimiento, CRECER.

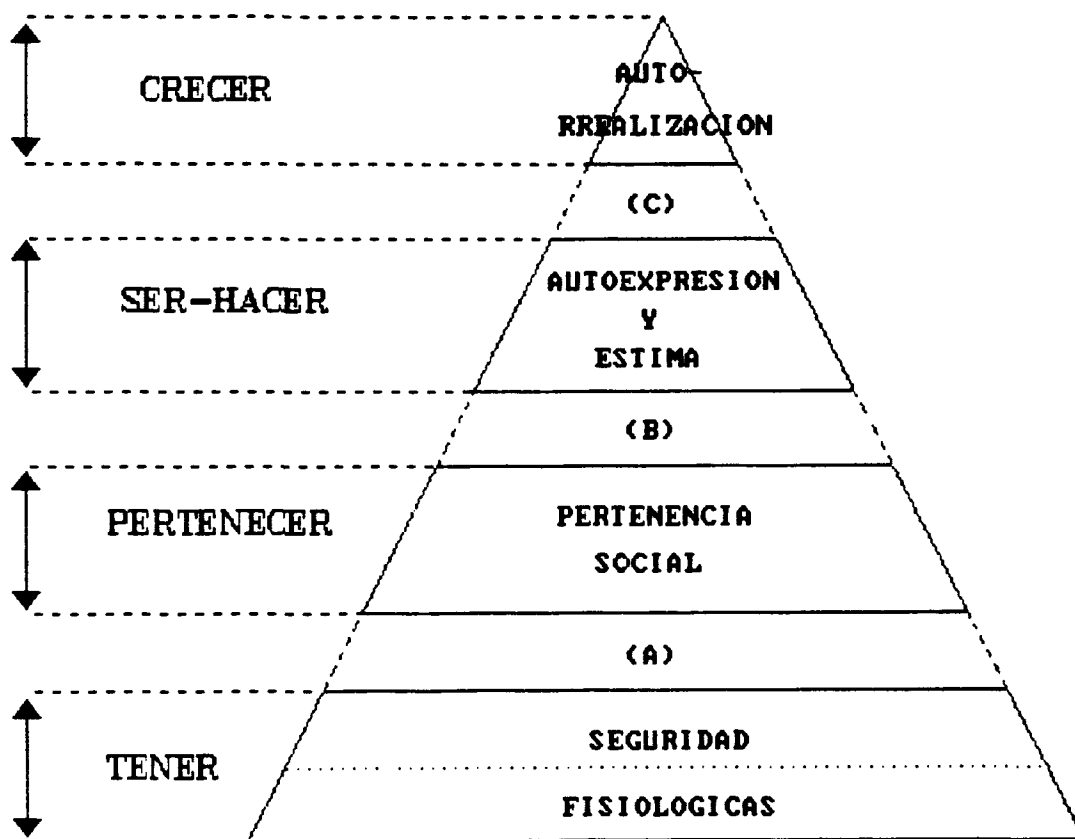
\* Maslow sostiene la teoría de que SOLO las necesidades INSATISFECHAS sirven de factor de estímulo (no las necesidades satisfechas).

\* Las necesidades de orden superior, raramente quedan satisfechas totalmente en el ser humano.

---

(17) Maslow, A.H. -"A theory of human motivation". Psychological Review 1943 (pág. 370 -396).-A Preface to Motivation Theory. Psychosomatic Medicine. 1943. Vol.5 pág. 85. - Motivation and Personality, Harper and Row, Pub. New York 1954.

Un clásico esquema de ésta PIRAMIDE de Maslow es:



(A), (B) y (C) Son zonas de evolución de las necesidades, allí donde van desapareciendo unas necesidades ya satisfechas y se crea el estímulo de otras nuevas.

Maslow y otros autores posteriores, sostienen que la relación de predominancia entre unas y otras necesidades, no es una relación de "todo o nada" (18) sino más bien cada persona considera porcentajes decrecientes de satisfacción de sus necesidades, conjugándolas con las ahora crecientes del siguiente nivel.

De todo este análisis se deduce una importante clasificación de necesidades, agrupándolas según el grado de motivación que produce su cobertura:

---

(18) Miller y Form Sociología Industrial (obra ya citada).

-Factores de MANTENIMIENTO  
(Supresoras de  
INSATISFACCION)

- . FISICAS (condiciones de trabajo).
- . ESTABILIDAD Y SEGURIDAD en el trabajo.
- . EXPECTATIVAS económicas.
- . EXPECTATIVAS de "relación".
- . Necesidades de ORIENTACION y formación.

La satisfacción de las anteriores necesidades, no suele implicar (a largo plazo) una motivación sostenida hacia el trabajo, mientras que los mayores estímulos serán la búsqueda de los siguientes:

- Factores MOTIVADORES

- . CRECIMIENTO y desarrollo profesional.
- . RESPONSABILIDAD y libertad de actuación.
- . RECONOCIMIENTO profesional.
- . CREATIVIDAD del trabajo.

Que se pueden, por tanto, identificar como factores de "orden superior".

### 5.1.3 HERZBERG Frederik(19)

Psicólogo que investigó acerca de la relación de las personas en su trabajo, formulando la llamada TEORIA DUAL o (de los factores sobre la satisfacción en el trabajo).Otros autores (20) la conocen como TEORIA de HIGIENE-MOTIVACION.

Herzberg buscó la respuesta a... ¿qué desea la gente en su trabajo?, y realizó una encuesta para buscar "las situaciones en que se sintieran muy bien o mal en su trabajo" (20).

Después de las correspondientes clasificaciones, encontró

---

(19) Herzberg, F. "One more time: How do you motivate employees?" nº de Enero/Febrero 1968. Harvard Business Review.  
- La teoría dual, esta descrita por House, R.J. y Wigdor L.A. en "Herzberg's dual-factor theory". Personnel Psychology. Winter 1967

(20) En este investigador seguiremos el esquema de -Robbins. Obra citada en (1) pág. 127.

que ciertas características estaban más relacionadas a respuestas de SATISFACCION (en la estadística de más abajo se agruparon en primer lugar), mientras que otras características DIFERENTES se relacionaban con la INSATISFACCION.

O lo que es lo mismo, en contra de lo que se había pensado siempre, la supresión de los "Factores Extrínsecos" cuya ausencia crea la insatisfacción NO PROVOCABA inmediatamente satisfacción.- Ellos eran los factores de HIGIENE.

A la SATISFACCION contribuían sobre todo, un grupo de "Factores INTRINSECOS".....factores MOTIVADORES:

-CITADOS como factores de SATISFACCION; INTRINSECOS.

1º LOGRO	(45%)
2º RECONOCIMIENTO	(30%)
3º TIPO DE TRABAJO	(25%)
4º RESPONSABILIDAD	(22%)
5º PROGRESO	(15%)
6º RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	( 7%)

Para estos factores MOTIVADORES, podemos añadir que "LO CONTRARIO de SATISFACCION NO es insatisfacción, sino NO SATISFACCION".

- CITADOS como factores de INSATISFACCION : EXTRINSECOS

1º POLITICAS y ADMINISTRACION de la empresa	(35%)
2º SUPERVISION Y CONTROL	(18%)
3º RELACIONES con el JEFE	(10%)
4º CONDICIONES en el TRABAJO	(10%)
5º SUELDOS	( 8%)

SON LOS FACTORES DE HIGIENE, donde podemos añadir que "LO CONTRARIO de INSATISFACCION no es satisfacción sino NO INSATISFACCION".

Estas teorías son ampliamente conocidas y usadas desde los años sesenta, pese a que han sido discutidas en las modernas escuelas de organización, a causa de:

- La metodología de las encuestas.

- No se establecen los vínculos entre satisfacción y productividad.
- El sesgo que representa el hecho de que las personas tendamos a achacar los fracasos en el trabajo a factores externos a nosotros mismos, y sin embargo nos adjudiquemos los éxitos.

#### 5.1.4 Otras aportaciones en la escuela psicológico-individual.

##### 5.1.4 -1 Teoría ERG (21) CLAYTON Alderfer

Ensayista que contempla las teorías de Maslow, agrupando las necesidades en tres categorías (a) Materiales y Básicas, (b) Relaciones interpersonales, (c) Desarrollo y crecimiento.

E ("Existence").....R ("Relation").....G ("Growth")

Trabaja el supuesto de que actúen varias necesidades, simultáneamente sobre el ser humano y añade el caso de que cuando a la persona se le frustra el deseo de alcanzar necesidades de NIVEL SUPERIOR, aumenta el deseo de completar las del NIVEL INFERIOR.

##### 5.1.4 -2. Teoría de las NECESIDADES (22) McClelland, David

Profundizando en las motivaciones del ser humano con sus tres necesidades.

- Logro, como impulsos del éxito.
- Poder, para influenciar otras conductas.
- Afiliación, como deseo de establecer relaciones amistosas.

El propio McClelland, desarrolla un test psicológico para averiguar las orientaciones individuales y sus motivaciones inconscientes, facilitando así la selección de directivos (McClelland y Winter - Motivating Economic Achievement. 1969 New York).

##### 5.1.5 ¿Qué relación existe entre expectativas de comportamiento y rendimientos?: LAS EXPECTATIVAS.

. Si la satisfacción es un motor de las actitudes, no es menos cierto que los estudios de psicología han introducido el concepto de EXPECTATIVA como motor del rendimiento en el trabajo.

---

(21) Clayton, A. - A Empirical a new theorie of human needs. 1969 (pág. 142).

(22) McClelland, D. - The achieving Society. 1961 New York.  
 " -"Power in the Great motivation". 1976 Harvard Business Review.

Las EXPECTATIVAS representan la esperanza de alcanzar ciertos objetivos deseados que pueden darse en dos direcciones:

.. Expectativas AJENAS: de la "Organización en la empresa" hacia el individuo.

.. Expectativas PROPIAS: del individuo hacia la ejecución real de sus tareas en la Organización empresarial.

Gráficamente, podemos agrupar las anteriores en un modelo que nos sirva de predictor ante las reacciones del INDIVIDUO (23), tal y como se indica en este cuadro:

		EXPECTATIVAS AJENAS	
		ALTAS	BAJAS
EX PEC TA TI	ALTAS	ALTO nivel de COMPROMISO y ESFUERZO	Alternativamente - DESAFIO personal, o - FUSTRACION y resentimiento.
VAS PRO PI AS	BAJAS	DECEPCION con sentimiento de amenaza.	BAJO nivel de COMPROMISO y ESFUERZO

que relaciona posibles actitudes del individuo, graduando los diferentes NIVELES de COMPROMISO individual con la empresa.

. Superando el estricto marco psicológico - individual, V.H.

---

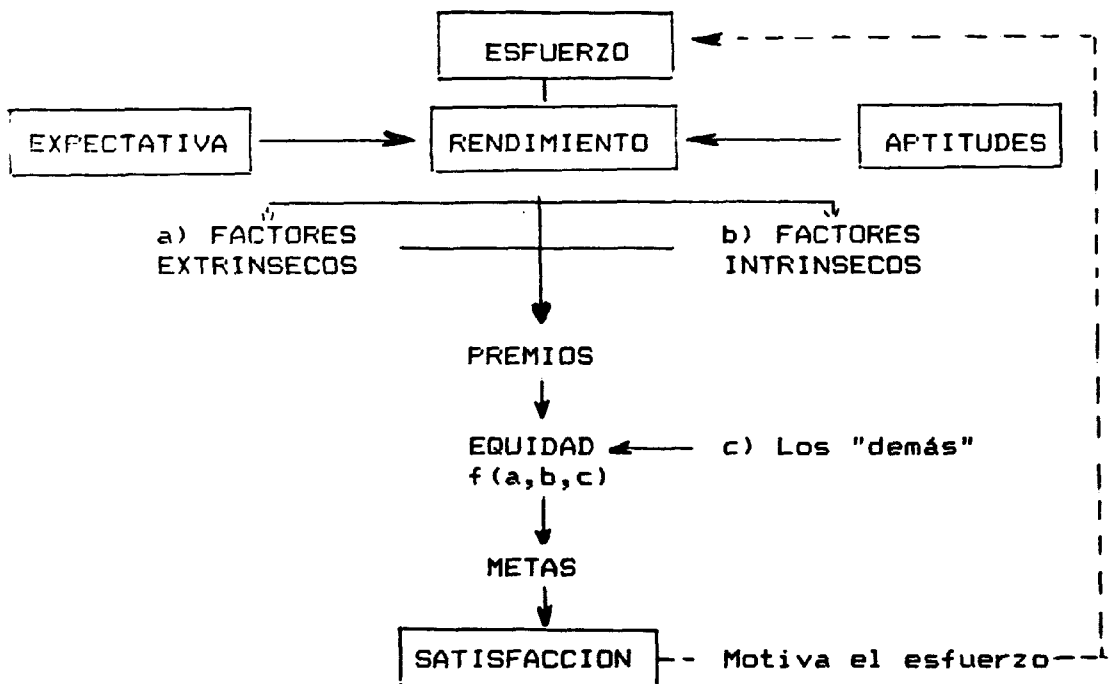
(23) Tomado del AMERICAN MANAGEMENT ASOCIATION.

ROOM (24) expone su "teoría de las EXPECTATIVAS" indicando que el esfuerzo al realizar una tarea o función, dependerá también de la expectativa a conseguir un resultado y de la atracción que este tiene para el individuo (existe un PREMIO al resultado). Las tres fuerzas del comportamiento serían:

1. ATRACCION ("Vallence" ó importancia concedida al supuesto PREMIO).
2. Relación entre DESEMPEÑO y PREMIO ("Instrumentality").
3. Relación entre ESFUERZO Y DESEMPEÑO ("Expectancy")

Este modelo relaciona las metas individuales, la expectativa de consecución, etc., con el rendimiento del empleado, en el trabajo.

. Adams (1965) y Goodman (1971) estudian la llamada "Teoría de la EQUIDAD" buscando una relación entre Esfuerzo y Satisfacción en el trabajo y la percepción de la JUSTICIA o INJUSTICIA en el trato que la empresa tiene con el trabajador, comparándose al recibido por sus compañeros: De la comparación surge la tensión. Un esquema integrador de todas estas aportaciones es:



(24) Vroom, V. H. Work and motivation 1964.

Otros psicólogos en la década de los 70, dedican numerosos artículos a las expectativas, como por ejemplo: Heneman, H.G., Schwab, D.P., Mitchell, T.R..... en el Psychological Bulletin. USA.

## 5.2 DIMENSION PSICOLOGICO-SOCIAL

### 5.2.1 Conceptos

Este grupo de autores destaca por sus estudios alrededor de las INTERACCIONES PERSONALES. El individuo en cuanto objeto de relación, es la materia prima de ésta escuela.

Subrayamos dos elementos que caracterizan el movimiento:

- BUSQUEDA de las RELACIONES entre INDIVIDUOS dentro de la ORGANIZACION SOCIAL EMPRESARIAL.
- ESTUDIOS sobre las RELACIONES entre las necesidades del individuo y las oportunidades que le ofrece la organización.

Elementos: Psicológico - relacionales

- . Son necesarios dos o más INDIVIDUOS, para interactuar en un grupo o en la organización.
- . Las INTERACCIONES pueden ser positivas o negativas, influyendo sobre el resultado de la organización.
- . Los individuos se desarrollan, innovan, mejoran y cambian en las organizaciones y estas han de ofrecerles OPORTUNIDADES.

Como pioneros de éste grupo, pueden citarse algunos estudios de LEWIN, K. que en 1946 crea el INSTITUTE for SOCIAL RESEARCH (Michigan) y comienza a desarrollar experiencias de "campo" sobre dinámica de grupos.

También en 1946 J. MORENO destaca en la SOCIOMETRIA, etc..

### 5.2.2 ARGYRIS, C.: el conflicto del hombre en la organización (25)

Autor que reclama una forma diferente de ejercer el "management", buscando aprovechar la energía potencial que tiene el individuo ...y evitar así su represión.

Esto presupone que así como el individuo precisa de la organización, su comportamiento va a traducirse en las percepciones que del mismo tenga la organización.

Esta propuesta alternativa de organización la articula a través de 6 dimensiones a las que enfoca desde dos perspectivas contrarias (A y B):

---

(25) Argyris, C. Integrating the individual and the organization. 1964 Nueva York.



Dimensión	A	B
1. CONTROL	UNOS POCOS controlan la organización	La organización se AUTOCONTROLA por relaciones entre sus miembros.
2. ACTIVIDAD	Las actividades se orientan según las TAREAS de cada SUBSISTEMA.	Las actividades se orientan según las RELACIONES MULTIPLES de los SUBSISTEMAS.
3. OBJETIVOS	La realización de OBJETIVOS se refiere a subsistemas parciales. (Productividad, ventas, etc.).	La realización de OBJETIVOS se refiere al MARCO GLOBAL de la institución. (Rentabilidad, etc.)
4. ORDENACION INTERNA	Las areas "clave" del sistema NO SE PUEDEN CONducIR de forma CONSCIENTE (mantenimiento borócrata del sistema).	Existe un proceso CONSCIENTE de influencia sobre las areas "clave" INTERNAS del sistema.
5. ORDENACION EXTERNA	Las areas "clave" de orden externo, NO se pueden conducir CONSCIENTEMENTE.	Existe un proceso de CONTROL CONSCIENTE sobre las areas de control externo.
6. RELACION	Los resultados de las areas clave, solo se ponen en RELACION a Contingencias actuales.	Los resultados de areas clave se ponen en dependencia de Contingencias del PASADO, PRESENTE y FUTURO.

Argyris sostiene que las empresas conducidas con los supuestos representados por el extremo B, son más eficientes ya que ayudan a que sus hombre cumplan mejor sus METAS individuales.

### 5.2.3 McGREGOR, Douglas. Teoría X y teoría Y, (26) (27)

Propone dos puntos de vista opuestos sobre el hombre. X basicamente negativo, e Y basicamente positivo.

(26) McGregor, D. The Human side of enterprise. McGraw-Hill N. York 1960. Existe versión castellana en Editorial Diana. México 1969 con el título. "el aspecto humano de las empresas".

(27) Seguiremos a García Echevarría, Santiago en el tratamiento que hace en su obra Unidades Didácticas (nº 3) POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA, pág. 51. Madrid.

Estudia el comportamiento del directivo influenciado por las dos concepciones antagónicas, citadas anteriormente, a saber:

#### TEORIA X

- . En general el hombre rechaza intrínsecamente el trabajo. Procura evitarlo.
- . Es preciso por tanto INSTRUIR y CONTROLAR con autoridad a los empleados.
- . El trabajador admite la autoridad y control por las COMPENSACIONES ofrecidas y la SEGURIDAD.
- . La Orden al trabajador, las instrucciones normativas forman el marco que aprovecha al 100 % las CAPACIDADES del mismo.

#### TEORIA Y

- . El trabajo es aceptado naturalmente en la sociedad, induciendo componentes de satisfacción.
- . El individuo se INTEGRA en la empresa, hace suyos los objetivos, alcanzando sus metas dentro de la propia organización. Ejercitará pues AUTOCONTROL.
- . ACEPTARA (tras un aprendizaje) las responsabilidades.
- . El hombre puede introducir innovaciones, descubrir nuevos métodos de trabajo, etc.

McGregor, apoya el supuesto que representa la teoría " Y " como más integradora del hombre en la empresa, ya que así la dirección puede crear un clima de autorrealización del individuo.

#### 5.2.4 Otros autores de la dimensión psico-social.

5.2.4 -1 Santiago García Echevarría en su obra mencionada (27) explica, el acercamiento a la realidad del estilo directivo, desde la "multidimensionalidad" que propone LATTMANN a través del análisis de características tales como:

- Valoración que el colaborador hace del directivo.
- La valoración que hace el colaborador de sus intereses dentro de los objetivos empresariales.
- La legitimación del derecho a dirigir.
- Ponderación de la satisfacción que produce el trabajo del colaborador y el clima empresarial.

Combinando éstas características y su grado de

realización, se deducen diversos perfiles o estilos de dirección, tales como:

- Autoritario
- Paternalista
- Pedagógico
- Participativo
- Colaboracional
- Autodeterminación.

5.2.4 -2 Otros autores significativos en esta dimensión son:

- BALES, R. F. Con sus análisis de interacción y comunicación (28).
- SCOTT, L. and MITCHEL. Que analizan las funciones de la comunicación (29). (Control, comunicación, expresión emocional e información).
- MAYER, A. y su análisis psicológico de la organización (30).

### 5.3 LA DIMENSION GLOBAL - LA SOCIOLOGIA DE LOS COLECTIVOS.

#### 5.3.1 Conceptos.

Esta escuela trata de los aspectos sociológicos en la organización. ¿Cuál es la estructura de los colectivos?

El análisis externo de los grupos, su papel dentro de la empresa y sus relaciones, completa la dimensión del "comportamiento humano" en las escuelas de organización.

Estos sociólogos de la empresa, analizan las conductas de colectivos en la organización, bien sean "formales" tales como unidades organizativas, etc. o grupos "informales". Dedicán una gran atención a:

- El estudio del GRUPO.
- Análisis de CLIMA empresarial.
- Análisis de los CONFLICTOS.

---

(28) Bales, R.F. Interaction Process Analysis. Cambridge  
(29) Scott, L. and Mitchel. Organization theorie. A Structural and Behavioral Analysis. 1976 -Homewood Ill Richard D. Irwin.  
(30) Mayer, A. Psicología de la Organización. 1977. Alemania.

Integramos en este grupo, también al conjunto de autores que añadieron al estudio e influencia del "comportamiento humano" en la empresa, la visión global e integral del hombre, su entorno, sus potenciales, etc.

#### ELEMENTOS de SOCIOLOGIA de los GRUPOS (31)

= Los individuos actuando en grupo, tienen diferente conducta que si actúan solos. El grupo actuando, debe ser algo más que la suma de cada individuo actuando solo.

= La organización en la empresa, ésta constituida por un conjunto de GRUPOS o COLECTIVOS.

GRUPO : Dos o más individuos interactuando, si además DESEAN alcanzar objetivos comunes.

GRUPO FORMAL : Es el colectivo determinado y limitado por la organización (legitimada para ello). Sus comportamientos van a venir determinados por el sistema de OBJETIVOS.  
EJEMPLO:  
GRUPOS ordenados por TAREAS o JERARQUIA.

GRUPO INFORMAL: Colectivos cuyo marco de referencia no ha sido determinado por la empresa. EJEMPLO:  
GRUPOS ordenados por INTERESES o AMISTAD.

RAZONES de afiliación de los individuos a GRUPOS:

- . Búsqueda de seguridad.
- . Estatus o posición.
- . Necesidad de pertenencia (afiliarse).
- . Ejercicio del poder.
- . Cumplir objetivos (propuestos o no por la empresa).

ESTRUCTURA INTERNA : En cada grupo podemos encontrar:

- Los individuos tienen un rol (o papel cuya conducta es esperada). Existe una estructura de ROLES.
- Normas del GRUPO (para su funcionamiento interno y externo) explícitas o implícitas.

---

(31) Seguimos en este resumen lo expuesto por Stephen P. Robbins en su obra citada (1) COMPORTAMIENTO.... (Pág. 171 a 201).

- ESTATUS o posición de cada estamento (un orden aceptado).

LA EFICACIA del grupo (32), en lo que se refiere a su DESEMPEÑO, se verá afectada por:

- 1º Características de liderazgo de sus conductores.
- 2º Relaciones funcionales bien conocidas.
- 3º Adhesión de los miembros del grupo a éste. (\*)
- 4º El grupo resuelve una parte significativa de los objetivos de sus miembros. (\*)
- 5º Se ACEPTAN los objetivos del grupo y como consecuencia sus normas interiores. (\*)
- 6º Motivación positiva hacia las comunicaciones.
- 7º Miembros más flexibles y adaptables en sus actitudes. (\*)

Los factores señalados con (\*) son especialmente motivadores de la COHESION (33) y (34). Y esta a su vez mejorará la eficacia del grupo, si:

- a) Los OBJETIVOS de este, son COMPATIBLES con los EMPRESARIALES.
- b) Las características de PERSONALIDAD de sus miembros lo favorecen.
- c) El TAMAÑO (más pequeño lo favorece más).
- d) La mezcla de DIVERSAS habilidades de los integrantes es adecuada.

El RENDIMIENTO del grupo en la EMPRESA provocará efectos sinérgicos POSITIVOS, si la COHESION es adecuada.

---

(32) Robbins (obra citada) saca estas características de Kolb, D.A. Rubin, M. y McIntyre, J.M. Organizational Psychology; Reading on Human Behaviors in Organizations (Englewood Cliffs, N.J.). 1984

(33) -Lott A.J. y Lott B.E. Group Cohesiveness as interpersonal attraction. 1965

(34) -Stein A. "Conflict and Cohesion". Journal of conflict resolution. 1976

5.3.20 Autores: Hickson y Walton

5.3.2 -1 HICKSON, D.J. (35)

Especializado en el estudio de la influencia que tiene LA INFORMACION en manos de los grupos, dentro de la Empresa.

La "Información" como fator de poder en la empresa.

Analiza el hecho de que algunos departamentos en la empresa, pueden monopolizar el conocimiento de temas claves, para así aumentar su "poder" respecto a otras unidades. Sostiene la tesis de que:

- Poseer información disminuye el margen de INSEGURIDAD del grupo.
- En las redes de información, las unidades "detentadoras" de esta información clave, ocupan posiciones CENTRALIZADAS.

5.3.2 -2 WALTON, R.E. (36)

Estudia el CONFLICTO entre unidades organizativas formales (departamentos). Se plantea cual puede ser el origen de los mismos y sus condicionantes. En su estudio llega a la consecuencia de que estos se pueden clasificar en:

- Diferencias en Prestigio y poder.
- Diferencias en conocimientos, orientaciones e intereses.
- Obstáculos a la comunicación.
- Imprecisa delimitación de competencias (37).
- Diferencias en la distribución o "carga" de trabajo interdepartamental.

---

(35) Hickson, D.J. A Convergence in Organizational Theory. 1966

(36) Walton, R.E. "Interpersonal Confrontation and Basic Third party functions". Journal of AP. Behaviorial S. 1968 (págs. 327-344).

(37) Nota del autor: Uno de los más complejos y habituales problemas con los que se enfrenta el manager, es el de la "GESTION de las FRONTERAS" con otros departamentos... ¿Cómo conseguir la colaboración de otras unidades no sometidas por relaciones jerárquicas? ¿Cómo gestionar areas COMUNES?...

### 5.3.3 Orientación de los RECURSOS HUMANOS

Sus autores se significaron por aportar una visión global de la aportación humana en al empresa.

Tienen en cuenta también, el desarrollo socio-profesional del hombre en la actividad empresarial y se caracterizaron principalmente por su decidido empuje a que se logre el uso de una PLENA CAPACIDAD de los recursos humanos.

Aparecen aquí los PROCESOS de CAMBIO ORGANIZACIONAL, como una triple necesidad:

- Adaptarse al entorno cambiante
- Seguir la evolución y MOTIVACION del hombre.
- Ayudar a mejorar los procesos de TOMA de DECISION ante los problemas.

Estos autores buscan modelos que signifiquen un ESFUERZO PLANEADO para desarrollar el máximo POTENCIAL organizativo de los recursos humanos, y su evolución en los anteriores procesos de cambio.

BECKHARD, R. EN 1973 responsabiliza de ésta búsqueda, a la dirección, a quien asigna el papel relevante de la misma.

### 5.3.4 Movimiento ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (O.D.)

Un paso más en esta visión integradora del comportamiento en la organización, es el del grupo de autores cuyo mayor exponente es BENNIS, W.G., que en 1973 define al movimiento O.D. dando un gran protagonismo a los factores de CULTURA COOPERATIVA en la organización formal.

Ante la permanente necesidad de cambio de las estructuras de recursos humanos, la integración de creencias y actitudes de los hombres, en una única cultura empresarial, puede ser vital para adelantarnos con eficacia a la competencia; la RESISTENCIA que opondrán al cambio los afectados, será así menor (38).

O.D. representa además:

- Una estrategia compleja de formación "ordenada" a los distintos niveles empresariales.

---

(38) Sobre CULTURA ORGANIZACIONAL, incluimos aquí la aportación de Cuno Púmpin y García Echevarría, S. en su libro Cultura Empresarial. Madrid 1988. Ed. Diaz de Santos. Estos autores, definen éste término como el "conjunto de normas y valores que existen en una empresa y que configuran el comportamiento humano, sus elementos cualitativos..."

- El cambio de valores y actitudes de los hombres. La búsqueda de la FLEXIBILIDAD a menor tecnología, menor mercado etc.

### 5.3.5 Otros autores

- KOTTER y SCHLESINGER (39) estudian el CAMBIO en la organización desde una perspectiva estratégica.
- MILES, Raymond en 1980. Ofrece un estudio, sobre la influencia que la ESTRUCTURA empresarial ejerce sobre el comportamiento (40).
- CARNEGIE - MELLON hace supuestos acerca de la naturaleza humana y las consecuencias para la Organización (41).

### 5.3.6 El planteamiento de Willian Duchi (42)

El subtítulo de la obra que comentamos es "COMO PUEDEN las EMPRESAS HACER FRENTE al DESAFIO JAPONES".....y éste era el problema que en 1973 comienza a estudiar OUCHI. Su RESPUESTA era, que la clave estaba en la IMPLICACION de los TRABAJADORES en los PROCESOS.

Todo ello en contraposición con el peso que se había dado en Estados Unidos al VALOR de la TECNOLOGIA. Con su enfoque científico, olvidando la influencia de ciertos niveles de los Recursos Humanos en los procesos.

En su trabajo, William Duchi comparó algunos aspectos de la Empresa Japonesa y Americana, sus organizaciones, leyes sociales, normas laborales y cultura empresarial. Una síntesis de ésta comparación es:

---

(39) Kotter y Schlesinger "Elección de estrategias para el cambio" Harvard Business Deusto (número 29 trimestre de 1980).

(40) Miles, R.H. Macro Organizational Behavior. Glenview Ill. 1980. Scott Foresman.

(41) Vease Tena Millan, J. Organización de la Empresa. Barcelona 1989 (pág. 69).

(42) Duchi, W. La teoría Z. Ed. Orbis 1984. La edición original en lengua inglesa es Theory Z: Now American Business can meet the japonese challenge Addison-Wesley Publishing Company. Mass. 1981.



J A P O N

U S A

- El EMPLEO suele ser de por vida.
- El proceso de PROMOCION es lento.
- La carrera profesional más frecuente NO es ESPECIALIZADA.
- El PROCESO seguido en la toma de DECISIONES es COLECTIVO.
- Los intereses profesionales son integrales.

- El EMPLEO más frecuente, es a CORTO plazo.
- El proceso de EVALUACION y PROMOCION es rápido.
- La carrera profesional suele ser ESPECIALIZADA.
- El proceso de decisión es más individualista.
- Los intereses profesionales están segmentados.

En la búsqueda de elementos transplantables a las empresas americanas, con origen en la eficacia japonesa y partiendo de la premisa de que era imposible importar los factores culturales japoneses,... a la pregunta de ¿Cómo mejorar habilidades para utilizar los aspectos más sutiles de la organización?... trató de responder, buscando en las empresas occidentales con éxito, factores similares a las empresas japonesas.

Denominó a las organizaciones occidentales .....A

" " " japonesas .....J

Y buscó con el trabajo empírico anterior, una TEORIA Z, proponiendo un modelo de factores de EXITO para que las empresas occidentales puedan trasladarse de A a Z (buscando similitudes con las teorías X e Y de McGregor).

El resumen de los FACTORES de éxito, encontrados en las empresas analizadas y que traslado a la TEORIA Z, eran:

- a) BUSCAR CONSENSO Y PARTICIPACION con los EMPLEADOS. Negociar.
- b) PLANTEAR una RELACION empresario grupo-trabajador INTEGRALISTA.
- c) Búsqueda de una CULTURA EMPRESARIAL común. Algunos hablan de que los empleados de ciertas empresas forman un "clan".
- d) Métodos de trabajo y TOMA de DECISIONES que fomenten la COOPERACION y el trabajo en EQUIPO.

Y todo ello, utilizando algún instrumento tal y como sigue:

- Medidas que hagan el empleo del trabajador MAS ESTABLE.
- Buscar la AMPLIACION de la "Carrera Profesional" en la misma empresa.
- Implementar una FILOSOFIA común, desde la voluntad de los grupos detentadores del poder.
- Entrenar a los mandos intermedios en mejorar las HABILIDADES para la conducción de los recursos humanos, etc.

Estos estudios han tenido numerosas ramificaciones en diversos sectores de la economía empresarial, así como en los análisis relativos al concepto de CALIDAD en la empresa, la organización de los llamados "CIRCULOS DE CALIDAD" (43).

---

(43) Una visión práctica de ésta técnica, puede estudiarse en ISHIKAWA KADRU, Práctica de los círculos de control de calidad. Madrid 1988. (Versión española editada por Price Waterhouse).

## 4 CONCLUSIONES

A lo largo de éste trabajo, hemos recorrido los diferentes autores cuyas aportaciones se reconocen como más interesantes, dentro del movimiento llamado de las "Relaciones Humanas" o del "comportamiento" en las organizaciones empresariales. A lo largo de la corta historia del movimiento, aspectos diversos han sido estudiados con diferente énfasis, por psicólogos, sociólogos y hombres de empresa, preocupados por la integración del hombre y su influencia sobre los resultados empresariales.

La dinámica de los mercados, la complejidad de las empresa y su multinacionalidad, crean nuevos problemas con fronteras aun no delimitadas a este enfoque de la ciencia organizativa, y por ello éste movimiento es un escuela abierta.

Entendemos que los más actuales retos de éste movimiento, se encontrarían en la integración de los recursos humanos (individuos) en las unidades formales e informales de la empresa (grupos), y en la búsqueda de modelos integrales que resuelvan, más eficazmente, asuntos como estos:

- Distribución de tareas.
- Motivación y carrera profesional de los hombres.
- Flexibilidad de las normas y las decisiones.
- La descentralización en la toma de decisiones.
- La comunicación.
- La cultura empresarial, etc.

Y todo ello de una manera PRACTICA, aplicable para el empresario, en la tarea de mantener el equilibrio en el siempre difícil binomio de la satisfacción de los OBJETIVOS humanos y de la EMPRESA.

Alcalá de Henares, 25 de Enero de 1990

## 7.1 BIBLIOGRAFIA CITADA EN EL TEXTO

ARGYRIS, D.

- Integrating the individual and the organization. Nueva York 1964.

BALES, R.F.

- Interaction process analysis. Cambridge.

BENNIS, W.G.

- "Leadership theory and administrative behavior". Rev. Administrative Science Quarterly, XI 1959.

CASS, E.L. y ZIMMER, F.G.

- The Hawthorne Studies: Synopsis del libro "Man and Work in Society. Nueva York 1975.

CLAYTON, A.

- A emprirical a new theorie of human needs. 1969.

FOLLET, N.P.

- The new State: Group organization: The solution of populare government. Londres 1918.
- Dinmic administration. 2ª edición. Londres-Nairobi 1973.
- Collected Papers of Mary Parker Follet. Nueva York 1942. Ed. Metcalf/Urwick.

FOX, J.B. y SCOTT, J.F.

- Absenteeism: Management's problem. Harvard Business Research Estudios, 29-1943.

GARCIA ECHEVARRIA, S.

- "Unidades didácticas de Política Económica de la Empresa". Madrid 1977.

GROCHLA, E.

- Einfúhrong in die organisations theorie. Stuttgart 1978.

HERZBERG, F.

- "One more time: How do you motivate employees?" 1968 . Número de Enero/Febrero Harvard Business Review.

HICKSON, D.J.

- A convergence in organizational theory. 1966.

HOUSE, R.J. y WIGDOR, L.A.

- "Herzberg's dual-factor theory". Winter 1967. Personee psychology.

ISHIKAWA KAORU

- Práctica de los círculos de control de calidad. Madrid 1988. Versión española editada por Price Waterhouse.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E.

- Administración en las organizaciones. 1987. McGraw-Hill.

KOLB, D.A. - RUBIN, M- y McINTYRE, J.M.

- Organizational psychology: Reading on human behaviors in organizations. Englewood Clifss, N.J. 1984.

MOTTER y SCHLESINGER

- "Elección de estrategias para el cambio". Harvard Business Deusto (número 29 trimestre de 1980).

LANDSBERGER, H.A.

- "Hawthorne revisited. 1958 Universidad de Cornell. (USA).

LOTT, A.J. y LOTT, B.E.

- Group cohesiveness as interpersonal attraction. 1965.

MAYO, E.G.

- The human problems of an industrial civilization. Nueva York 1933.

MASLOW, A.H.

- "A theory of human motivation". Psychological Rewiew 1943.
- "A preface to motivation theory". Psychosomatic medicine. 1943.
- Motivation and personality. Nueva York 1954. Harper and Row Pub.

MAYER, A.

- Psicología de la organización. Alemania 1977.

McCLELLAND, D.

- The achieving society. Nueva York 1961.
- "Power in the great motivation".1976. Harvard Business Review.

McGREGOR, D.

- The human side of enterprise. Nueva York 1960. McGraw-Hill.

MILES, R.H.

- Macro organizational behavior. Glenview Ill 1980. Scott Foresman.

MILLER, D.C. y FORM, W.H.

- Sociología industrial. Versión española 1969. Ed. Rialp.

OUCHI, W.

- La teoría Z. Barcelona 1984. Ed. Orbis.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S.

- Cultura empresarial. Madrid 1988. Ed. Diaz de Santos.

ROBBINS, P.S.

- Comportamiento Organizacional. 1987. (Tercera edición Prentice Hall.

SCOTT, L. y MITCHEL

- Organization theorie. A structural and behaviorial analysis.Homewood Ill 1976. Richard D. Irwin.

SEASHORE, S.E.

- Análisis de la cohesión de los grupos de trabajo.1954.

STEIN, A.

- "Conflict and cohesion". 1976 .Journal of conflict resolution.

TENA MILLAN, J.

- Organización de la Empresa. Barcelona 1989. EADA

VROOM, V.H.

- Word and motivation. 1964

WALTON, R.E.

- "Interpersonal confrontation and basic third party functions". Journal of Ap. Behaviourial S. 1968.

WHITEHEAD, T.N.

- The industrial worker. Cambridge (USA) 1938.

WHITEHEAD, T.N. y ROETHILISBERGER

- La dirección y la moral de los trabajadores.

## 7.2 BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

ALBACH, H. y GABELIN, T.

- Mitarbeiterführung. Wiesbaden 1975.

ALDRICH, H.

- Organizations and environments. Englewood Clifss 1979. N.J. Prentice-Hall.

ANZIZU, J.H.

- Las funciones directivas. Barcelona 1973. Labor.

BENNIS, W.G.

- Desarrollo organizacional: Su naturaleza, orígenes y perspectivas. Fondo educativo interamericano. México 1973.

BLAKE, R. y MOUTON, J.S.

- Reaction to intergroup competition under Win - Lose conditions. 1961 Management science.

BURISCH, W.

- Sociología industrial. Madrid 1976. Pirámide.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W.

- El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México 1988. McGraw-Hill.

DRUCKER, P.E.

- La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. 1973. Traducción argentina "El Ateneo" de la obra americana "The management"

HASENFELL, D. Y.

- Human service organizations. Englewood Clifss 1983. N.J. Prentice-Hall.

KOONTZ, H. O'DONELL, C. y WEIHRICH, H.

- Administración. México 1985. McGraw-Hill. 3ª ed. española.

LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W.

- La Empresa y su entorno. 1985. Plaza y Janes.



MINTZBERG, H.

- La estructuración de las organizaciones. Barcelona 1988. Ariel.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H.

- En busca de la excelencia. 1984. Plaza y Janes.

RODRIGUEZ RIVERA, J.

- Material docente Universidad de Alcalá de Henares. 1988.

SCHEIN, E.

- La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Plaza y Janes.

## **8. A P E N D I C E**

### **LA PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO**

## 8. APENDICE: Teorías de la personalidad del directivo: Organización racional limitada

1. Incluimos en éste apéndice, una breve referencia a las teorías de la personalidad, que (siguiendo al profesor Albach) pretenden apoyar las tesis de que las características particulares del directivo, determinan el grado de eficiencia de una organización. ¿Cuáles deben ser las características del directivo?, los sociólogos han ido desgranando diferentes teorías (Stogdill en 1946 y Hofstátten en 1950, son antecedentes próximos).

Las más conocidas experiencias el "Comportamiento directivo" son:

### 2. Estudios de IOWA

Desarrollados por Kurt Lewin (1974) y sus colaboradores de la universidad de Iowa, investigaron acerca de las atmósferas de grupos democráticos y de grupos autoritarios, en el comportamiento de los niños:

- Dirección autoritaria.
- Dirección democrática (mayor satisfacción).
- Dirección "Laissez-faire".

Este análisis es el precedente inmediato de los "estilos de dirección".

### 3. Estudios de MICHIGAN

En el Instituto de la universidad de Michigan, R. Likert (1950), investiga el comportamiento de los directivos que han tenido más éxito.

La comparación entre resultados de diversos departamento y su posterior clasificación, según los resultados de:

- Satisfacción en el trabajo.
- Absentismo.
- Fluctuación.
- Productividad, resultados y costes.

Las conclusiones más importantes de ésta investigación, fueron:

- El comportamiento del superior directo, era decisivo para la productividad.
- El comportamiento de los superiores de buenos departamentos, consistía en centra su acción en los colaboradores, y las llamadas "teorías conductuales".

Ellas nos viene a decir que el modelo autocrático-democrático es una continua evolución de posibilidades entre:

- Liderazgo basado en el Jefe (pocas áreas de libertad para los subordinados).
- Liderazgo basado en los Subordinados (gran área de libertad para los mismos).

Este modelo (Robert Tarrnenbaum y Warren, H. Schmidt en Harvard Business Review, Marzo/Abril 1958) permite llegar a definir, diferentes estilos de dirección entre autoritario y democrático. Como se menciona en las páginas 23 y 24, García Echevarría siguiendo a Lattmann propone la graduación estudiada.

#### 4. Estudios de OHIO

Hemphill (1950) deduce ocho factores significativos del comportamiento directivo, a saber:

- Iniciativas para el grupo.
- Pertenencia y contacto en el grupo.
- Representación y defensa del grupo.
- Integración.
- Organización.
- Dominio y liderazgo.
- Comunicación con sus colaboradores.
- Reconocimiento.

Enfatizando cada una como integradora en las tareas precisas para el "manager".

#### 5. Blake y Mouton

Es muy conocida su representación gráfica "Parrilla de B. y M". (1964), según el estilo directivo; en abscisas, el interés

por la producción y en ordenadas, por los recursos humanos, dando en el diagrama un completo abanico de las posibilidades de estilos directivos.

#### 6. Minzberg, H.

En su obra "La naturaleza del trabajo directivo" (1983). Propone una lista de roles del directivo, que deben formar parte de las tareas directivas:

##### Roles interpersonales

- Cabeza visible
- Lider
- Enlace

##### Roles informativos

- Monitor (busca y recibe información)
- Difusor
- Portavoz

##### De decisión

- Empresario
- Gestor de anomalías
- Asignador de recursos
- Negociador

#### 7. Conclusión

Todas estas teorías, insisten sobre la importancia que tienen las tareas directivas en el comportamiento y acciones de cada individuo en la empresa.

Así mismo, ayudan a buscar un ajuste entre el "modelo organizativo" y "comportamiento y estilo directivo", que optimice el primero como instrumento al servicio de la estrategia empresarial.

----- 0 ----- 0 ----- 0 -----