

# Tema 1: Introducción a la psicología de las organizaciones

## 1. Contenido

1.	Contenido .....	1
2.	Introducción .....	2
3.	Definición de organización .....	2
2.1.	Características básicas de las organizaciones .....	3
2.2.	Evolución de las organizaciones .....	4
3.	Psicología organizacional o de las organizaciones .....	6
3.1.	El objeto de estudio de la psicología organizacional .....	7
3.2.	Comportamiento organizacional .....	8
3.2.1.	Características del comportamiento en la organización .....	8
3.2.2.	Evolución del estudio del comportamiento organizacional .....	8
4.	Componentes y análisis de las organizaciones .....	10
4.1.	Componentes .....	10
4.2.	Niveles de análisis en el estudio de las organizaciones .....	12
4.3.	Clasificaciones de organizaciones .....	12
5.	Evolución del estudio del comportamiento organizacional .....	13
5.1.	El modelo de Organización ideal de la Racionalidad Modernista .....	14
5.1.1.	La "Gestión Científica" (Taylor, 1953) .....	14
5.1.2.	Las teorías formales sobre las organizaciones (Fayol, 1916) .....	15
5.1.3.	5.1.3. La organización burocrática (Weber, 1991) .....	15
5.2.	El factor humano .....	16
5.2.1.	Los experimentos de Hawthorne (Hart, 2012) .....	16
5.2.2.	Elton Mayo y el movimiento de las Relaciones Humanas (Mayo, 2004)	16
5.2.3.	La Escuela de Chicago .....	17
5.2.4.	Los enfoques sociotécnicos .....	17
5.2.5.	Los enfoques individualistas .....	17

5.3. El desarrollo normal de la teoría organizacional: La organización como órgano sociobiológico.....	18
5.3.1. Las teorías contingentes.....	18
5.3.2. La ecología de las organizaciones .....	18
5.3.3. La teoría de la dependencia de recursos.....	19
5.3.4. La perspectiva económica en el estudio de la organización .....	19
5.3.5. El enfoque institucional en la teoría organizacional.....	20
5.4. La aproximación motivacional.....	20

## 2. Introducción

Durante la evolución de la humanidad, los procesos de civilización y de organización se han desarrollado conjuntamente. En cada momento histórico ha predominado una serie de organizaciones (tribu, pueblo, ciudad, monarquía, democracia, dictadura, feudalismo, talleres, fábricas, empresas...)

Pero no es hasta la segunda mitad del siglo XIX, y sobre todo durante el siglo XX, cuando se produce un aumento de creación de nuevas organizaciones, más grandes y complejas, mejor organizadas, relacionadas entre sí y con mayor capacidad de influencia en las conductas y pensamientos de los individuos.

Actualmente se consideran a las organizaciones el medio por el que definimos, cada uno de nosotros, nuestras parcelas de la vida, de forma que las racionalizamos o planificamos, convirtiéndolas en más eficientes. Desde que nacemos, nuestra vida siempre se encuentra en el contexto de algún tipo de organización (educación, trabajo, salud, ocio, política, religión, etc.), con las que de alguna forma nos etiquetamos y nos identificamos.

El mundo en que vivimos está organizado, de manera que analizar y comprender cómo funcionan estas organizaciones, lo que ocurre en ellas, entre ellas, en torno a ellas, y por ellas, es indispensable para conocer el mundo que nos rodea y el que configura las experiencias de las personas.

## 3. Definición de organización

Las organizaciones son formaciones sociales, complejas y plurales, que nos rodean y a las que pertenecemos. En algunos ejemplos de estas organizaciones son empresas, la ONU, vitales, colegios, universidades, grupos culturales...

Aunque en nuestro idioma solemos utilizar el término como sustantivo (organización/es), muchos autores defienden que sería más correcto utilizar el término como verbo (organizar), ya que supone un proceso activo en el que intervienen sus miembros, más que una realidad estática.

Las organizaciones se pueden definir como un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para alcanzar un fin determinado, de forma ordenada, y que funcionan con ciertos medios recursos.

## 2.1. Características básicas de las organizaciones

Las características básicas de las organizaciones, fueron definidas en 1975, y aunque han pasado años y las organizaciones han evolucionado, hoy en día estas características siguen estando vigente (Porter, Lawler, & Hackman, 1975) :

- **Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos:** las organizaciones están compuestas tanto por individuos como por grupos y sus límites son relativamente fijos identificables. La pertenencia a una organización, suele darse con algún tipo de ceremonia, que indica claramente la inclusión del individuo en esta organización, y le da a su nuevo miembro la conciencia de que forma parte de la misma. A esto se le llama auto categorización. Así es como la identidad social, grupal y/u organizacional forma parte de la identidad personal e incluso, algunas veces, puede predominar sobre ella (Haslam, Knippenberg, Platow, & Ellemers, 2014).
- **Las organizaciones son creadas con el propósito de conseguir ciertos fines y objetivos específicos:** las organizaciones son creadas para cazar ciertas metas. Una vez lograda esa meta, suelen desaparecer. A veces en lugar de desaparecer, lo que cambia es su objetivo. Un ejemplo es la compañía Nokia, que comenzó como fábricas de pulpa de madera para la fabricación de papel, y modificó su objetivo hacia la tecnología de la comunicación para sobrevivir. Otras veces, no todos los miembros de la organización están de acuerdo con las metas, lo que provoca conflictos y pueden precipitar su desaparición (Pfeffer, 2000). Para evitar estos, las organizaciones proporcionan alicientes para los actores sociales que participan en ellas, y así los individuos se centra en las metas y objetivos de la organización. Pero siempre toda organización tienen al menos un objetivo: su supervivencia y permanencia.
- **Dentro de las organizaciones existen funciones diferenciadas y división del trabajo:** las funciones diferenciadas y las divisiones de trabajo hacen que los individuos tengan roles diferentes dentro de las organizaciones, lo que provoca a su vez que puedan pertenecer a diferentes grupos dentro de la

propia organización, creando un sistema social de relaciones entre el grupo. Esto tiene una función reguladora, que permite coordinarse a la vez que sirve para crear significado para sus miembros (ya no sólo el individuo pertenece a una determinada organización, sino a un grupo dentro de esa misma organización). De esta forma, cada organización puede manifestarse como una cultura o subcultura diferente.

- **Las organizaciones tienen la intención de estar coordinadas y dirigidas racionalmente:** las organizaciones suelen elegir un líder o administrador en el que se canalizan los objetivos que se quieren conseguir, de forma que coordina y dirige los diferentes grupos dentro de la organización para alcanzar dichas metas.
- **Las organizaciones tienen cierta continuidad:** una organización suele durar a lo largo del tiempo.

Estas características hacen referencia a las llamadas organizaciones abiertas: educativas, empresas, hospitales, administraciones públicas. Por otro lado, existen otro tipo de organizaciones denominadas cerradas o totales: prisiones, hospitales psiquiátricos, conventos, cuarteles, sectas. Las organizaciones cerradas se caracterizan por:

- Pertenencia no voluntaria (a excepción de los conventos)
- Ejercicio de la autoridad basado en la imposición de normas y reglas, la coerción y la disciplina rígida
- Clausura espacial
- Estancia temporal más o menos prolongada
- Comunicación restringida con el exterior
- Sometimiento a un proceso de socialización secundaria en el que se adquieren las características de la subcultura específica y que tiene como resultado la institucionalización de los individuos que forman parte de ellas.

## 2.2. Evolución de las organizaciones

Cómo se ha mencionado anteriormente, las organizaciones han evolucionado con el tiempo, y por ello es necesario matizar las características anteriormente descritas.

Por ejemplo, dentro de los límites organizacionales, actualmente hay que incluir a clientes, usuarios y proveedores como miembros de ellas. Por otro lado, también hay que modificar los límites estructurales y funcionales, cómo, por ejemplo, en el caso se la subcontratación. Otra de las características que ha realizado un gran

desarrollo en los últimos tiempos son las relaciones de las organizaciones con sus entornos, gracias a las nuevas tecnologías.

Por otro lado, no hay que perder de vista el gran problema actual de las organizaciones: la incertidumbre. La incertidumbre, tanto interna como externa, produce una sensación de indefinición de los límites de la organización, que se ha incrementado en los últimos años. La respuesta y consecuencia de esto es que uno de los objetivos de las organizaciones actuales sea la expansión de poder y la ubicuidad de las organizaciones. A este nuevo tipo de organizaciones se las denomina organizaciones sin muros o mundos (ejemplo: el mundo de la moda).

Otro de los problemas a los que se enfrentan las nuevas organizaciones es el tener que hacer frente a las demandas de sus miembros, al mismo tiempo que a las del ambiente, mientras lucha por mantener su propia identidad y cohesión.

Las organizaciones han ido evolucionando y citando a (Rodríguez & Hera, 2005) que continuaron con los estudios de (Clegg & Hardy, 1996) las características de las organizaciones posmodernas son:

- Estructuras descentralizadas
- Diseñadas según un modelo "distribuido" en torno a una red interna de divisiones y unidades vinculadas por diferentes formas de comunicación electrónica
- Organizaciones "laterales" basadas en la comunicación y caracterizadas por la apertura, la confianza, la participación y el compromiso. Se crean así "círculos virtuosos" de colaboración y de procesos abiertos de toma de decisiones basadas en el conocimiento "experto"
- División del trabajo informal y flexible
- Su objeto se articula en torno a la prestación de servicios, la información y la producción automatizada

Desde una perspectiva psicosocial, las organizaciones tienen tres rasgos clave:

- Son grupos con identidad social, que son psicológicamente significativos para los individuos que pertenecen a ellos resultando, por ejemplo, un sentido de pertenencia.
- Se caracterizan por la coordinación, de manera que la conducta de los individuos está ordenada y estructurada de una manera peculiar.
- Esta estructura está orientada hacia un resultado particular.

Aunque las características de las organizaciones tradicionales y las posmodernas difieran, no hay que perder de vista que la concepción que se tenga de las

organizaciones influye directamente en su creación, pudiendo crear una organización arcaica en pleno siglo XXI.

### 3. Psicología organizacional o de las organizaciones

La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento, cognición, emoción y motivación, humanos y no humanos. Esta ciencia se puede dividir en especializaciones y/o ramas diferenciadas.

Dentro de la psicología, la psicología organizacional se encuentra dentro de la psicología aplicada y se dedica al estudio del desarrollo y aplicación de principios científicos en las organizaciones, con especial hincapié en las pertenecientes al mundo laboral, aportando sus conocimientos y descubrimientos al estudio de las organizaciones, junto a otras disciplinas como la antropología, sociología, economía, ciencias políticas, administración, etc. Se desarrolló a partir del momento en que se comenzó a prestar atención a cómo influían las relaciones humanas en el lugar de trabajo, en la década de 1950. Uno de sus principales objetivos es el de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, sin desatender el objetivo final de la empresa. Es decir, la psicología de las organizaciones tiene como fin optimizar el funcionamiento de las organizaciones y sus recursos, tanto en beneficio de los individuos que la conforman, como de la propia organización y de la sociedad en su conjunto.

En comparación con las otras disciplinas que se ocupan del estudio de las organizaciones, la psicología estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial, siendo uno de sus grandes temas de referencia los fenómenos sociales que afectan a los miembros de la organización y a la misma. Las organizaciones constituyen contextos privilegiados para el estudio de la conducta humana, y es ahí donde la psicología organizacional se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales, en relación con los diferentes subsistemas que intervienen en dichos contextos: individuos, grupos, estructura física y social, tecnología, sistemas de poder, autoridad y prestigio, cultura, medio ambiente, etc.

La primera definición completa la formuló (Leavitt, 1962):

La Psicología de las Organizaciones se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos organizacionales. Es tanto descriptiva como normativa, tanto básica como aplicada, y tiene interés tanto en el desarrollo de las teorías del comportamiento organizacional como en las formas de mejorar la práctica organizacional.

Actualmente, conocer el efecto producido por las relaciones interpersonales en el medio laboral es indispensable para la creación del clima necesario para que la organización alcance sus objetivos, y para ello debemos comprender las variables que influyen en el comportamiento de las personas, y, en especial, las que intervienen en su actuación profesional.

No olvidemos que nos encontramos dentro de organizaciones desde el día que nacemos, y es en ellas donde adquirimos tanto las bases de la conducta normal, mediante procesos de socialización, como las de conductas problemas (estrés, acoso, depresión...). Todo esto condiciona la participación adecuada de los individuos en las organizaciones.

---

**Conceptos relevantes aportados al estudio de las organizaciones por la psicología:**

- |                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| • Aprendizaje                         | • Evaluación del desempeño  |
| • Motivación                          | • Medición de las actitudes |
| • Personalidad                        | • Diseño del trabajo        |
| • Percepción                          | • Estrés Laboral.           |
| • Capacitación Eficacia del liderazgo | • Cambio de conducta        |
| • Satisfacción laboral                | • Cambio de actitudes       |
| • Toma de decisiones                  | • Comunicación              |
|                                       | • Procesos de grupo         |

**3.1. El objeto de estudio de la psicología organizacional**

La psicología de las organizaciones se centra en optimizar las organizaciones a partir del estudio de las conductas de los individuos que la conforman. Para ello hay que diferenciar dos estructuras principales en las organizaciones.

Las organizaciones tienen una estructura formal, representada en el organigrama, donde se establecen las relaciones internas entre sus participantes, y las externas con el medio. Pero a su vez, la organización es un sistema social, compuesta por personas, componentes flexibles y poco fiables, cuyo funcionamiento suele representar cierto desorden interno. A esto se le denomina estructura informal de la organización. Las personas no siguen leyes y normas claras en su comportamiento, pudiendo explicarlo únicamente mediante modelos psicológicos.

Cómo se comporta la organización, es resultado de la suma de las acciones de sus actores interdependientes. Las propiedades emergentes de la conducta organizacional surgen a nivel del todo, del sistema, y pueden influir en las conductas de los individuos que las conforman.

Por un lado, la organización, mediante la estructura formal, impone su cultura, normas y prohibiciones a los sujetos (Morin, 1994). Pero, a través de la estructura informal, las interacciones sociales de sus miembros crean normas “no escritas”, internalizadas por los propios individuos, de las cuales surgen estructuras sociopsicológicas, que influyen en la cultura de la organización.

## **3.2. Comportamiento organizacional**

La primera aproximación al estudio del comportamiento organizacional lo definió como el estudio de las conductas y actitudes que las personas muestran en las organizaciones.

Estudiar el comportamiento organizacional incluye el estudio de cómo el contexto organizacional influye en los individuos: dónde surgen las características de las organizaciones, cómo influyen en las conductas, actitudes, valores, expectativas y motivación sus miembros y, por lo tanto, en sus resultados. Al mismo tiempo que las acciones de los sujetos influyen en el contexto organizacional.

### **3.2.1. Características del comportamiento en la organización**

El comportamiento organizacional se compone de conductas morales y con sentido. Dichas conductas son flexibles, adaptables y modificables mediante el aprendizaje. Son, a su vez, conductas con propósito e intención, que buscan fines acordes a unas expectativas determinadas.

Son conductas, casi siempre, conscientes, simbólicas y subjetivas, que le ayudan al sujeto a procesar información sobre el ambiente, para poder iniciar una toma de decisiones sobre la siguiente conducta.

Las conductas siempre tienen carácter personal, pues difieren según las diferencias individuales de los sujetos que las realizan. Pero al mismo tiempo, son sociales, pues se realizan en un contexto social estructurado, con jerarquía, autoridad, y grupos formales e informales; y es capaz de modificar ese contexto, por lo que también podemos determinar que son conductas transaccionales.

### **3.2.2. Evolución del estudio del comportamiento organizacional**

Desde la aparición de la psicología organizacional, el concepto de comportamiento organizacional ha sufrido una evolución notable, sobre todo, en el tipo y número de variables que sabemos que determinan dicho comportamiento.

La psicología de las organizaciones se ha centrado en el enfoque psicosocial, en el que se tiene en cuenta las interacciones de los individuos con las distintas variables que configuran e influyen en su comportamiento en las organizaciones.

Así, durante la historia del estudio del comportamiento organizacional, se ha ido ampliando la lista de factores que afectaban al comportamiento, supuestamente racional, de los individuos, añadiendo, primeramente, los factores cognitivos y diferencias individuales de capacitación, hasta los factores emocionales y afectivos.

---

### **Comportamiento racional**

---

En la década de 1950, las líneas de investigación predominantes consideraban al individuo como un ser racional. La racionalidad se entendía como la adaptación consciente y deliberada por parte de la organización, hacia sus fines. Para ello era necesaria la aplicación de un conjunto de reglas definidas, invulnerables por los objetivos personales de los miembros. Estas características definían la organización burocrática ideal.

---

### **Factores cognitivos**

---

A finales de 1950, y durante la década de 1960, las investigaciones se centraron en demostrar que el comportamiento humano dentro de las organizaciones se encontraba influenciado por la actividad cognitiva del empleado. Se consideraba que el empleado tenía una actividad cognitiva limitada, por lo que operaría condicionado por ciertas limitaciones.

Los investigadores se encontraron con tres problemas que dificultaban sus estudios, y que demostraron cuales eran los grandes problemas de las organizaciones en aquella época:

- La ignorancia: muchos trabajadores mostraban una baja inteligencia, no por baja capacitación, sino por baja formación.
- Conflictos entre la percepción del empleado y del empleador: el objetivo no solía ser el mismo para los individuos y las organizaciones.
- Ambigüedad en las investigaciones: se tenía que decidir qué factores cognitivos se debían medir y cómo, ya que cada investigador lo entendía de una forma diferente.

---

### **Procesamiento de la información en las organizaciones**

---

A partir de la década de 1970, la psicología de las organizaciones se hace eco de los descubrimientos sobre el procesamiento de información, y comienza a aplicarlos en el comportamiento organizacional, observando que es un factor esencial para la coordinación y el funcionamiento interno de las organizaciones, sobre todo en la estructura y el diseño de la misma. Además influye notablemente en la interpretación de los individuos acerca de los eventos internos y externos, siendo la reducción de la incertidumbre uno de los aspectos claves para el buen funcionamiento de la organización.

### Factores sociales. Influencia sociocognitiva

---

Los factores sociales influyen en el conocimiento y el sentido que otorgamos a las experiencias y eventos, tanto individuales como organizacionales. Estos factores tienen en cuenta los procesos interpersonales y colectivos en la creación de sentido, ampliando notablemente el modelo de procesamiento de la información, al considerar que son los individuos quienes llevan a cabo, a través de sus interacciones, la codificación, interpretación, almacenamiento y recuerdo de la información relevante.

### Factores emocionales y afectivos

---

La última incorporación a la lista de factores que conforman e influyen en el comportamiento organizacional son los factores emocionales y afectivos. En los últimos años se ha convertido en una de los factores más significativos, siendo clave conocer las relaciones entre la emoción y la racionalidad, y cómo afectan a las decisiones de los individuos y de las organizaciones.

Las posiciones que nos encontramos en esta nueva orientación se podrían resumir en tres grandes conceptos: las emociones interfieren con la racionalidad, pudiendo estar los procesos emocionales a su servicio si logramos saber manejarlos, por lo que la racionalidad se convertiría en un mito al estar entrelazada con las emociones.

## 4. Componentes y análisis de las organizaciones

### 4.1. Componentes

Para poder conocer y analizar las organizaciones, primero debemos saber cuáles son sus componentes. Para ello, vamos a basarnos en los que señala (Leavitt, 1962):

#### Estructura social

---

La estructura social engloba a todos aquellos aspectos regulados y pautados de las relaciones existentes entre los miembros de las organizaciones.

Por un lado, podemos distinguir dos componentes:

- Estructura normativa: es la que se refiere a lo que la organización debe ser. En ella se incluyen valores, normas y roles.
- Estructura de comportamiento: se refiere a lo que la organización es. Aunque pueda coincidir con la estructura normativa, no es algo muy común.

Teniendo esto en cuenta, se puede distinguir, a su vez:

- Estructura formal: refleja las relaciones sociales especificadas por la organización con independencia de los participantes particulares que en cada momento las ocupan.
- Estructura informal: refleja las posiciones y relaciones sociales de los individuos concretos que participan en ellas en ese momento.

### Participantes

---

Los participantes son los individuos que, con su actividad, ayudan a alcanzar las metas de las organizaciones, en respuesta a una gran variedad de incentivos.

Normalmente, una misma persona puede pertenecer a más de una organización.

### Metas

---

Las metas son la razón de ser de las organizaciones: una organización sin ningún fin no puede existir.

Las metas son los fines deseados y hacia donde se dirigen las contribuciones y esfuerzos de los miembros, influyendo en la estrategia de la organización.

Uno de los problemas que hay que manejar en las metas es el conflicto de intereses cuando los fines de los individuos o de distintos grupos dentro de la organización no coinciden. Esto puede despertar el uso de estrategias de imposición y uso de poder, en vez de la negociación y el liderazgo.

### Tecnología

---

La tecnología engloba los procedimientos, herramientas, máquinas, artefactos y materiales utilizados para transformar las condiciones y recursos actuales en resultados que van dirigidos a conseguir las metas. Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología.

### Entorno

---

Las organizaciones se encuentran en un determinado entorno, que podríamos definir como físico, tecnológico, económico, político, cultural y social.

Las organizaciones deben adaptarse a su entorno para poder sobrevivir, ya que ninguna organización es autosuficiente, y necesita del intercambio con el exterior para lograr sus metas. Esto provoca una serie de ciclos de intercambio entre la organización y su entorno, en el que se incorporan inputs y destinan outputs, de tal forma que se mantienen informadas por medio de procesos de retroalimentación. Este tipo de relación se basa en la teoría de los sistemas abiertos.

Cada vez se da más importancia al entorno debido a que la necesidad de adaptarse se está viendo acelerada por la rapidez que están adoptando los cambios del entorno y a la mayor interdependencia de todo tipo de organizaciones.

#### **4.2. Niveles de análisis en el estudio de las organizaciones**

Generalmente, en Psicología de las Organizaciones se han utilizado tres niveles de análisis: individual, grupal y organizacional. En la actualidad, se le ha añadido un cuarto nivel: el ambiente o entorno organizacional.

De esta forma, podemos agrupar estos niveles de la siguiente forma:

- Nivel psicosocial: son los comportamientos y relaciones personales entre los participantes.
- Nivel estructural: comprende las características estructurales y los procesos en los que participan las organizaciones.
- Nivel ecológico: son las características y acciones que las organizaciones llevan a cabo en el entorno donde se relacionan.

En la evolución de la psicología organizacional se han ido integrando todos los sistemas, con el resultado de la ampliación de los temas de interés en cada uno de los niveles.

#### **4.3. Clasificaciones de organizaciones**

A lo largo de la evolución de la disciplina, se han ido adoptando diferentes formas o criterios de clasificación de las organizaciones.

Desde la aportación más clásica se diferencian dos tipos de organizaciones según las funciones que llevan a cabo:

- Funciones de primer orden o funciones genotípicas: sus actividades se realizan dentro del sistema social del que forman parte. Son funciones de primer orden: funciones productivas o económicas, de mantenimiento, de adaptación, administrativas o políticas. La existencia de organizaciones con estos cuatro tipos de funciones es indispensable para la existencia de una sociedad.
- Funciones de segundo orden: son las relacionadas con la estructura de la propia organización. Son funciones de segundo orden: funciones relacionadas con la naturaleza del procesamiento, del mantenimiento del personal, de la estructura o del equilibrio del sistema.

Posteriormente, (Etzioni, 1975) se comienza a utilizar otro criterio diferente, que tiene que ver con el compromiso. El compromiso lo define como la forma en que los miembros de niveles inferiores reaccionan a la autoridad. Teniendo esto en

cuenta podemos diferenciar tres tipos de organizaciones, según el tipo de compromiso que crean:

- Compromiso alienador o no amistoso: es la que usa la fuerza o la imposición.
- Compromiso utilitario o calculador: es la que usa un método basado en refuerzos para conseguir que los trabajadores estén comprometidos con la organización.
- Compromiso moral o justo: es la que utiliza la persuasión y la dialéctica para conseguir ese compromiso.

Otro de los criterios que también se suelen utilizar es el diferenciar a las organizaciones por el beneficio que sacan sus participantes en ellas. Según esto, podemos diferenciar:

- Asociaciones con beneficios mutuos: donde todos sus participantes son los principales beneficiarios. Ejemplos: partidos políticos, sindicatos, asociaciones culturales...
- Empresas y propietarios: éstas están orientadas al negocio y a ser más beneficiarias que el entorno. Ejemplos: Bancos, empresas...
- Organizaciones de servicio al cliente: son organizaciones en el que el mayor beneficiario es el cliente. Ejemplos: hospitales, escuelas, ONGs...
- Organizaciones orientadas al bienestar común: su mayor beneficiario es el público en general. Ejemplos: servicio de bomberos, policía...

Una de las últimas clasificaciones de organizaciones es la que diferencia el clima organizacional. De tal forma, se pueden distinguir:

- Organizaciones mecanicistas: son organizaciones en las que existe una fuerte jerarquización y centralización de las decisiones, de tal forma que la rivalidad y la delimitación de competencias y tareas está al orden del día.
- Organizaciones orgánicas: son organizaciones donde predomina la participación de todos sus miembros y la descentralización de las decisiones, provocando un clima de colaboración, cooperación y flexibilidad.

## 5. Evolución del estudio del comportamiento organizacional

El interés por el estudio de las organizaciones estaba presente en toda la psicología, pero no es hasta sistema capitalista cuando se empieza a realizar de una forma sistemática, gracias al surgimiento de grandes empresas. Las empresas son el tipo de organización que más se ha estudiado y analizado dentro de la

psicología organizacional. Gracias a ello se ha conseguido crear empresas más productivas, competitivas y rentable.

Las primeras formulaciones teóricas surgen a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Los principales representantes de los estudios del comportamiento organizacional son Taylor (EE.UU), Fayol (Francia) y Weber (Alemania).

## **5.1. El modelo de Organización ideal de la Racionalidad Modernista**

### **5.1.1. La "Gestión Científica" (Taylor, 1953)**

El objetivo de esta primera teoría de utilizar y aplicar el análisis científico en la organización laboral, para intentar aumentar su productividad, incidiendo en la ejecución de las tareas de los trabajadores a través de la disección de dichas tareas de sus elementos más simples y pequeños.

La división del trabajo requiere la planificación, supervisión, coordinación, y control de una autoridad central, para lo que se diseñó una estructura piramidal de supervisores, llamada estructura de control y autoridad central.

Estos avances, la estructura de control y la división del trabajo, son los principales conceptos del modelo organizativo de la gestión científica.

El enfoque científico indica que las organizaciones industriales deben estar gobernadas por normas definidas, que puedan ser identificadas tanto mediante la observación, como la experimentación. Estas leyes, podrán ser aplicadas a la realidad laboral, obteniéndose la máxima productividad posible. También propone que se establezcan un sistema de incentivos para estimular al trabajador, y le sea más fácil aceptar este nuevo sistema de trabajo. El sistema estaría basado en el pago por pieza de trabajo, que para el enfoque científico sería el salario real.

A esta teoría se incorpora el concepto de prototipo (Fiske & Taylor, 1991), en el que se llama la atención sobre las creencias de las personas y cómo influye en las relaciones causales, creando así un mapa de causas o cognoscitivo. Estos mapas se desarrollan a través de las experiencias en las que se adquieran el conocimiento de las normas, anteriormente expuestas.

Posteriormente, (Weik, 1995) se incide en esta experiencia y son analizadas retrospectivamente, y se ponen en relación con un marco de referencia, que comparten los miembros de la organización, junto con las normas establecidas. Estos marcos pueden modificarse transformado los significados sociales de la experiencia, así como la aceptación de las normas en la organización. La realidad

organizacional, por lo tanto, es construida por todos sus participantes a través de procesos cognitivos, sociales y políticos.

### ■ 5.1.2. Las teorías formales sobre las organizaciones (Fayol, 1916)

---

Fayol desarrolla los principios formales de la gestión científica de una manera más compleja.

Las teorías formales defienden que existen principios o reglas que dirige el comportamiento de las organizaciones. Esta teoría también es conocida como teoría universalista, ya que dictan que dichas reglas son principios universales que permiten al gerente construir y administrar su organización de forma racional.

Fayol formula una serie de 14 principios en relación a la administración de empresas, que tienen que ver con la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de dirección, la unidad de mando, la remuneración, la subordinación del interés particular al interés general, la centralización, la jerarquización, el orden material y social, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa de los empleados y la unión persona.

Estas teorías formales son modelos idealistas de la organización, es decir, estudian maneras ideales de actuación y no el comportamiento real.

### ■ 5.1.3. 5.1.3. La organización burocrática (Weber, 1991)

---

Weber determina que las personas se ordenan en tipos específicos de relaciones sociales al formar parte de una organización. Éste orden depende del tipo de regla al que la acción de cada individuo se orienta dentro la organización.

El orden de la organización ideal para Weber es el denominado estructura de dominación, donde los individuos tienden a obedecer las reglas impuestas por la organización al creer que están sujetos a un orden superior al cual hay que obedecer. Además, se incorpora el concepto de legitimidad, entendiéndola como la aceptación del orden dominante en la organización, que garantiza el cumplimiento de sus normas.

Por lo tanto, la dominación es la relación de poder en la que el gobernante actúa como si tuviera derecho a ejercer el poder y el gobernado considera que es su deber y obligación cumplir sus órdenes.

La organización burocrática diferencia tres grandes tipos de dominación:

- Dominación carismática: su legitimidad se basa en el carisma del líder, y suele resultar una organización inestable e indeterminada.
- Dominación tradicional: su legitimidad se basa en la aceptación de la tradición y suele crear relaciones de dependencia.

- Dominación legal: su legitimidad se basa en el cumplimiento de leyes, y da como resultado una organización basada en la burocracia.

## **5.2. El factor humano**

El factor humano empieza a cobrar importancia en las teorías o enfoques neoclásicos, que prestan atención a las dimensiones sociales y psicológicas de los participantes en las organizaciones.

### **5.2.1. Los experimentos de Hawthorne (Hart, 2012)**

El objetivo de estos experimentos fue relacionar determinadas condiciones de trabajo con sus resultados. Tras varias entrevistas descubrieron que las relaciones sociales dentro de la organización influyen notablemente el resultado del trabajo de los individuos. Los factores de comportamiento laboral debían ser buscados en la cultura del grupo, que surge de las relaciones sociales informales dentro de la empresa, por la interacción de sus participantes en el trabajo punto este que demostró la importancia de los factores psicosociales en el mundo laboral. Este descubrimiento complicó la simpleza racionalista de las teorías clásicas y se tuvieron que reformular muchos de sus principios y postulados, como por ejemplo, los incentivos laborales, la necesidad de entrenar a supervisores para ejercer la autoridad mediante un estilo más humano, la red de relaciones informales, como se formaba y sus factores como el papel de la comunicación en la participación de los individuos en las organizaciones, y finalmente, la consideración de las organizaciones como sistemas sociales

Así, sin la dirección, presta atención a las necesidades sociales y emocionales de los individuos, se suele producir un incremento de los resultados productivos y del rendimiento, además de un clima laboral de cohesión.

### **5.2.2. Elton Mayo y el movimiento de las Relaciones Humanas (Mayo, 2004)**

Una de las principales conclusiones de Mayo fue que la causa del absentismo laboral era la ausencia de grupos sociales bien cohesionados dentro de la organización industrial. A partir de esta conclusión se crea la Escuela de Relaciones Humanas en la sede de Western Electric Company dónde se estudia la importancia de los fenómenos grupales, los factores psicológicos y sociales en la creación de relaciones humanas dentro de las empresas.

Así determinaron que la interacción, la cohesión, la moral y los sentimientos de pertenencia, analizados dentro de la psicología social, son indispensables tenerlos en cuenta para una buena estrategia organizacional. Teniendo esto en cuenta las habilidades primordiales que hay que enseñarle a los gerentes son las del liderazgo y coaching, para que ayuden a la organización a que se cree una estructura

informal paralela a la formal. Para ello se reivindica el principio de cooperación humana frente al principio de individualismo posesivo.

### **5.2.3. La Escuela de Chicago**

---

Wagner fue el fundador de la Escuela de Chicago y uno de los primeros investigadores que prestó su atención sobre algunas variables ajenas a la organización, como la cultura o el estado de los miembros, que también incide en el comportamiento organizacional. Sus seguidores también pusieron la atención en otras variables como la clase social, la religión, la raza, la familia procedencia, etcétera.

Este nuevo enfoque se denominó interaccionista, y defendía que la realidad social está constituida por las interacciones de sus participantes, que se dan en unas situaciones concretas y determinadas. Para ellos ni el pensamiento, ni los sentimientos, ni los motivos eran determinantes en el comportamiento; tan solo eran resultado del sistema de interacciones que regula las relaciones sociales. Consideraban las condiciones ambientales, físicas y tecnológicas como reguladoras de dichas interacciones.

### **5.2.4. Los enfoques sociotécnicos**

---

La gran aportación de los enfoque sociotécnico fue destacar que la tecnología ofrece diferentes posibilidades para todas las alternativas psicosociales que existen en la actualidad, aunque también impone y limita algunos tipos particulares de organización social. Lo importante para esta orientación era encontrar qué tecnologías era la más adecuada para el incremento de la satisfacción de los trabajadores y la organización, teniendo en cuenta su estructura social.

### **5.2.5. Los enfoques individualistas**

---

El enfoque individualista nace de la psicología humanista que piensa que todo ser humano es un proyecto de autorrealización cuyo desarrollo debe promoverse y facilitarse. Este enfoque destaca diferentes modelos de organización que cumplen con esta premisa. La primera psicología industrial nace de los estudios sobre factor humano.

Cattell se le conoce por el estudio de las capacidades humanas, lo que ayudó a conocer quien desarrollaría mejor unas tareas que otras, técnicas utilizadas hoy para la selección en recursos humanos. (Cattell, 1993)

Münsterberg desarrollo la psicología aplicada a la selección, haciendo hincapié en la búsqueda de los requerimientos ideales para cada puesto e investigando sus componentes psicológicos asociados al buen rendimiento, a través de lo que denomino tareas en miniatura.

En Europa el gran desarrollo de estos estudios fue durante la Primera Guerra Mundial que se centraron en la fatiga y la monotonía del trabajo (Wyatt & Fraser, 1928). Esos estudios encontraron resultados tan curiosos como que ante trabajos monótonos, los operarios de inteligencia superior se asocian con mayor facilidad.

Dentro de este enfoque también se encuentra la teoría motivacional de McClelland que destaca las diferencias individuales no cognitivas como factor importante para explicar la motivación cómo sería la personalidad o la tendencia disposicional, y determinó que las personas tienen tres necesidades dentro de las organizaciones: los puntos de reconocimiento de logro, sentimiento de afiliación y sentimiento de poder.

McGregor elaboró otra teoría en este mismo sentido, contraponiendo la que había hasta el momento que la llamo Teoría X, que defendía el carácter pasivo indolente a las personas y determinará que estás, meditando en ser controladas, guiadas, inducidas por una dirección fuerte responsable y autoritaria defendiendo la que llamó Teoría Y, que definía la gestión de una organización como la facilitación de que las personas alcancen sus propias metas, adoptando las condiciones de la organización a este objetivo. (McGregor, 2000)

A raíz de esto, se postula un modelo mixto dónde la organización compatibiliza el alcance de los objetivos y metas propias con la satisfacción de las necesidades desarrollo y realización del personal.

### **5.3. El desarrollo normal de la teoría organizacional: La organización como órgano sociobiológico**

La teoría organizacional determina que las organizaciones son sistemas abiertos, interacción con el medio ambiente y deben adaptarse al entorno. Formulando las organizaciones como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí; y deciden estudiar la organización como un órgano socio-biológico.

#### **5.3.1. Las teorías contingentes**

El enfoque contingente defiende que el diseño de la organización depende tanto de factores estructurales internos como de externos. El carácter contingente se da al depender de las circunstancias y condiciones que se dan en los dos ambientes.

#### **5.3.2. La ecología de las organizaciones**

Los ecologistas organizacionales intentan explicar cómo las condiciones sociales, políticas y económicas afectan a la abundancia y diversidad de organizaciones, ofreciendo una explicación de cómo a lo largo del tiempo han evolucionado las organizaciones. Intentan explicar la diversidad de organizaciones según los niveles

de población y de comunidad que en ellas esta. La población la tenemos que entender como un conjunto de organizaciones comprometidas con actividades y pautas similares para la utilización de los recursos. De esta forma las poblaciones desarrollan relaciones con poblaciones comprometidas con actividades similares, asociándose en comunidades organizacionales. Así, las comunidades son sistemas integrados funcionalmente de poblaciones, que interactúan entre sí. Los ecologistas organizacionales prestan mucha atención tanto por el nacimiento como por la muerte a las organizaciones, alejándose de la explicación tradicional, según la cual el nacimiento de una organización obedece a las características de un individuo. El enfoque ecologista atribuyen el nacimiento y la muerte de una organización a causas contextuales, mediadas por los actores sociales, económicos y políticos.

### **5.3.3. La teoría de la dependencia de recursos**

---

La teoría de la dependencia de recursos dicta que las organizaciones dependen de recursos para sobrevivir y, por lo tanto dependen de los agentes externos que disponen de dichos recursos. Esto crea relaciones basadas en la dependencia, que a su vez influyen en otras organizaciones, creando así un estatus de poder, lo cual es uno de los fines de casi todas las organizaciones.

Esa teoría muestra que las organizaciones son más sensibles a las demandas de otras organizaciones que se encuentran en el ambiente de control de los recursos decisivos, por lo que el poder afecta a las actividades de las organizaciones. Los directores y administradores suelen manejar las dependencias externas para garantizar la supervivencia, adquirir más autonomía y libertad con respecto a las demás organizaciones y a las restricciones y limitaciones externas.

### **5.3.4. La perspectiva económica en el estudio de la organización**

---

Las teorías de la organización de orientación económica se interesan por las organizaciones empresariales y por la competitividad y condiciones competitivas que rodean a todas las maneras de acción. La primera teoría de la perspectiva económica fue *la teoría de costes de las transacciones* que enuncia que las organizaciones en escenarios de intercambio comercial ordinariamente menos costosos que el propio mercado abierto. Posteriormente se rebautizó como *la teoría de los fracasos del mercado*, ya que ignora los conflictos que se producen dentro de la empresa.

Desde esta perspectiva económica, también se anunció la *teoría de la acción*, que estudia las relaciones existentes entre los miembros de una empresa para dar cuenta de los conflictos internos relativos a los objetivos e intereses de la organización.

### **5.3.5. El enfoque institucional en la teoría organizacional**

---

La teoría de la institucionalización se plantea cómo llegan las organizaciones a ese nivel de institucionalización, y porque no hay procesos se dan por sentido significado, formas y procedimientos.

### **5.4. La aproximación motivacional**

---

Maslow desarrolla su jerarquía de necesidades, que entre otros repercute en cómo ha afectado directamente a la teoría y práctica organizacional. El estado sostiene que los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico de forma que cuando la necesidad más baja de la jerarquía está satisfecha, la siguiente necesidad se convierte en más importante. Esas necesidades son, en orden de bajo a alto, necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, autoestima y ego, y autorrealización. (Maslow, 1943)

Por otro lado la teoría de la existencia, relación y crecimiento de Alderfer determina que solo existen tres tipos de necesidades, pero no son activadas en un orden específico.

A raíz de esto, McGregor integra junto a estas perspectivas la jerarquía de necesidades de Maslow, simplificándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización.

Para Likert el principal problema a solucionar es averiguar la forma en que los individuos pueden ser motivados, de manera que el rendimiento de la organización sea óptimo. Para ello propone que las organizaciones aseguren que los miembros de la organización experimentan un sentido de valor en todas sus interacciones punto

La evidencia empírica ha demostrado que existen dos categorías de necesidades, las necesidades por deficiencia y las necesidades por crecimiento o existencia.

Otro grupo de estudiosos en esta orientación, no se centró en el concepto necesidad, sino el valor de las expectativas subjetivas de los resultados de las acciones. Estas teorías se basan en la idea de que la gente está motivada para actuar de forma natural, de manera que los resultados positivos de su conducta siempre serán los mejores posibles. La motivación, para ellos, depende de las expectativas de un buen desempeño, como resultado de experiencias contingentes refuerzo o castigo (Vroom, 1967).