



Universidad  
Carlos III de Madrid  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRÁCTICAS**

**COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO**

**Sesión – Introducción al Comportamiento Organizativo**



## **I. Great Plains Software: Una estrategia que pone primero a la gente.**

Great Plains Software de Fargo, Dakota del Norte, tiene una historia de éxito. Fundada en 1983, hoy da empleo a 2200 personas, genera ventas por 195 millones de dólares y recientemente la compró Microsoft en 1000 millones de dólares. La administración atribuye buena parte de su éxito a su estrategia de poner a la gente en primer lugar.

El director ejecutivo Doug Burgum dice que el crecimiento y el éxito de la empresa obedecen a tres principios rectores. En primer lugar, hacer de la compañía un lugar tan bueno para trabajar que el personal no sólo no quiere irse sino que tiran a golpes la puerta para entrar. En segundo lugar, dar a los empleados la responsabilidad en cada nivel. En tercero, permitir que las personas crezcan como profesionales y como individuos.

¿Qué hace Great Plains para facilitar su cultura de que la gente es lo primero? Los administradores señalan a la estructura de la compañía, las prestaciones y su compromiso de ayudar a los empleados a fomentar sus habilidades y capacidad de liderazgo. Great Plains tiene una estructura organizacional plana con un grado mínimo de jerarquización. El trabajo se hace por lo general en equipos y no hay signos de estatus tradicionales, como aparcamientos para directivos u oficinas de lujo. Las prestaciones incluyen las mismas opciones para todos, reglas casuales de vestir, guardería en las instalaciones, clases diarias extracurriculares sobre varias materias que van de aeróbicos a finanzas personales. Pero la administración está orgullosa sobre todo con su compromiso con el crecimiento de las personas. La compañía ofrece una larga lista de oportunidades de capacitación y educación para los empleados. Los cursos se imparten en las instalaciones y están diseñados para que fomenten sus habilidades. El principal programa de capacitación de Great Plains se llama “El liderazgo está en todas partes” y pretende asegurar que la compañía cuente con personas que asuman nuevas funciones de liderazgo en un entorno que cambia constantemente. La compañía refuerza la capacitación de los cursos situando a sus trabajadores en equipos departamentales. Al timón de estos equipos se encuentran líderes cuyo trabajo es fomentar las ideas y los proyectos de sus encargados. También se espera que provean dirección personalizada y consejos sobre planeación de carrera. Casi todos los empleados de Great Plains reciben la oportunidad de convertirse en líderes de equipos.

Burgum tiene más que el aumento en los ingresos para defender su convicción de que la estrategia de poner primero a la gente funciona. También ha logrado que los empleados estén contentos. Por ejemplo, la rotación es de un minúsculo cinco por ciento al año, muy por debajo del promedio de 18 a 25 por ciento en el sector de la tecnología de información.

### **Preguntas**

- 1.- A Great Plains le ha funcionado poner a la gente primero. Si es una estrategia tan eficaz, ¿por qué cree que no todas las empresas la han adoptado?
- 2.- ¿Cree usted que el método de poner a la gente primero se aplica mejor a ciertas empresas o sectores que a otros? Si lo cree así, ¿a qué se deberá? ¿Por qué?
- 3.- ¿Ve algún inconveniente de ser un empleado en una compañía como Great Plains?
- 4.- ¿Ve algún inconveniente de ser administrador en una compañía como Great Plains?



5.- Algunos críticos dicen que la “política de poner a la gente primero no produce utilidades elevadas, sino que las utilidades elevadas permiten establecer una política de poner a la gente primero”. ¿Está de acuerdo? Explique su postura.

---

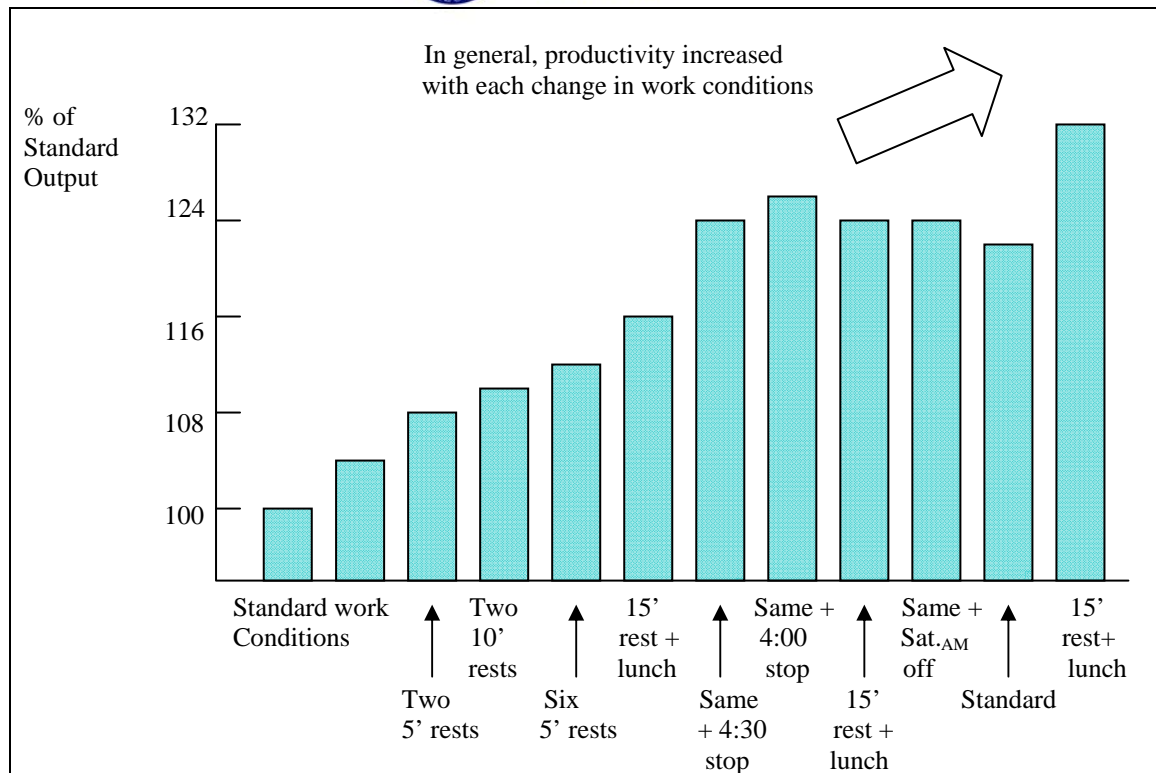
Fuente: Basado en S. Boehle, “From Humble Roots”, en *Training*, octubre de 2000, pp. 106-13.

## II. Los Estudios de Hawthorne

(Extracto de Greenberg, J. and Baron, R. A.: “*Behavior in Organizations*” (1993))

Hacia mediados de los años 20, una serie de estudios científicos típicos de la época se llevaron a cabo en la planta de Hawthorne de la compañía Western Electric en las afueras de Chicago. Uno de los propósitos de la investigación fue la determinación del impacto del nivel de iluminación de la sala de trabajo sobre la productividad de los trabajadores. Varios grupos de trabajadoras fueron incluidas en el estudio. Uno de ellos trabajó en la *sala de control* donde el nivel de luz se mantuvo constante; el otro grupo fue puesto a trabajar en una *sala de pruebas* donde el nivel de luz variaba sistemáticamente. Los resultados fueron desconcertantes: ¡La productividad aumentó en ambas salas! Además, no parecía existir ninguna relación entre el nivel de luz y el rendimiento de los trabajadores. Los niveles de producción se mantuvieron altos en la sala de pruebas incluso cuando la iluminación se redujo al nivel de la luz de la luna, ¡un nivel tan tenue que los trabajadores casi no podían ver lo que estaban haciendo!

Perplejos por estos resultados, los responsables de la Western Electric pidieron el asesoramiento a un equipo de expertos encabezados por Elton Mayo. Los resultados que obtuvieron contribuyeron definitivamente a la aparición del Comportamiento Organizativo como un área de estudio independiente. En una serie inicial de estudios (*conocidos como los experimentos de la Sala de Montaje de Relés*), Mayo y sus colegas examinaron el impacto sobre la productividad de trece factores diferentes, tales como la duración de las pausas de descanso, la duración del día y semana de trabajo, la forma de retribución, lugar de trabajo e incluso los almuerzos de media mañana. Las participantes eran de nuevo empleadas que trabajaban en una sala de pruebas especial. De nuevo, los resultados fueron misteriosos: la productividad aumentó prácticamente con cada cambio introducido. Incluso cuando el cambio implicó volver a las condiciones de trabajo iniciales, la productividad continuó aumentando (ver gráfico).



Por si estos resultados no fueran suficientemente desconcertantes, la siguiente serie de estudios pronto añadió confusión al tema. Por ejemplo, en una investigación (conocida como *el estudio de la Sala de Montaje de Terminales*), los trabajadores de un grupo preexistente fueron cuidadosamente observados por un miembro del equipo de investigación. No se hizo ningún intento de alterar sus condiciones de trabajo, pero los empleados eran entrevistados por otro investigador fuera de las horas de trabajo. En este caso, los resultados fueron muy diferentes. La productividad no aumentó continuamente, sino que pronto comenzó a apreciarse que los trabajadores observados estaban reduciendo su producción de forma deliberada. Esto se podía percibir tanto a través de la observación de la conducta de los trabajadores en su puesto (por ejemplo, todos se marchaban de su puesto antes de hora) como a través de las entrevistas (casi todos admitieron en algún momento que podrían aumentar su producción fácilmente si quisieran). ¿Por qué estas personas estaban restringiendo su producción mientras que las de la *Sala de Relés* justo hacían lo contrario? De forma gradual, Mayo y sus colegas llegaron a la siguiente conclusión: Las circunstancias laborales conforman en realidad un complejo sistema social. Para poder comprender correctamente el comportamiento de las personas implicadas en él, es necesario entender el desarrollo de las actitudes de los empleados, la comunicación entre ellos y otros factores relevantes.

Intenta contestar a las siguientes preguntas:

- La productividad aumento de forma casi continua con cada cambio introducido (independientemente del tipo de cambio) en el experimento de la *Sala de Montaje Relés*, ¿Por qué?
- En cambio, los experimentos de la *Sala de Montaje de Terminales* produjeron una clara disminución de la productividad ¿Por qué?

### III. Hacia el trabajo sin ataduras (El País, domingo 23 de agosto de 2009):

**Los nuevos modelos de relaciones laborales y su influencia en las variables dependientes del modelo de Comportamiento Organizativo. (Ver artículo adjunto)**