

Breve resumen:

Autores:

- Maslow: Define una teoría conductual basada en una pirámide de necesidades
- Herzberg: Define una teoría conductual basada en 2 factores
 - Maslow y Herzberg tienen una fuerte relación en sus teorías
- McGregor: Define formas de administración, separadas por la Teoría X (más rígida) y Teoría Y (más democrática)
- Likert: Propone un sistema de administración, lo clasifica en 4 sistemas.
- Chester Barnard: Presenta la teoría de la cooperación y aproxima una definición de organización.
- Herbert Simon: Define un proceso de toma de decisiones para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.
- Comportamiento organizacional: Define que los individuos cooperan para alcanzar sus objetivos, se define la teoría del equilibrio organizacional y los tipos de participantes.
- Por último, se muestran ciertas críticas y como cada autor aborda a la teoría conductual.

Capítulo 7: Teoría conductual de la administración y teoría del desarrollo organizacional

Se fundamenta con el **comportamiento individual de las personas** para explicar el comportamiento organizacional. Es **crítica** de la teoría clásica, su teoría de la organización formal, el concepto de autoridad formal y el modelo de máquina.

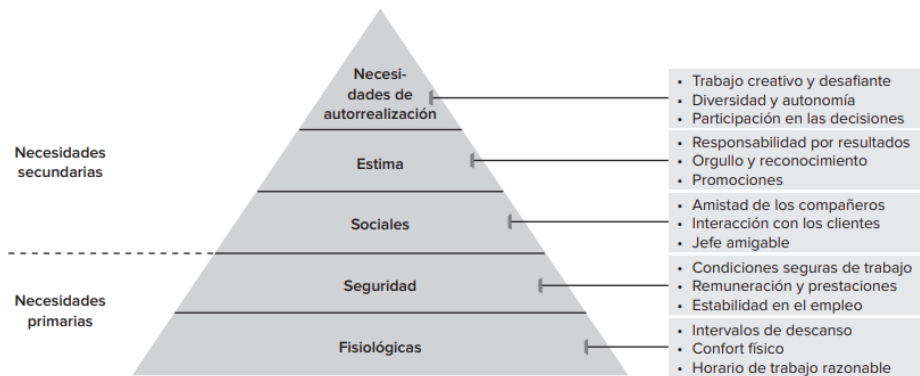
El concepto fundamental es que el administrador debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento humano y utilizar la motivación humana como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Principales autores conductuales:

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow:** Las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en una pirámide. En la **base** las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cima las necesidades más elevadas (autorrealización).
 - Fisiológicas: Primer nivel - Se encuentran las necesidades de hambre, sueño, frío/calor, deseo sexual, etc. Se encuentran relacionadas con la supervivencia del individuo. Si no están satisfechas, dominan la dirección del comportamiento.
 - Seguridad: Segundo nivel - Búsqueda de estabilidad, protección contra amenazas o privación y fuga del peligro. Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas.
 - Sociales: Tercer nivel - Asociación, aceptación por parte de los compañeros, amistades, afecto. Surgen cuando las necesidades de primer y segundo nivel

se encuentran relativamente satisfechas. Estas necesidades ayudan en la motivación.

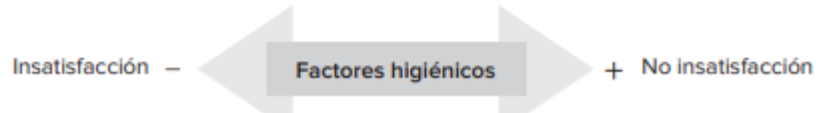
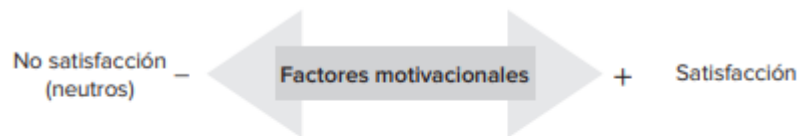
- Autoestima: Cuarto nivel - Como el individuo se ve y se autoevalúa. Es el autoestima, confianza, aprobación social. Si se satisface conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, valor, de lo contrario, debilidad, dependencia y desánimo.
- Autorrealización: Nivel mas alto - Realización del propio potencial y autodesarrollo continuo, volverse siempre mas de lo que uno es.



- Cuando una necesidad es satisfecha, el comportamiento se rige de la necesidad siguiente, es decir, si se cumplen las necesidades fisiológicas, el comportamiento se va a regir por las necesidades de seguridad que pueden ser o no satisfechas.

● **Teoría de los dos factores de Herzberg:** Explica el comportamiento de las personas en situación de trabajo. Define 2 factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan condiciones que hacen que desempeñen un trabajo bajo, como salario, beneficios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales, directrices de la empresa, etc. Son factores de contexto y están fuera del control de las personas. Estos factores según Herzberg, cuando estos factores son ideales solo evitan la insatisfacción o pueden elevar la satisfacción pero por un período corto de tiempo.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se encuentran relacionados con el contenido del puesto y la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Están bajo el control del individuo, se relacionan con lo que hace y desempeña. involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional, autorrealización y de las actividades que realiza en el trabajo. Antes sólo se definían las tareas según la eficiencia y se eliminaba el desafío y creatividad individual, creando el efecto de desmotivación. Cuando estos factores son ideales provocan satisfacción en las personas.



-
- Lo opuesto a la satisfacción profesional es la ausencia de satisfacción, y lo opuesto a la insatisfacción profesional es su ausencia.
- Para promover una motivación continua propone el enriquecimiento de tareas que constituye sustituir tareas simples por tareas más complejas para el crecimiento personal, incluyendo nuevos desafíos. Provoca el aumento de motivación, de productividad, menos faltas y atrasos al servicio, y reducción de rotación del personal. En su contra puede provocar ansiedad ante tareas nuevas, conflicto entre las expectativas personales, sentimientos de explotación cuando no se aumenta la remuneración.
- **Maslow y Herzberg presentan puntos en común: Los factores higiénicos de Herzberg se encuentran relacionados con las necesidades primarias de Maslow y los factores motivacionales con las necesidades secundarias.**

Estilos de administración:

McGregor compara 2 estilos opuestos de administrar, la **teoría X** y la **teoría Y**:

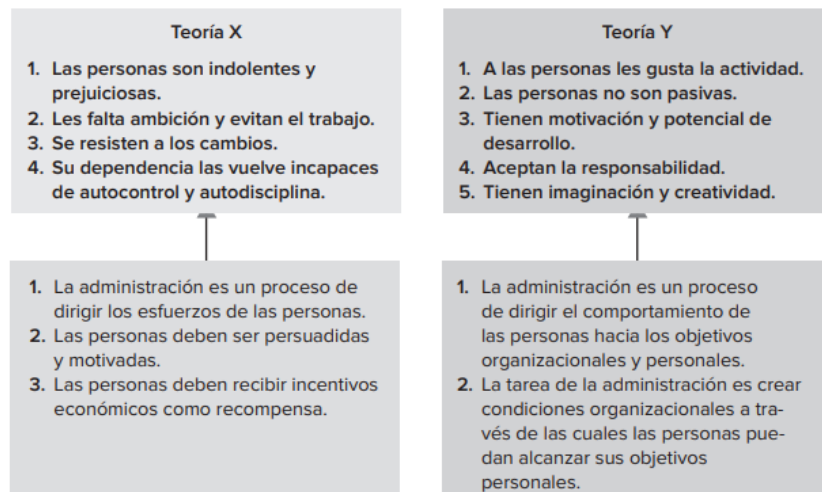
- **Teoría X:** Es la concepción tradicional de administración, que se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano:
 - Las personas son indolentes y prejuiciosas buscan trabajar lo menos posible, evitan el trabajo y buscan salarios a cambio
 - Tienen falta de ambición, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren tener una dependencia para sentirse seguros
 - Se resisten al cambio, buscan su seguridad y no quieren afrontar riesgos
 - No tienen autocontrol ni autodisciplina, necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

Estas premisas conforman la teoría X, con un estilo rígido, duro y autocrático. Las personas son recursos o medios de producción. Esta teoría obliga a las personas a hacer lo que la administración diga, sin importar pensamientos u opiniones.

- **Teoría Y:** Es la moderna concepción de la administración de acuerdo con la teoría conceptual:

- El trabajo como fuente de satisfacción
- Las personas tienen motivación y potencial, pueden asumir responsabilidades, autodirección y autocontrol
- Alto grado de imaginación y creatividad.

La teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, donde administrar es un proceso de creación de oportunidades, liberal potenciales y remover obstáculos.



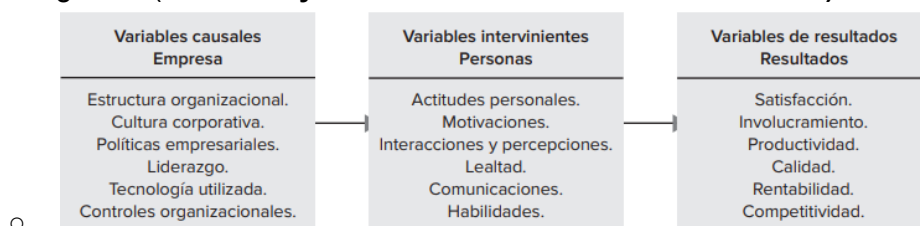
- Para McGregor la teoría Y aplica un estilo basado en medidas innovadoras y humanistas:
 - Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades: Las personas deben tener la libertad de dirigir ellos mismos sus tareas
 - Ampliación del cargo para dar mayor significado al trabajo: Buscan terminar con la superespecialización para ir en busca de una reorganización de las tareas y extensión de actividades
 - Participación en decisiones y administración consultiva: Las personas participen en las decisiones que los afectan directa o indirectamente para buscar compromiso en los objetivos

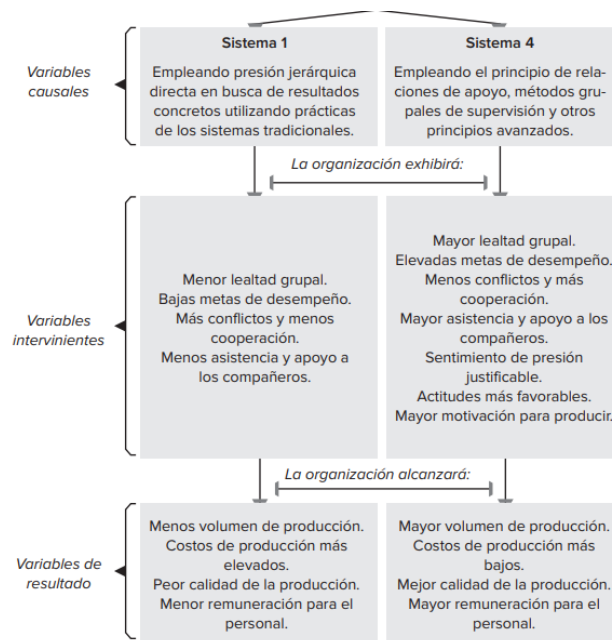
- Autoelevación del desempeño: Las personas son motivadas a planear y evaluar su contribución con los objetivos empresariales asumiendo responsabilidades.

Sistemas de administración:

Likert considera la administración como un proceso receptivo, no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias. La administración nunca es igual en todas las organizaciones. Propone una clasificación de los sistemas de administración (página 190, hay mas info por si quedan dudas):

- Sistema 1 - Autoritario y coercitivo: Sistema autocrático y fuerte, controla con rigidez todo lo que ocurre en la organización. Es un sistema organizacional autoritario y autocrático, recuerda la teoría X de McGregor, mientras que el sistema 4 (en el extremo opuesto) recuerda a la teoría Y. El sistema 1 se encuentra en empresas que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, personal poco calificado, como en las empresas de construcción civil.
- Sistema 2 - Autoritario benevolente: Es como el sistema uno pero más atenuado. Se encuentra en empresas industriales con tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero aplicando alguna forma de coerción para mantener el control sobre el comportamiento de las personas (como en las áreas de producción y montaje de las empresas industriales, en las oficinas de las fábricas, etc)
- Sistema 3 - Consultivo: Orientado hacia el lado participativo, representa un ablandamiento gradual de arbitrariedad organizacional. Se utiliza en empresas de servicios (como bancos y financieras) y en las áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas en términos de relaciones con los empleados
- Sistema 4 - Participativo: Sistema administrativo democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas. Se encuentra en empresas que utilizan tecnología sofisticada y personal altamente especializado (como empresas de servicios de publicidad, consultoría en ingeniería y en administración). Se basa en 3 aspectos principales:
 - Principios y técnicas de motivación
 - Grupos de trabajo altamente motivados, entrelazados y empeñados en conseguir los objetivos.
 - Principios de relaciones de apoyo, se adoptan metas de elevado desempeño para la empresa y empleados.
 - Además existen variables causales y básicas, y que generan estímulos que actúan en los individuos (variables intervinientes), como se ve en el siguiente gráfico (**Variables y como se relacionan en un sistema 4**):





● **Comparación de cada sistema (1 al 4):**

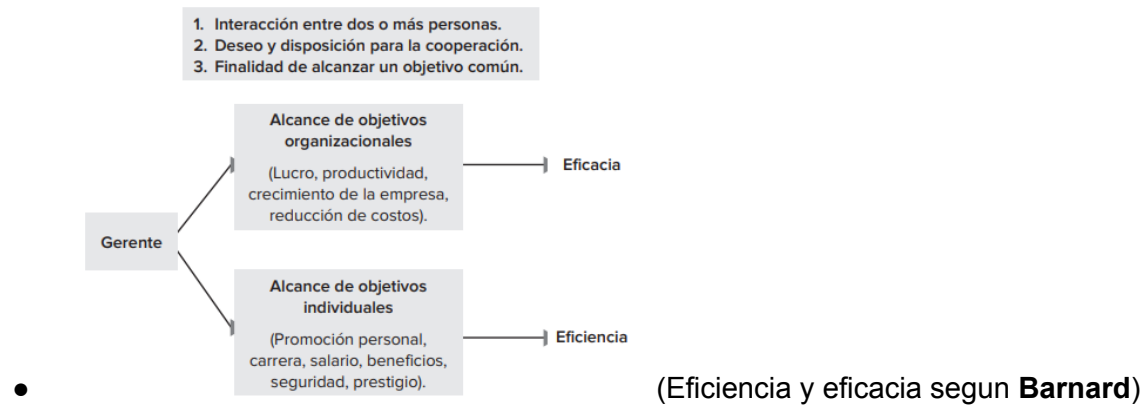
Variables principales	Autoritario coercitivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de toma de decisiones.	Centralizado en la cúpula.	Centralizado con pequeña delegación rutinaria.	Consulta permitiendo delegación y participación.	Descentralizado La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicaciones.	Muy precario Solo verticales y descendentes, llevando órdenes.	Precario Las descendentes prevalecen sobre las ascendentes.	Flujo vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Eficiente y básico para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Están vedadas y son perjudiciales para la empresa.	Se toleran, pero la organización informal es una amenaza.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones entre ellas.	Trabajo en equipo con formación de grupos Participación e involucramiento.
Sistemas de recompensas y castigos	Castigos y acciones disciplinarias Obediencia ciega.	Menor arbitrariedad Recompensas salariales y rara vez sociales.	Recompensas materiales y sociales Rara vez castigos.	Recompensas sociales y materiales.

- Una empresa puede estar situada en el medio de un sistema, por ejemplo 2.5, donde el sistema 2 es sobre la toma de decisiones y el sistema 3 en recompensa. Mientras más cercano al sistema 4 más eficiente y mejor se van a sentir los empleados.

La organización como un sistema social cooperativo:

Chester Barnard presenta una teoría de la cooperación mucho antes que la teoría conductual. Define que las personas no actúan de forma aislada, sino que a través de interacciones para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación y la racionalidad entre las personas. Para existir, deben darse 3 condiciones:

- Interacción entre dos o más personas
- Deseo y disposición para la cooperación
- Finalidad de alcanzar un objetivo en común



Proceso de toma de decisiones:

Herbert Simon define la teoría de toma de decisiones, como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La organización es un sistema de toma de decisiones.

- La organización como un sistema de decisiones: Es visualizado de distintas formas según cada teoría
 - Teoría clásica: Los individuos participantes en la organización como instrumentos pasivos, donde la proactividad aumenta por los incentivos financieros.
 - Teoría de las relaciones humanas: Los individuos como proveedores de las necesidades, donde tienen que ser comprendidas para lograr su eficiencia.
 - Teoría conductual: Los individuos perciben, razonan, actúan racionalmente como tomadores de opinión y decisiones.
- Teoría de las decisiones: Toda decisión implica:
 - Tomador de decisiones: Es la persona que hace la elección u opta entre alternativas
 - Objetivos: Objetivos que pretende alcanzar el tomador de decisiones
 - Preferencias: Criterios que toma el tomador de decisiones
 - Estrategia: Como se alcanza al objetivo
 - Situación: Contexto para el tomador de decisiones.
 - Resultado: Consecuencia de una estrategia determinada
- Etapas del proceso de toma de decisiones: Atraviesa 7 etapas al momento de tomar una decisión, cada etapa influye a los demás y a todo el proceso
- Consecuencias de la teoría de las decisiones: Permite solucionar problemas pero la subjetividad en las decisiones individuales es enorme.
 - Racionalidad limitada: Se basa en hipótesis o decisiones subjetivas ya que no puede tener todo el conocimiento para tomar la decisión.
 - Imperfección en las decisiones: Una decisión puede ser mejor que otra pero no existe la solución perfecta. Deben ser elegidas por los resultados y ligada a los objetivos.
 - Relatividad de las decisiones: La elección de una alternativa implica la renuncia al resto de opciones, de esta forma se arma un árbol de decisiones

- Jerarquización de las decisiones: Comportamiento es planeado cuando es guiado por objetivos y es racional cuando elige las alternativas adecuadas al logro de objetivos.
- Racionalidad administrativa: Es planeado y orientado en el sentido de alcanzar objetivos de la forma más adecuada.
- Influencia organizacional: Las decisiones que la organización toma por el individuo son: División de tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación, capacitación y adoctrinamiento.
- El hombre administrativo: La administración debe recolectar y procesar datos para la elección de alternativas de toma de decisiones, de esta forma busca satisfacer las necesidades de los datos que puede recabar.

Comportamiento organizacional:

Es el estudio de las dinámicas de las organizaciones y cómo se comportan grupos e individuos dentro de ellas. Las personas están dispuestas a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente al alcance de sus objetivos personales.

- Teoría del equilibrio organizacional: Para entender los motivos de porqué los individuos cooperan, los conductuales visualizar a la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación al trabajo y les ofrece a cambio alicientes e incentivos. Se definen los conceptos básicos de esta teoría en el siguiente gráfico:

Conceptos básicos:	Teoría del equilibrio organizacional:
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos o alicientes. • Utilidad de los incentivos. • Contribuciones. • Utilidad de las contribuciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de los participantes. 2. Cada participante recibe incentivos a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización. 3. El participante mantiene su participación mientras los incentivos que recibe sean iguales o mayores que sus contribuciones. 4. Las contribuciones de los participantes son la fuente de la cual se alimenta la organización para dar nuevos incentivos. 5. La organización será solvente mientras las contribuciones basten para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de nuevas contribuciones.

- Tipos de participantes:

Participantes (Socios)	Contribuciones (Inversiones personales)	Incentivos (Retorno de la inversión)
Colaboradores	Contribuyen con trabajo, dedicación, esfuerzo personal, desempeño, lealtad, asiduidad.	Motivados por salario, beneficios, incentivos, elogios, oportunidades, reconocimiento, seguridad en el trabajo.
Inversionistas	Contribuyen con dinero o capital en forma de acciones, préstamos, financiamientos.	Motivados por rentabilidad, dividendos, liquidez, retorno de la inversión.
Proveedores	Contribuyen con materias primas, materiales, tecnologías, servicios especializados.	Motivados por precio, condiciones de pago, facturación, garantía de nuevos negocios.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de productos/servicios y su consumo o utilización.	Motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades.

- **Conflicto entre objetivos organizacionales e individuales:** Para Chris Argyris existe un conflicto inevitable entre el individuo y la organización debido a la incompatibilidad entre la realización de ambos. El concluye en que:
 - Es posible la integración de las necesidades individuales de autoexpresión con los requisitos de producción de una organización.
 - Las organizaciones que presentan un alto grado de integración entre objetivos organizacionales e individuales son más productivas que las demás.
 - En vez de reprimir el desarrollo y el potencial del individuo, las organizaciones pueden contribuir a su mejoría y aplicación

El dice que la administración debe encargarse de que los individuos y la organización cumplan sus objetivos.

- **Negociación:** Para los conductuales, el administrador suele trabajar en situaciones de negociación, que es el proceso de toma de decisiones cuando las partes tienen preferencias distintas. Es importante que toda negociación tenga habilidades de negociación, se debe entender lo que el otro esta ofreciendo, presentar propuestas claras y objetivas.
- **Apreciación crítica de la teoría conductual:**
 - Énfasis en las personas: Se ve influenciada por la teoría de las relaciones humanas, haciendo énfasis en las personas. Algunos conductuales pecan por la "Psicologización" de ciertos aspectos organizacionales, como lo es la teoría de decisiones, donde consideran a los participantes en términos de Racionales e Irracionales, Satisfechos e insatisfechos, eficientes y no eficientes, donde esta exageración es objetivo de críticas. Sin embargo, avanzó en el análisis de organizaciones a través de conceptos de la estructura informal.
 - Enfoque más descriptivo y menos prescriptivo: Prescriptivo (mostrar lo que se debe hacer) y descriptivo (muestra lo que es), el enfoque de la teoría clásica, neoclásica y de relaciones humanas era prescriptivo y normativo (dictaban normas de actuación, lo que se debe hacer y lo que no), el enfoque conductual es descriptivo y explicativo (preocupados por solo explicar, sin dictar principios o normas), de esta forma la crítica es que no construyen modelos y principios para poder aplicar esta práctica, que no tiene normativa.
 - Reformulación profunda en la filosofía administrativa: Los conductuales muestran un concepto democratico y humano de colaboración-consenso, esto privilegia a las organizaciones democráticas, menos estructuradas y menos autocráticas.
 - Dimensiones bipolares de la teoría conductual: Abordan temas bipolares como Análisis teórico por empírico, Análisis macro por micro, Organización formar e informar, Análisis cognitivo por afectivo.
 - La relatividad de las teorías de la motivación: Los conductuales produjeron las principales teorías de la motivación que influyeron la teoría administrativa (Maslow y Herzberg), que son relativas y no absolutas. Algunas investigaciones arrojan dudas sobre su validez. Sin embargo, existen conflictos entre los intereses individuales y organizacionales que pueden resolverse con cambios conductuales.
 - Influencia de las ciencias del comportamiento sobre la administración: La teoria conductual muestra la mas profunda influencia de las ciencias del

comportamiento en la administración. La teoría de las organizaciones necesita un modelo de hombre para explicar y justificar sus conceptos, la teoría conductual tiene 3 aspectos:

- Las organizaciones surgen cuando un objetivo es muy difícil de alcanzar por un solo individuo
 - Las personas en sí misma son organizaciones complejas
 - Las personas buscan satisfacer sus necesidades y son influidas por el contexto organizacional.
- La organización como un sistema de decisiones: La teoría de las decisiones se refiere más a los efectos de los procesos formales sobre la toma de decisiones, haciendo a un lado los procesos interpersonales que no están incluidos en la organización formal. Lo importante es crear e innovar, mirando hacia el futuro y no los problemas cotidianos.
 - Análisis organizacional a partir del comportamiento: La teoría conductual analiza a la organización con un punto de vista dinámico y se preocupa por el individuo como tal, el análisis organizacional varía según el autor:
 - Algunos se centran en el individuo dentro de la organización con un enfoque más psicoanalítico, así lo pensaban Argyris y Barnard
 - Otros consideran a la organización como un medio para proporcionar a la persona una serie de recompensas ofreciendo el más alto nivel de motivación, así lo pensaban Maslow y Herzberg.
 - Por otra parte, otros consideran a la organización como un conjunto de personas comprometidas con un continuo proceso de toma de decisiones, volcando hacia las motivaciones individuales en una perspectiva individual, como Simon y March.
 - Visión tendenciosa: La escuela conductista se equivocó ya que no consideró las diferencias individuales de personalidad de las personas, despreciando aspectos subjetivos como interpretaciones personales.