**IV UNIDAD – HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y DIRIGIR CON ÉXITO**

**TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO**

El desarrollo de este capítulo es fundamental en la formación del futuro profesional de todas las disciplinas científicas, diría que desde la Medicina, Ingeniería, Ciencias Empresariales y otras. A mi humilde parecer, constituye parte fundamental en la formación profesional de todo estudiante. De allí que los objetivos de aprendizaje son los siguientes:

* Definir las características de la teoría administrativa más democrática y su fundamentación en la naturaleza humana.
* Definir los estilos de administración, los sistemas administrativos y sus características.
* Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales cooperativos y como sistemas de decisiones.
* Definir la conducta organizacional y las interacciones entre participantes y organizaciones.
* Hacer un balance amplio y crítico de la contribución conductista a la administración.

Definitivamente esta teoría parte de la premisa siguiente: El éxito de una organización está en función al comportamiento que asuman los miembros que componen la misma. Es decir es la actitud, la buena disposición hacia el logro de objetivos, la práctica de valores, el compromiso; entre otros; lo que determina la existencia o la desaparición de una organización.

Por ello, esta teoría trata de explicar la conducta del ser humano abarcando aspectos que determinan, precisamente su accionar. Estos aspectos son los siguientes:

* Teorías de la Motivación.
* Estilos de Administración.
* Sistemas de Administración.

En cuanto a las Teorías de Motivación se hace referencia a lo que arguye Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Para explicar la conducta organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana.

Abraham Maslow presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización). En resumen la Jerarquización es la siguiente:

1.- Necesidades Fisiológicas.

2.- Necesidades de seguridad.

3.- Necesidades sociales.

4.- Necesidades de estima.

5.- Necesidades de autorrealización.

Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas. A pesar de eso, la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow se fundamenta en el hecho de que cuando un nivel inferior de necesidades se ha satisfecho, el nivel inmediatamente superior pasa a ser dominante. (véase Figura 13.2 del capítulo materia de análisis).

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración un valioso modelo acerca de los comportamientos de las personas.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad , considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede varias, pues existen individuos que anteponen aún a necesidades fisiológicas, la satisfacción de otro tipo de necesidades.

**TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.**

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Para Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores:

**a)** **Factores Higiénicos o extrínsecos.-** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo. Entre ellos podemos mencionar los siguientes: Condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y la administración, Clima laboral, relaciones con los superiores, competencia técnica de los supervisores, salarios, estabilidad en el cargo, entre otros.

**b) Factores Motivacionales o intrínsecos**.- Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el mismo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; por el contrario cuando son precarios, provocan insatisfacción. Constituyen factores relacionados con el contenido del cargo, los siguientes:

Delegación de la responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar un trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, ampliación o enriquecimiento del cargo; entre otros.

**ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN**

La teoría del comportamiento ofrece una variedad de estilos de administración a la disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, la conducta de las personas. A su vez el estilo elegido depende de la convicción que tenga el administrador sobre la conducta humana en las organizaciones. Al respecto Douglas Mc. Gregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

**LA TEORÍA X**

Se basa en las siguientes premisas:

a) Las personas son ociosas por naturaleza y les gusta trabajar lo mínimo a cambio de una recompensa salarial o material.

b) A las personas les falta ambición y no les gusta asumir responsabilidades. Es egocéntrico y sus objetivos personales se imponen a los objetivos de la organización.

c) Son reacios al cambio, pues buscan su seguridad y pretenden no asumir riesgos que los ponga en peligro.

d) Necesitan ser dirigidos y controlados por la administración.

**LA TEORÍA Y**

Se basa en las siguientes premisas:

a) Las personas necesitan condiciones de trabajo favorables, para que asuman esta actividad como si se jugara o descansara.

b) Las personas por naturaleza llegan a identificarse con la organización a la cual representan.

c) A las personas para que orienten sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes, les hace falta motivación.

d) El hombre se vuelve ineficiente, muchas veces por la experiencia que trae de otras organizaciones; donde la filosofía de trabajo es del tercer mundo.

e) El hombre es capaz de fortalecer y potencializar sus capacidades en beneficio de la organización.

**SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN**

Rensis Likert, un exponente de la Teoría del comportamiento considera a la administración un proceso relativo, en el cual no existen normas o principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes.

A partir de sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales. Los sistemas administrativos se caracterizan en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relación interpersonal y sistema de recompensas y sanciones. Cabe señalar que en cada sistema administrativo, esas cuatro variables presentan diferentes características.

**A)** **SISTEMA 1: “Autoritario Coercitivo”.-** Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y muchas veces arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es un sistema que pareciera irracional en nuestro contexto, pero que sin duda te puede dar resultados.

**B)** **SISTEMA 2: “Autoritario Benevolente”.-** Es un sistema administrativo autoritario que consiste de una variable atenuada del sistema 1.

**C)** **SISTEMA 3: “Consultivo”.-** Se trata de un sistema que tiene más para el lado participativo que para el lado autocrático e impositivo. Representa un ablandamiento gradual de la arbitrariedad organizacional.

**D)** **SITEMA 4: “Participativo”.-** Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas. Definitivamente es el que debería dar resultados en un mundo globalizado como el nuestro.

En resumen todos estos sistemas administrativos son materia de análisis y será el alumno quien en determinado momento esté en capacidad de emitir su propio juicio de valor.

