

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN:

La administración de las organizaciones está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen la conducta de las personas.

Los estilos dependen de las convicciones que poseen los administradores sobre la conducta humana.

Estas convicciones moldean la forma de conducir y el modo en que llevan a cabo los demás procesos administrativos.

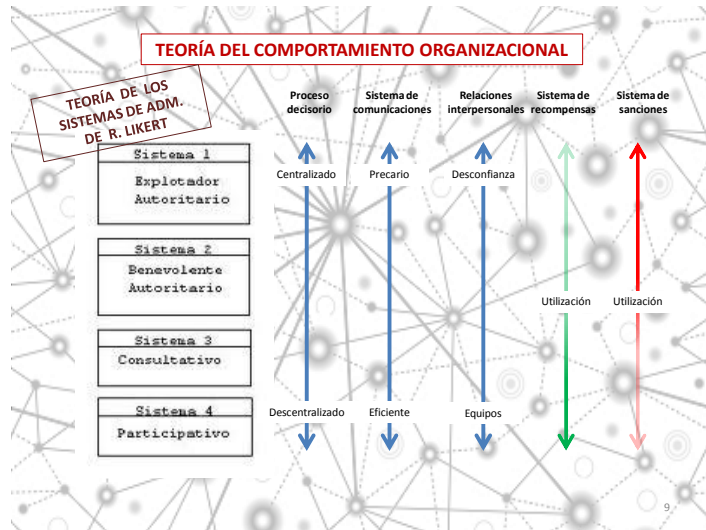
TEORÍA "X" y TEORÍA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE ADM. DE R. LIKERT

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA "X" y TEORÍA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que se posible, procuran evitarlo .	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego .
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas .	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si esta comprometida con los objetivos.
Los empleados evitan asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades .
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición .	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos .



TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA COOPERATIVO:

La cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen.

El deseo de cooperar dependerá de los incentivos ofrecidos por la organización. Ésta influye por medio de incentivos materiales, oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio, condiciones físicas de trabajo, etc.

Los administradores tienen como función crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos para asegurar la supervivencia.

TEORÍA DE LA COOPERACIÓN DE CHESTER BARNARD

10

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE DECISIONES:

Cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento.

Para la Teoría del Comportamiento no es únicamente el administrador quien toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas y actividades, toman continuamente decisiones (relacionadas o no con su trabajo).

TEORÍA DE LA DECISIÓN DE HERBERT A. SIMON

11

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El proceso de decisión permite solucionar problemas y alcanzar los objetivos organizacionales, y se encuentra afectado por alto grado de subjetividad. Simon observó:

- **Racionalidad limitada** (incapacidad individual de recolectar toda la información)
- **Imperfección de las decisiones**: No hay decisiones perfectas, solo unas mejores que otras.
- **Relatividad de las decisiones**: Toda decisión permite alcanzar solo una parte de los objetivos.
- **Jerarquización de las decisiones**: Al igual que los objetivos, las decisiones se consideran medios o fines según los objetivos hacia los cuales se enfocan.
- **Racionalidad administrativa**: Los procesos administrativos son procesos decisivos que apuntan a alcanzar los objetivos de la organización de la forma más adecuada y consisten en definir los métodos para definir los cursos de acción.
- **Influencia organizacional**: La organización sustituye por un proceso propio, rutinario, las facultades de decidir sobre ciertos asuntos a sus participantes.

12

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

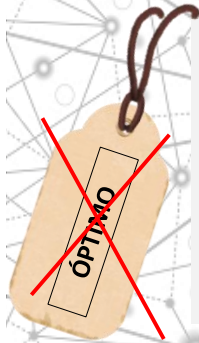
EL HOMBRE ADMINISTRATIVO:

El Conductismo resalta al "HOMBRE ADMINISTRATIVO" en lugar del "HOMBRE ECONÓMICO" del "HOMBRE SOCIAL" o del "HOMBRE ORGANIZACIONAL".

El hombre administrativo procura la forma satisfactoria de hacer el trabajo y no la mejor forma.

El Comportamiento Administrativo es satisfactorio y no busca la optimización.

La búsqueda de soluciones en una organización cesa cuando se encuentra un estándar aceptable o razonablemente bueno. No se busca una solución óptima.



13

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL:

Los Conductistas perciben a la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes y en cambio ofrece alicientes e incentivos.

Algunos postulados básicos de la Teoría del Equilibrio son:



"El participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras los incentivos sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas."

"La organización será solvente y continuará existiendo solamente mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones".

14

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA DEL EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL:

Es importante destacar la importancia de los "alicientes", o "motivos no económicos", que mueven al participante a cooperar.

Barnard distinguió los métodos de "incentivos y alicientes":



1. Incentivos materiales
2. Oportunidades personales no materiales
3. Condiciones físicas de trabajo
4. Satisfacción de ideales personales
5. Atractivo asociativo
6. Adaptación a los métodos de trabajo habituales
7. Oportunidades de participación
8. Condición de comunión (sentido de pertenencia)

15

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD:

Chester Barnard estudió las oportunidades cuando la autoridad es inefectiva. (las órdenes no se cumplen y existe rebeldía hacia la autoridad). Llegó a la conclusión que la autoridad descansa en la aceptación o consentimiento de los subordinados.



Las personas obedecen decidiendo entre las alternativas de hacerlo o no: evalúa ventajas y desventajas de cada opción.

La Teoría de la aceptación de autoridad parte de la suposición que el subordinado puede aceptar y acepta una orden cuando se cumplen cuatro condiciones simultáneamente.

16

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD:

1. Cuando el subordinado puede entender o comprender el orden.
2. Cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización.
3. Cuando no la juzga incompatible con sus objetivos personales.
4. Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

La autoridad depende de la decisión del subordinado de aceptarla o no.



17

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CONFLICTO ENTRE OBJETIVOS:

Los objetivos organizacionales y los individuales no siempre son compatibles. Para Barnard, que el individuo pueda ser eficaz y eficiente en la medida en que con su trabajo logra alcanzar sus objetivos personales, es meramente declarativo.

Existe un inevitable conflicto debido a la incompatibilidad de objetivos. Las tareas suelen ser frustrantes para ciertos individuos (poco motivantes), surgiendo la apatía, hostilidad, menor productividad, errores deliberados, accidentes, ausentismo, etc.

Lo importante es que el alcance de objetivos de una de las partes nunca limite el alcance del objetivo de la otra.



18

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

ADMINISTRADOR/NEGOCIADOR:

Para los Conductistas los administradores trabajan generalmente en situaciones de negociación. Situaciones en las que las partes involucradas tienen preferencias o intereses diferentes.

La negociación es una actividad secuencial (por etapas) en las que existen concesiones y contrapropuestas de ambas partes.

La habilidad de negociación significa saber presentar las propuestas con claridad y objetividad, entender lo que el otro lado está ofreciendo, argumentar adecuadamente y saber oír.



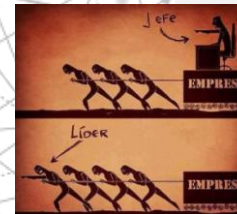
19

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

NUEVAS PROPUESTAS DE LIDERAZGO:

La Teoría del Comportamiento incorporó nuevas expresiones y categorías de liderazgo: Transaccional (enfocado en las recompensas), Transformador (creadores de una visión y capaces de orientar a las personas en dirección a la misma).

John Kotter identifica los procesos en el liderazgo en contraposición y complementación de la denominada "gestión": 1) fijar una dirección, 2) alinear a las personas, y 3) motivarlas e inspirarlas. Peter Drucker observó que los líderes hablan generalmente en la primera persona del plural, parecen trabajar naturalmente en equipo.



20

