

Teoría de la gestión y el comportamiento organizacional

Ha habido cuatro personas que tuvieron gran importancia en la concepción y desarrollo de la gestión promoviendo ideas que con el tiempo, tendrían mucha influencia en determinar el curso y las fronteras del comportamiento organizacional: Adam Smith. Charles Bablage y Robert Owen.

Adam Smith (1776)

Argumentó sobre las ventajas económicas que obtendrían las organizaciones y la sociedad en la razón a la división del trabajo.

Llegó a la conclusión de que la división del trabajo y la especialización laboral aumenta la productividad porque incrementa la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorra tiempo que normalmente se pierde al cambiar de actividades y fomenta la creación de inventos maquinaria que ahorran trabajo.

Charles Bablage (1832)

Ataple las ventajas que se derivan de la división de trabajo de Smith con lo siguiente:

Disminuye el tiempo requerido para aprender un trabajo.

Disminuye el de material en la etapa de aprendizaje.

Permite que se alcance grados elevados de habilidad.

Permiten que las habilidades y capacidades físicas de las personas se integren mejor a actividades específicas.

Robert Owen

Reconoció que el creciente sistema fabril estaba demeritando a los trabajadores.

Contrato a las duras prácticas en las fábricas, sobre todo de los niños menores de edad a las jornadas largas de trabajo (13 horas) y en condiciones laborales miserables por el trato mejor al equipo que a los trabajadores.

Reconoció que el dinero gastado en mejorar a los trabajadores era una de las mejores inversiones que podían realizar los ejecutivos de negocios. Manifestar interés por los empleados era rentable para los administradores y aliviaba la miseria humana.

Idealista. Proponía un lugar de trabajo utópico que redujera el sufrimiento de la clase trabajadora.

Fue uno de los primeros en reconocer la importancia de los recursos humanos.

Prestó gran atención a las buenas condiciones laborales, a la cooperación y a la tolerancia respecto a las diferentes capacidades de los trabajadores.

Andrew Ure

Reconoció la importancia de los recursos humanos.

Al igual que Owen, percibe la importancia del factor humano en la producción de bienes.

Reconoció que los trabajadores son la vida de las fábricas y si se les trataba adecuadamente, podían desempeñarse de manera excelente.

Enfoques / teorías de la gestión

Luego fueron apareciendo y desarrollándose diversos enfoques de la gestión expresados en teorías. Consideramos estos:

Enfoque clásico de la gestión

- **La administración Científica (Frederik Winslow Taylor)**

Se centró en los gestores de niveles inferiores que han de resolver problemas cotidianos de la fuerza laboral.

Descubrió como se podía usar el método científico para definir la “mejor manera” de hacer un trabajo y gestionar una empresa.

Sobre “ciencia” insistía en la observación y medición sistemática de las actividades del trabajador.

Recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la selección científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores.

Creía que el objeto de la gestión debería ser asegurar la máxima prosperidad para el patrono y los empleados.

Definió los cuatro principios de la administración científica que fueron instrumentos para introducir la precisión y estandarización a los empleos de la persona:

Desarrollo de la ciencia en el trabajo, selección del trabajador, cooperación y división del trabajo.

Recomendó la mayor especialización del trabajo.

- **La teoría Clásica de la organización (Henri Fayol Fayol)**

Se centró en los niveles de alta dirección que han de resolver los problemas de gestión de toda la organización. Dirigió su atención hacia la gestión de las organizaciones.

Definió las cinco funciones de la administración general: previsión, organización, comando, coordinación y control.

Describió los 14 principios de la administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación a los intereses generales, remuneración, centralización, cadena en escala, orden, equidad, estabilidad de empleo el personal, iniciativa y espíritu de equipo.

- **La teoría Estructural (Max Weber)**

Fundamento la teoría de la estructura de la autoridad y describió la actividad de las organizaciones con base en las relaciones de autoridad.

Describió un tipo de organización ideal que llamó “duocracia,” que consistía en un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida de reglamentos detallados y relaciones interpersonales.

- **La teoría del “Hombre Social”**

Sus representantes: Mary Parket Follet y Chester Barnard, fundamentaron la importancia de los aspectos sociales en las organizaciones, donde los humanos son el centro de toda organización.

Mary Parket, propuso que las organizaciones se deberían basar en la ética de grupo y no de individualismo. Influyó en la concepción de motivación, liderazgo y el poder de autoridad. Concedió gran importancia a la unión de grupo y esfuerzo de equipo.

Chester Bernard, consideró que las organizaciones son sistemas sociales que exigen la cooperación de los humanos. Introdujo el concepto de análisis del entorno y después adaptar la organización para mantener una condición de equilibrio.

Enfoque conductista

Época que adquirió gran importancia el “lado de las personas” en las organizaciones. Se caracterizó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación extendida en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias conductuales. Influyeron con hechos anteriores el nacimiento de la “oficina personal” y la psicología industrial.

El nacimiento de “La Oficina Personal”

Surge como respuesta al crecimiento del sindicalismo obrero. A principios del siglo se creó el puesto de “secretaria de bienestar”, con el propósito de ayudar a los trabajadores

en mejorar sus condiciones laborales, la vivienda, la atención médica, la educación y recreación.

La psicología industrial (Hugo Munsterberg)

Defendió el estudio científico de la conducta humana para identificar patrones generales a identificar diferencias individuales. Pretendían aumentar la eficiencia por medio del análisis científico del trabajo y mediante una mejor adaptación de las habilidades y capacidades individuales con las exigencias de diversos empleos.

Surgió usar pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación y el estudio de la conducta humana con el objeto de comprender que técnicas resultan más efectivas para motivar a los trabajadores.

La carta magna de los trabajadores (después de la crisis de 1929)

Se creó la ley Wagner que reconocía a los sindicatos con capacidad para negociar en forma colectiva, eran representantes autorizados de los trabajadores con los patrones, en interés de sus miembros.

Legitimaba el papel de los sindicatos obreros y fomentaba el rápido crecimiento y afiliación. Se mejoraron las relaciones con los empleados.

Las relaciones humanas

Consistió en aumentar la satisfacción de los empleados para que las organizaciones tuvieran mayor productividad. Fundamentaron este movimiento: Hawthorne, Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor.

Hawthorne dio importancia a los estudios del factor humano en las organizaciones y aumentaron el paternalismo de la administración.

Dale Carnegie planteó que el tema esencial “camino del éxito” se encontraba en lograr la cooperación de los demás.

Abraham Maslow propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades:

Fisiológicas, de seguridad, sociales; de estima y autorrealización. Y desde el punto de vista de la motivación afirmaba que cada peldaño de la jerarquía se debía satisfacer antes de activar el siguiente y que cuando una necesidad se encontraba sustancialmente satisfecha ya no motivaba la conducta. Consideró que la autorrealización era la cima de la existencia del ser humano.

Douglas McGregor es el autor de las teorías X y la teoría Y sobre la conducta humana. Describió que, la teoría X depende de una visión básicamente negativa de las personas. Tienen pocas ambiciones, no les gusta trabajar, quieren evitar la responsabilidad y necesitan estar dirigidos para trabajar con eficacia. En cambio la teoría Y, es una opinión

positiva de las personas, ejercen la auto dirección, aceptan responsabilidades y consideran que el trabajo es natural como el descanso o el juego.

Los teóricos de las Ciencias Conductuales

Se dedicaron a la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones, a diferencia de los miembros del movimiento de las relaciones humanas.

Sus teóricos más importantes.

Jacob Moreno es el creador de la técnica analítica llamada sociometría para el estudio de la interacción de los grupos. Sus análisis sociométricos se han usado en las organizaciones para crear grupos de trabajo unidos y con gran rendimiento.

B.F. Skinner demostró que la conducta está en función de sus consecuencias.

Encontró que es más probable que las personas adopten conductas deseables si se las recompensa por hacerlo; estas respuestas son más efectivas si siguen de inmediato a la respuesta deseada; y que la conducta que no recibe recompensa, o que recibe castigo, tiene menos probabilidades de ser repetida.

David McClelland demostró la fuerza de motivación individual de realización en base a pruebas proyectivas (imágenes), diferenciando a personas con gran necesidad de realización con una serie de estándares de las personas con poca necesidad de realización.

Fred Fiedler consideró al liderazgo como uno de los temas más importantes del comportamiento organizacional y uno de los más investigados. Subraya los aspectos situacionales del liderazgo y trata de desarrollar una amplia teoría del comportamiento del líder.

Frederik Herzberg buscaba respuesta a la pregunta ¿Qué quieren los individuos de su empleo? Y llegó a la conclusión de que la gente prefería empleos que les ofrecían la posibilidad de reconocimiento, realización, responsabilidad y crecimiento.

En conclusión encontraron que las personas que tienen mucha necesidad de crecimiento los que tienen calificaciones altas en estas cinco dimensiones modulares conducen a su rendimiento y satisfacción de los empleados.

