**ESCUELA BEHAVIORISTA Y NEO-HUMANA EN LA ADMINISTRACIÓN**

**📌 Introducción**

La administración, como ciencia social aplicada, ha transitado desde enfoques mecanicistas y de control hacia modelos que comprenden la importancia de la dimensión humana en las organizaciones. La **Escuela Behaviorista** y la **Neo-humana** significaron un giro en la teoría administrativa al poner el foco en las personas, sus actitudes, necesidades, emociones y comportamientos dentro del entorno organizacional.

Estas corrientes sostienen que los individuos no son únicamente recursos productivos, sino agentes sociales que responden a estímulos, motivaciones y relaciones interpersonales. Por tanto, entender el comportamiento humano permite no solo incrementar la productividad, sino también generar entornos de trabajo más armónicos y sostenibles.

**📌 Antecedentes de la Escuela Behaviorista y del Comportamiento**

**La Escuela Behaviorista** nace como consecuencia de las limitaciones de las teorías clásicas, que trataban al trabajador como una pieza más en el engranaje productivo. A partir de estudios de psicología y sociología industrial, se introdujo el concepto de "hombre social", reconociendo la influencia de factores sociales y emocionales en el desempeño laboral.

**Los experimentos de Hawthorne (1924-1932)**, liderados por **Elton Mayo**, marcan un hito. Inicialmente destinados a evaluar cómo la iluminación afectaba la productividad, los estudios revelaron que el **ambiente social y el interés mostrado por los supervisores aumentaban significativamente la moral y el rendimiento de los trabajadores**, más allá de las condiciones físicas.

Posteriormente, se incorporan ideas del **conductismo psicológico**, con autores como **B.F. Skinner**, quien argumentó que el comportamiento humano es una respuesta condicionada a estímulos externos, y que puede modificarse mediante refuerzos positivos (premios) o negativos (castigos).

La **Escuela Neo-humana** se desarrolla en los años 50 y 60, integrando los avances del behaviorismo, las relaciones humanas y la psicología organizacional, proponiendo una visión más compleja que considera no solo las necesidades sociales, sino también factores motivacionales, de liderazgo y dinámicas de grupo.

**📌 Comportamiento Organizacional**

Se define como **el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones**. Su finalidad es explicar, predecir y modificar la conducta de las personas y grupos para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz y sostenible.

Los temas que aborda incluyen:

* **Personalidad y actitudes laborales**.
* **Percepción y toma de decisiones**.
* **Motivación individual y grupal**.
* **Dinámica de grupos y equipos de trabajo**.
* **Liderazgo y poder**.
* **Cultura y clima organizacional**.

La premisa es que las organizaciones no son solo estructuras técnicas, sino **sistemas sociales complejos** donde las relaciones humanas son fundamentales.

**📌 Necesidades y Motivación**

La motivación es **el conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen, mantienen y determinan el comportamiento de una persona hacia la consecución de un objetivo**. Los administradores deben comprender qué impulsa a sus colaboradores y cómo diseñar entornos motivadores.

**Abraham Maslow (1943)** propuso una jerarquía de cinco niveles de necesidades humanas:

1. **Fisiológicas**: alimentación, descanso, salud.
2. **De seguridad**: estabilidad, protección laboral y personal.
3. **Sociales**: afecto, amistad, pertenencia.
4. **De estima**: reconocimiento, estatus, respeto.
5. **De autorrealización**: desarrollo personal, realización profesional.

El enfoque humanista sostiene que solo cuando las necesidades básicas están satisfechas, las personas pueden aspirar a las superiores, siendo este un motor para la mejora continua y la satisfacción laboral.

**📌 Conducta Individual**

La **conducta individual** en las organizaciones está determinada por tres grandes factores:

* **Factores biológicos**: edad, género, estado de salud, capacidades físicas y mentales.
* **Factores psicológicos**: percepción, personalidad, inteligencia emocional, motivaciones.
* **Factores sociales**: cultura, educación, entorno familiar y laboral.

Esta interacción de factores influye en la manera en que cada persona se adapta, se relaciona y responde a las exigencias organizacionales.

**📌 Teorías de Contenido**

Estas teorías buscan explicar **qué factores motivan a las personas** en su desempeño laboral:

🔹 **Maslow (1943)**: necesidades jerarquizadas como vimos anteriormente.

🔹 **Herzberg (1959)**: distingue entre **factores higiénicos** (condiciones laborales, salario, políticas de empresa) y **factores motivacionales** (logros, reconocimiento, desarrollo personal).

🔹 **Alderfer (1969)**: simplificó a tres niveles: **Existencia (fisiológicas y seguridad), Relación (sociales y de estima)** y **Crecimiento (autorrealización)**.

🔹 **McClelland (1961)**: propuso tres necesidades aprendidas:

* **Logro**: deseo de destacarse y alcanzar objetivos.
* **Poder**: necesidad de influir en otros.
* **Afiliación**: necesidad de relaciones afectivas y de pertenencia.

**📌 Teorías de Proceso**

Se enfocan en **cómo funciona la motivación**:

🔹 **Teoría de la Equidad (Adams, 1963)**: las personas comparan su esfuerzo y recompensa con las de otros. Si perciben desigualdad, ajustan su comportamiento.

🔹 **Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964)**: postula que la motivación depende de tres variables:

* **Expectativa**: percepción de que el esfuerzo lleva al desempeño.
* **Instrumentalidad**: percepción de que el desempeño lleva a una recompensa.
* **Valencia**: valor subjetivo de la recompensa.

🔹 **Teoría del Refuerzo (Skinner, 1953)**: el comportamiento se refuerza positivamente cuando se asocia a recompensas y se extingue cuando se penaliza.

**📌 Teoría del Establecimiento de Metas**

**Edwin Locke (1968)** afirmó que **las metas específicas, desafiantes y acompañadas de retroalimentación conducen a un mayor rendimiento**. Si los empleados participan en la fijación de sus objetivos, su compromiso aumenta.

Factores:

* Claridad.
* Dificultad adecuada.
* Compromiso.
* Retroalimentación.

**📌 Otras Teorías de Motivación (Resumen)**

🔹 **Porter y Lawler (1968)**: Modelo integrador que relaciona esfuerzo, desempeño, recompensa y satisfacción.

🔹 **Deci y Ryan (1985)**: **Teoría de la autodeterminación**, prioriza la motivación intrínseca (placer, interés) sobre la extrínseca (recompensas externas).

🔹 **Hackman y Oldham (1976)**: proponen que **la motivación se deriva de las características del puesto**, como variedad, autonomía y significado del trabajo.

**📌 Control y Estilos de Administración**

El **control organizacional** es un proceso sistemático de seguimiento, comparación y corrección del desempeño.

**Estilos de administración**:

* **Autoritario**: decisiones centralizadas.
* **Consultivo**: se toma en cuenta la opinión de los empleados.
* **Participativo**: se fomenta la colaboración.
* **Liberal (laissez-faire)**: mínima intervención.

**📌 Teoría X y Teoría Y**

**Douglas McGregor (1960)**:

* **Teoría X**: los trabajadores evitan responsabilidades, requieren supervisión estricta.
* **Teoría Y**: las personas se automotivan, buscan retos y autorrealización.

Propone un liderazgo adaptado a las motivaciones humanas.

**📌 Teoría Z**

**William Ouchi (1981)** combinó valores japoneses y estadounidenses:

* Empleo de largo plazo.
* Toma de decisiones por consenso.
* Desarrollo humano.
* Liderazgo participativo.

Fomenta la lealtad, estabilidad y productividad sostenida.

**📌 Sistema de Administración: Rensis Likert**

**Rensis Likert (1961)** identificó cuatro estilos:

1. **Autoritario-explotador**.
2. **Autoritario-benevolente**.
3. **Consultivo**.
4. **Participativo en grupo** (el más eficaz).

El estilo 4 genera mayor satisfacción, compromiso y rendimiento.

**📌 Toma de Decisiones**

Es un proceso **participativo y racional** donde se selecciona la mejor alternativa para resolver un problema. La Escuela Neo-humana destaca la importancia de **integrar a los empleados** en este proceso para fortalecer el compromiso.

**📌 Conflicto-Negociación**

Los conflictos pueden ser **positivos (estimulan mejora)** o **negativos (destruyen relaciones)**. La **negociación** permite resolver diferencias mediante diálogo, concesiones y acuerdos justos.

**📌 Liderazgo**

Es la capacidad de influir y dirigir a otros. **Estilos**:

* **Autocrático**: controla y dirige.
* **Democrático**: fomenta la participación.
* **Liberal**: da libertad total.

Las corrientes neo-humanas valoran el **liderazgo transformacional**, que inspira, motiva y desarrolla a los colaboradores.

**Conclusiones**

1. **El enfoque humanista y conductual representado por la Escuela Behaviorista y Neo-humana transformó profundamente la administración moderna**, desplazando las concepciones mecanicistas y estrictamente estructurales de las teorías clásicas. Estas corrientes demostraron que el éxito organizacional no depende únicamente de la tecnología, el capital o la estructura jerárquica, sino también —y principalmente— del comportamiento humano.
2. **Los estudios de Hawthorne confirmaron la importancia del factor social** en el ambiente de trabajo, estableciendo que aspectos como la moral, las relaciones interpersonales, la participación y el reconocimiento influyen de manera significativa en la productividad y el bienestar de los colaboradores.
3. Las **teorías de contenido y de proceso** aportaron marcos explicativos sólidos para comprender la motivación humana, desde las necesidades básicas hasta los factores que determinan el comportamiento en función de expectativas, percepciones de equidad y refuerzos externos.
4. El comportamiento organizacional, tal como lo expone la escuela Neo-humana, debe considerarse como un sistema complejo y dinámico, donde las conductas individuales y grupales interactúan y afectan los resultados de la organización.
5. Modelos como la **Teoría X y Teoría Y**, la **Teoría Z** y los **sistemas de administración de Likert** evidenciaron que los estilos de liderazgo y las políticas de gestión influyen directamente en la motivación, el compromiso y la lealtad de los empleados.
6. Las organizaciones actuales, para lograr sostenibilidad y competitividad, deben implementar enfoques administrativos que promuevan **la participación, el liderazgo positivo, la toma de decisiones colaborativa y la negociación adecuada de conflictos**, priorizando la dignidad, desarrollo y satisfacción de las personas.

**📌 Recomendaciones**

1. **Promover entornos de trabajo participativos y democráticos**, donde los colaboradores se sientan valorados y escuchados, favoreciendo la comunicación horizontal y la toma de decisiones compartida.
2. **Adoptar estilos de liderazgo transformacional y participativo**, que no solo busquen resultados, sino también el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, fomentando una cultura organizacional inclusiva y motivadora.
3. **Diseñar programas de motivación basados en las necesidades de los empleados**, utilizando las teorías de contenido (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland) como marco de referencia para identificar y satisfacer las aspiraciones individuales y colectivas.
4. **Implementar sistemas de control y evaluación que incluyan retroalimentación positiva** y oportunidades de mejora, reconociendo los logros y estimulando la superación constante.
5. **Fomentar espacios de negociación abierta y resolución constructiva de conflictos**, permitiendo que las diferencias se gestionen de forma profesional y productiva, evitando la fragmentación de equipos y el deterioro del clima laboral.
6. **Actualizar continuamente los enfoques de comportamiento organizacional**, incorporando hallazgos de la psicología positiva, inteligencia emocional y gestión del talento humano para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos contemporáneos.
7. **Capacitar a líderes y mandos intermedios en habilidades de gestión humana**, negociación, trabajo en equipo, liderazgo ético y manejo de conflictos, para fortalecer el capital humano como factor estratégico.

**📖 Nota final**

Este trabajo resalta la vigencia de las aportaciones de la Escuela Behaviorista y Neo-humana, evidenciando que, en un entorno organizacional cada vez más competitivo y cambiante, **las personas continúan siendo el recurso más valioso y determinante para el éxito empresarial**.

**Bibliografía**

* Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology.
* Alderfer, C. P. (1969). *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behavior and Human Performance.
* Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
* Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance.
* Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
* Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
* Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance.
* Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
* McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
* McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
* Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
* Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Dorsey Press.
* Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.
* Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.