

¿Cómo un administrador puede usar la psicología para hacer la empresa más eficiente?

Autora:

Luisa Uribe Fernández

Asesora:

Natalia Arango Gómez

Colegio Marymount

Proyecto de Grado

Medellín

2015

Resumen

El presente proyecto de grado tuvo como principal propósito dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo un administrador puede usar la psicología para hacer la empresa más eficiente? Se analizó la influencia y aplicación de la psicología a la hora de manejar el personal, teniendo en cuenta que es de vital importancia reconocer al empleado como parte significativa de la organización y permitirle cumplir sus objetivos mientras se cumplen los de la empresa.

Se realizó una detallada investigación de la historia de la administración incluyendo sus teorías, se desarrolló un poco la definición de eficiencia y eficacia y por último se hizo un recorrido por la psicología organizacional con el fin de identificar herramientas y estrategias que puedan implementarse en la empresa obteniendo como resultado empleados motivados, efectivos y creativos.

Para la realización de esta investigación se tomaron textos y libros como referencia tales como: Introducción a la Teoría General de la Administración de Chiavenato, Notas de Fundamentos Administrativos de Iván Orestes Gómez Gómez, Teorías de la Administración de Olivera Da Silva, Visión retrospectiva actual y prospectiva de la psicología organizacional de Eleonora Enciso y Psicología de las organizaciones, la administración por valores de Rodrigo Ospina Duque.

Luego de realizar las diferentes lecturas e investigaciones se pudo afirmar que la psicología es fundamental en la competitividad organizacional ya que al integrar la psicología en la administración se generan grandes impactos en las personas y en las organizaciones aumentando así la eficiencia.

Tabla de contenidos

¿Cómo un administrador puede usar la psicología para hacer la empresa más eficiente? ...	1
Resumen	2
Tabla de contenidos	3
Introducción	5
Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Historia de la administración	8
Teoría científica	8
Teoría clásica	10
Teoría de la burocracia	13
Teoría de las relaciones humanas	16
Teoría de sistemas	18
Teoría situacional	20
Teoría del desarrollo organizacional	22
Eficiencia y eficacia	23
Eficiencia	23
Eficacia	23
Psicología	24
Historia de la Psicología Organizacional	24
Psicología Organizacional	26
Psicología de las organizaciones, la administración por valores APV	26
Relación entre la psicología y la administración	28
Caso empresa Colombiana	30
Historia	30
Misión	30
Visión	30
Valores	30
Entrevista	31
Conclusiones	34

Bibliografía 37

Introducción

A lo largo de la historia se puede evidenciar como con el paso de los años las organizaciones fueron evolucionando y poco a poco se introdujo el concepto de “administración”. Este nace de la necesidad que tenía el ser humano de transformar sus actividades de supervivencia como la pesca, la agricultura, la construcción y la elaboración de productos útiles.

A la par se fue desarrollando el trueque y la negociación como formas de acceder a herramientas o bienes que no se tenían a disposición; esto generó un cambio de pensamiento en las personas, pues ya no se pensaba únicamente en subsistir sino también en una manera de generar ingresos y progreso, lo cual se logró por medio de la empresa.

Los diferentes teóricos y pensadores tales como Frederick Taylor, Elton Mayo, Henry Fayol, Max Weber y Ludwig Bertalanffy, se dedicaron al estudio del comportamiento de las empresas con el fin de poder cumplir los deseos de sus dueños. Desarrollaron y documentaron diferentes teorías las cuales permitieron que el empresario se orientara y lograra encontrar el mejor camino para alcanzar éxito y rentabilidad en sus negocios.

De las diferentes teorías de la administración se puede concluir que el hombre se reconoce como parte importante dentro de la organización y es posible guiarse de estas para encontrar estrategias que le permitan a la empresa tener a sus empleados motivados y comprometidos.

La pregunta se plantea a partir de la necesidad que tiene la empresa de humanizar la administración. Por medio de la psicología se pueden llevar a cabo los diferentes procesos y trabajos de una manera diferente logrando así ver a la empresa como una organización social.

Teniendo en cuenta que los trabajadores son seres humanos, y por ende todos diferentes, se deben conocer sus necesidades y motivaciones para poder generar estrategias que permitan al

trabajador el cumplimiento de sus necesidades mientras, se alcanzan las metas de la organización con el fin de integrar los objetivos organizacionales con los personales.

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo un administrador puede usar la psicología para hacer la empresa más eficiente.

Objetivos específicos

- Relacionar la psicología organizacional con administración.
- Identificar herramientas que provee la psicología para administrar una empresa.
- Identificar estrategias que la empresa pueda generar para que los empleados estén motivados, sean efectivos y creativos.

• Analizar la influencia de la psicología en el área administrativa de una empresa Colombiana.

Historia de la administración

La administración fue evolucionando durante los años, esto se dio por la preocupación de varias personas por mejorar la eficiencia de su empresa y llegar a tener grandes éxitos. La historia de la administración se divide en diferentes teorías tomadas del libro Notas de fundamentos administrativos por Iván Orestes Gómez Gómez (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011, págs. 22-42).

Teoría científica

El ingeniero Frederick Taylor durante los años 1903 hasta 1915 fue el fundador de la administración científica, este estaba preocupado por la baja eficiencia que existía en el aparato productivo de su época, por la improvisación en las decisiones, junto con la multiplicación de empresas ya que había una gran demanda de productos y esto generó la Revolución Industrial.

Taylor se enfocó principalmente en los procesos de transformación para así lograr mejorar la productividad de la empresa a la que él trabajaba, esto se conoce como la teoría administrativa científica ya que Taylor intentó aplicar los métodos científicos a los problemas administrativos. Este se desarrolló desde los niveles básicos a los niveles intermedio y alto y su enemigo era el desperdicio, el cual identificó que la principal fuente de este era que el trabajador definía su propio método para realizar su trabajo. Taylor pretendía encontrar de forma científica el mejor método para realizar los diferentes cargos de la empresa.

Los cuatro principios de esta teoría basadas en el libro de notas de fundamentos administrativos (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011) son:

1. Principio de planeación: Asignar el mejor método de trabajo.

2. Principio de preparación: Selección científica del trabajador, la máquina y herramientas.
3. Principio de control: Vigilar que el trabajo esté de acuerdo con lo planeado.
4. Principio de ejecución: Asignar las funciones y responsabilidades a diferentes personas para así garantizar disciplina. El gerente planea, prepara y controla, el operario ejecuta.

Como consecuencia se originó la separación del trabajo en actividades y es por esto que surgió la especialización del trabajador. También dio origen a la producción en masa, para esto desarrolló los principios de estandarización.

El trabajador no tiene la capacidad de entender científica ni racionalmente el trabajo y es por esto que el gerente tiene la responsabilidad de asignar el mejor método para realizar su cargo, para esto el gerente debe analizar detalladamente cada operario, capacitarlo, entrenarlo y controlarlo (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1999). Lo cual el centro de sus estudios eran:

- Análisis del trabajo: eliminar los movimientos inútiles, selección y entrenamiento de los trabajadores, mejorar la eficiencia del trabajo, distribución uniforme y fijación de salarios con base en un trabajo bien definido.
- Estudio de la fatiga humana: Gilbreth (Gilbreth, 1904) uno de los colaboradores de Taylor sostenía que la fatiga disminuye la productividad y la calidad, lo cual origino la necesidad del estudio de la anatomía y fisiología del hombre.
- División del trabajo: El trabajador deja de realizar todas las actividades y empieza a realizar una tarea más pequeña, lo cual consigue mejorar notablemente la eficiencia.

- Diseño de cargos y tareas: Especificar su contenido y la relación con otros cargos.
- Incentivos salariales y premios por producción: Los operarios deben de cumplir una cuota de producción en un tiempo establecido para tener derecho a una remuneración.
- Homo Economicus: Este concepto lleva la idea de un trabajador que solo está motivado para trabajar por recompensas económicas y materiales.
- Condiciones ambientales del trabajo: por los aportes de Gilbreth (Gilbreth, 1904) encontró que la eficiencia del operario no solo dependía en remuneraciones y métodos en este, sino también en otras condiciones como generar al trabajador mayor bienestar físico y una disminución de fatiga, por lo cual se empezó a mejorar el ambiente laboral.
- Racionalidad del trabajo: Gantt (Gantt, 1904) propone humanizar más los cargos.
- Estandarización de métodos y máquinas: debía de haber homogeneidad en la materia prima, las máquinas, las herramientas y el método de trabajo.
- Supervisión funcional: Los supervisores deben de especializarse al igual que los operarios.

Teoría clásica

Henry Fayol (Fayol, 1916) junto con otros directivos en Francia durante los años 1916 hasta 1931 les surgió una gran preocupación por la poca eficiencia de la empresa igual que Taylor, pero el enfoque de estos fue principalmente la estructura organizacional, el cual era analizado de arriba hacia abajo en el sentido contrario de Taylor pero su fin no era contradecirlo sino complementarlo.

Para Fayol, una empresa era más que la suma de las actividades de un grupo de operarios, así que centró su atención en la globalidad de la empresa, momento en el cual empezó a generar el concepto de organización. (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011, pág. 28)

El punto de arranque para Fayol (Fayol, 1916) es que toda empresa está dividida en seis funciones las cuales son:

- Función técnica, esta tiene que ver con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Función comercial, hace referencia a la compra, venta e intercambio de bienes.
- Funciones financiera, está relacionado con la búsqueda, consecución y manejo de capitales.
- Función de seguridad, es la protección de bienes y personas.
- Función contable, está relacionado con toda la parte estadística, el manejo de inventarios, los costos y los balances.
- Función administrativa, integra y coordina todas las funciones anteriores.

Teniendo en cuenta las funciones previas Fayol estructuró lo que él concebía como una organización. Hoy en día las áreas funcionales que nombró Fayol tienen un enfoque parecido pero se transformaron en cuatro áreas: Área de producción, Área de marketing, Área financiera, Área de gestión humana y como la función más importante era la de administración Fayol determina que el acto de administrar está en todas las funciones, este es el acto de realizar actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades.

Los principios sobre los que se apoya Fayol para estructurar, basados en el libro de Notas de fundamentos administrativos (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011), son parecidos a los que menciona Taylor pero este propone otros nuevos los cuales son:

- División del trabajo, esta consiste en separar los trabajos en tareas para así lograr la especialización y aumentar la eficiencia de la mano de obra.
- Autoridad y responsabilidad, debe de haber un equilibrio entre las dos, para Fayol (Fayol, 1916) autoridad significa el derecho de dar órdenes y la responsabilidad es una consecuencia de esta.
- Disciplina, existen normas establecidas que deben cumplirse y sobre las cuales los operarios deben asumir un esfuerzo común.
- Unidad de mando, hay un solo jefe que da órdenes esto es para evitar confusiones. Hay una gran diferencia con Taylor quien estableció autoridad a los supervisores, lo que quiere decir es que un obrero tenía varios jefes.
- Subordinación de intereses, la organización tiene en común unos intereses los cuales los trabajadores no pueden pasar por encima.
- Remuneración del personal, se fundamenta en el desempeño del operario y debe ser justa.
- Centralización, consiste en concentrar la toma de decisiones.
- Cadena escalar, también conocida como jerarquía es la línea de mando, cada posición en la jerarquía tiene cierta autoridad.

- Orden, este principio resalta la importancia de que cada recurso material y cada persona estén en un lugar específico y así aumentar la eficiencia.
- Equidad, todo operario debe de ser tratado de igual manera.
- Estabilidad del personal, busca que las personas más valiosas permanezcan la mayor cantidad de tiempo posible, para así evitar la necesidad de contratar más personal menos experto.
- Iniciativa, no hace referencia a la creatividad, sino a la actitud de los operarios a la hora de realizar actividades nuevas no previstas, para el bien de la empresa.
- Espíritu de equipo, consiste en tener buena voluntad y armonía entre los trabajadores para así lograr explotar todas sus fortalezas.

Teoría de la burocracia

Max Weber (Weber, 1947) durante los años 1947 hasta 1950, inicialmente pretendía dar una racionalidad técnica a las teorías clásicas. Si bien para Fayol la administración era una sola sin importar si estaba en el sector público o privado, Weber se centró principalmente en el impacto de la burocracia en la administración pública, tema el cual hoy en día sigue igual. No por esto descarta que la burocracia se encuentre en todas las esferas organizacionales. Weber buscaba dar una visión más amplia y global de la organización y presenta una nueva perspectiva de la administración junto con la ciencia política, el derecho y la sociología.

Un factor inevitable en toda organización es la burocracia, entendido por Weber como la racionalidad de la actividad colectiva. “La burocracia se entiende como la excesiva centralización con poca participación de los dirigidos, como la tramitología necesaria para cumplir con las tareas como la ineficiencia de las organizaciones” (Gómez I. O., 2011, pág. 32).

Apoiados en la literatura de Chiavenato (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999,

págs. 449-496) y Olivera da Silva (Olivera Da Silva, 2002, págs. 159-178) se logra comprender lo que Weber quería lograr sobre el concepto de la burocracia, para él la autoridad es el poder de imponerse sobre los otros, cuando la imposición es legítima no se habla de poder sino de autoridad. Según Weber (Weber, 1947) existían varios tipos de autoridad dependiendo de su sociedad las cuales son:

- La sociedad tradicional se caracteriza por la hegemonía patriarcal, esta autoridad se da cuando el subordinado asume las órdenes impartidas por su superior.
- La sociedad carismática, se caracteriza por la integración de personas de forma arbitraria, esta autoridad radica en la influencia que el superior ejerce sobre el subordinado quien acepta las órdenes y este confía y cree en su superior.
- La sociedad legal (burocrática), se caracteriza por las normas impersonales y la selección de los recursos de forma racional. En esta autoridad las órdenes son obedecidas porque se considera que quienes la imparten se han basado en unas normas las cuales buscan un bien común y todos las consideran válidas y justas.

Esta teoría tiene ciertas características que la definen, la burocracia se basa en la unidad que otorgan las normas y reglamentos por escritos, al igual que en la comunicación la cual debe de ser escrita para darle un sentido formal, cada persona cumple unas funciones específicas las cuales tiene atribuciones determinadas según su poder, para la burocracia las personas no son la esencia del cargo sino que se centra en las funciones que se deben cumplir, todo cargo tiene una jerarquía lo que quiere decir que existe un control sobre cada cargo, cada cargo debe de hacer lo que la burocracia le impone, la selección de personas para un cargo se fundamenta en la capacidad y competencia técnica, en esta debe de existir una segregación entre quienes administran la organización y los dueños de los medios de producción, se considera que cada

funcionario es profesional en lo que hace ya que cumple todas las condiciones de un burócrata y debido a que todo se basa en normas y reglas el funcionario debe comprometerse a cumplirlas para así establecer los resultados anticipadamente de una forma rutinaria pero eficiente y eficaz (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999, págs. 449-496).

Determinados puntos de la teoría de la burocracia tienen grandes debilidades, estas se dan porque la totalidad racional de la organización no es posible y además se deja a un lado el aspecto humano del trabajo, algunos de los puntos más relevantes son (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011, pág. 34):

- Apego a las normas: se le da mucha importancia a las normas, hasta el punto en que dichas normas terminan por volverse objetivos o los sustituyen, los medios se convierten en los fines mismos.
- Excesivo formalismo y papeleo: al ser toda la comunicación escrita todo se debe documentar para que haya evidencia, esto conlleva a exagerado papeleo.
- Resistencia al cambio: el funcionario termina por “rutinizarse” debido a que hay excesiva previsibilidad de las cosas y porque todo está normativizado, por lo tanto el funcionario rechaza cualquier mejora.
- Relaciones despersonalizadas: el énfasis de la burocracia está en el cargo mismo por encima del funcionario, lo que quiere decir que tienen un ambiente en el cual las relaciones interpersonales no son importantes, estas son más bien evitadas.
- Decisiones jerárquicas: las únicas personas que toman decisiones son las que orientan la autoridad, así estas no tengan conocimiento del tema.
- Conformismo: la burocracia espera que las personas se sometan a las normas de tal forma que hagan exactamente lo que se espera, limita su espontaneidad y libertad.

- Muestra de autoridad: siempre debe resaltarse quien ejerce el poder, lo que generalmente se muestra con símbolos y signos.
- Pobre atención a los clientes: este es el menos importante, un cliente se ve como alguien que entorpece las labores y por esto se trata de manera fría.

Teoría de las relaciones humanas

También conocida como corriente humanista de la administración, durante la época en la que esta surge ya estaba bastante desarrollado todo el tema de la eficiencia en la tecnología, métodos, procedimientos y definición de cargos, pero nunca tuvieron en cuenta el individuo como persona.

Tomando como referencia lo expresado por Olivera da Silva (Olivera Da Silva, 2002, págs. 199-214) y Chiavenato (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999, págs. 113-196) se puede observar el enfoque humanista de la administración. Cada vez eran mayores los problemas entre los empleados y sus jefes, pues estaban surgiendo los sindicatos en búsqueda de humanizar las empresas.

A comienzos del siglo XX gracias a la psicología y la sociología y su estudio en la demostración de lo absurdo, inadecuado e injusto se realizaron estudios empresariales con el fin de darle un enfoque humano al trabajo (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011).

Aunque en la administración científica ya había pequeñas ideas de humanizar, fue el psicólogo Australiano y Americano Elton Mayo, principal representante de la escuela de las relaciones humanas quien empezó unas investigaciones aplicando la psicología industrial (Mayo & Dennison, Human Relations historiography, 2006).

El principal experimento realizado por Elton Mayo se desarrolló en Western Electric Company en Chicago (Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1922), este experimento se realizó en cuatro fases, en las cuales se buscaba dar respuesta a una pregunta, en la primera fase se planteó la siguiente pregunta: ¿La iluminación afecta la productividad? Donde se realizó un estudio sobre la iluminación. En la segunda quería responder cuáles eran los efectos del descanso y la fatiga en la productividad de las trabajadoras. En la tercera fase, por medio de entrevista se buscó resolver que tan satisfechas se sentían las trabajadoras en su entorno y por último en la cuarta fase se buscaba concluir cómo funcionaban los grupos sociales en la organización.

Las principales conclusiones de este experimento tomadas del libro *Notas de fundamentos administrativos* (Gómez I. O., *Notas de fundamentos administrativos*, 2011) fueron:

- El nivel de producción no depende de la capacidad física del trabajador, sino de la integración y las normas sociales.
- Los factores psicológicos influyen en la productividad y a un empleado se puede motivar con estos.
- Las pausas activas influyen de forma positiva en la productividad.
- A la hora de hablar de productividad y felicidad del trabajador las recompensas y sanciones no económicas tienen gran impacto.
- Cada persona es diferente, no solo por sus necesidades sino también por su forma de actuar y ver la vida, por ende el trato y el proceso con cada individuo también lo debe de ser.

- Cuando un empleado ve que la empresa crece y cumple sus objetivos pero él no lo está haciendo, se siente explotado laboralmente. Por esta razón es importante integrar los objetivos organizacionales con los personales.
- La empresa debe de ser vista como una organización social conformada por diferentes grupos informales, los influyen mucho dentro de la organización.
- A las personas las motiva principalmente la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación dentro de la sociedad.

Teoría de sistemas

Ludwig Bertalanffy en 1940 dio inicio a un movimiento el cual pretendía volver en cierto sentido al pensamiento aristotélico, el cual todos los problemas se abordaban desde una perspectiva más amplia, no buscando una solución sino considerando todos los elementos para hallar una solución integral, completa, a lo que se llamó la teoría general de sistemas.

Cuando esta teoría se empezó a aplicar dentro de la administración, está dio como resultado un enfoque innovador, el cual pretendía encontrar solución a los problemas administrativos considerando tanto lo interior como lo exterior de la organización.

Basado en lo dicho por (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999). “Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan, transformando entradas en salidas, compartiendo información, energía y materia con el entorno, en busca de un objetivo” (págs. 767-805)

Los parámetros que se encuentran en los sistemas son:

- Insumos (entradas), es el material, energía o información que el sistema requiere para alcanzar sus objetivos, los cuales toma de su entorno.

- Productos (salidas), es el resultado del proceso de transformación, es el aporte que hace el sistema a su entorno.
- Procesos de transformación, es convertir las entradas en salidas, es decir los insumos en productos.
- Retroalimentación, el impacto que tienen los resultados en el entorno y el sistema debe identificar si estos resultados satisficieron o no los objetivos.
- Entorno, es el medio o sistema mayor en el cual se encuentra el sistema, de él toma los insumos y a él envía sus productos.

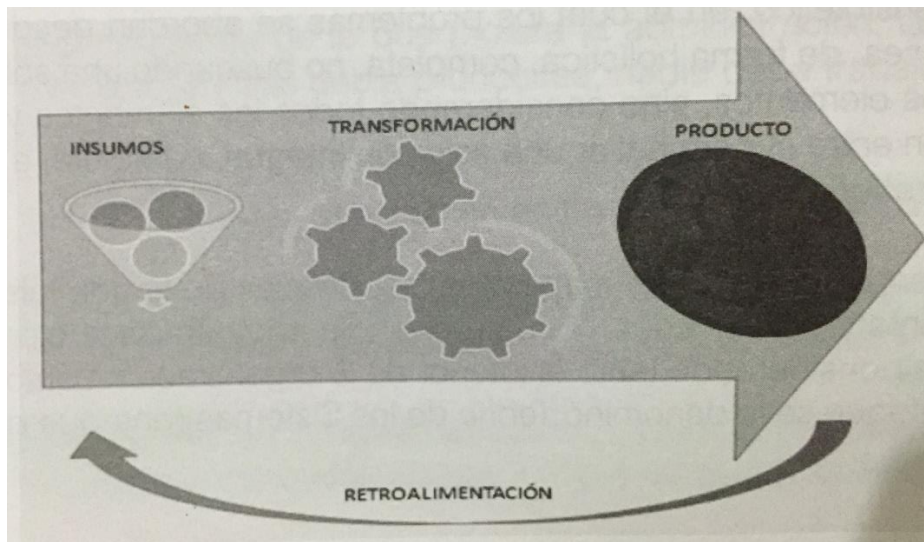


Figura 1 (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011, pág. 38)

Los sistemas pueden clasificarse de varias formas, todas ellas tienen características especiales basadas en el Libro Fundamentos Administrativos (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011):

- Sistemas determinísticos o probabilísticos: Según si sus resultados pueden determinarse con exactitud o deben estimarse.

- Sistemas simples o complejos: Según si sus elementos e interacciones son pocas o muchas.
- Sistemas naturales o artificiales: Según si su creación fue originada en procesos naturales o por el ser humano
- Sistemas dinámicos o estáticos: Según si el sistema puede moverse y crecer o permanece inamovible.
- Sistemas abiertos o cerrados: Según si comparte información, energía y materiales o no con el ambiente.

Una organización se considera un sistema probabilístico, complejo, artificial (creado por el hombre), dinámico y abierto (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999, págs. 767-805).

Todas estas propiedades de la teoría de sistemas pretenden desarrollar una comprensión objetiva para la toma de decisiones, más allá de la teoría clásica, la cual solo pensaba en proponer principios racionales, mecanicistas, considerando soluciones parciales (sistema cerrado) y no soluciones integrales (sistema abierto).

Teoría situacional

La teoría Situacional o de contingencias “sostiene que situaciones distintas exigen prácticas diferentes, por lo cual aconseja el uso de las teorías tradicionales, del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para resolver los problemas de las organizaciones” (Olivera Da Silva, 2002, pág. 365).

Está es válida para todas las teorías anteriores, pero se debe de aplicar según la situación. Su punto central de análisis está en la estructura de las organizaciones, pero influenciada o afectada

por las diversas tecnologías y entorno que las rodean. Se puede afirmar que no existe una única mejor estructura para una organización sino que esta dependerá de la tecnología que se utilice.

Los investigadores que representan esta teoría, buscaban verificar cuáles eran los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinadas empresas, y confirmar si la teoría clásica tenía o no aplicación, y lo que descubrieron es que la estructura de una organización y su funcionamiento tiene una relación directa con su entorno. Realizaron varios experimentos analizando varias empresas en diferentes partes del mundo, tales como:

Woodward (Woodward, 1953), hizo un estudio en empresas británicas pequeñas, demostrando que la estructura dependía de la tecnología. Un aspecto que resalta Woodward es que a medida que se requiere fabricar un mayor número de unidades, la tecnología aumenta y con ella la estructura organizacional en cuanto a niveles administrativos y amplitud de control. Para concluir su estudio él afirma que una empresa tendrá éxito si su estructura organizacional es la más adecuada para la tecnología que utiliza.

Por su parte, Perrow (Perrow, 1970), realizó un estudio complementario al de Woodward donde analizó si la tecnología es rutinaria o no, lo que marca una diferencia entre el tipo de problemas que se presentaran. Con tecnología rutinaria o no quiere decir si su uso es bien conocido o si requiere adaptaciones según las circunstancias.

Chandler (Chandler, 1974), concluye que dependiendo de los caminos que piense recorrer una organización para alcanzar sus objetivos, se determinará la estructura que requiera, así que una organización debe de cambiar de estrategia según su entorno se lo exija y analizar si la estructura que posee es la adecuada para dicha estrategia.

En general, la teoría situacional procura explicar que los Principios de Organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación personal. Las organizaciones también deben ajustarse sistemáticamente a las metas colectivas y a los objetivos humanos individuales. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1999, pág. 838)

Teoría del desarrollo organizacional

Es la necesidad de las organizaciones de dar respuesta al dilema planteado entre lograr una buena productividad en la empresa al tiempo que mantener un personal completamente satisfecho (Gómez I. O., Notas de fundamentos administrativos, 2011).

Con base en lo expuesto por los autores (Olivera Da Silva, 2002, págs. 398-428) y (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 1999, págs. 627-696), el concepto de Desarrollo organizacional, se entiende como todas las acciones planeadas que se llevan a cabo al interior de una organización para transformar la cultura, los sistemas y el comportamiento de las personas en busca de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales.

Los cambios realizados son planeados y no improvisados, con un enfoque a la transformación cultural y estructural. Existen unos cambios necesarios en las organizaciones, el cambio de estrategia, el clima organizacional, la cultura, la estructura, la colaboración, la comunicación, la planeación, la motivación y la solución de problemas.

Eficiencia y eficacia

Chiavenato (Chiavenato I. , 2001) define la eficiencia y eficacia de la siguiente manera:

Eficiencia

Todas las organizaciones disponen de recursos que le permiten desarrollar sus productos o prestar sus servicios, sin estos recursos las empresas no podría funcionar correctamente.

Se llama eficiencia al manejo inteligente de recursos, el uso racional y el no desperdicio de estos. Una empresa eficiente es aquella que obtiene ventajas competitivas gracias al buen manejo de recursos. La eficiencia permite obtener productos y servicios de las organizaciones con el menor costo y en el menor tiempo posible. Se puede decir que la eficiencia es hacer las cosas correctamente.

Eficacia

Las empresas definen objetivos como punto clave a la hora de administrar, los objetivos se pueden entender como las metas que se desean alcanzar. Para cumplir los objetivos se requiere la suma de diferentes variables y acciones que garanticen que estos se logren. La eficacia se refiere al cumplimiento de objetivos, si un objetivo se consigue se dice que hubo eficacia. Cuando una organización cumple lo planteado se dice que lo hizo eficazmente.

Eficiencia y eficacia son términos muy importantes que hay que diferenciar durante el trabajo.

Psicología

“La psicología es una disciplina extremadamente amplia. Es definida como ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales. Trata de describir y explicar todos los aspectos del pensamiento, de los sentimientos, de las percepciones y de las acciones humanas” según (Morris & Albert Maisto, 2009). Esta puede dividirse en psicología básica, psicología aplicada, psicología fisiológica, psicología experimental, psicología social, psicología industrial u organizacional y psicología clínica.

Historia de la Psicología Organizacional

La psicología organizacional tiene origen en la psicología experimental, considerando a los psicólogos Hugo Münsterberg y Walter Dill Scout como sus fundadores. Los libros Vocación y aprendizaje (Münsterberg, Vocación y aprendizaje, 1912) y Psicología y eficiencia industrial (Münsterberg, Psicología y eficiencia industrial, 1913) son los primeros textos en este campo y tratan temas como “métodos de selección de personal, métodos de incremento de la eficiencia en el trabajo y técnicas de mercado y publicidad” (Hergenhahn, 2001, pág. 364). Frederick Taylor, uno de los que contribuyó en el desarrollo de la historia de la administración con la teoría científica, realizó unos trabajos en esta área los cuales ayudaron a su desarrollo.

Los mayores avances de esta psicología se presentaron a partir de las guerras mundiales, en 1917, durante la primera guerra mundial, comienza a verse reflejada con las pruebas de capacidad mental como el “Army Alfa” y el “Army Beta”. En 1924 los estudios de Hawthorne, muestran cómo los aspectos sociales afectan el comportamiento y el desempeño de los empleados. Durante la segunda guerra mundial, en 1944, la APA (American Psychological Association) reconoce la importancia del área y abre la “Division 14 of Industrial and Business

Psychology” la cual en 1970 cambió su nombre a “Division of industrial and organizational psychology”. En la APA se genera también el primer código de ética cuyos principios básicos son los siguientes: competencia, integridad, responsabilidad profesional y científica, respeto por la dignidad y los derechos de la gente, preocupación por el bienestar de los demás y responsabilidad social. (Enciso, 2004, pág. 6)

Los códigos de ética nombrados anteriormente son legalizados en Estados Unidos, en Latinoamérica se destacan los códigos de Argentina, Brasil y Chile. En Colombia el psicólogo Ernesto Amador Barriga, fundo en 1950, el inicio de la incursión de la psicología organizacional en Colombia. En la década de los sesentas, Las metodologías allí empleadas fueron introducidas por las empresas privadas, de manera que la influencia del SENA era decisiva para el desarrollo de la psicología organizacional, pues gracias a él se empieza a organizar departamentos de selección, capacitación y desarrollo. El psicólogo Manuel Morales era considerado uno de los precursores de la psicología industrial en el país y el primer psicólogo en trabajar en el proyecto del SENA. Por consiguiente se ve un gran desarrollo en estos aspectos, a lo largo de las tres últimas décadas. En 1970, tan solo 24 empresas contaban con la presencia de un psicólogo, si bien muchas sentían la necesidad de esta disciplina en el ambiente laboral. Desde ese entonces, son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo industrial: Análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, etc... (Enciso, 2004).

A partir de estos avances en el país se intenta establecer el código de ética de la psicología en Colombia, a partir de propuestas de las principales organizaciones de psicología:

La Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (ASCOFAPSI), y la Sociedad Colombiana de Psicología y más recientemente la Asociación Colegio Colombiano de Psicología (ACOLPSIC) y el Colegio Oficial de Psicólogos (COPSIC) los cuales se encuentran en proceso de fusión para dar lugar al Colegio Nacional de Psicólogos de Colombia (CONALPSI), que representará uno de los principales avances como gremio en el campo de la psicología en Colombia. (Enciso, 2004, pág. 7)

Psicología Organizacional

La psicología organizacional es el desarrollo y la aplicación de principios científicos en el trabajo, existe la psicología industrial la cual hace énfasis en la eficiencia organizacional, en el diseño de cargos y capacitación del personal y la psicología organizacional le da más importancia al empleado, entendiendo el comportamiento de este y el bienestar en el lugar de trabajo, así como se mencionó anteriormente en la teoría de las relaciones humanas en la cual el personal toma más importancia dentro de la organización (AIU, 2007).

Psicología de las organizaciones, la administración por valores APV

Es una metodología utilizada para orientar a la gerencia en la manera de afrontar con éxito los cambios por los cuales atraviesan las empresas en la actualidad, propuesta realizada por Ken Blanchard y Michael O'Connor en 1997.

La APV describe cómo cualquier compañía puede alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional. Muestra cómo las organizaciones pueden adaptar una manera de hacer negocios que beneficien a todos, tanto al interior como al exterior: clientes, empleados, propietarios o accionistas y otros. Esta se trata de una nueva cultura empresarial, basados en la definición de la

misión y de los valores escogidos, compartidos y puestos en práctica en la cotidianidad por los miembros de la compañía (Enciso, 2004).

La APV está adaptada para motivar a los clientes a que sigan comprando, inspirar a los empleados a que den lo mejor de sí todos los días, capacitar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen, se puedan sentir orgullosos y estimular a otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos con la compañía. Serán entonces los valores, los que guían las decisiones estratégicas y las del día a día en la organización. (Ospina, 2001)

Relación entre la psicología y la administración

La psicología y la administración empezaron a relacionarse en el momento en el que la administración empieza a tener en cuenta a los empleados. Se comenzó a priorizar la conducta humana, se explicó el aprendizaje en relación con los conceptos de percepción y motivación, se reconoció al individuo como parte esencial dentro de la empresa, se valoró el punto de vista del empleado y se le dio la oportunidad de expresarse (Huamani, 2002).

A diferencia de la teoría clásica y la teoría científica, la teoría de relaciones humanas generó una nueva percepción de la empresa, donde esta es vista como una organización social conformada por diferentes grupos informales que influyen directamente en la empresa.

La psicología permitió interpretar los componentes esenciales de los factores dinámicos que determinan una conducta, es así como un administrador puede identificar y seleccionar el personal, generar estrategias y planes de acción teniendo en cuenta que todas las personas son diferentes, por esta razón sus necesidades y motivaciones también lo son.

Cuando la psicología empezó a tomar forma dentro de la organización se introdujo el concepto de psicología organizacional. Luego de esto la percepción del individuo también cambio, se reconoció al hombre como persona que actúa con libertad de pensamiento y acción, con necesidades económicas pero también sociales y afectivas, relacionando así la ética y los valores con la persona (Huamani, 2002).

El hombre exige atención individual, por esta razón, es de vital importancia conocer a fondo a cada individuo teniendo en cuenta que sus necesidades, debilidades y fortalezas varían de acuerdo al tipo de persona, todos los seres humanos son diferentes y los motivan cosas totalmente diferentes.

Existe una gran preocupación dentro de las empresas, el hombre debe de ser reconocido como parte importante de la organización, se le debe de dar libertad y valor dentro de esta, aunque este sea también parte del problema. Debido a esto las organizaciones deben promover la psicología dentro de la empresa y aplicar diferentes métodos y estrategias para mantener un equilibrio en cuanto al trato y manejo de empleados (Huamani, 2002).

La psicología organizacional debe orientar con cantidad y calidad, a la hora de elaborar procedimientos, programas, estrategias y capacitaciones. Se debe comprender el concepto de psicología para tomar decisiones lo más justas y equitativas posibles.

Caso empresa Colombiana

Nombre de la Empresa

Estructuras Infantiles S.A.

Historia

Estructuras infantiles S.A, fue fundada el 3 de agosto de 1995. Es una empresa dedicada a la producción, importación y comercialización de una amplia gama de productos para el sector del entretenimiento familiar. Son pioneros en la construcción de parques tipo Playground en Colombia.

El 28 de Noviembre del 2008 nace EL Grupo Tonar S.A el cual se encarga de operar los centros de entretenimiento familiar Playpoint y PlayPark en Centros Comerciales en Colombia (EstructurasInfantiles, 2015). En el mismo documento constan la misión, visión y valores que se exponen a continuación.

Misión

Creamos ambientes de entretenimiento seguro, apoyados en tecnología innovadora, procesos eficientes y calidez humana, para que las personas puedan vivir experiencias divertidas.

Visión

Lograremos ser líderes a nivel nacional en servicios de entretenimiento integral e innovador; contando con nuestra experiencia, asesoría y calidad.

Valores

Alegría, compromiso, amabilidad y respeto.

Entrevista

La entrevista que se presentará a continuación, muestra como la empresa Estructuras Infantiles aplica la psicología a la hora de administrar la empresa y manejar a sus empleados. Se nota dominio del tema en lo referente a administración y psicología, se reconoce al empleado como parte esencial dentro de la empresa, se muestra como generan planes de formación y capacitación para sus empleados pensando en ellos para brindarles un excelente clima laboral, donde prima el bien de los empleados y las relaciones interpersonales. Su razón social va enfocada al ser humano, sus valores y sus principios.

La entrevista fue realizada al dueño y gerente Luis Miguel Toro.

Preguntas:

1. ¿De qué manera motiva a sus empleados y cómo hace para mantenerlos así?

Respuesta: “La forma de mantener motivada a la gente comienza desde la selección, se debe de hacer una buena selección de que sea el personal idóneo que se está buscando para cada cargo. Segundo debe de haber una buena capacitación y que la persona esté enterada de que es la compañía y cuáles son sus valores.

Algo muy importante es hacer un muy buen ambiente de trabajo, este se hace logrando que la gente tenga un espacio óptimo y buenas condiciones de trabajos físicos, ambientales y relaciones entre los mismos compañeros, que sean personas respetuosas, responsables sin tener que estar como un “policía” encima. Su idea es que la gente sea muy autónoma en su trabajo, esta es una motivación debido a que los empleados sienten que tienen cierto grado de toma de decisiones lo cual los hace sentir importantes en la empresa y los motivamos a través de reconocimientos o incentivos económicos en cuanto cuando es por cumplimiento de metas.

La mayor motivación de los empleados es que estos se sientan bien con lo que están haciendo y disfruten esto se logra escogiendo bien al personal, que la persona sepa y quiera lo que hace”.

2. ¿Cuál es concepción que tiene Estructuras Infantiles de las personas?

Respuestas: “Este ha sido el activo más grande que tiene la compañía. Desde que se inició la empresa, siempre tuve presente que cualquier persona puede comprar juegos, equipos, maquinas pero la diferencia está en la gente, si uno tiene claro que a la gente hay que tratarla bien, hay que respetarla, hay que incentivarla, hay que motivarla, hay que consentirla, el negocio solo va fluyendo de a poquito, pero siempre hay que tratar a las personas como tal, dignamente, con respeto y con cariño, este ha sido mi lema siempre. El factor humano es lo más importante que tiene una compañía.”

3. ¿Cuál es la principal razón por la que Estructuras Infantiles motivan a sus empleados?

¿Para qué?

Respuesta: “Los empleados son personas y las personas se mueven por motivación, si la gente no está motivada no tiene ese “motor” que los hace ser cada día mejores en su trabajo. Es por eso que para nuestra empresa es primordial conocer las necesidades, los gustos y motivaciones de nuestros empleados, al igual que su manera de actuar y pensar, para así poder generar planes y estrategias de acuerdo con cada persona, las motivaciones deben de ser tanto parte económica como psicológica.

Mantenemos a nuestros empleados motivados pues ellos son nuestra razón de ser, gracias a ellos es que todo funciona correctamente, nuestra empresa es una organización que valora a las personas y su potencial”.

4. ¿Estructuras Infantiles es una empresa eficiente?

Respuesta: “Si, claro que siempre se puede mejorar cada vez más, es eficiente porque dentro del sector en el que estamos unos equipos y unas herramientas adecuadas, con un personal capacitado para su manejo y un personal motivado”.

5. ¿Qué la hace eficiente? ¿El personal o las maquinas?

Respuesta: “Es una combinación, desde que se contrate a una persona que sepa bien todo sobre la empresa, que sepa cómo hacer las cosas, una persona que esté motivada y disfrute lo que haga y muy importante que esté capacitada para hacer su labor hace que la empresa sea eficiente”.

6. ¿Cómo relacionan la psicología a la hora de administrar?

Respuesta: “Se maneja, teniendo en cuenta cada persona, cual es el motor que mueve a cada persona, hay unos que su motor es la mamá, otros los hijos, hay otros que es el estudio o viajar, hacemos que la persona se sienta bien y vamos identificando cuáles son sus cosas que le mueven, hay veces que realizamos una motivación dependiendo de la persona, realizamos viajes, o damos una tarde libre, esta motivación depende de la persona.

En la parte del manejo de la psicología con el personal, nuestra empresa en vez de prohibirle o restringirle, le muestra siempre el lado positivo a las cosas y como todo a través del positivismo puede ser más productivo”.

Conclusiones

- La integración de la psicología con la administración permite generar estrategias de acuerdo a las necesidades de los empleados con el fin de mantenerlos motivados teniendo en cuenta que todos son diferentes, por ende los procesos también lo son.
- Para la empresa Estructuras Infantiles S.A. el individuo es reconocido como parte primordial dentro de la organización. Gracias a esto, se tiene en cuenta su punto de vista y se le da libertad de expresión dentro de la empresa con el fin de tener empleados autónomos, innovadores y responsables.
- Es de vital importancia integrar los objetivos personales con los organizacionales, esto le permite a la empresa alcanzar las metas propuestas mientras sus empleados realizan su proyecto de vida.
- Al relacionar psicología con la administración nace el concepto de psicología organizacional, su principal propósito es reconocer a la empresa como una organización social, preocupada y comprometida con sus empleados.
- Al aplicar la psicología en las empresas se generan diferentes herramientas, estrategias y capacitaciones un administrador busca tomar decisiones justas y equitativas que permitan mantener un equilibrio en cada proceso con sus empleados.
- La psicología brinda diferentes herramientas para motivar y mantener a sus empleados felices dentro de la organización.

- La selección del personal se debe de hacer por medio de pruebas psicotécnicas donde no solo se evalué a la persona por sus conocimientos sino también por sus actitudes, aptitudes y valores.
- Las empresas deben tener en cuenta la subjetividad. Para lograr productividad se debe tener en cuenta la conducta, el ánimo, la manera de relacionarse, los valores y la cultura de cada individuo.
- Un administrador debe estar preparado para los constantes cambios que surgen en las empresas, el mercado y el entorno; debe saber tomar decisiones evaluando el lado positivo y negativo, las decisiones con las personas deben ser vistas desde un punto psicológico, justo y racional.
- Las personas están en constante cambio y crecimiento, su forma de actuar y pensar depende notoriamente de la manera en que se lleven a cabo los procesos administrativos.
- Las empresas por medio de estrategias administrativas que integran la psicología han logrado mantener a sus empleados felices, creativos, motivados y efectivos.
- Los incentivos psicológicos, los reconocimientos, las pausas activas y la libertad del empleado son estrategias que le permiten a las empresas generar ventaja competitiva por medio de empleados felices y motivados.
- El nivel de producción no depende de la capacidad física del trabajador, la psicología genera gran impacto en el desarrollo personal y laboral de las personas.
- Las recompensas y sanciones psicológicas influyen de manera sorprendente en la productividad y felicidad el trabajador, cada individuo es diferente, da y recibe influencia de los demás.

- Se pudo observar que algunas empresas colombianas como Estructuras Infantiles S.A. aplican notoriamente la psicología en sus empresas, generan estrategias en el área administrativa con el fin de mantener a sus empleados felices y motivados logrando así mayor efectividad en sus procesos.

Bibliografía

- AIU. (2007). *Atlantic International University*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/psicologia%20organizacional/pdf/tema%201.pdf>
- Chandler, A. (1974). *La mano invisible*.
- Chiavenato. (1999). Introducción a la teoría general de la administración.
- Chiavenato. (1999). Teoría General de la Administración. En Chiavenato, *Teoría General de la Administración* (págs. 449-496).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*.
- Enciso, E. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional. *Función Dialnet*, 5-22.
- Estructuras Infantiles. (2015).
- Fayol, H. (1916). *Principios de la Administración*.
- Gantt, H. (1904). Scientific Management Theory.
- Gilbreth, F. (1904). *Management Theory*.
- Gómez, I. O. (2011). Notas de fundamentos administrativos. En I. O. Gómez, *Notas de fundamentos administrativos* (pág. 28).
- Gómez, I. O. (2011). Notas de fundamentos administrativos. En I. O. Gómez, *Notas de fundamentos administrativos* (pág. 32).
- Gómez, I. O. (2011). *Notas de fundamentos administrativos*. CEIPA.
- Hergenhahn. (2001). *Introducción a la psicología*.
- Huamani, O. G. (2002). *Academia*. Obtenido de www.academia.edu
- Mayo, E. (1922). *The Social Problems of an Industrial Civilization*.
- Mayo, E., & Dennison, H. (2006). *Human Relations historiography*.
- Morales Mora, L., & Rivera Serrano, P. A. (Marzo de 2012). *Repository.urosario*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2997/1020729415-2012.pdf?sequence=1>
- Morris, C., & Albert Maisto. (2009). *Psicología General*.

Münsterberg, H. (1912). *Vocación y aprendizaje*.

Münsterberg, H. (1913). *Psicología y eficiencia industrial*.

Olivera Da Silva, N. (2002). Teorías de la Administración. En O. d. Silva, *Teorías de la Administración*.

Ospina, R. (2001). *Psicología de las organizaciones, la administración por valores*.

Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A sociological view*.

Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson.

Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013

Weber, M. (1947). Teoría del estado.

Woodward, J. (1953). *Paradigma en las organizaciones*.