

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.  
UNAN-Managua.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Departamento de Administración de Empresas.



Seminario de Graduación para optar por el título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Tema: Administración de Recursos Humanos.  
Subtema: La Empresa y las Personas.

AUTORAS:

Bra. Rosa Ivania Guido Téllez.  
Bra. Martha Jessenia Tobal Trujillo.

Tutora:

Msc. Marina del Carmen Delgado C.

Managua, Nicaragua. Junio 2016.

## INDICE

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Valoración del docente.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
<b>CAPÍTULO UNO: LA ORGANIZACIÓN. ....</b>	<b>6</b>
1.1. El concepto de organización.....	6
1.2. Concepto de Empresa.....	8
1.3. Evolución de las organizaciones. ....	9
1.4. Clasificación de las organizaciones.....	12
1.4.1. Tipos de organizaciones.....	12
1.4.2. Características de las grandes organizaciones. ....	13
1.5. Las organizaciones como sistemas.....	15
1.5.1. Qué es un sistema.....	15
1.5.1.1. Origen de la teoría de sistema.....	15
1.5.1.2. Elementos de un sistema. ....	16
1.5.1.3. Sistema cerrado.....	17
1.5.1.4. Sistema abierto.....	17
1.5.1.5. Diferencia entre sistema abierto y cerrado. ....	18
1.5.1.6. Sistema sociotécnico de Tavistock.....	19
1.5.2. La organización como sistema abierto. ....	20
1.5.3. La organización como sistema social. ....	22
1.5.3.1. Características de la organización como sistema social.....	24
1.6. Estructura Organizativa. ....	25
1.6.1. Finalidad de las estructuras organizacionales. ....	25
1.6.2. Las tareas o características de una estructura organizacional. ....	25
1.6.3. Tipos de estructura organizacional.....	26
1.6.4. Comparaciones de los tipos de estructura organizacional.....	30
1.6.5. Niveles en la estructura organizacional. ....	30

1.6.5.1. Nivel institucional.....	31
1.6.5.2. Nivel intermedio.....	31
1.6.5.3. Nivel operacional.....	32
1.7. Las organizaciones y el ambiente.....	33
1.7.1. Ambiente en general o macroambiente.....	34
1.7.2. Ambiente de trabajo o microambiente.....	34
1.7.2.1. Ambiente de trabajo homogéneo.....	36
1.7.2.2. Ambiente de trabajo heterogéneo.....	36
CAPITULO DOS: LAS PERSONAS.....	42
2.1 Las personas en las organizaciones.....	42
2.1.1 La persona.....	42
2.1.2 Comportamiento de la persona.....	42
2.1.3 Papel de la persona en las organizaciones.....	44
2.1.4 Evolución de la visión de las personas a lo interno de las organizaciones. 45	
2.1.5 La conducta de las personas.....	46
2.1.5.1 La conducta de las personas a partir de la cognición humana.....	47
2.1.5.2 La compleja Naturaleza Humana.....	52
2.2 Los participantes de las organizaciones.....	53
2.2.1 Ambiente Interno.....	53
2.2.2 Ambiente Externo.....	54
2.3 Variabilidad humana de personas en las organizaciones.....	55
2.4 La motivación en la Conducta Humana.....	56
2.4.1 Las necesidades como impulso.....	56
2.4.2 Ciclo motivacional.....	57
2.5 La Conducta Humana en las organizaciones.....	59
CAPITULO TRES: LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.....	67
3.1 Integración entre el individuo y la organización.....	67
3.2 Reciprocidad entre individuo y organización.....	69
3.3 Las Relaciones Humanas en la organización.....	71
3.3.1 La comunicación.....	72
3.3.2 Patrón personal de referencia.....	72
3.3.3 Mecanismo de defensa.....	73
3.3.4 Relación entre las personas.....	73
3.4 Las relaciones de intercambio entre el individuo y la organización.....	74

3.5	Cultura Organizacional. ....	77
3.6	La motivación de las personas y el clima organizacional. ....	84
3.7	Las personas constituyen el Capital Humano de las organizaciones. ....	86
3.8	Talento humano en las organizaciones. ....	87
3.9	Cultura Organizacional y Desempeño. ....	89
3.10	Administración de Recursos Humanos en la organización.....	91

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## I. Dedicatoria.

Al que lo merece todo de nuestra parte, Dios nuestro padre, por regalarme el privilegio de la vida y la constancia para mantenerme firme en mis estudios.

A María Santísima por su protección de madre, siendo el mejor ejemplo a imitar en Humildad, Caridad, Amor, Entrega y Perseverancia.

Al Ingeniero Juan Francisco Cortez Chávez, quien me convenció en continuar mis estudios e ingresar a la universidad. Me parece un sueño verme culminando mi carrera después de un largo camino de dificultades. Estuvo a mi lado siempre cuando lo necesité para apoyarme científica y técnicamente. Eres el amor de mi vida.

A mi pequeño hijo Eduardo José Martínez Guido, quién me motiva día a día en ser mejor en la vida y en mi carrera.

A mis padres Élide Rosa Téllez y Abelido Guido por sus consejos y apoyo incondicional.

A mi hermana Ada Vanessa Guido Téllez, quien ha sido una segunda madre en el transcurso de mi vida. Mi respeto y admiración hacia su persona.

Rosa Ivania Guido Téllez.

---

## II. Dedicatoria.

En primer lugar a Dios por mantenerme con el soplo de la vida y regalarme una familia con la que he podido contar en todas las circunstancias.

A mis padres quienes han sabido conducirme por el verdadero camino de la vida.

A todos los que han formado parte de mi formación, contribuyendo económica, intelectual y moralmente.

Martha Jessenia Tobal Trujillo

---

### **III. Agradecimiento.**

Agradezco de manera verdaderamente especial al Ingeniero Juan Francisco Cortez Chávez por su constancia en el apoyo brindado durante los cinco años de mi carrera. Es mi inspiración en la tenacidad del logro de las metas.

Al Departamento de Becas del Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador, por el apoyo económico brindado a través de la beca externa.

A todos los profesores que han participado en mi formación integral como verdadera profesional en el campo de las ciencias administrativas.

Rosa Ivania Guido Téllez.

---

#### **IV. Agradecimiento.**

A mis padres quienes han sido el sustento económico, espiritual y moral. Agradezco infinitamente sus consejos para mantenerme en mi propósito académico.

A todos aquellos que de una u otra manera me alentaron a perseverar hasta el final.

Martha Jessenia Tobal Trujillo

---

**V. Valoración del Docente.**

## **Resumen.**

El presente trabajo cuyo tema general es la Administración de Recursos Humanos, está enmarcado en la empresa y las personas. El objetivo general es describir la relación entre la organización y las personas a través de una investigación documental para la comprensión del desempeño institucional y laboral.

La Administración de Recursos Humanos. Se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar una mezcla de diversos recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve, la Administración de Recursos Humanos.

En el actual contexto, de competencia y de nuevas exigencias en el campo empresarial, se acrecienta la necesidad de las organizaciones de establecer determinadas interrelaciones con las personas que forman parte de su funcionamiento.

El documento está estructurado en tres capítulos conteniendo éstos: Capítulo Uno: La organización donde se describe su concepto, evolución, clasificación, misión, niveles y su relación con el ambiente. Capítulo Dos: Las personas. Este capítulo refleja la función de las personas en las organizaciones, el comportamiento humano y su influencia en las organizaciones, el capital humano y la gestión del talento humano. Capítulo Tres: Las personas y la organización, que expresa las interrelaciones dadas así con la administración de los Recursos Humanos.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual o aislada, no podría alcanzar. En las organizaciones, la limitación para lograr un adecuado funcionamiento no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

El funcionamiento correcto y éxito de las empresas se logra estableciendo redes de relaciones donde fluya la comunicación, el respeto, la tolerancia, la equidad, la ética y el profesionalismo. Tales valores constituyen la solidez de las interrelaciones establecidas entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económica, entre otras. Éstas dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la Administración de Recursos Humanos. Sin organizaciones ni personas no habría Administración de Recursos Humanos.

## **Introducción.**

El presente trabajo se encuentra enmarcado en la Administración de Recursos Humanos, tiene como objetivo general describir la relación entre la organización y las personas para la comprensión del desempeño institucional y laboral. Los objetivos específicos propuestos son: conocer las generalidades sobre las organizaciones, conocer las generalidades sobre las personas en las instituciones y describir la interrelación entre la organización y las personas.

Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias principalmente libros referentes a la Administración de Recursos Humanos así como información obtenida de la web. La realización de esta investigación duró un período de tiempo de dos meses, en los que sábado a sábado se entregaba a la docente tutora un avance de la investigación y se retomaba en cada sesión las recomendaciones propuestas.

Las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que logran esos objetivos compartidos, es decir, aquellas que tienen éxito, tienden a crecer. Ese crecimiento exige un mayor número de personas, cada una con sus objetivos individuales. Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y organización se hace más compleja y dinámica.

Lo esencial del comportamiento interrelacional entre las organizaciones y las personas es establecer un equilibrio de beneficio mutuo, obteniendo los mejores resultados para ambos sectores. Aquellas organizaciones con altos estándares de calidad en sus interrelaciones han superado los nuevos retos de desempeño empresarial efectivo y persistente. La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista.

### **Justificación.**

El presente trabajo investigativo surgió con la ideología de suministrar información acerca de los elementos de la Administración de Recursos Humanos a futuros estudiantes de las diferentes carreras de las ciencias económicas que ofrece la UNAN-Managua, dado que el ambiente de los negocios exige una administración eficaz del talento humano. Se hace necesario concretar objetivamente las interrelaciones entre las empresas y las personas para tener una visión general del ambiente en donde se desempeñan los profesionales de la administración.

Es de vital importancia valorar el comportamiento interrelacional entre las organizaciones y las personas para generar información oportuna que sirva para el mejoramiento de la calidad y solidez de las instituciones en este particular. Se detallarán los efectos negativos y positivos al establecer determinadas interrelaciones.

Con la información suministrada las organizaciones podrán implementar medidas oportunas que logren el correcto funcionamiento y un equilibrio benéfico para ellas y las personas que involucran.

Se plantea información sobre la importancia de establecer concertadamente estrategias de éxito, la necesidad de administrar y dirigir instituciones. Es allí donde radica la importancia de la realización de este tipo de estudios para la comprensión de la funcionalidad correcta de las organizaciones y las personas e implementar medidas correctivas para el mejoramiento oportuno de las debilidades referentes al tema.

## **Objetivos**

Objetivo General.

Describir la interacción entre la organización y las personas a través de una investigación documental para la comprensión del desempeño institucional y laboral.

Objetivos específicos.

1. Describir el desempeño institucional de las organizaciones.
2. Conocer el desempeño laboral de las personas en las organizaciones.
3. Detallar la interacción entre la organización y las personas que permita comprender su desempeño institucional y laboral.

## **CAPÍTULO UNO: LA ORGANIZACIÓN.**

### 1.1. El concepto de organización.

Según la Real Academia Española, organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común (Chiavenato, 2007, pág. 10)

Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar (Chiavenato, 2007, pág. 10).

El sistema de contribuciones totales que realizan las personas en una organización es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones (Chiavenato, 2007, pág. 12).

Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas (Enríquez, 2007, pág. 8).

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes (Langman, 2012, pág. 20).

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones (Chiavenato, 2007, pág. 14).

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales (Chiavenato, 2007, pág. 19).

Las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Langman, 2012, pág. 18).

## 1.2. Concepto de Empresa.

Una Empresa se define como la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios (Bravo, 2015, pág. 25).

### 1.3. *Evolución de las organizaciones.*

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales (Chiavenato, 2007, pág. 23).

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información (Chiavenato, 2007, pág. 24).

Era de la industrialización clásica: Abarca el periodo entre 1900 y 1950. Representa medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes (Chiavenato, 2007, pág. 24).

Era de la industrialización neoclásica: De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. La velocidad de cambio aumentó. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas (Chiavenato, 2007, pág. 27).

En esta era, las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcionar como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad (Lorente, 2010, pág. 22).

La organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias (Galvez, 2013, pág. 29).

De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura de la organización, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más fáciles de administrar y más ágiles (Langman, 2012, pág. 34).

Era de la información: Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker previó esa poderosa transformación mundial (Chiavenato, 2007, pág. 28).

La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias (Bravo, 2015, pág. 20).

La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia (Galvez, 2013, pág. 30).

Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, a su vez, éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas, los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes (Montenegro, 2011, pág. 30).

El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario (Barreto, 2009, pág. 29).

En la era de la información las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización.

#### 1.4. Clasificación de las organizaciones.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad (Robbins, 1996, pág. 23).

##### 1.4.1. Tipos de organizaciones.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes (Robbins, 1996, pág. 34).

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras (Montenegro, 2011, pág. 32).

Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras (Robbins, 1996, pág. 25).

Ya en 1957, Douglas McGregor indicaba las características de una organización:

1. Es un sistema abierto.
2. Las entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero.
3. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros.
4. Es un sistema orgánico y flexible.
5. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema.
6. Es dinámico.
7. Es un sistema sociotécnico.

#### *1.4.2. Características de las grandes organizaciones.*

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:

1. Complejidad: Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella (Robbins, 1996, pág. 24).

A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical (Chiavenato, 2007, pág. 34).

Muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos). Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta. (Chiavenato, 2007, pág. 35).

2. Anonimato: Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice (Chiavenato, 2007, pág. 36).
3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación: A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas (Chiavenato, 2007, pág. 37).
4. Estructuras personalizadas no oficiales: Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal (Bravo, 2015, pág. 30).
5. Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones: Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica (Galvez, 2013, pág. 31).
6. Tamaño: es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 38).

## 1.5. Las organizaciones como sistemas.

Las organizaciones son sistemas definidos como un conjunto de elementos que interactúan formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes; que realizan una actividad (operación o proceso del sistema); para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema) (Guerrero, 2012, pág. 30).

### *1.5.1. Qué es un sistema.*

Un sistema se define como un conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema); dinámicamente relacionados, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes); que realizan una actividad (operación o proceso del sistema); para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema); que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema); tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente); para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema) (Chiavenato, 2007, pág. 39).

#### *1.5.1.1. Origen de la teoría de sistema.*

La teoría general de sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica (Bravo, 2015, pág. 32).

### 1.5.1.2. *Elementos de un sistema.*

Según Zapata, 2001 un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

1. Entradas o insumo: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
2. Proceso u operación: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.
3. Salidas o resultados: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
4. Retroalimentación: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por lo tanto, una acción de retorno.

La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema.

La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa. (Chiavenato, 2007, pág. 45).

#### 1.5.1.3. *Sistema cerrado.*

Los Sistemas cerrados son aquellos que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. Los sistemas cerrados pueden obstaculizar el crecimiento ya que el flujo de información se mantiene dentro del sistema y no tiene ninguna posibilidad de interactuar con o basarse en el conocimiento del entorno exterior (Chiavenato, 2007, pág. 47).

#### 1.5.1.4. *Sistema abierto.*

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y conserva constantemente el mismo estado, a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan de modo continuo. El organismo humano, por ejemplo, no puede considerarse una simple aglomeración de elementos separados, sino un sistema definido que posee integridad y organización (Pérez, 2008, pág. 45).

El sistema abierto, como el organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre este, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio (Chiavenato, 2007, pág. 48).

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado sistema orgánico (Langman, 2012, pág. 23).

1.5.1.5. *Diferencia entre sistema abierto y cerrado.*

Diferencia entre sistema cerrado y abierto.		
Elementos	Sistema Cerrado	Sistema Abierto
Interactuación	Sin interacción con el ambiente	Constante interacción con el ambiente.
Influencia	No es influenciado por el ambiente	Es influenciado por el ambiente y actúa con simultaneidad.
Cambio	No cambia	Si cambia por lo tanto crece.
Adaptación al ambiente	Se mantiene rígido.	Se adapta al ambiente, por lo tanto no se mantiene rígido.
Desarrollo	No tiene capacidad de crecimiento ni reversibilidad. No compite con otros sistemas.	Tiene capacidad de crecimiento y reversibilidad. Compite con otros sistemas
Dinamismo.	Es estático.	Su dinamismo le permite trabajar en su diferenciación.

Cuadro No. 1

*Elaboración propia.*

#### 1.5.1.6. *Sistema sociotécnico de Tavistock.*

Este modelo fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes. El sistema sociotécnico consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca (Guerrero, 2012, pág. 30).

El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.” (Lorente, 2010, pág. 28).

Según este enfoque, las organizaciones cumplen una doble función: técnica; relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible; y social, que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas (Pérez, 2008, pág. 32).

Concibe la organización como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas (Bravo, 2015, pág. 31):

El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema social (Enríquez, 2007, pág. 19).

#### 1.5.2. *La organización como sistema abierto.*

La organización constituye un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida (Chiavenato, 2007, pág. 48).

El enfoque de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema (Barreto, 2009, pág. 29).

Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente de ésta (Galvez, 2013, pág. 34).

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales en base a ciertos procesos de conversión, convierte en productos, servicios, etc., para exportar. La tarea primaria de la organización es algo que le permita sobrevivir dentro de ese proceso de (Bravo, 2015, pág. 54):

Importación: adquisición de materias primas.

Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones.

Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias (Montenegro, 2011, pág. 45).

A continuación se observa un gráfico de la organización como sistema abierto.



*Elaboración propia.*

### 1.5.3. *La organización como sistema social.*

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita. Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados (Enríquez, 2007, pág. 39).

A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios (Chiavenato, 2007, pág. 56).

Por otro lado, la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente (Montenegro, 2011, pág. 32).

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad (Barreto, 2009, pág. 27).

A continuación se detalla el significado de cada una de las propiedades.

**Entropía negativa:** la entropía en los sistemas sociales es un proceso que en forma permanente va tendiendo a su desorganización y al caos, podemos señalar entonces que la planificación es la entropía negativa o neguentropía, necesaria para impedir esa desorganización y caos. Entonces la entropía negativa es una fuerza que tiende a producir mayores niveles de orden en los sistemas abiertos (Chiavenato, 2007, pág. 58).

**Retroinformación:** se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad. Es la función del sistema que busca comparar el producto con un criterio o estándar previamente establecido (Lorente, 2010, pág. 29).

**Homeostasis:** es la tendencia de un sistema a permanecer en un cierto grado de equilibrio o a buscarlo cuando se enfrenta a variables críticas. Equilibrio dinámico. La homeostasis es obtenida a través de mecanismo de retroalimentación que le permiten al sistema corregir y equilibrar los procesos internos a partir de datos obtenidos sobre su funcionamiento y sobre los cambios en el ambiente (Langman, 2012, pág. 32).

**Diferenciación:** La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna (Chiavenato, 2007, pág. 41).

Equifinalidad: este concepto plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica (Chiavenato, 2007, pág. 59).

#### *1.5.3.1. Características de la organización como sistema social.*

Para Katz y Kahn, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

1. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen límites en su amplitud.
2. Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento.
3. Los sistemas sociales tienen una estructura definida según su naturaleza.
4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.
5. Las funciones, normas y valores son los principales componentes del sistema social.
6. Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
7. La organización en relación con su medio ambiente debe tener un funcionamiento organizativo estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

## 1.6. Estructura Organizativa.

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (Guerrero, 2012, pág. 36).

### 1.6.1. Finalidad de las estructuras organizacionales.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un orden, un sistema de tareas, comunicación, interacción que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación (Enríquez, 2007, pág. 33).

### 1.6.2. Las tareas o características de una estructura organizacional.

Las tareas o características de una estructura organizacional son (Chiavenato, 2007, pág. 42):

1. Establece una cadena de mando que determina la responsabilidad de cada posición y su relación con los demás.
2. Aprovechar al máximo los distintos recursos de la empresa.
3. Aprovechamiento de la experiencia. Las empresas pueden organizarse por funciones específicas, tales como comercialización, contabilidad, finanzas e ingeniería. El propósito de agrupar a los departamentos por funciones es utilizar la experiencia de los grupos para realizar tareas y proyectos.
4. Mejora la toma de decisiones.
5. Las empresas también utilizan diferentes estructuras organizativas para propósitos de comunicación.

6. La estructura de la organización se utiliza para el alcance del control. El alcance del control hace referencia a la cantidad de empleados que un ejecutivo o gerente supervisa.
7. Distribución de la autoridad La estructura organizacional establece una cadena de comando que determina la responsabilidad de cada posición y su relación con los demás. La autoridad puede ser centralizada, en donde los gerentes o supervisores toman la mayoría de las decisiones, o descentralizada, la cual incluye muchas posiciones del proceso de toma de decisiones.
8. Determina el alcance del control: Cuántos empleados supervisa cada gerente es también parte de la estructura de una organización. El alcance del control puede variar mucho entre organizaciones, e incluso entre distintos niveles de la misma organización. Un pequeño alcance de control significa que los gerentes solo supervisan a unos pocos empleados, mientras que aquellos que gestionan una gran cantidad de personal tienen un control de gran alcance.

### *1.6.3. Tipos de estructura organizacional.*

#### 1. Estructura organizacional plana.

Organización plana (también conocida como organización horizontal) se refiere a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. La idea es que los trabajadores bien entrenados serán más productivos cuando estén más directamente involucrados en la toma de decisiones, y no supervisados de cerca por muchas capas de gestión (Galvez, 2013, pág. 29).

Muchas pequeñas compañías utilizan una estructura organizacional plana, donde hay muy pocos niveles de dirección que separan a los ejecutivos de los analistas, secretaria y empleados de nivel menor. Las organizaciones planas funcionan mejor cuando una compañía tiene menos de 20 empleados, especialmente si la compañía utiliza a uno o dos por departamento (Bravo, 2015, pág. 38).

Una ventaja de utilizar una estructura organizacional plana para la dirección es que las decisiones se pueden hacer relativamente rápido. La organización plana carece de la burocracia típica de las estructuras organizacionales mayores, esas con muchos niveles de dirección (Lorente, 2010, pág. 27).

## 2. Estructura organizacional funcional

Una estructura organizacional funcional es aquella que está centrada en las funciones de trabajo, tales como publicidad, investigación y desarrollo y finanzas. Las compañías pequeñas pueden usar una organización funcional cuando quieren acomodar su estructura organizacional por departamento. Por ejemplo, una compañía pequeña puede tener un director, dos gerentes y dos analistas del departamento de publicidad, el director regularmente reporta al jefe ejecutivo oficial, y ambos gerentes se reportan con el director. Además, cada gerente puede tener un analista que se reporte con él (Montenegro, 2011, pág. 38).

Una estructura organizacional funcional funciona bien cuando las compañías pequeñas están muy enfocadas en los proyectos. Los directores pueden asignar ciertos proyectos a los gerentes, quienes dividen las tareas con los analistas. El departamento entonces puede cumplir de forma más efectiva con sus fechas límites para los proyectos (Pérez, 2008, pág. 24).

### 3. Estructura organizacional de producto

Una estructura organizacional de producto es aquella que tiene gerentes que reportan al presidente o cabeza de la compañía según el tipo de producto. Las estructuras organizacionales de productos son principalmente utilizadas por las compañías de venta al menudeo que tienen tiendas en varias ciudades. Sin embargo, las tiendas en cada ciudad aún necesitan un departamento de recursos humanos o de publicidad local para llevar las funciones de manera local (Chiavenato, 2007, pág. 42).

Por ejemplo, una tienda departamental pequeña puede tener vicepresidente de artículos deportivos, artículos para el hogar y mercancía general en la oficina corporativa. Un gerente puede reportar a cada vicepresidente. Sin embargo, cada gerente puede supervisar el trabajo de uno o más empleados de publicidad en campo que viajen y manejen las tiendas locales en varios estados (Chiavenato, 2007, pág. 44).

### 4. Estructura organizacional geográfica

Es la que se encarga de coordinar a nivel regional y departamental las diferentes funciones en el área de servicio y apoyo. Esta estructura se usa cuando las compañías descentralizan las áreas funcionales. Por ejemplo, al contrario de la estructura organizacional de producto, puede haber personal de publicidad, finanzas, contabilidad e investigación de desarrollo local en cada región. Por ejemplo, una compañía de productos alimenticios pequeña puede ser lo suficientemente grande como para colocar un gerente de investigación de publicidad y un analista en cada una de sus seis diferentes regiones. Esto puede ser importante porque los consumidores en varias áreas tienen diferentes gustos (Chiavenato, 2007, pág. 58).

Por lo tanto, una estructura geográfica permitirá a la compañía servir mejor al mercado local (Bravo, 2015, pág. 38).

La Administración de Pequeños Negocios es responsable de definir los pequeños negocios en las diferentes industrias, por ejemplo, en manufactura, la SAB considera regularmente a una compañía con 500 o menos empleados un negocio pequeño. El punto es, que los pequeños negocios aún son lo suficientemente grandes como para utilizar una estructura organizacional geográfica (Enríquez, 2007, pág. 30).

#### 5. Estructura Matricial.

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común (Enríquez, 2007, pág. 35).

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos (Langman, 2012, pág. 33).

#### 1.6.4. Comparaciones de los tipos de estructura organizacional.

Cuadro comparativo de estructuras organizacionales.

Parámetros	Plana	Funcional	Producto	Geográfica	Matricial
Jerarquía	Carece de burocracia	Departamentos	Producto o servicio.	Por regiones	Por departamentos y productos.
Mando	Pocos niveles de dirección	Un director	Presidente o cabeza de la compañía	Gerente	Un director y varios gerentes
Costos	Bajos	Intermedios	Intermedios	Altos	Altos
Comunicación	Alta	Alta	Intermedia	Baja	Baja
Interrelación	Alta	Alta	Intermedia	Baja	Baja

Cuadro No. 2

*Elaboración propia*

#### 1.6.5. Niveles en la estructura organizacional.

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales (Chiavenato, 2007, pág. 60). Estos tres niveles son:

#### 1.6.5.1. *Nivel institucional.*

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Es el nivel periférico y es esencialmente extravertido ya que constituye la interfase con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales del futuro (Chiavenato, 2007, pág. 62).

#### 1.6.5.2. *Nivel intermedio.*

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización) (Chiavenato, 2007, pág. 65).

El nivel intermedio corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, o sea por las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos organizacionales (Bravo, 2015, pág. 38) .

Este nivel se enfrenta a dos componentes totalmente distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado hacia la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiéndolos y digiriéndolos para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 62).

#### *1.6.5.3. Nivel operacional.*

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 63).

El nivel operacional comprende el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones (Pérez, 2008, pág. 43).

El nivel operacional está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista (Chiavenato, 2007, pág. 64).

### *1.7. Las organizaciones y el ambiente.*

El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema. Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia del ambiente (Chiavenato, 2007, pág. 64).

Las organizaciones no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general y el ambiente laboral (Chiavenato, 2007, pág. 65).

### *1.7.1. Ambiente en general o macroambiente.*

El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, que se presentan en el mundo y en la sociedad en general (Pérez, 2008, pág. 33).

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones (Montenegro, 2011, pág. 34).

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, de la previsión e incluso a la comprensión de las organizaciones. Debido a su complejidad, resulta importante obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato (Chiavenato, 2007, pág. 68).

### *1.7.2. Ambiente de trabajo o microambiente.*

El microambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos y los clientes o consumidores por el otro. En su ambiente de trabajo están sus competidores y las entidades reguladoras que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 70).

El microambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo (Enríquez, 2007, pág. 33).

La primera característica del ambiente es la complejidad. La segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial. (Chiavenato, 2007, pág. 70).

Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidores y de entidades reguladoras. Pero, cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. En el continuum que va de la homogeneidad a la heterogeneidad los dos extremos son: Ambiente de trabajo homogéneo y Ambiente de trabajo heterogéneo (Montenegro, 2011, pág. 55).

#### *1.7.2.1. Ambiente de trabajo homogéneo.*

Permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para lidiar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes) y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones que tienen clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden ser tratados con cierta uniformidad de criterio por parte de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 80).

En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones que tienen un solo producto o servicio en el que concentran su atención (Galvez, 2013, pág. 32).

#### *1.7.2.2. Ambiente de trabajo heterogéneo.*

Impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos diferenciados en un ambiente de trabajo. Éste impone variedad a la organización y se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto (Chiavenato, 2007, pág. 80).

Dentro del ambiente de trabajo heterogéneo, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad, múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores (Chiavenato, 2007, pág. 81).

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de autosustentarse mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital. También existen organizaciones que no necesariamente tienen el lucro como objetivo principal. Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad (Chiavenato, 2007, pág. 82).

*Con la información obtenida se puede inferir que las organizaciones son creadas con la finalidad de funcionar de manera planeada y organizada para el logro de objetivos específicos establecidos a partir de las necesidades de las personas. El funcionamiento de las organizaciones permite mejorar el estilo de vida de las personas y están en constante reconstrucción de sus objetivos en dependencia de las nuevas exigencias de los individuos.*

*Las organizaciones son una clase de sistemas, que se forman a partir de la unión de dos o más personas con objetivos comunes para establecer la cooperación mutua. Su funcionamiento está determinado a visualizarse como un sistema cerrado o como un sistema abierto.*

*Las organizaciones se consideran como sistemas abiertos, porque como todo sistema necesita de materia, energía o información que procede del ambiente. Esto es fundamental para que puedan funcionar, procesar estas entradas y transformarlas en bienes y servicios que son las salidas o resultados los que finalmente son devueltos al ambiente. Por lo tanto, las organizaciones necesitan del ambiente y éste a la vez necesita de ellas.*

*Las organizaciones clasificadas como sistemas cerradas son pocas ya que éstas no establecen interacción con el ambiente ni están influenciadas por él. Además son estáticos, es decir no poseen capacidad de crecimiento ni reversibilidad.*

*Es fundamental que las organizaciones cuenten con una estructura organizativa bien definida con el propósito de establecer un orden, un sistema de tareas, una red de comunicación, los tipos de interacción que deben establecer sus miembros y que finalmente elaboren una planificación objetiva y específica para el cumplimiento de las metas propuestas.*

*Existen diversas estructuras organizativas. El tipo que establezca una organización estará en dependencia de su misión, visión y objetivos estratégicos. Así la estructura organizativa puede ser: plana, funcional, de producto, geográfica y funcional. De ellas, la primera es la única que tiene pocos niveles de dirección.*

*Las principales características que definen a las organizaciones como sistemas sociales establecen que ellas necesitan entradas de producción y mantenimiento y generan salidas de bienes y servicios; son sistemas esencialmente inventados de acuerdo a las necesidades de las personas; delimitan un sistema formalizado de funciones, normas y valores y finalmente su funcionamiento organizativo debe ser analizado en dependencia de las relaciones que establece con el medio ambiente que lo envuelve.*

*El medio ambiente en donde se encuentran insertas las organizaciones está formado por un conjunto de factores – económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos – los cuales estimulan o impiden el desarrollo adecuado de las mismas.*

*El ambiente es un factor decisivo que influye poderosamente en las organizaciones. A partir del ambiente se crean las condiciones ya sean éstas favorables o restrictivas. En el caso del macroambiente, las fuerzas que lo afectan escapan del control de las organizaciones, resulta muy difícil predecir cómo se comportarán lo cual limita la creación de estrategias específicas futuras.*

*Para que el concepto de ambiente sea operable, se definen dos estratos ambientales: el macroambiente y el microambiente. El primero hace referencia a los factores que ofrece el mundo y la sociedad en general. Estos factores pueden ser económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos. El segundo es el ambiente de trabajo más cercano e inmediato a la organización, es decir sus proveedores de recursos y los clientes o consumidores de sus bienes o servicios.*

*En la sociedad actual, el motor del funcionamiento del desarrollo social, productivo, económico, etc. son las organizaciones. La mayor parte del tiempo de las personas está destinado a la convivencia en ellas. Las organizaciones brindan las condiciones, es decir bienes y servicios, para la supervivencia de las personas; las cuales necesitan de la existencia de las organizaciones para lograr establecerse y funcionar como agentes sociales.*

*Las organizaciones dependen de las personas para existir, ser dirigidas, controladas, operadas y hacerlas funcionar. No hay organización sin personas, las cuales dependen de normas, políticas y procedimientos para alcanzar éxito y continuidad.*

*Una organización existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr.*

*Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones ya sea con la introducción de tecnologías diferentes o nuevas, modificando sus productos o servicios, esto sucede muchas veces cuando los consumidores demandan cambios o nuevos productos o servicios, de tal manera que la organización se enfoca en la satisfacción de las necesidades del consumidor.*

*Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejército, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc.*

*Las organizaciones se pueden estudiar de acuerdo con el modelo de sistema abierto ya que importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades.*

## **CAPITULO DOS: LAS PERSONAS.**

### *2.1 Las personas en las organizaciones.*

Las personas constituyen el motor de funcionamiento en las organizaciones; ellas participan en su creación, funcionamiento y destrucción. Las empresas sin las personas no tienen razón de ser ni de existir (Langman, 2012, pág. 77).

#### *2.1.1 La persona.*

El concepto de persona se refiere al ser humano, en tanto cualitativamente diferente al resto de los seres, una persona es un ser racional e inteligente, consciente de sí mismo y de sus actos, con identidad propia y totalmente independiente (Guerrero, 2012, pág. 38).

#### *2.1.2 Comportamiento de la persona.*

El comportamiento humano es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano y determinados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética (Chiavenato, 2007, pág. 89).

El comportamiento humano desde los inicios de la historia de la humanidad se ha tratado de estudiar y comprender, esto para tratar de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o mejorarlo para permitirle al mismo vivir de una mejor manera, ya sea observando sus fortalezas, mejorando esos aspectos y tratando de disminuir las debilidades aumentando la atención en los puntos en los que generalmente el ser humano suele fallar (Chiavenato, 2007, pág. 91).

Muchos consideran el comportamiento humano algo muy complicado, sin embargo no lo es, puesto que desde sus inicios el ser humano ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia (Bravo, 2015, pág. 40).

Por otra parte, un aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; siendo esto la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la copia o imitación se aprende a hablar o caminar. Algunos de los inventos se basan en la imitación de la naturaleza como lo es el caso de los aviones, imitando la anatomía de las aves o el del helicóptero, siendo muy parecido a las libélulas (Guerrero, 2012, pág. 41).

El aspecto del comportamiento, en el cual las personas deben poner atención, es el hecho que la imitación está presente y posee mucha relevancia ya que desde la infancia se fomenta el imitar como una manera de aprender, así se aprende a hablar, caminar entre otras cosas; de esta manera muchos prácticamente adoptan la personalidad de otra persona, por lo cual las personas deben tener cuidado en su forma de actuar, ya que aquellos quienes tienden a copiar lo que ven son los infantes que siempre tienen en mente ser como su “héroe” es decir a quien admiran (Chiavenato, 2007, pág. 93).

### *2.1.3 Papel de la persona en las organizaciones.*

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organizaciones sin persona. Toda organización está constituida por ellas, de quienes dependen para su éxito y continuidad (Bravo, 2015, pág. 41).

Nunca se debe obviar la importancia del factor humano en el camino de la excelencia. Es el capital más valioso. Sólo con una buena dirección de las personas se conseguirá mejorar los procesos y la rentabilidad sostenida. Es un hecho por todo conocido que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más, aporta más ideas, se involucran en el proyecto. A la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar a la organización. El uso de la psicología es la clave para adaptarse a la complejidad de cada individuo, estudiando sus comportamientos y tratando de predecir cómo encajará en el organigrama de la compañía (Chiavenato, 2007, pág. 95).

#### *2.1.4 Evolución de la visión de las personas a lo interno de las organizaciones.*

Hace poco tiempo, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad. Esos problemas se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas (Galvez, 2013, pág. 40).

De hecho, la gerencia y la dirección están constituidas por un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas eran analizados y resueltos por una pequeña minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad muchos de esos problemas eran diferidos y aplazados, asimismo ocasionaban una reducción en la competitividad de las organizaciones (Lorente, 2010, pág. 42).

El futuro de las Organizaciones reside en las personas. Cada vez son más los empresarios que dicen que para que una organización salga adelante es muy importante el conjunto de personas con las que cuentan y el equipo de trabajo coordinado que formen. Si se analiza el papel de las personas en el mundo laboral podrían detectarse como distintas fases, en un principio las personas eran tratadas como únicamente mano de obra, más tarde las personas fueron consideradas como un recurso más de la empresa y en la actualidad los más innovadores son capaces de afirmar de que se trata de uno de los recursos más valiosos de la organización. No es de extrañar asociar términos como, talento, motivación, creatividad, conocimiento a las personas. El ser humano no debe ser tratado únicamente como un recurso empresarial (Chiavenato, 2007, pág. 80).

Las características de las personas como recursos: Son empleados aislados en los cargos; Tienen un horario establecido con rigidez; Mantienen preocupación por las normas y reglas; Están subordinados al jefe; Mantienen fidelidad a la organización; Son dependientes de la jefatura; Deben estar alineados en relación con la organización; Son ejecutoras de tareas; Énfasis en las destrezas manuales; Constituyen la mano de obra (Chiavenato, 2007, pág. 81).

Personas como socias; Tienen metas negociadas y compartidas; Se preocupan por los resultados; Dan atención y satisfacción del cliente; tienen vinculación a la misión y a la visión; Participación y compromiso; Énfasis en la ética y la responsabilidad; Proveedores de actividades; Énfasis en el conocimiento y tienen inteligencia y talento (Langman, 2012, pág. 69).

### *2.1.5 La conducta de las personas.*

La conducta humana viene dada por reacciones adaptativas a los estímulos ambientales. La psicología estudia la conducta del hombre a partir de la observación de su comportamiento y de sus condiciones (Guerrero, 2012, pág. 68).

En la conducta humana existen factores influyentes, como los biológicos y los ambientales o de socialización, estos últimos refiriéndose a la influencia de la familia, los amigos y la sociedad en el comportamiento de todo individuo (Enríquez, 2007, pág. 100).

Las bases de la conducta humana son fisiológicas y psicológicas: porque el hombre es un compuesto de cuerpo y alma. El cuerpo constituye el organismo y el alma el psique. Por eso decimos que el hombre es una realidad someto-síquica. Las funciones propias del cuerpo las estudia la fisiología y las funciones propias del alma las estudia la psicología. Sería un error el pretender, que la, conducta humana solo dependa de los fenómenos fisiológicos. Pues siendo el hombre una realidad someto-síquica la conducta del mismo depende de factores psicológicos y de factores fisiológicos (Montenegro, 2011, pág. 98).

La conducta es, entonces, la expresión de todas las características personales, es la manera como cada uno realiza su propias actitudes y prácticas, como se manifiesta lo que es. Todo lo que la personalidad tiene de íntimo, la conducta lo tiene de externo: es la misma personalidad, pero manifiesta; es la manera de ser, mostrada al exterior. Consecuentemente, al considerar la personalidad y la conducta como hechos correlativos (pues cada manera de ser corresponde una manera de manifestarse) (Langman, 2012, pág. 115).

#### 2.1.5.1 *La conducta de las personas a partir de la cognición humana.*

La teoría de campo de Lewin y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger. Ambas explican cómo funciona la cognición humana (Chiavenato, 2007, pág. 95).

Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante (Chiavenato, 2007, pág. 96):

Relación disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante) (Lorente, 2010, pág. 43).

Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante) (Lorente, 2010, pág. 65).

Relación irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante) (Galvez, 2013, pág. 114).

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí (Galvez, 2013, pág. 82).

#### *2.1.5.1.1 Teoría de la disonancia cognitiva*

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger - fue autor de *A Theory of Cognitive Dissonance* (1957), obra en la que expone su teoría de la disonancia cognitiva, que revolucionó el campo de la psicología social, y que ha tenido múltiples aplicaciones en áreas tales como la motivación, la dinámica de grupos, el estudio del cambio de actitudes y la toma de decisiones - se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva (Chiavenato, 2007, pág. 118).

La disonancia cognitiva es una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta (por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esa creencia), se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de disonancia (Chiavenato, 2007, pág. 120).

#### *2.1.5.1.2 Teoría de campo de Lewin*

Kurt Lewin fue un psicólogo alemán nacionalizado estadounidense. Se interesó en la investigación de la psicología de los grupos y las relaciones interpersonales. Pertenecía a los psicólogos de la escuela de la Gestalt (Lorente, 2010, pág. 123).

La Psicología de la Gestalt (o Psicología de la Forma) es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX, y cuyos exponentes más reconocidos han sido los teóricos Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin (Lorente, 2010, pág. 124).

La teoría de Lewin afirma que se deben explicar las acciones del hombre a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones. Al individuo le atraen las actividades que ve como medios de liberar su tensión; para él, tienen valencia positiva, y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas. Otras actividades tienen el efecto opuesto: el individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión; se dice que tienen valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas (Chiavenato, 2007, pág. 145).

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales (Galvez, 2013, pág. 145):

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total, que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente (Guerrero, 2012, pág. 175).

2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente (Chiavenato, 2007, pág. 178).

El campo psicológico es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo. Es el ambiente el que se relaciona con sus necesidades actuales. (Bravo, 2015, pág. 190).

En el ambiente psicológico, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño (Enríquez, 2007, pág. 89).

Según (Chiavenato, 2007, pág. 125) Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y para escapar del conflicto íntimo trata de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Puede reducirla, con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede reducirla, al tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo a su alrededor para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, entonces la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

En realidad la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia. De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla (Galvez, 2013, pág. 133).

Las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales (Chiavenato, 2007, pág. 170).

Uno de los principios fundamentales de la Percepción para los gestaltistas es la llamada ley de la Prägnanz (pregnancia o mejor traducido buena forma), que afirma la tendencia de la experiencia perceptiva a adoptar las formas más simples posibles. Las partes de una figura que tiene "buena forma", o indican una dirección o destino común, forman con claridad unidades autónomas en el conjunto (Guerrero, 2012, pág. 148).

Esta ley permite la fácil lectura de figuras que se interfieren formando aparentes confusiones, pero prevaleciendo sus propiedades de buena forma o destino común, se ven como desglosadas del conjunto (Guerrero, 2012, pág. 188).

#### *2.1.5.2 La compleja Naturaleza Humana.*

(Chiavenato, 2007, pág. 167). En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para el estudio de la conducta de las personas:

1. La persona como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.

3. La persona como un modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: pensar, decidir, etc., y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas.

Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental (Guerrero, 2012, pág. 211).

## *2.2 Los participantes de las organizaciones*

Los participantes en las organizaciones pertenecen a dos diferentes ambientes: el ambiente externo constituido por proveedores y clientes; y el ambiente interno, el personal que labora para la empresa (Lorente, 2010, pág. 76).

### *2.2.1 Ambiente Interno*

El ambiente interno es el conjunto de factores en las que las decisiones de la empresa tienen repercusión. Se le denomina variables para la decisión de la empresa. El ambiente interno hace énfasis en actividades totalmente dentro de la organización (Bravo, 2015, pág. 151).

Todos los socios causan un efecto sobre la adaptación y sobre los procesos de toma de decisiones de la organización y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, mientras que los accionistas pueden influir en las decisiones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no están tan claramente definidos como en los organismos vivos (Lorente, 2010, pág. 179).

### *2.2.2 Ambiente Externo.*

El Ambiente Externo lo constituyen aquellos elementos ajenos a la organización que influyen de manera directa o indirecta el cumplimiento de objetivos, siendo este concepto, la base de la presente investigación (Guerrero, 2012, pág. 220).

El alma que le da vida a toda organización son los consumidores, porque estos son los que permiten que tenga presencia en el mercado, demanda de productos o servicio, posicionamiento en el mercado, generar ingresos. Es por estas razones que las organizaciones siempre se van a enfocar en lo que el cliente demande o necesite para que se logren los objetivos, metas, visión y misión que la organización pretende alcanzar (Chiavenato, 2007, pág. 181).

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible deben de saber valorar los esfuerzos de los trabajadores, de tal forma que se le paguen mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidades de escalar de puesto, entre otros contando ya con un excelente personal laboral que estén incentivados a trabajar a dar lo mejor de ellos. Se puede lograr que la organización llegue a alcanzar sus objetivos como crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, ingresos económicos, etc (Bravo, 2015, pág. 155).

### *2.3 Variabilidad humana de personas en las organizaciones.*

La variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversas. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad (Chiavenato, 2007, pág. 183).

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la Administración de Recursos Humanos. Pero aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil (Guerrero, 2012, pág. 256).

Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 183).

De manera tradicional, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, administradores y empleados; o sea, sólo a sus participantes internos. Actualmente, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de la organización (Montenegro, 2011, pág. 185).

En este sentido, los socios de la organización son: a) Accionistas, propietarios o inversionistas. b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes. c) Gerentes y empleados. d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etcétera). e) Gobierno. f) Comunidad y sociedad (Chiavenato, 2007, pág. 189).

## *2.4 La motivación en la Conducta Humana.*

### *2.4.1 Las necesidades como impulso.*

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento (Bravo, 2015, pág. 210).

El impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona (Montenegro, 2011, pág. 116).

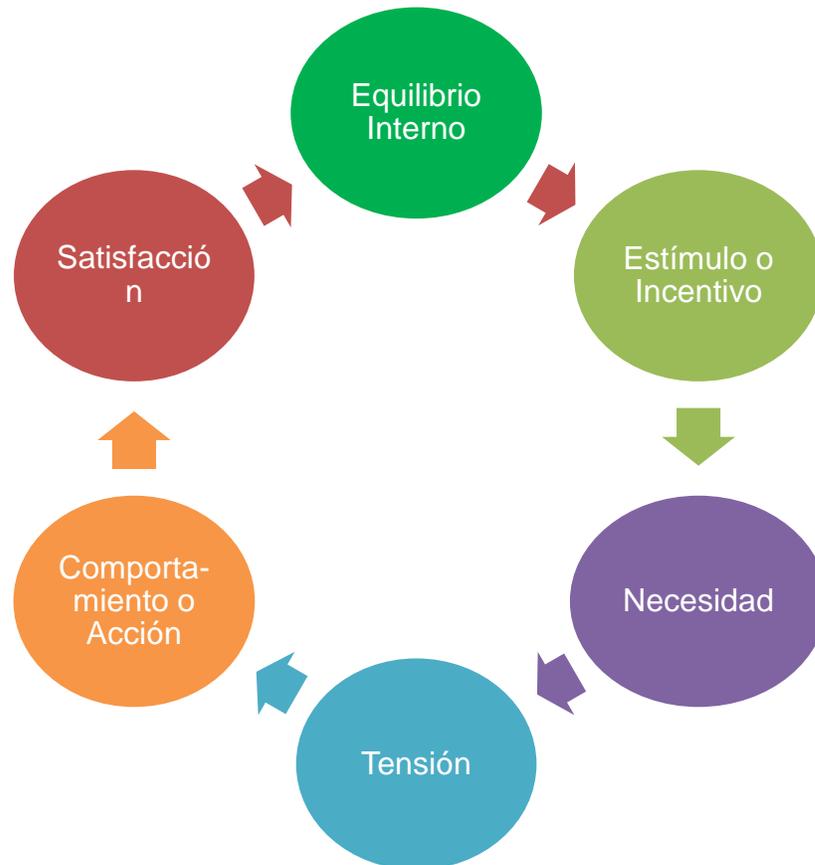
Los actos del ser humano están guiados por su cognición (por lo que piensa, cree y prevé). Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha) (Lorente, 2010, pág. 149).

La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo (Bravo, 2015, pág. 172).

#### *2.4.2 Ciclo motivacional.*

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas (Chiavenato, 2007, pág. 185).

Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.



Elaboración propia.

En el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación (Chiavenato, 2007, pág. 150).

Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada el organismo, busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera) (Bravo, 2015, pág. 155).

Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo (Enríquez, 2007, pág. 77).

### *2.5 La Conducta Humana en las organizaciones.*

Los seres humanos forman las llamadas organizaciones (de toda clase); el análisis del comportamiento humano entonces vendría a ser el elemento más importante para llegar a comprender y analizar a las organizaciones, especialmente aquellas que componen la Administración de Personal, hoy, Administración de Recursos y más actual capital humano o talento humano (Chiavenato, 2007, pág. 192).

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal) (Galvez, 2013, pág. 159).

En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas (Enríquez, 2007, pág. 99).

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana (Guerrero, 2012, pág. 126):

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica. El resultado de la motivación puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada persona. La motivación depende básicamente de esas tres variables (Chiavenato, 2007, pág. 190).

La conducta humana está regulada por un ciclo motivacional, el cual empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio (Bravo, 2015, pág. 127).

Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad (Chiavenato, 2007, pág. 191).

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 191).

La conducta de las personas presenta algunas características (Montenegro, 2011, pág. 98):

1. El hombre es proactivo. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.

2. El hombre es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una “realidad social” para aquellos que se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones.

Además las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas (Montenegro, 2011, pág. 98).

3. El hombre tiene diferentes necesidades. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes (Chiavenato, 2007, pág. 195).
4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores (Montenegro, 2011, pág. 111).

5. El hombre piensa y escoge. La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales (Bravo, 2015, pág. 94).

La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la teoría de la expectativa (Bravo, 2015, pág. 95).

6. El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos.

La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones (Chiavenato, 2007, pág. 196).

Debido a estas características de la conducta humana, surge el concepto de hombre complejo.

*Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema de la Administración de Recursos Humanos es: tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno a la primera. Como las organizaciones se constituyen de personas, el estudio sobre éstas es fundamental para la Administración de Recursos Humanos.*

*Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un “campo psicológico” y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en la conducta humana está la motivación; la conducta se puede explicar a través del ciclo motivacional que termina con la satisfacción o la frustración, y conlleva a la compensación de las necesidades humanas.*

*Se pueden clasificar las necesidades humanas en una jerarquía en la que las necesidades primarias están en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) están en la cima. La satisfacción de las necesidades humanas influye de manera positiva en las organizaciones. Cuando una organización garantiza a su personal la satisfacción de sus necesidades asegura una conducta humana de mayor responsabilidad, apego a su trabajo, lucha por mejor desempeño personal y profesional. Por el contrario, un personal al que no se le satisface sus necesidades mostrará una menor estabilidad emocional y laboral.*

*Las necesidades humanas actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivacionales o de satisfacción.*

*La motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir un adecuado desempeño laboral depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la Administración de Recursos Humanos, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la Administración de Recursos Humanos.*

*En las organizaciones, las personas son consideradas como tales, dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. Son vistas además, como recursos es decir dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.*

*La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen cada vez más.*

*La variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversas. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad, es por ello que se establecen teorías que explican el comportamiento de la conducta humana para guiarse principalmente en aquellas acciones que permitan la satisfacción de sus necesidades y delimitar un comportamiento positivo para la organización.*

*Antiguamente, la Administración de Recursos Humanos se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de manera genérica y estandarizada. Las técnicas de RH trataban a las personas como si todas fueran iguales, homogéneas. Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc., lo cual beneficia a la organización mediante la riqueza de opiniones, competitividad y metas de éxitos.*

## **CAPITULO TRES: LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.**

### *3.1 Integración entre el individuo y la organización.*

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. La organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos. En el transcurso de la Historia, la importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical se dio al entrar la década de 1930. Desde entonces se observó la existencia de un conflicto industrial, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de encontrar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas (Chiavenato, 2007, pág. 196).

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquéllas. Eso hace que paulatinamente, los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes (Montenegro, 2011, pág. 267).

Tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos (Bravo, 2015, pág. 147).

En esa situación, la relación entre personas y organización, no siempre es una relación de cooperación y mucho menos satisfactoria. Muchas veces, la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una de las partes impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto que existe entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los objetivos individuales de cada uno de los integrantes es ya muy antiguo (Chiavenato, 2007, pág. 201).

Según algunos autores, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles. Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización. Como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones le imponen a las personas, midiendo su desempeño y confinándolas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en ellos mismos. La frustración generada transforma a las personas en apáticas y sin interés por su trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 202).

Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los individuales de las personas: la reducción de costos va en contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales, la productividad no “se lleva” con el esfuerzo saludable, el orden no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía y lo que es bueno para una de las partes, no siempre es bueno para la otra. Es ahí donde está el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una de las partes obtiene ventaja, la otra generalmente queda insatisfecha, en el caso de que la solución adoptada sea del tipo ganar-perder (Langman, 2012, pág. 165).

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización (Galvez, 2013, pág. 153).

### *3.2 Reciprocidad entre individuo y organización.*

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es (Bravo, 2015, pág. 197).

Algunos psicólogos se refieren a una “norma de reciprocidad”, mientras que otros psicólogos le llaman a esto “contrato psicológico” (Chiavenato, 2007, pág. 205).

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente (Guerrero, 2012, pág. 228).

Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes (Barreto, 2009, pág. 88).

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios contratos que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que ella mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y explícitamente lo que desean y lo que necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales es importante para una experiencia interpersonal efectiva (Chiavenato, 2007, pág. 210).

Tanto para la organización como para el individuo es necesario que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no únicamente el formal. Las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales (Montenegro, 2011, pág. 91).

Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones personales (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos son evaluados mediante su propio sistema de valores. Así, las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa (Langman, 2012, pág. 139).

### *3.3 Las Relaciones Humanas en la organización.*

Las Relaciones Humanas son las encaminadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana (Guerrero, 2012, pág. 84).

### 3.3.1 *La comunicación.*

La comunicación es el principal factor del funcionamiento de las Relaciones Humanas.

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores (Chiavenato, 2007, pág. 211).

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende actividades comerciales entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes (Guerrero, 2012, pág. 149).

### 3.3.2 *Patrón personal de referencia.*

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual hace su interpretación de las cosas muy personal y singular (Chiavenato, 2007, pág. 213).

Ese patrón personal de referencia actúa como un filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda información que no se ajuste (disonante) a ese sistema o que pueda amenazarlo (Enríquez, 2007, pág. 95).

### *3.3.3 Mecanismo de defensa.*

Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o no relevante. Son los lentes a través de los cuales las personas vemos nuestro mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo (Chiavenato, 2007, pág. 217).

Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Aquello que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente (emisor), como del destinatario (Chiavenato, 2007, pág. 218).

### *3.3.4 Relación entre las personas.*

Existe una gran confusión entre las Relaciones Humanas y las Relaciones Públicas, e inclusive, en los programas de estudio de algunas instituciones se las menciona como si fueran análogas o tuvieran la misma significación. El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos está indicando una diferencia importante (Guerrero, 2012, pág. 129):

Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas mientras que en las Relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo) (Enríquez, 2007, pág. 138).

En las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual (Galvez, 2013, pág. 100).

Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. (Bravo, 2015, pág. 147)

#### *3.4 Las relaciones de intercambio entre el individuo y la organización.*

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores (Chiavenato, 2007, pág. 218).

Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan contratos psicológicos entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio (Bravo, 2015, pág. 241).

En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, se produce una modificación en el sistema. De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario. Las personas forman una organización o entran a formar parte de una de ellas, porque esperan satisfacer algunas de sus necesidades personales. Para obtener esas satisfacciones, las personas están dispuestas a realizar ciertos gastos o inversiones o esfuerzos en la organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior a los costos, asimismo evalúan sus satisfacciones y los costos mediante sus propios sistemas de valores (Guerrero, 2012, pág. 66).

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma en la que los objetivos individuales se satisfacen determina la percepción de la relación, que será considerada como satisfactoria por las personas que perciben que las recompensas exceden a las demandas que ellos hacen (Chiavenato, 2007, pág. 220).

Un individuo entra a una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso a, si es posible, abandonar la organización (Enríquez, 2007, pág. 172).

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización. En otras palabras, la organización espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona (Enríquez, 2007, pág. 183).

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes (Chiavenato, 2007, pág. 221).

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo (Galvez, 2013, pág. 201).

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones (Pérez, 2008, pág. 72).

Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo (Guerrero, 2012, pág. 210).

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos (Lorente, 2010, pág. 69).

La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán realizadas en casa por los empleados. (Langman, 2012, pág. 89)

Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca al cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero sigue siendo importante, pero más importante aún es el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente (Chiavenato, 2007, pág. 224).

### *3.5 Cultura Organizacional.*

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a unas de las otras. No es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa (Robbins, 1996, pág. 67).

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Robbins, 1996, pág. 70).

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales (Pérez, 2008, pág. 115).

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Langman, 2012, pág. 118).

La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización. No es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias (Guerrero, 2012, pág. 163).

La cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado (Chiavenato, 2007, pág. 226).

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología (Chiavenato, 2007, pág. 227).

A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar a las tradiciones pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos (Bravo, 2015, pág. 158).

Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados (Chiavenato, 2007, pág. 127).

Según Robbins, 1996 pág. 88 la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un continuum: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura del clima organizacional, antes expuesto (Chiavenato, 2007, pág. 228).

La cultura organizacional se ha dividido en cuatro tipos, los cuales se enlistan a continuación:

1. Cultura burocrática: Una cultura que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma, tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados (Chiavenato, 2007, pág. 228).

Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas (Montenegro, 2011, pág. 97).

2. Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo (Barreto, 2009, pág. 127).

Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos (Barreto, 2009, pág. 145).

En la cultura de clan los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización (Montenegro, 2011, pág. 210).

3. Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como la Microsoft, Dell, entre otras (Langman, 2012, pág. 156).

4. Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte (Pérez, 2008, pág. 148).

En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo (Chiavenato, 2007, pág. 230).

La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas (Pérez, 2008, pág. 98).

En la cultura de mercado, en lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y a individualidad y alienta a los miembros a que persiguen sus propios objetivos financieros (Zapata, 2001, pág. 56).

La cultura organizacional está clasificada de la siguiente manera:

1. Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente, en donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la cultura de los empleados (Robbins, 1996, pág. 78).
2. Cultura débil: Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores (Robbins, 1996, pág. 79).

Según Chiavenato, 2007 pág. 231 La cultura organizacional desempeña diversas funciones dentro de una organización, éstas son:

1. En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y los demás.
2. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
3. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
4. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social.
5. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

### *3.6 La motivación de las personas y el clima organizacional.*

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007, pág. 233).

El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades (Chiavenato, 2007, pág. 233).

En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (Enríquez, 2007, pág. 97).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 234)

Cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera) (Chiavenato, 2007, pág. 235).

La conducta motivacional que considera los determinantes ambientales de la motivación se basa en las premisas siguientes (Lorente, 2010, pág. 137):

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad.
5. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

### *3.7 Las personas constituyen el Capital Humano de las organizaciones.*

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables (Chiavenato, 2007, pág. 236):

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como delegación de autoridad (Bravo, 2015, pág. 169).
2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes (Galvez, 2013, pág. 121).
3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes (Lorente, 2010, pág. 114).

4. Competencias: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible (Chiavenato, 2007, pág. 239).

### *3.8 Talento humano en las organizaciones.*

La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad (Chiavenato, 2007, pág. 240)

La Administración de Recursos Humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida (Bravo, 2015, pág. 158).

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito (Chiavenato, 2007, pág. 240).

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (Langman, 2012, pág. 195).

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. (Bravo, 2015, pág. 177)

Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas o en las fábricas respectivamente. En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas (Chiavenato, 2007, pág. 224).

### *3.9 Cultura Organizacional y Desempeño.*

La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa (Chiavenato, 2007, pág. 174).

Los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto, puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno (Langman, 2012, pág. 162).

Según Chiavenato, 2007 pág. 164 Las prácticas básicas de las empresas triunfadoras, se enlistan a continuación, en donde el desempeño es la principal práctica de éxito empresarial.

1. Desempeño: El secreto no está en seguir modas generalizadas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que verdaderamente funciona es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una implementación ejemplar.

2. Estrategia: Lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que ésta sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.

3. Cultura: Para los autores es un error que el desarrollo de una cultura corporativa no se tome tan en serio en la administración de una empresa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada hacia el desempeño, y no sólo entre los ejecutivos, sino entre todos sus empleados.

4. Estructura: En este sentido no hay ningún problema con la burocracia. El problema es cuando procedimientos y protocolos (necesarios en cualquier empresa) toman proporciones asfixiantes.

5. Liderazgo: Las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) no son necesariamente determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar oportunidades y problemas claramente.

6. Talentos: Las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una de las señales de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se han ido a la competencia. En general, las perdedoras tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es común que las empresas se deshagan por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.

7. Innovación: Significa tener coraje y estar dispuesto a “canibalizar” productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.

8. Alianzas estratégicas: Hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápidamente. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años.

### *3.10 Administración de Recursos Humanos en la organización.*

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables (Chiavenato, 2007, pág. 241).

Era como, si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias (Enríquez, 2007, pág. 95).

Este interlocutor era una área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto (Langman, 2012, pág. 64).

Es importante mencionar que debido a la visión que se tenía en esta época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo podía ser la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante. El área denominada Relaciones Industriales se encargaba básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses de la organización (Montenegro, 2011, pág. 162).

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente y sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en la desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 245).

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de una vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización (Galvez, 2013, pág. 96).

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información (Enríquez, 2007, pág. 104).

Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida (Chiavenato, 2007, pág. 246).

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrara en la cabeza de las personas (Galvez, 2013, pág. 107).

*Las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que logran esos objetivos compartidos, es decir, aquellas que tienen éxito, tienden a crecer. Ese crecimiento exige un mayor número de personas, cada una con sus objetivos individuales. Esto provoca un creciente distanciamiento entre los objetivos organizacionales (que eran comunes a aquellos que formaban parte de la organización) y los objetivos individuales de los nuevos participantes.*

*Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y organización se hace más compleja y dinámica. Esa interacción funciona como un proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico lleno de expectativas recíprocas que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos, mientras que por el otro, las personas ofrecen contribuciones. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos ofrecidos y contribuciones como ganancia para la organización.*

*Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por tal motivo es posible resaltar tres aspectos fundamentales:*

*Las personas son diferentes entre sí: están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal y particular, son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de recursos organizacionales.*

*Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas no homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la administración.*

*Partiendo de esta cualidad los administradores de recursos humanos deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales que, podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización. Recordemos que entre mayor sean nuestras diferencias mayor será la posibilidad de aportar ideas creativas e innovadoras a la organización en general.*

*Para superar sus limitaciones individuales las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer requieren de un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquellas. Eso hace que paulatinamente, los organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.*

*De esta manera tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, satisfacción de las necesidades del cliente). Aunque los individuos una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos.*

*Por tal motivo, resulta imperativo contar con una plataforma administrativa que lleve de la mano los objetivos organizacionales y los individuales, de otra manera un desequilibrio en alguna de las partes podría desencadenar en una insatisfacción por parte de la organización hacia el individuo o viceversa.*

*La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Bernard hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según el, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Recordemos que se entiende por eficacia la consecución de las metas, mientras que eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.*

*La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como: remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas.*

*La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.*

*La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder del que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.*

## CONCLUSIONES

*Las organizaciones, por lo general, son sistemas abiertos que presentan entradas y salidas. Son dinámicas y establecen relaciones con el ambiente y con los individuos. Presentan diferentes niveles de complejidad y tamaño, su principal tendencia es a la especialización y a la diversificación de funciones.*

*Históricamente las organizaciones han venido transformándose como consecuencia de los cambios que la sociedad ha venido experimentando y del ambiente en el cual se desenvuelven. El ambiente es factor fundamental en el desarrollo o destrucción de las organizaciones.*

*Una organización se establece a partir de una asociación de dos o más personas con objetivos comunes y capaces de cooperar entre sí. Para lograr dichos objetivos se deben canalizar oportunamente los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales, logrando así el desarrollo de ambas partes.*

*Las organizaciones existen y funcionan gracias a las personas, de las que también dependen para su éxito y continuidad. Su funcionamiento está restringido por la conducta humana y sus factores influyentes como los biológicos y los ambientales o de socialización.*

*Las personas constituyen el motor del funcionamiento de las organizaciones y deben ser provistas de la satisfacción de sus necesidades primarias para establecer la motivación en su desempeño laboral.*

*La relación entre personas y organización es básicamente un proceso de reciprocidad. La organización remunera, da seguridad y estatus; recíprocamente la persona responde con su trabajo y desempeño de sus tareas.*

*La práctica de exitosas relaciones humanas en las organizaciones conlleva a resultados satisfactorios tanto en el ambiente de trabajo como en el ambiente externo de la organización.*

*En especial, se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tanto, el hecho de realizar estudios sobre esta variable permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad.*

*Finalmente, es importante señalar que al realizar investigaciones bajo este contexto se obtendrán resultados que servirán de insumo en la formulación de estrategias, las cuales contribuyan a optimizar los recursos y capacidades de las organizaciones, a fin de mejorar los servicios y la atención, partiendo de la óptica de que el clima organizacional es un factor determinante en la calidad operacional y administrativa de toda institución.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Barreto, P. C. (2009). *Importancia del control empresarial*. México.
- Bravo, C. (2015). *Control base de la Administración*. Panamá.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Enríquez, G. (2007). *Mejore la calidad del servicio en su empresa*. Nicaragua.
- Galvez, A. (2013). *Control Gerencial en las Organizaciones*. México.
- Guerrero, H. (2012). *Las Relaciones Humanas en las organizaciones*. Managua: UCA impresiones.
- Langman, F. (2012). *Visión Empresarial*. México : Mc Graw Hill Ediciones.
- Lorente, M. (2010). *Gerencia Empresarial*. Bogotá, Colombia.
- Montenegro, B. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina.
- Pérez, E. (2008). *Las empresas y el control*. España.
- Robbins, A. (1996). *Cultura Organizacional*. México: Interamericana Ediciones.
- Zapata, F. (2001). *La administración en las instituciones*. Brasil.