

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
ORGANIZACIONES. REVISIÓN TEÓRICA DE LOS
MODELOS PREDOMINANTES**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

CON OPCIÓN TERMINAL EN:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

L.C.P. AMANDA LÓPEZ PANIAGUA

Director de tesis:

Dr. Juan Carlos Román Fuentes

Revisores:

**Miembros del Cuerpo Académico. “Procesos educativos y de gestión
de las ciencias administrativas y contables”**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Marzo de 2013.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I
Coordinación de Investigación y Posgrado



"Construyendo valores y actitudes. Gestión 2010-2014"

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Junio 27 de 2013
Oficio No. CIP/286/13

C. AMANDA LÓPEZ PANIAGUA
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. REVISIÓN TEÓRICA DE LOS MODELOS PREDOMINANTES", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha marzo 15 de 2013, suscrito por el Dr. Juan Carlos Román Fuentes, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR "

DR. RAFAEL T. BRANCO GURRIA
DIRECTOR



Blvd. Belicario Domínguez Km.1081/Apartado Postal No.22, 29050/Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Tel: 61 5 13 26 Fax: 61 5 42 49



INTRODUCCION

Los recursos humanos, cuyo esfuerzo, talento, creatividad y trabajo; incide en forma determinante en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones; en la actualidad es considerado como el capital fundamental para lograr la tan ansiada competitividad, en donde la gestión de los mismos es un referente fundamental para lograr la atracción de una fuerza de trabajo efectiva, su desarrollo pleno y su mantenimiento a largo plazo (Daft & Marcic, 2005).

En las organizaciones exitosas, los recursos humanos se consideran “activos que necesitan administrarse en forma concienzuda y a tono con las necesidades” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, 354); un estudio realizado por *Deloitte and Touche*¹ (2002) afirma que el valor en el mercado de las empresas con altos niveles de desarrollo en la administración de sus recursos humanos, alcanza cerca del 43% más alto que el de las compañías que suelen olvidar esas prácticas.

En ese tenor y desde la visión del Desarrollo Organizacional; los recursos humanos son objeto de diversas intervenciones, (Guízar, 2008) desde las clásicas, en donde destacan las relacionadas a: procesos humanos, tecnoestructurales, teorías motivacionales, entre otras; hasta las consideradas “contemporáneas” como: sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carrera, seis sigma, administración por objetivos, administración para el estrés, enfoque contingente, por citar algunas.

De manera que a las tradicionales técnicas y herramientas del área de recursos humanos, relacionadas con valuación de puestos, procesos de dotación del recurso humano, análisis y descripción de puestos, sistemas de evaluación del desempeño, detección de necesidades de capacitación (Hernández, 2008) existen teorías, enfoques y modelos que brindan elementos para la gestión exitosa de los recursos humanos, Chiavenato (2001) los clasifica en: enfoque clásico, humanista y

¹ El nombre original del estudio es: *Human Capital ROI Study: Creating Shareholder Value through People*. Deloitte & Touche, 2002; cuyos resultados completos pueden consultarse en el siguiente link: <http://www.workinfo.com/free/downloads/HCROReport.pdf>

situacional o el enfoque de sistemas para la administración de personal, a que aluden Koontz & Weihrich (2007).

Con todo; dentro de los problemas de las organizaciones con relativa frecuencia, destacan los vinculados a los recursos humanos en donde suele desconocerse el potencial de los mismos, enfrentar cierta inestabilidad ante las políticas gubernamentales, los propios aspectos socioculturales de los trabajadores, la falta de planeación, la toma de decisiones centralizada, el desconocimiento mínimo de técnicas básicas para la administración de los recursos humanos, la propia naturaleza y diversidad de los empleados (Ayala, 2004), aunado a que (*Human Kind*, 2012) en algunos casos, en repetidas ocasiones las empresas evidencian la falta de políticas claras en la gestión de los recursos humanos al mostrar dificultades para sobrellevar las relaciones laborales, el cálculo y pago de sueldos, el proceso de reclutamiento y selección del personal e incluso el desconocimiento de la cantidad con la que deben remunerarse a los trabajadores, sin olvidar las innumerables teorías y propuestas que se encuentran en la bibliografía especializada, que en ocasiones suele confundir al lector, o perderse en la “jungla” diría Chiavenato de la teoría administrativa.

Reconociendo esta diversidad teórica que desde la visión de la administración se plantea para la gestión de los Recursos Humanos; este trabajo partió del reconocimiento de la necesidad de realizar una revisión de los diferentes modelos predominantes en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones; así como una revisión de las principales aportaciones que desde la perspectiva de los estudios teóricos han realizado pensadores como: Follet, Mayo, Skinner, Lewin, Maslow, Argyris, Herzberg, Mc Clelland, Mc Gregor, Blake & Mouton, Tannembaun, Fiedler, Hershey & Blanchard, Bennis, Beckhard.

Es producto de una investigación documental básica de tipo exploratorio-descriptivo, que intenta conjuntar en un solo documento las diferentes visiones, teorías, modelos y aportaciones que los autores citados han realizado a lo largo del tiempo con relación a la Administración de Recursos Humanos, apoyándose para

su obtención en el modelo hermenéutico de contrastación teórica, para ello se ha observado la siguiente estructura:

El planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, justificación, la viabilidad y la delimitación de la investigación; están descritas en el primer capítulo, denominado “problematización del objeto de estudio”.

El capítulo segundo se integra por el marco teórico que sirve como referente para desarrollar conceptos básicos tales como: administración, características e importancia, funciones, reseña histórica, recursos organizacionales; hasta aterrizar en las características y particularidades de la Administración de Recursos Humanos, destacando funciones, políticas, sistemas administrativos y algunas dificultades enfrentadas por el área.

Partiendo de la corriente teórica que postula como énfasis a “las personas”; en el capítulo tercero se describen las principales aportaciones que a lo largo de la historia se han realizado para conformar lo que se conoce como: teoría de las relaciones humanas; teoría neohumano-relacionismo, enfoque contingente y Desarrollo organizacional.

El capítulo cuarto describe los pasos observados para el desarrollo de esta revisión teórica y en la parte final se describen las principales conclusiones derivadas de la realización de este proyecto, con el que aspiro a obtener el grado de Maestra en Administración, con opción terminal en Administración Pública.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

por regalarme el don de la vida y acompañarme en cada paso que doy.

A José A. Paniagua Guillén y Amanda López de Paniagua,

cimientos de mi vida, por darme su amor y entrega incondicional, esto también es logro suyo.

A Blanca Estela Paniagua López,

motor de mi vida e impulsora de lo que ahora soy; sin tu dedicación y amor nada de esto sería posible, desde siempre tu lucha es mi ideal, tu sacrificio mi aliento y tu esfuerzo constante la fuerza de mi voluntad, ¡te Amo mamá!.

A: Vanessa, Berenice y Bipsania:

compañeras en este sendero de la vida, por compartir las mejores experiencias.

A: José Roberto, Jorge Andrés y Braulio:

parte de mi vida y proveedores de alegría; enseñándome día a día algo nuevo y despertar en mí sentimientos sublimes, los AMO.

A: Juan Carlos Román Fuentes,

por fomentar en mí el deseo de superación, por su apoyo y motivación constantes para llegar a la meta, por su tiempo y dedicación para impulsarme a este gran logro, gracias por su confianza.

*"Reclutar es duro. Es encontrar las agujas en el pajar.
No puedes saber lo suficiente en una entrevista de una hora.
Así que, al final, está basado en tu instinto.
¿Cómo me siento con respecto a esta persona?
¿Cómo son cuando están presionados?
Pregunto a todo el mundo esto: "¿Por qué estás aquí?"
Las respuestas en sí mismas no son lo que estás buscando.
Son los meta-datos".*

Steve Jobs (fundador de Apple)

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE GENERAL	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	10
1.1. Problema objeto de estudio	10
1.2. Objetivos de la investigación	12
1.3. Preguntas de investigación	12
1.4. Justificación de la investigación	13
1.5. Viabilidad del estudio	14
1.6. Delimitación espacial y temporal de la investigación	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Administración	16
2.1.1. Acerca de la eficacia, eficiencia y efectividad	18
2.2. Características de la administración	20
2.3. Importancia de la administración	21
2.4. Funciones de la administración	22
2.5. Breve reseña sobre la teoría administrativa	23
2.6. Recursos organizacionales	32
2.7. Administración de recursos humanos	35
2.7.1. Funciones del área de recursos humanos	36
2.7.2. Políticas de recursos humanos	38
2.7.3. Sistemas de administración en las organizaciones humanas	41
2.7.4. Enfoque situacional de la Administración de recursos humanos	51
2.7.5. Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos	52
CAPÍTULO III: MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	55
3.1. Teoría de las relaciones humanas	56
3.1.1. Mary Parker Follet	56
3.1.2. Elton Mayo y los estudios de Hawthorne	59
3.1.3. J. B. Skinner	62
3.1.4. Kurt Lewin	64
3.2. Teoría Neohumano-relacionismo	66
3.2.1. Abraham Maslow	66
3.2.2. Chris Argyris	68
3.2.3. Frederick Herzberg	69

3.2.4. David Mc Clelland	71
3.2.5. Douglas Mc Gregor	73
3.2.6. Blake & Mouton	76
3.3. Enfoque contingente	78
3.3.1. Robert Tannembaun	78
3.3.2. Fred Fiedler	80
3.3.3. Hershey & Blanchard	81
3.3.4. Desarrollo Organizacional	82
3.4.1. Warren Bennis	83
3.4.2. Richard Beckhard	85
3.4.3. Paul Lawrence & Jay Lorsch	86
 CAPÍTULO IV:METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	 88
4.1. Definición del tipo de investigación	88
4.2. Alcance	88
4.3. Técnicas utilizadas y pasos desarrollados	89
 CONCLUSIONES	 91
 REFERENCIAS	 95

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1: Definición de Administración	17
Figura 2: Proceso administrativo	18
Figura 3: Relación entre eficiencia, eficacia y efectividad administrativa	19
Figura 4: Funciones básicas de la administración	22
Figura 5: Diversos criterios y autores para definir las etapas o funciones del proceso administrativo	23
Figura 6: Énfasis en las etapas de la teoría administrativa	24
Figura 7: Enfoque mecanicista de la administración científica	25
Figura 8: Enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica	26
Figura 9: Dimensiones de la burocracia "ideal"	28
Figura 10: Teorías administrativas y sus principales enfoques	31
Figura 11: Especialidades de la administración en función a los recursos organizacionales	34
Figura 12: Clasificación de los recursos organizacionales	34
Figura 13: Función de la Administración de Recursos Humanos	37
Figura 14: Políticas de Recursos Humanos	40
Figura 15: Variables que derivan en sistemas administrativos	41
Figura 16: Sistemas administrativos en la Gestión de Recursos Humanos	42
Figura 17: Variables organizacionales y sistemas administrativos para la gestión de Recursos Humanos	46
Figura 18: Modelos de comportamiento organizacional	50
Figura 19: Corrientes de pensamiento administrativo basados en las relaciones humanas	55
Figura 20: Formas de resolver problemas organizacionales	58
Figura 21: Principales aportaciones de Elton Mayo y colaboradores	62
Figura 22: Elementos de la teoría de reforzamiento de J. Skinner	63
Figura 23: En búsqueda de un equilibrio organizacional	65
Figura 24: Jerarquía de necesidades de Maslow	68
Figura 25: Valores antagónicos enfrentados por el hombre en las organizaciones	69
Figura 26: Teoría bifactorial de Herzberg	71
Figura 27: Tipos de necesidades propuestas por Mc Clelland	73
Figura 28: Suposiciones asociadas con la teoría "X" y la teoría "Y"	76
Figura 29: Cuadro "grid" o rejilla gerencial	78
Figura 30: Continuos de patrones de liderazgo	79
Figura 31: Dimensiones que definen el estilo de liderazgo	81
Figura 32: Modelo de liderazgo situacional	82
Figura 33: Condiciones básicas que dan origen al Desarrollo Organizacional	84
Figura 34: Diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos	86
Figura 35: Áreas de contacto entre empresa y ambiente	87

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Problema objeto de estudio

De acuerdo con Marón (2010); México, tiene una estructura empresarial basada en micro, pequeñas y medianas empresas; datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), señala que del total de empresas que iniciaron operaciones durante 2009; el 99.8% corresponden a esa clasificación; aportan cerca del 78.5% del empleo total que se genera en el país y contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), con el 52%.

En este sentido, la propia Secretaría de Economía (SE) aun cuando reconoce a las MIPyME como la columna vertebral de la economía nacional, establece que dentro de los problemas que enfrentan figuran los derivados de la falta de organización que se traduce en: “ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno” (SE, s/f, párr. 7).

De esta lista de problemas que enfrentan estas empresas, al menos tres (debilidad competitiva, mal servicio y mala atención al público) están relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Al respecto, Barber (2009), afirma que en nuestro país sólo dos de cada diez pequeñas y medianas empresas logran arribar al quinto año de operaciones y no siempre en las mejores condiciones, porque suelen “llegar desgastadas, con problemas financieros, con poca infraestructura y posiblemente con un equipo que no presenta gran eficiencia ni eficacia, además de la falta de motivación” (párr. 3)

En este sentido Martínez, (2008); afirma que una de las dificultades recurrentes en las empresas es la ausencia de personal con conocimiento técnico, habilidades y competencias adecuadas a la empresa; problemática que se asocia a la aplicación de nuevas tecnologías, en la administración para el cambio y en la capacidad de

dar respuestas al mercado, de ahí que señale que las empresas compiten a través de su personal y que serán exitosas las que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su gente.

Por otro lado, quienes se involucran en el estudio de la Administración; suelen encontrar innumerable bibliografía relacionada con la gestión de los recursos humanos en las organizaciones y en ella ubicar diversos y variados enfoques y modelos orientados a la gestión y/o administración del personal; sin contar con las diferentes corrientes de pensamiento que dentro de la propia teoría administrativa ubican a la Escuela de las Relaciones Humanas, como un referente básico para entender la evolución de la Administración.

Ante esta situación ¿Cuáles son las principales corrientes teóricas basadas en las “personas” que predominan en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones, desde una visión teórica?; ¿Qué proponen?; ¿Cómo pueden resumirse y cuáles son las principales propuestas en ellas contenidas?; en principio estas interrogantes fueron las que guiaron el planteamiento inicial de esta investigación.

Al responder lo anterior se busca generar un documento cuya importancia reside en la descripción de los diferentes teorías administrativas que desde el énfasis en las personas, plantean formas, modos y en algún sentido modelos relacionados con la gestión de los recursos humanos en las organizaciones; quienes se interesen en este tema contarán con un referente para identificar la visión o propuesta que mejor se adapte al entorno en que desarrollan sus actividades o bien desde una perspectiva integradora, diseñar su propio modelo de gestión de personal retomando las ventajas de una o varias de las propuestas aquí analizadas.

Adicional a lo anterior; el desarrollo de este trabajo permitirá acceder al examen profesional para obtener el título de Maestra en Administración con opción terminal en Administración Pública.

1.2. Objetivos de la investigación

Entendiendo a los objetivos, como aquellos enunciados que tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y que deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, 47), con el presente proyecto, se pretende:

OBJETIVO GENERAL:

Describir las corrientes teóricas de la administración, basadas en el énfasis en las personas, que proponen modelos de gestión de recursos humanos, proporcionando los referentes teóricos que permitan optimizar la gestión del personal en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Identificar las teorías específicas, cuyo énfasis reside en las personas, que están relacionadas con la gestión de recursos humanos y que conforman la visión teórica de la administración.

Realizar la descripción de las aportaciones y principales características, de las teorías basadas en las personas, mediante la revisión teórica de los principales exponentes de estas corrientes de pensamiento administrativo.

Sistematizar y estructurar en un documento, las principales aportaciones de diversos pensadores de la administración, que constituyen la teoría administrativa basada en los recursos humanos.

1.3. Preguntas de investigación

En palabras de Booth, Colomb & Williams (2005, 50) “a partir de haber definido el tema, deben desarrollarse preguntas que guiarán la investigación y señalarán el

problema que se intenta resolver”; por ello, a continuación se describen las preguntas que guían el presente proyecto y que están relacionadas en forma directa a los objetivos específicos planteados:

- ¿Cuáles son las principales corrientes de pensamiento que integran a la teoría administrativa desde la óptica del énfasis en las personas?
- ¿Qué aportaciones y características, han realizado los principales exponentes de cada una de las teorías administrativas que conforman la visión que enfatiza la importancia de los recursos humanos?
- ¿Cómo pueden sistematizarse y estructurarse en un solo documento, las principales aportaciones teóricas de los exponentes más renombrados dentro de la teoría administrativa basada en las personas y que derivan en modelos teóricos para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones?

1.4. Justificación de la investigación

Cualquier organización requiere de trabajadores que conjuguen correctamente “aptitud y actitud integral para poder conducir sus responsabilidades con efectividad” (Luna, 2008, 104), entretanto uno de los mayores retos que suelen enfrentar los administradores es “tratar con empleados que esperan cada vez en mayor medida que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, así como recibir retribuciones” (Davis & Newstrom, 2001, 274).

Tratándose de la administración de recursos humanos, son numerosas y variadas las voces que destacan el papel fundamental de los trabajadores en el éxito o fracaso de las organizaciones (Koontz & Weihrich, 2007; Chiavenato, 2001; Hernández, 2008; Daft & Marcic, 2005; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005) y resulta difícil encontrar a responsables de organizaciones, que ignoren el papel relevante que en el desarrollo y éxito de las mismas tiene el personal e incluso la propia competitividad de las empresas en cierta forma está vinculada a los habilidades, destrezas y competencias de los recursos humanos.

Bajo esta lógica; la gestión de recursos humanos reviste especial interés para todos aquellos interesados en la administración de las organizaciones, de ahí el interés particular del investigador por el tema.

La propia naturaleza del tema abordado, ha generado numerosa bibliografía, propuestas teóricas, modelos, enfoques; respecto a la gestión de este importante recurso en las empresas; los que en ocasiones suelen parecer contradictorias, por decir lo menos, o en su caso resulta tan dispersos, que desde la perspectiva del investigador amerita una investigación documental sistemática y fundada que permita describir con meridiana claridad las corrientes teóricas que integran la Teoría Administrativa cuyo énfasis descansa en la gestión de los recursos humanos.

La realización de esta propuesta ha permitido generar este documento cuyo valor práctico reside en la descripción de las principales aportaciones de diferentes pensadores administrativos que han contribuido a la creación del énfasis teórico administrativo basado en las personas y que fundamentalmente han conformado cuatro teorías: la de relaciones humanas, la neohumano-relacionismo, el enfoque contingente y el desarrollo organizacional; con esto, las organizaciones (públicas o privadas) contarán con un referente que les permitirá identificar la visión o propuesta que mejor se adapte a sus circunstancias o en su defecto, desde una posición ecléctica generar su propia versión de la gestión de sus recursos humanos, de acuerdo a sus necesidades y retomando las ventajas de uno o varias de las propuestas aquí analizadas; esperando que con ello se supere el “voluntarismo” que en ocasiones suele acompañar a este proceso y se de paso a una profesionalización en la gestión de este importante recurso.

1.5. Viabilidad del estudio

De acuerdo con Hernández y otros (2007, 52), además del planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, “debe evaluarse la viabilidad del estudio a realizar, entendiendo por ello la posibilidad de su realización considerando los recursos disponibles”; en este orden de ideas, la realización del presente trabajo de

investigación es factible, toda vez que se cuenta con la bibliografía básica y los medios para incrementar las posibilidades de acceder a la información, misma que constituye una investigación básica de tipo explicativo que intenta rescatar los principales elementos que caracterizan a las diferentes aportaciones que integran las teorías que conforman la corriente de pensamiento administrativo basado en las personas, pensadores que abordan el objeto de estudio planteado y constituyen punto de referencia entre los estudiosos de las ciencias administrativas, valiéndose para este análisis, de un enfoque cualitativo, que utiliza como metodología el modelo hermenéutico de contrastación teórica. Para ello se identifican los conceptos fundamentales de las escuelas de pensamiento relacionados con la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, confrontando sus componentes, fundamentalmente de cuatro posiciones teóricas: la de relaciones humanas, la neohumano-relacionismo, el enfoque contingente y el desarrollo organizacional.

1.6. Delimitación espacial y temporal de la investigación.

La presente investigación tuvo como espacio de aplicación documentos bibliográficos relacionados con el tema abordado contrastando las principales propuestas de gestión de los recursos humanos en las organizaciones de cuatro corrientes de pensamiento administrativo que conforman el enfoque teórico administrativo con énfasis en las personas, que con frecuencia suelen utilizarse como referencia en los procesos formativos de la educación administrativa; se ha desarrollado durante el periodo comprendido entre los meses de Noviembre 2012 a Marzo 2013.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Administración

Definir a la administración, es adentrarse a innumerables conceptos y esfuerzos de teóricos que han intentado precisar sus atributos, acciones y finalidades; los siguientes son muestra de lo anterior:

Constituye “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2001, 3)

Entretanto, Koontz & Wehrich (2007, 4), señalan que constituye el “proceso de diseñar y mantener ambientes en los que los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” y sugieren que la definición anterior se amplíe al menos en lo siguiente:

- Quien administra, desempeña funciones gerenciales relacionadas con: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar
- Es una actividad que se aplica en todos los aspectos de la organización y a todos los niveles de la misma
- Es un concepto involucrado con la productividad, por ello se relaciona con eficacia y eficiencia, buscando como objetivo central el generar excedentes.

En este tenor, Hernández (2008), ofrece dos citas para definirla; mencionando que Jiménez (7), la ha definido como una “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales” y en ese sentido cita a Kast afirmando que administrar implica coordinar recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos organizacionales, recurriendo para ello a cuatro elementos fundamentales:

- Se dirige hacia los objetivos trazados
- Alcanza sus propósitos por medio de las personas

- Utiliza técnicas que constituyen medios para alcanzar sus propósitos
- Todas sus acciones las realiza en el ámbito de las organizaciones.

A su vez Hellriegel, Jackson & Slocum (2005,7) afirman que la administración refiere “tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control”.

A mayor abundamiento, Rodríguez (2010) retoma los siguientes cuatro conceptos para al final, construir uno, destacando lo siguiente:

Figura 1: Definiciones de Administración

Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Fayol)	Arte o habilidad de combinar recursos humanos y materiales para alcanzar un resultado determinado (Huchintson)	Dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz & O'Donell)	Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social (Reyes)
Proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado (Rodríguez)			

Fuente: Elaboración propia, basado en Rodríguez (2010, 197)

Por último, Daft & Marcic (2005), señalan que con frecuencia a la Administración se le da el carácter de universal, en virtud de que utiliza recursos de la organización para alcanzar metas y lograr un alto desempeño, que resulta aplicable tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas; de ahí que se afirme que administrar implica lograr las metas organizacionales eficaz y eficientemente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de las entidades.

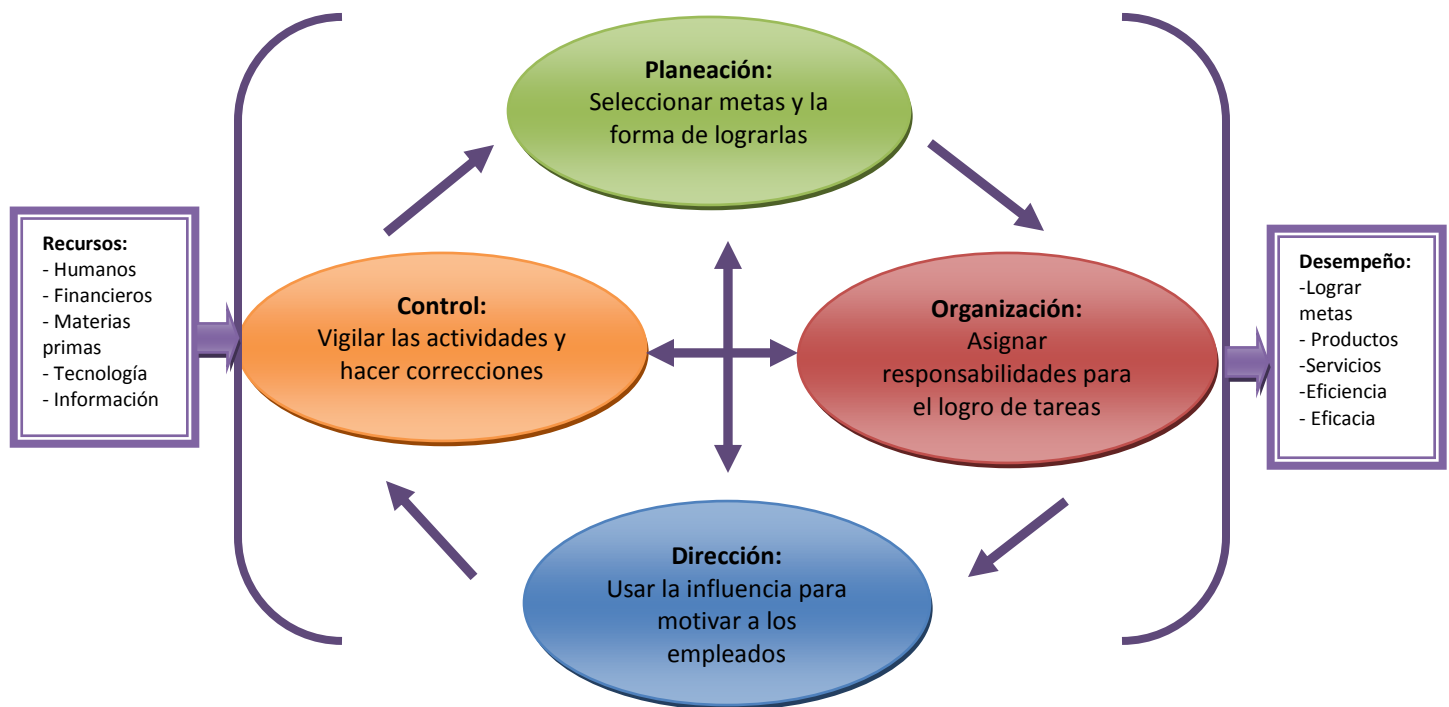
En esta última definición subyacen las mismas dos ideas principales expuestas en todos los conceptos citados:

- En el proceso que implica administrar se advierten las funciones básicas relacionadas con: planeación, organización, dirección y control (con los matices que algunos autores sugieren al incorporar a la integración del personal como una función básica y otros como una derivación de la fase de organización).

- El fin principal de la administración tiene que ver con alcanzar las metas organizacionales desde una perspectiva de eficacia y eficiencia.

Ideas que dan pie a lo que en forma tradicional se conoce como proceso administrativo, que se ilustra en la figura siguiente:

Figura 2: Proceso administrativo



Fuente: Tomado de Daft & Marcic (2005)

2.1.1. Acerca de la eficacia, eficiencia y efectividad

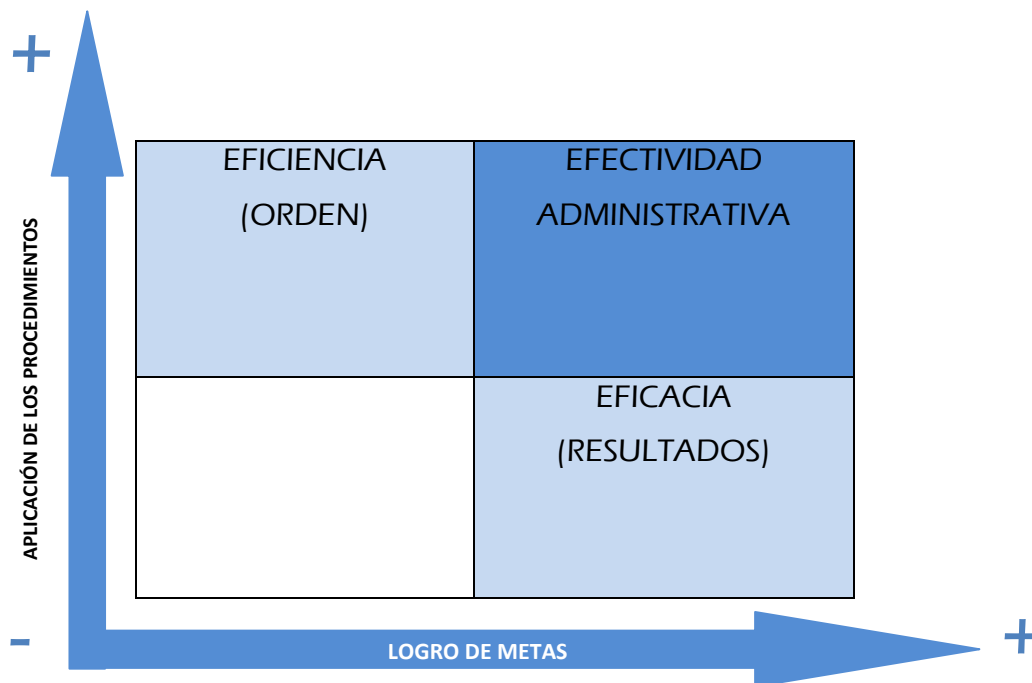
Como se puede observar en las definiciones anteriores sobre Administración; se alude los términos de eficacia y eficiencia; Hernández (2008) agrega el término efectividad y los define de la siguiente forma:

- **Eficiencia:** implica el uso ordenado y correcto de los métodos establecidos para lograr los resultados programados: los medios. En el caso de la administración es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa. El administrador suele ser un experto en eficiencia, sin que eso implique que descuide la eficacia y en consecuencia la efectividad de los negocios.

- Eficacia: se mide con base a los resultados (fines), sin hacer hincapié en los métodos o medios (caminos) con que se logran.
- Efectividad: implica habilidad administrativa para obtener resultados (fines), respetando los procedimientos con los medios.

Relación que se muestra en la siguiente figura.

Figura 3: Relación entre eficiencia, eficacia y efectividad administrativa



Fuente: Tomado de Hernández (2008, 16)

En este mismo sentido, Koontz & Weihrich (2004) asocian los términos de eficacia y eficiencia a la productividad y esta última la definen como la relación productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de calidad; expresándose de la siguiente forma:

Productividad = productos/insumos (en un periodo específico, considerando la calidad).

Esta relación da pie a que la productividad pueda elevarse, bajo las siguientes variaciones:

- Incrementando los productos con los mismos insumos,
- Reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos

- Incrementando los productos y reduciendo los insumos, obteniendo un cambio favorable en la relación entre ellos.

Añaden además, que la productividad refiere eficacia y eficiencia en el desempeño individual y colectivo de una empresa. La eficacia implica cumplimiento de objetivos, mientras que la eficiencia es el logro de éstos con la menor cantidad de recursos; de manera que una de las metas administrativas, si no es que la principal sería la eficiencia en el logro de los propósitos planteados por la alta gerencia de las organizaciones.

2.2. Características de la Administración

Para describir las principales características de la Administración, aún cuando se reconoce la diversidad de ideas en torno al tema y la problemática que implica la limitación del mismo, sobre todo para los estudiosos de la ciencia administrativa, se recurre a Terry (1992), quien afirmaba que:

- Persigue un propósito, lo cual a su vez representa una condición la existencia de un objetivo, implícito o explícito.
- Representa un medio para impactar en la vida de los seres humanos; derivado de la influencia en el ambiente.
- Generalmente se asocia con esfuerzos colectivos, se afirma que cualquier organización alcanza sus objetivos más fácilmente a través de un grupo en vez de acciones individuales.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos, al participar en actividades administrativas se debe dejar a un lado la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y procurar que las tareas se realicen con y mediante los esfuerzos de otros.
- Representa una actividad, no a una persona o grupo de ellas; administrar no es gente, significan acciones.
- Para realizar actividades administrativas efectivas, es imprescindible el empleo de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas, siendo necesarias habilidades técnicas de quien dirige y los dirigidos, para alcanzar el trabajo asignado.

- Es una actividad intangible cuya evidencia se muestra al obtener los resultados esperados.
- Quienes la realizan no necesariamente son los propietarios; por lo que no representan sinónimos las palabras: administrador y propietario.

2.3. Importancia de la administración

Aun cuando existen diversas opiniones respecto a la importancia de la administración, cuyo origen se remonta a la historia misma de la humanidad “debido a su reunión de esfuerzos para lograr con mayor eficiencia varios propósitos; ha sido desde los inicios de la humanidad la característica privativa de la condición gregaria del hombre” (Galván, 1996); la importancia de esta ciencia puede resumirse en la siguiente argumentación (Rodríguez, 2010):

- La administración es aplicada en todo tipo de empresas
- El éxito de una entidad depende directa o indirectamente de una adecuada administración
- Cuando se ejecuta en forma apropiada, incide directamente en la productividad
- Cuando se hace uso de una eficiente técnica administrativa, promueve y orienta el desarrollo de la organización
- Para las grandes empresas, la administración resulta esencial.
- Tratándose de pequeñas y medianas empresas, representa la única posibilidad de competir.

En este mismo sentido Münch & García (1997) afirman que dentro de los argumentos más relevantes que fundamentan a la Administración, destacan:

1. Al ser universal, se demuestra que la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo.
2. Es un medio para simplificar el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos, orientados al logro de mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier organización se relaciona directamente con el empleo de una buena administración.

4. Por medio de los principios, la administración contribuye al bienestar de la sociedad, ya que establece normas para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

2.4. Funciones de la administración

Como se ha visto el proceso administrativo se integra de una serie de funciones (aunque varían de acuerdo al autor) que esencialmente guardan gran similitud entre las diferentes propuestas teóricas y que en la práctica estas funciones representan los medios a través de los que se realiza la acción de administrar.

Retomando a Rodríguez (2010); las funciones fundamentales de la administración son las que se muestran en el cuadro siguiente:

Figura 4: Funciones básicas de la administración

Preguntas	Función fundamental	Resultados
¿Qué necesita? ¿Qué objetivos se van a alcanzar? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse?	Planeación	Objetivos Políticas Procedimientos Programas Presupuestos, entre otros
¿Cuándo deben tener lugar las acciones? ¿Quién debe hacer ese trabajo?	Organización	División del trabajo Distribución del trabajo Delegación de autoridad
¿Qué recursos humanos son necesarios? ¿Qué cantidad de recursos financieros se requieren?	Integración	Reclutamiento y selección Presupuestos Instalaciones Equipo-Adquisiciones Almacén
¿Qué tareas se van a ejecutar? ¿Cómo se van a ejecutar?	Dirección	Autoridad Responsabilidad Comunicación Innovación
¿Cómo se ejecutan las acciones? ¿Se ejecutan de acuerdo con los planes?	Control	Informes Comparativos Costos Presupuestos, entre otros

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2010, 201)

A lo largo de los años, diversos estudiosos del proceso administrativo, han planteado criterios similares (aunque con ciertos matices) para definir las funciones o etapas, a continuación una breve reseña:

Figura 5: Diversos criterios y autores para definir las etapas o funciones del proceso administrativo

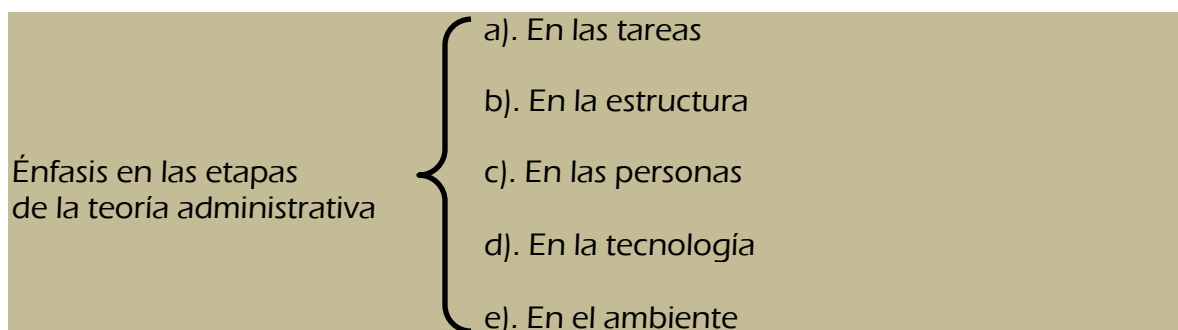
Autor	Año	Etapa o Función del proceso administrativo			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz & O'Donnell	1955	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, Coordinación	Control
Dalton Mc Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
I. Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección, Ejecución	Control
José A. Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Roberth C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk & Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación Toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles & Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: Tomado de Fernández (1969), citado y actualizado por Munch & García (1997)

2.5. Breve reseña sobre la teoría administrativa

De acuerdo con Chiavenato (2001) la teoría administrativa (que inicia a principios del siglo XX), de alguna forma es consecuencia de la teoría de las organizaciones, ya que sirve de medio para establecer conceptos e ideas sobre éstas; de manera general abarca cinco etapas diferentes, en donde cada una de ellas destaca un aspecto importante de la administración.

Figura 6: Énfasis de las etapas de la teoría administrativa



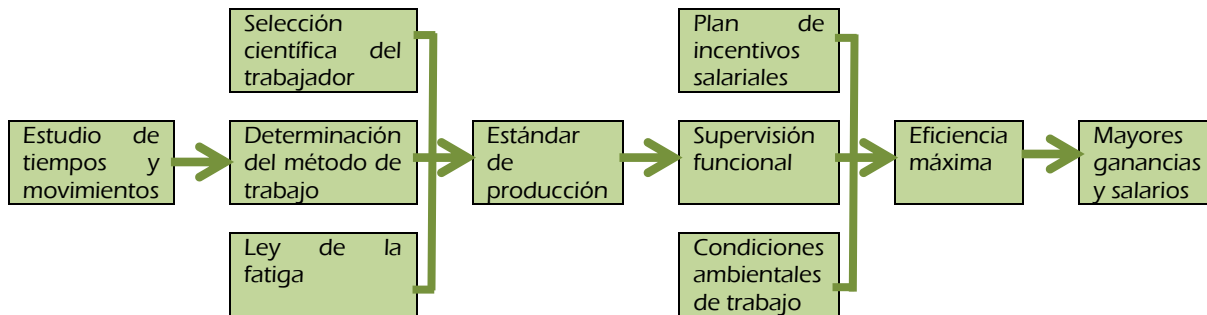
Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2001)

a). La primera etapa cuyo énfasis estriba en las tareas, se basa fundamentalmente en la teoría basada en la escuela de la “administración científica”, denominada así por el intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas que se planteaban a la administración en su búsqueda de la eficiencia; su principal impulsor fue Frederick W. Taylor seguido por Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth; cuyas ideas generaron una verdadera revolución en el pensamiento administrativo; la preocupación inicial de esta teoría estuvo motivada por la idea de eliminar desperdicios y pérdidas que en esa época enfrentaba la industria americana. Los cuatro principios básicos en que se basaba la administración científica, fueron:

- Principio de planeación: orientado a sustituir el criterio personal del obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia a través de la planeación del método.
- Principio de preparación: seleccionando científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con lo planeado. Complementando lo anterior con la preparación de las máquinas y equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- Principio de control: controlar el trabajo para certificar que se ejecuta de acuerdo a normas establecidas y al plan previsto, en esto la gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea lo mejor posible.
- Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Un resumen de la “administración científica” la ofrece Chiavenato (2001), en la siguiente figura:

Figura 7: Enfoque mecanicista de la Administración Científica



Fuente: Tomado de Chiavenato (2001,10)

b). Énfasis en la estructura organizacional; busca planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigiendo y controlando sus actividades. La eficiencia de la empresa es mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores. Aquí se trasciende el microenfoque de la tarea de cada obrero hacia la estructura organizacional de toda la empresa. Descansa principalmente en tres escuelas teóricas:

- Teoría clásica de Henri Fayol
- Teoría de la burocracia (Weber)
- Teoría estructuralista.

Teoría clásica: inaugurada por Henri Fayol buscando sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal. Esta corriente tuvo varios adeptos en donde sobresalen Urwick, Dale, Gulick, Mooney y otros, defendiendo una visión anatómica de la empresa, en términos de organización formal.

De acuerdo con Fayol, en toda empresa se realizan seis funciones básicas:

- Técnicas: relacionadas con producción de bienes y servicios
- Comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio
- Financieras: vinculadas con la búsqueda y gerencia de capitales

- De seguridad: relacionadas con la protección y preservación de bienes y personas
- Contables: que involucran inventarios, registros, balances, costos, estadísticas
- Administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones, esta última coordinan y sincronizan las otras funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas.

Asimismo Fayol señala que las funciones administrativas son las funciones del administrador e implican:

1. Prever: avizorar el futuro y trazar el programa de acción
2. Organizar: constituir el doble organismo material y social de la empresa
3. Mandar: dirigir y orientar el personal
4. Coordinar: juntar, unir, armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos
5. Controlar: verificar que todo ocurra de acuerdo con reglas establecidas y las órdenes dadas.

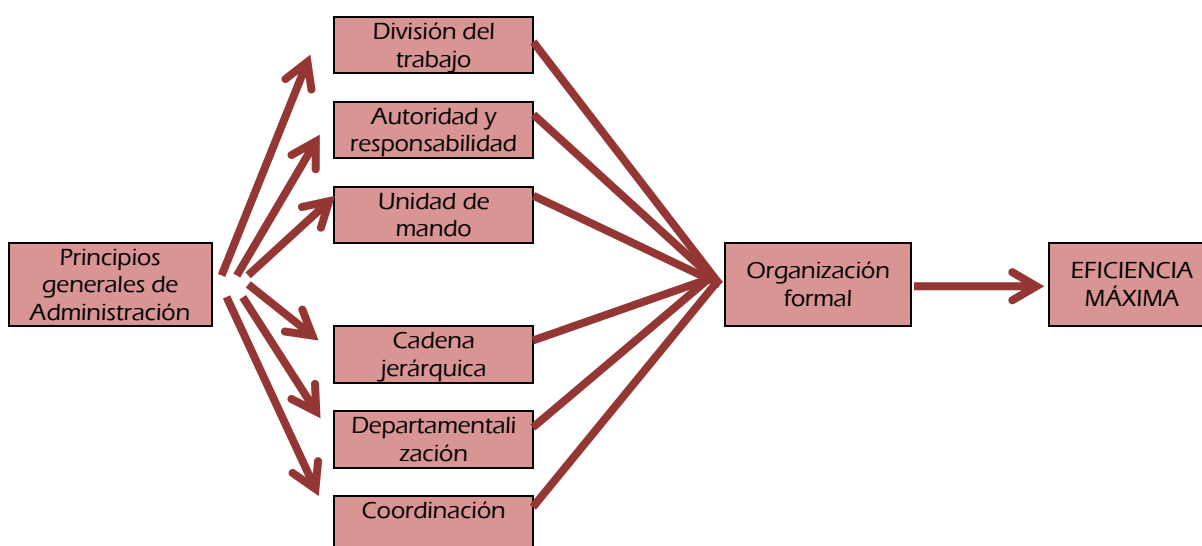
Para algunos autores, (Ríos & Paniagua, 2007) Fayol es considerado el verdadero iniciador de los esfuerzos iniciales para estructurar y dar forma al estudio de la administración, toda vez que sus aportaciones resultaron fundamentales para la integración de ésta como disciplina.

También realizó aportes para definir las características que deben conformar el perfil de los administradores, contemplando seis grandes factores: cualidades físicas, intelectuales y morales; cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

En resumen puede decirse que la teoría clásica se caracteriza por un enfoque prescriptivo y normativo, que busca indicar cómo debe conducirse el administrador en todas las situaciones del proceso administrativo, así como los principios generales a observar para obtener la máxima eficiencia.

Chiavenato (2001), ofrece la siguiente figura que resume con claridad el enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica.

Figura 8: Enfoque prescriptivo y normativo de la teoría clásica



Fuente: Tomado de Chiavenato (2001, 15)

Teoría de la burocracia: su principal impulsor fue un sociólogo alemán llamado Max Weber, cuya percepción del concepto de burocracia trasciende el significado peyorativo actual que se da al término, destacando sus atributos técnicos que identifica ciertas características de la organización formal orientado hacia la racionalidad y la eficiencia; de acuerdo con Weber el tipo “ideal” de burocracia tiene las siguientes siete dimensiones:

1. Formalización: todas las actividades de la organización se definen por escrito y se opera de acuerdo con un conjunto de normas y reglamentos que se aplican a todos los casos, sin excepción.
2. División del trabajo: cada miembro de la organización tiene un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente especificadas y delimitadas.
3. Principio de la jerarquía: la burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad en donde cada empleado está sometido a órdenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia.

4. Impersonalidad: el empleado ideal establece relaciones impersonales con otros ocupantes de cargos, de ahí que la burocracia enfatiza los cargos y no las personas.
5. Competencia técnica: la selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos, no en las preferencias de orden personal.
6. Separación entre propiedad y administración: los recursos utilizados por la organización burocrática para ejecutar sus tareas no son propiedad de los burócratas, pues éstos no necesariamente son los propietarios de la organización o de sus medios de producción, sino un profesional especializado en administración.
7. Profesionalización del empleado: los empleados de la burocracia son profesionales pues son especialistas, gracias a la división del trabajo.

Sintetizados en la siguiente figura:

Figura 9: Dimensiones de la burocracia “ideal”



Fuente: elaboración propia, basado en Weber citado por Chiavenato (2001)

Teoría estructuralista: es la tercera alternativa que enfatiza la estructura organizacional cuyo desarrollo surge a partir de la rigidez y limitación del modelo burocrático; a partir de éste los estructuralistas introdujeron el concepto de sistema abierto en el estudio de las organizaciones e intentaron conciliar los aportes de las teorías clásicas y humanísticas de la teoría administrativa, constituye un enfoque amplio dentro del análisis de las organizaciones, concebidas como complejos de estructuras formales e informales.

c). Énfasis en las personas: también llamado enfoque humanista, basado en dos escuelas:

- La de relaciones humanas, y
- La teoría del comportamiento en las organizaciones.

Escuela de relaciones humanas, impulsada por Elton Mayo y Kurt Lewin; constituye el enfoque más moderno y liberal de la teoría administrativa y entre sus seguidores figuran Roethlisberger, Dickson, Homans, Lippitt, Dubin, Tannenbaum, Bavelas, Massarik, entre otros. Surge en oposición a la teoría clásica y fundamentalmente incorpora conceptos desarrollados por la psicología y la sociología industrial como: organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámicas de grupo, comunicación, liderazgo, etc. Dentro de los principales aportes de esta escuela se concentran en los esfuerzos emprendidos para humanizar a las empresas, en el énfasis en la organización informal, en los grupos sociales, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos y, en especial, la preocupación por la satisfacción en el trabajo.

Teoría del comportamiento en la organización: surge a partir del trabajo de Herbert A. Simon en donde afirma que las decisiones resultan más importantes que la ejecución posterior; a partir de ahí las empresas se conciben como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan. En este enfoque confluyen los trabajos de renombrados teóricos, tales como Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fiedler, Strauss, Mc Clelland, Porter, Lawler, Hackman y otros; buscando siempre desarrollar y comparar estilos de administración capaces de potencializar las motivaciones individuales de los miembros de las organizaciones y reducir las incongruencias y los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los miembros.

d). Énfasis en la tecnología: en esta fase administrar significa emplear la tecnología para obtener la máxima eficiencia posible; cuyo auge se origina con el desarrollo de la cibernética, la mecanización, la automatización, la computación y la robótica; a partir de esta visión se concibe a las empresas como sistemas sociotécnicos en

donde interactúan dos subsistemas estrechamente interdependientes: el subsistema social o humano (personas, valores, habilidades y conocimientos) y el subsistema tecnológico (compuesto de equipos y tareas); dentro de sus seguidores figuran: Thompson, Perrow, Child, Rice, Davis, Emery, Trist, Galbraith, Pugh, Hickson, Hinnings, Khandwalla, entre otros.

e). Énfasis en el ambiente, aquí administrar es, en especial, enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. Además de estudiar las variables internas bajo este enfoque se busca estudiar las variables situadas fuera de los límites de las empresas, que influyen en sus aspectos estructurales y de comportamiento. El origen de este enfoque se da a partir de la teoría situacional, según la cual no existe una única “mejor manera” de organizar a las empresas, por el contrario, las características estructurales de las empresas, dependen de las características ambientales que las rodean; es decir, las características estructurales se explican mejor a partir del estudio de las características ambientales que las determinan; dentro de los teóricos que han abonado a este enfoque, destacan Lawrence, Lorsch, Morse, Thompson, Starbuck, Aldrich, Emery, Trist, Negandhi, Evan, Dill.

Los enfoques anteriores que a su vez se nutren de las distintas teorías administrativas, resultan válidos en cualquier organización y su aplicación actual resulta válido, lo importante es identificar cada una de ellas y aplicarlas de acuerdo a los requerimientos del entorno, pues de alguna forma todas resultan aplicables a cualquier situación actual y no existe receta “única” o teoría acabada que impida acudir a las demás, pues de alguna forma todas buscan atender las cinco variables básicas que desde la administración de empresas deben atenderse en las organizaciones: tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología; de ahí que se establezca que cada una de estas variables influye en las demás, de tal forma que si se modifica una, las otras también se modificarán en mayor o menor grado, es decir el comportamiento de éstas es sistémico y complejo.

En la siguiente figura se muestra un breve resumen de los enfoques aquí analizados.

Figura 10: Teorías administrativas y sus principales enfoques

ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES	PRECURSORES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	Taylor, Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford y otros
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal, Principios generales de la administración, Funciones del administrador	Fayol, Koontz & O'Donnel, Dale, Newman, Albers
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional	Weber
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal, Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional	Etzioni, Kast, Rosenzweig, Katz, Kahn, Burns, Lawrence
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupos	Mayo, Kurt Levin, Roethlisberger, Dickson, Homans, Lippitt, Tannenbaum
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración, Teoría de las decisiones, Integración de los objetivos organizacionales e individuales	Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fiedler, Strauss, McClelland, Leavitt, Porter, Lawler
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado, Enfoque de sistema abierto	Bennis, Schein, Beckhard, Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Reddin, Greiner
En la tecnología	Teoría situacional	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)	Thomson, Perrow, Child, Rice, Davis, Emery, Trist, Hickson
En el ambiente	Teoría estructuralista y teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental Enfoque de sistema abierto	Lawrence, Lorsch, Morse, Thompson,
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto	Starbuck, Aldrich, Emery, Negandhi, Evan, Dill, Khandwalla

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2001, 24)

2.6. Recursos organizacionales

En las empresas convergen variados factores de producción; es decir los recursos que deben emplearse con eficiencia y eficacia; desde el punto de vista económico, los factores de producción lo constituyen: tierra o naturaleza, capital y trabajo; Chiavenato (2011) señala que la naturaleza provee los materiales y las materias primas que se transforman en productos o servicios; el capital facilita los medios de pago para adquirir materiales, materia prima y remunerar a la mano de obra y el trabajo representa la intervención del hombre para transformar los materiales o materias primas en productos terminados o servicios.

A la simplicidad anterior, habrá que destacar que en la actualidad los productos y servicios requieren de algo más y por ello se dice que se generan con capital, materiales, tecnología, personas y conocimientos.

Gómez (1998) define a los recursos como todos aquellos elementos que se necesitan para realizar una acción; por su parte Rodríguez (2010) afirma que constituyen el conjunto de bienes que resultan necesarios proveer para que una entidad opere hacia objetos predeterminados.

En este mismo sentido, Luna (2008) los define como el conjunto de medios o elementos que necesita una organización para cumplir en forma efectiva su proceso administrativo y los clasifica en:

- Recursos materiales: constituidos por bienes tangibles adquiridos con el propósito de que se ejecuten las tareas de incrementar la eficiencia y eficacia en todas sus operaciones.
- Recursos humanos o capital humano: los más importantes de la empresa, pues su actuar es decisivo en todas las actividades de la organización.
- Recursos financieros: elementos monetarios que resultan fundamentales para la administración de la empresa, pueden ser propios y ajenos.
- Recursos tecnológicos: representados por modelos o herramientas que auxilian la coordinación de los otros recursos.

Por su parte, Chiavenato (2011) establece que de manera general los recursos organizacionales, se clasifican en cinco grupos:

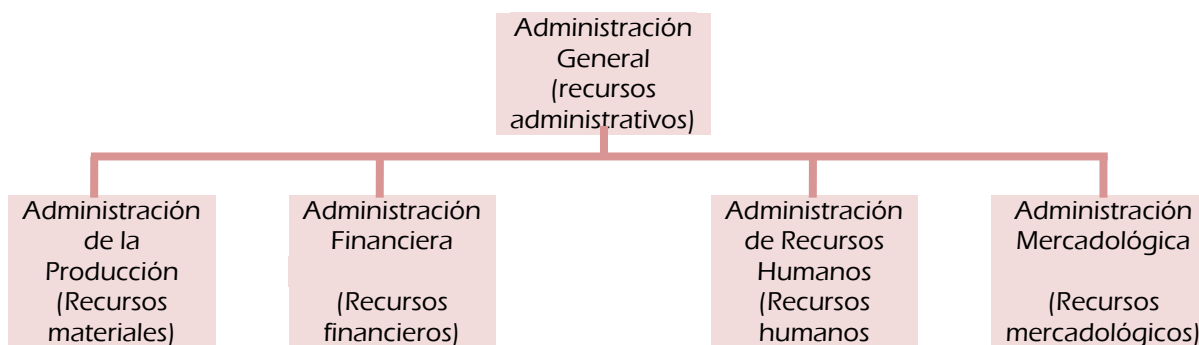
- Recursos físicos y materiales: necesarios para las operaciones básicas de la organización, constituidos por el propio espacio físico (locales, edificios, terrenos), el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de bienes y servicios.
- Recursos financieros: constituido por el dinero en forma de capital (propio o ajeno) que se dispone para cumplir con los compromisos de la organización; intervienen en la definición de la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues facilitan adquirir en volúmenes adecuados los demás recursos requeridos para la operación.
- Recursos humanos: constituidos por las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, independiente a su posición jerárquica o tarea asignada; son distribuidos por niveles y representan el único recurso vivo y dinámico de la organización. Son quienes aportan a la empresa; entre otras, habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones.
- Recursos mercadológicos: medios a través de los cuales la empresa localiza, contacta e influye en sus clientes y usuarios; comprenden el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización e integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado, la organización de ventas, promoción, propaganda, distribución de productos, desarrollo de nuevos productos, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.
- Recursos administrativos: son aquellos a través de los cuales se planea, organiza, dirige y controla todas las actividades de la empresa; constituyen todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, más allá de los esquemas de coordinación e integración.

Esta última clasificación de recursos, da origen a las especialidades de la administración, surgiendo así: administración general (recursos administrativos); administración de la producción (recursos materiales); administración financiera

(recursos financieros); administración de recursos humanos (recursos humanos); administración mercadológica (recursos mercadológicos).

Los que se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 11: Especialidades de la administración en función a los recursos organizacionales:



Fuente: Tomado de Chiavenato (2011, 82)

Este mismo autor, ofrece la siguiente clasificación de los recursos organizacionales.

Figura 12: Clasificación de los recursos organizacionales

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	Edificios y terrenos Maquinaria Equipo Instalaciones Materia prima Materiales Tecnología de producción	Naturaleza o Tierra	Materials and machinery
Financieros	Capital Flujo de dinero Crédito Préstamos Financiamientos Inversiones	Capital	Money
Humanos	Directores Gerentes Jefes Supervisores Empleados Obreros Técnicos	Trabajo	Man
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores o usuarios	No existe equivalente	Marketing
Administrativos	Planeación Organización Dirección Control	Empresa	Management

Fuente: Tomado de Chiavenato (2011, 81)

2.7. Administración de recursos humanos

De acuerdo con los estudiosos del proceso administrativo que señalan que las fases refieren a la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control; es en la etapa de Integración en donde se incorpora el capital humano requerido para el correcto funcionamiento de las empresas; aún cuando para algunos autores, al conceptualizar la etapa de integración la amplían a los demás recursos de la organización; por ejemplo, Luna (2008) señala que la integración busca satisfacer las necesidades de la empresa, eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos para hacer llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y en forma oportuna; sin embargo otros coinciden en que fundamentalmente la etapa de integración refiere a la administración de recursos humanos, en ese sentido, Rodríguez, la define como una fase del proceso administrativo que consiste en:

“conservar y, en su caso, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y a la política salarial; cohesionándolos a la visión y valores de la empresa para que den lo mejor de sí, se desarrollen, crezcan técnica-económica y emocionalmente a partir de los propósitos y resultados de la misma” (2008, 182).

Al respecto, Koontz & Weihrich (2007) coinciden con la posición anterior y la definen como la acción de cubrir y mantener ocupados los puestos de la estructura de la organización, siendo necesario para ello: identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, ubicación de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneraciones, capacitación, desarrollo de candidatos y titulares de los puestos; dando pie a lo que actualmente se denomina “Administración de personal”, como una expresión que refiere la función administrativa de integración de personal.

Hernández (2008) afirma que el concepto de integración como parte del proceso administrativo, es una idea original de los norteamericanos Koontz & O'Donnell, pues consideraron que una vez que se han obtenido los elementos de la planeación y definido la estructura organizacional, la etapa subsecuente debiera

ser la formación o integración de un equipo de trabajo *staffing*, refiriéndose así a la localización e inducción del personal de la empresa.

Por su parte Chiavenato (2001, 279) señala que una vez efectuadas la planeación y organización de la acción empresarial, el paso siguiente es la función de dirección, “en donde las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas” de manera que conozcan lo que de ellas se espera y cómo deben desempeñar sus cargos; de ahí que la función de dirección esté relacionada directamente con la manera como deben cumplirse los objetivos trazados, a través de la actividad de las personas.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2005), la definen como el conjunto de filosofías, políticas y prácticas que son empleadas en un organismo para afectar los comportamientos de personas que trabajan dentro de ella.

Independiente a la función administrativa en donde los teóricos ubiquen a la Administración de personal, ésta es una actividad básica en cualquier organización, fundamental para el logro de objetivos y constituye un área interdisciplinaria (Chiavenato, 2011) que abarca conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, entre otras y es en esta área en donde se refieren aspectos tanto internos de la organización, como externos o ambientales.

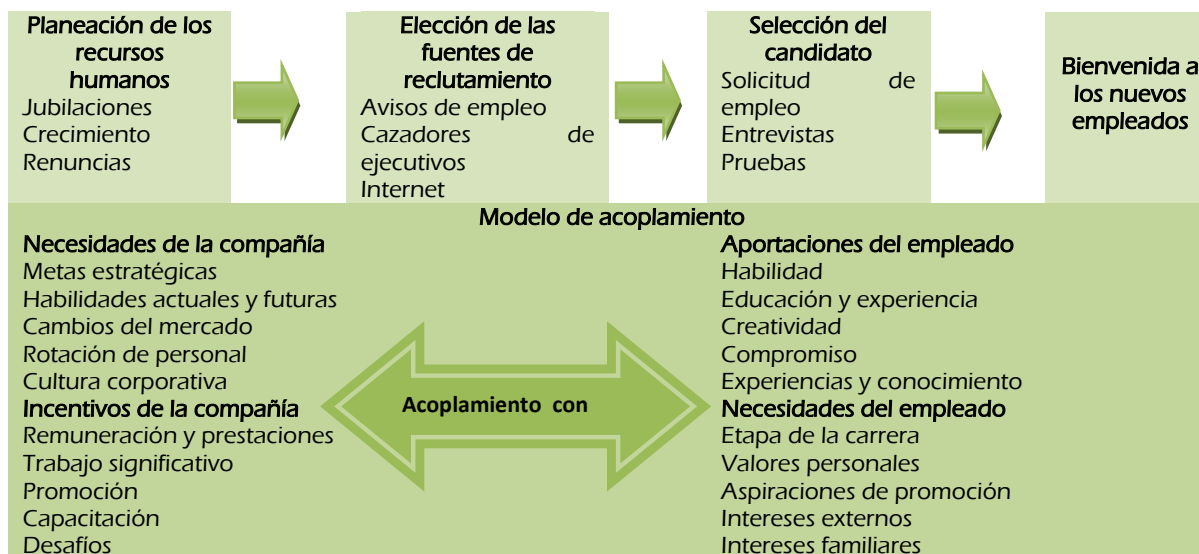
2.7.1. Funciones del área de administración de recursos humanos

Hellriegel, y otros (2005) afirman que la administración de recursos humanos incluye actividades relacionadas con: contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación y que la utilización estratégica de todas estas actividades puede incidir en la efectividad de la organización.

Daft & Marcic (2005) establecen que una de las primeras metas de la administración de recursos humanos es incorporar a la empresa aquellos

individuos que den señales de poder convertirse en empleados valiosos, productivos y satisfechos; dando pie posteriormente al reclutamiento, selección e inducción y lo resumen gráficamente de la siguiente manera:

Figura 13: Funciones de la administración de recursos humanos



Fuente: Tomado de Daft & Marcic (2005, 315)

Por su parte, Hernández (2008), señala que las funciones (planteadas en forma enunciativa) del área de recursos humanos son:

- Investigación del mercado laboral salarial y sus fuentes de reclutamiento
- Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficios, etc.) al personal dentro del marco legal (IMSS, INFONAVIT; FONACOT)
- Plan de beneficios sociales
- Descripción de funciones y/o puestos
- Pago de remuneraciones y aplicación del marco legal fiscal, laboral y contractual, mediante las nóminas de sueldos y salarios
- Políticas de contratación, promoción salarial e incentivos al personal
- Dotación del talento humano a través de reclutamiento, selección o promoción del personal
- Contratación individual
- Evaluación del desempeño individual y de equipos y/o áreas de trabajo

- Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos, previa detección de necesidades de capacitación
- Inducción del personal y manual de integración a la empresa
- Evaluación del potencial individual y plantillas de reemplazo
- Planes y carreras internas del personal
- Compaginación de metas individuales con las corporativas
- Inventario de recursos humanos
- Planeación de necesidades del personal a corto, mediano y largo plazos
- Control de la historia laboral a través de sistemas electrónicos y documentales
- Controles de incidencias del personal
- Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral
- Reglamento interior del trabajo
- Código de ética, cultura laboral y difusión
- Comunicación y sistemas de información interna al personal
- Administración del contrato colectivo
- Negociación con sindicatos
- Manuales y procedimientos de administración de Recursos Humanos en empresas corporativas, y revisiones o auditorías de Recursos Humanos, en caso de sucursales
- Indicadores de desempeño del área (índice de rotación, clima laboral, fuerza de trabajo)
- Administración de higiene y seguridad industrial
- Certificaciones de las competencias laborales del personal de la empresa
- Certificaciones de calidad en sus diferentes versiones, coordinados con las áreas de producción u operaciones
- Eventos especiales
- Contratación de empresas de seguridad y limpieza
- Planes y programas de protección civil

2.7.2. Políticas de recursos humanos

Aun cuando cada organización debe desarrollar su propia política de recursos Humanos, en atención a su entorno, filosofía y necesidades, Chiavenato (2011) sugiere que de manera general estos lineamientos deben abarcar los objetivos de la organización, respecto de los siguientes aspectos:

- Políticas de integración de recursos humanos: reclutamiento, selección e incorporación del personal al ambiente de la organización.
- Políticas de organización de recursos humanos: requisitos, criterios de planeación y ubicación del personal y criterios de evaluación.
- Políticas de retención de los recursos humanos: criterios de remuneraciones, motivación, condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad, relaciones con sindicatos y representantes del personal.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos: diagnóstico de programas de formación y renovación de la fuerza de trabajo, desarrollo del personal, condiciones para garantizar salud y excelencia organizacional.
- Políticas de evaluación de recursos humanos: creación de bases de datos sobre la fuerza de trabajo, auditoría permanente sobre aplicación de políticas y procedimientos.

La importancia de estas políticas, es que constituyen

“...una especie de plan permanente para orientar a las personas en la realización de sus tareas en la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones”(104).

Estas políticas, no deberán perder de vista los cinco procesos básicos de gestión de los recursos humanos, relacionados con: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, que a su vez desde una visión sistémica, los cinco procesos son subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Un análisis más detallado de las políticas de recursos humanos, funciones y actividades, puede observarse en la siguiente figura.

Figura 14: Políticas de Recursos Humanos

Políticas sobre:	Función	Actividades implícitas
Provisión de Recursos Humanos	Investigación del mercado de recursos humanos Reclutamiento	- Investigación y análisis del mercado de RH - Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento)
	Selección	- Cómo reclutar (técnicas de reclutamiento) - Prioridad de reclutamiento interno sobre externo - Criterios de selección y estándares de calidad - Grado de descentralización de decisiones sobre selección de personal - Técnicas de selección
	Integración	-Planes de integración del personal al ambiente interno de la organización
Organización de RH	Análisis y descripción de puestos Planeación y ubicación de RH	-Establecimiento de requisitos básicos para desempeño exitoso del puesto -Cuantificación de la demanda necesaria de recursos humanos y su ubicación en términos de colocación de puestos dentro de la organización
	Plan de vida y carrera	-Determinación de secuencia óptima de carrera, definiendo oportunidades de desarrollo del personal dentro de la organización
	Evaluación del desempeño	- Planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad e idoneidad de los recursos humanos
Retención de Recursos Humanos	Administración de sueldos y salarios	-Valuación de puestos que busquen equilibrio salarial interno -Investigaciones salariales que busquen equilibrio salarial -Política salarial
	Planes de prestaciones sociales Higiene y seguridad en el trabajo	-Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a las necesidades del personal -Criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno a los puestos
	Relaciones laborales	-Criterios legales y normas de procedimiento para las relaciones con empleados y sindicatos
Desarrollo de RH	Capacitación	-Diagnóstico y programación sobre preparación y renovación del personal para el desempeño de los puestos
	Desarrollo de recursos humanos Desarrollo organizacional	-Perfeccionamiento del personal a mediano y largo plazo. -Aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacional
Evaluación de RH	Banco de datos	-Registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo del personal disponible
	Sistemas de información	-Medios y vías de información, adecuados a las necesidades de decisión de la organización
	Evaluación de los recursos humanos	-Criterios de evaluación específicos y actualización sistemática y periódica de políticas y procedimientos sobre recursos humanos

Fuente: Tomado de Chiavenato (2011, 106)

2.7.3. Sistemas de administración en las organizaciones humanas

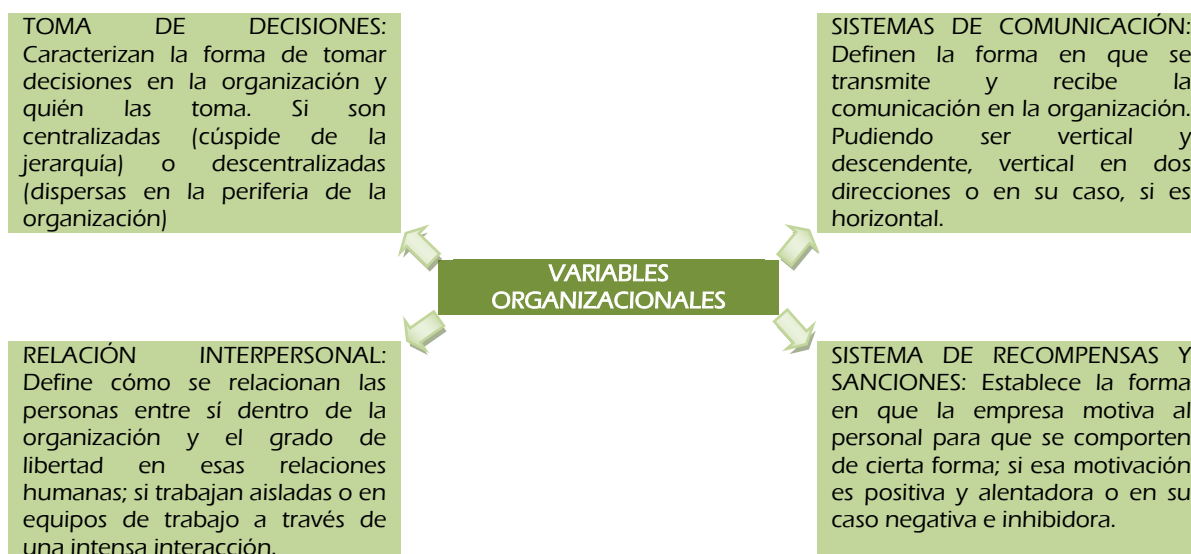
De acuerdo con Likert (1975), citado por Chiavenato (2011), las acciones administrativas suelen adoptar distintas expresiones o características que en mucho dependen de las condiciones tanto internas como externas de las empresas, es decir, que la acción de administrar, jamás será igual en todas las empresas, puesto que mostrará diferencias de acuerdo a las múltiples variables que en cada una de ellas intervienen; de ahí que se diga que no existe una política administrativa que sea válida para todas las circunstancias y ocasiones posibles.

Con todo y siguiendo con Likert, si al menos se consideran las siguientes cuatro variables organizacionales:

- Proceso de toma de decisiones
- Sistema de comunicación
- Relación interpersonal
- Sistema de recompensas y sanciones

Las que se definen de acuerdo al siguiente esquema:

Figura 15: Variables que derivan en sistemas administrativos



Fuente: Elaboración propia, basado en Likert (1975) y Chiavenato (2011, 91)

Estas cuatro variables, suelen presentarse en cada empresa con características específicas y en conjunto pueden constituir cuatro opciones que derivan en sistemas administrativos o en la forma de realizar la gestión de los recursos humanos en una organización, con las siguientes características:

Figura 16: Sistemas administrativos en la gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia basado en Likert (1975) y Chiavenato (2011, 91-92)

Sistema autoritario-coercitivo: por definición es autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la empresa. Es el sistema más duro y cerrado, respecto a las cuatro variables, sus características son:

Proceso de toma de decisiones: Centralizadas en la cúpula de la organización, la cual suele congestionarse en el proceso de tomar decisiones, mientras los niveles inferiores del organismos desconocen las decisiones tomadas.

Sistema de comunicación: deficiente y precario, la comunicación se da exclusivamente en sentido vertical, en forma descendente; sólo transmite órdenes y pocas veces, orientaciones o explicaciones; adolece de comunicación ascendente y lateral.

Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y se cree que obstaculizan el desarrollo de las actividades; en general se ve con desconfianza las conversaciones informales entre el personal e intenta reprimirlas al máximo. Para suprimirlas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aislen a las personas.

Sistema de recompensas y sanciones: está centrado en sancionar e imponer medidas disciplinarias, lo que propicia un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer reglas y reglamentos internos, ejecutar sus tareas de acuerdo con métodos y procedimientos establecidos.

Sistema autoritario-benevolente: al igual que el anterior también es autoritario, aunque quizás menos duro y cerrado, constituye una variante más condescendiente y menos rígido con las siguientes características:

Proceso de toma de decisiones: se centralizan en la cúpula de la organización, aunque permite una mínima delegación de decisiones de poca importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basado en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; con ello lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.

Sistema de comunicación: precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.

Relación interpersonal: la organización tolera que su personal se relacione entre sí, en un clima de relativa condescendencia, sin embargo la interacción humana es reducida e incipiente la organización informal, pues se considera una amenaza para los intereses de la empresa.

Sistema de recompensas y sanciones: prevalecen las medidas disciplinarias, aunque con un sistema menos arbitrario; ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social; con todo no alcanza a ser suficientemente motivador para los empleados.

Sistema consultivo: este sistema se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo; representa una disminución gradual de la arbitrariedad y autoritarismo organizacional, se caracteriza por:

Proceso de toma de decisiones: participativo y consultivo; es participativo en cuando las decisiones relativamente se delegan a los diversos niveles jerárquicos, aunque se orientan por políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se considera la opinión de los niveles jerárquicos inferiores en el momento de definir políticas y directrices que los afectan; al final las decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.

Sistema de comunicación: aquí, la comunicación es vertical en sentido descendente, aunque lo que se persigue con ella es brindar una orientación general y no órdenes específicas; también es ascendente y lateral entre pares. Quienes utilizan este sistema suelen desarrollar sistemas de comunicación orientados a facilitar el flujo de información y se considera base para el logro de sus objetivos.

Relación interpersonal: la empresa crea condiciones que favorecen a la organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo permite la formación de equipos de trabajo y grupos temporales en donde se privilegian las relaciones humanas.

Sistema de recompensas y sanciones: fundamentalmente está centrado en las recompensas materiales, prevaleciendo incentivos salariales y oportunidades de promoción y desarrollo profesional y también proporciona recompensas simbólicas, en donde sobresale el prestigio y el estatus, aunque en ocasiones también se presentan sanciones que suelen ser leves y esporádicas.

Sistema participativo: constituye el sistema más abierto de todos, se caracteriza por:

Proceso de toma de decisiones: se delegan completamente a todos los niveles (incluyendo a los más bajos de la organización). La cúpula empresarial define políticas y directrices y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos. Para tomar decisiones el concepto más socorrido es el consenso entre las personas.

Sistema de comunicación: en este sistema la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral), la organización invierte recursos importantes en los sistemas de información, pues son considerados clave para lograr la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se concibe como un recurso importante en la empresa que debe compartirse entre quienes la necesiten para trabajar, logrando con ello la creación de sinergias.

Relación interpersonal: básicamente está centrada en el trabajo en equipo, aquí la formación de grupos espontáneos se considera importante para las relaciones entre personas. Las relaciones interpersonales están basadas en la confianza mutua y no en esquemas formales. En este sistema se estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sienten responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y sanciones: las recompensas simbólicas y sociales, suelen tener gran importancia, aunque no se omiten las recompensas salariales y materiales, ocasionalmente existen sanciones, que suelen definirse y decidirse entre los grupos interesados.

Conviene destacar que los sistemas mencionados no son irregulares ni discontinuos y que no existen fronteras claras entre uno y otro, pues se presentan variaciones intermedias, aunque está claro que una administración suele ser autoritaria, cuando se caracteriza por tradicionalista, cerrada, burocrática, impersonal y autocrática, en tanto que mientras más abierta sea, participativa y democrática, se aproximará a un modelo participativo. (Chiavenato, 2011).

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de los modelos aquí analizados.

Figura 17: Variables organizacionales y sistemas administrativos para la gestión de recursos humanos

SISTEMA:	VARIABLES ORGANIZACIONALES				TIPO DE EMPRESAS
	TOMA DE DECISIONES	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	SISTEMA DE RECOMPENSAS	
AUTORITARIO-COERCITIVO	Totalmente centrado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones	Precario. Solo comunicaciones verticales, descendientes, se concreta a órdenes	Son vistas con desconfianza los contactos entre personas. Se prohíbe la organización informal y es considerada perjudicial, los puestos aíslan a las personas	Está centrado en medidas disciplinarias y sanciones, requieren obediencia estricta a reglamentos internos, raras recompensas materiales	Organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en donde el personal tiene calificación profesional baja y mínimo nivel educativo. (constructoras)
AUTORITARIO-BENEVOLENTE	Centralizado en la cúpula, aunque permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias	Precario relativamente, prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente	Se toleran, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Empresas industriales que emplean mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder control sobre el comportamiento de las personas. (Área de producción de montaje en empresas industriales y en oficinas de ciertas fábricas)
CONSULTIVO	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas	Se facilita el flujo de comunicación vertical, ascendente y descendente y horizontal.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Trabajo en equipo o en grupos esporádicos	Centrado en las recompensas materiales (salarios), recompensas sociales ocasionales, raras sanciones o castigos	Empresas de servicios (bancos e instituciones financieras) o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas
PARTICIPATIVO	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comporta por completo	Trabajo en equipo, la formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal	Centrado en las recompensas sociales, recompensas materiales y salariales frecuentes, raras sanciones y cuando se presentan, se deciden por los grupos	Este tipo de sistema no se presenta mucho en la práctica, aunque se da en empresas que utilizan tecnología compleja y personal especializado (agencias de publicidad, consultorías)

Fuente: adaptado de Chiavenato (2011, 93)

Estos sistemas administrativos, tienen similitud en lo expresado por Davis & Newstrom (2001), aunque son definidos como “modelos de comportamiento organizacional”, cuyo estudio resulta fundamental porque el modelo de base que adopta la dirección general de una organización suele ser el que predomina en toda la organización.

Estos autores también identifican a cuatro modelos de comportamiento organizacional:

- Autocrático
- De custodia
- De apoyo
- Colegial

El modelo autocrático es caracterizado como el modelo que prevaleció en la revolución industrial, en éste la orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal, por lo que esencialmente depende del ejercicio del poder; quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado; aquí la dirección de la organización, cree saber qué es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes, el supuesto base es el que descansa en que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido; esta visión deriva en un estricto control de los empleados.

Bajo estas consideraciones, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste, lo que da como resultado la dependencia al jefe, cuyo poder para contratarlos y despedirlos es casi absoluto.

Este modelo, desde la óptica de estos autores, constituye un medio útil para el efectivo cumplimiento del trabajo y de ninguna forma puede decirse que sea completamente inservible, puede decirse que fue una opción cuando se carecían de otros caminos y aún es útil bajo ciertas circunstancias; pero considerando los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los empleados, indudablemente

que existen mejores formas de administrar a las organizaciones, evitando el alto costo humano que este modelo implica.

El modelo de custodia surge cuando los administradores emprendieron el estudio formal de sus empleados, advirtiéndoles que aunque los trabajadores bajo una administración autocrática no se insubordinan a sus jefes, mantenían en cambio una pésima opinión de ellos.

Este modelo para obtener resultados alentadores, debe poseer recursos económicos, en virtud de que la orientación administrativa está basada en el dinero por pagar en salarios y prestaciones para satisfacer necesidades de los empleados y una vez satisfechas éstas, se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación; pero si una organización carece de los recursos para ofrecer pensiones y otras prestaciones, resulta imposible adoptar este modelo.

En este enfoque surge la dependencia de los trabajadores respecto de la organización; en lugar de depender de los superiores jerárquicos, los empleados dependen de las organizaciones en lo que se relaciona a seguridad y bienestar.

Los empleados que laboran en entornos de custodia, adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienen a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; más bien suele producir una cooperación pasiva, por lo que, suele suceder que los trabajadores no se desempeñen con mucha mayor eficacia que bajo el modelo autocrático.

En la práctica, este modelo (como todos) puede matizarse, su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, aunque resiente sustanciales deficiencias, destacando la relacionada con la productividad en donde la mayoría de los empleados no la alcanzan, ni se sienten motivados para lograr y desarrollar sus máximas capacidades.

La no aceptación de este modelo como opción definitiva, originó la búsqueda de otras opciones para mantener motivados a los trabajadores.

Modelo de apoyo; basado en el “principio de las relaciones de apoyo” planteado por Likert (1961), en donde afirmó:

“... el liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todos y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización” (citado por Davis & Newstrom”, 2001, 40).

Mucho de lo afirmado en este modelo, se basa en los descubrimientos de Mayo y Roethlisberger en los experimentos de *Hawthorne* de la *Western Electric*, que derivaron en la afirmación de que una organización, como sistema social, tiene en los trabajadores a los elementos más importantes y lejos de ser instrumentos, poseen una personalidad compleja y frecuentemente difícil de entender.

Este modelo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero; que se utiliza para ofrecer un ambiente que auxilia a los trabajadores a crecer y cumplir a favor de la organización, aquello de lo que son capaces.

Se parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes motivadas por las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo, empero si la administración les da la oportunidad de hacerlo, ellos asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán; en consecuencia, la orientación bajo este modelo apunta hacia el apoyo laboral de los empleados y no al simple apoyo de las prestaciones de los trabajadores.

Aquí, los trabajadores al ser apoyados en lo relacionado a sus actividades, el efecto psicológico es que se involucran en la participación de las tareas de la empresa, lo que los impulsa a trabajar; se requiere un estilo de vida apropiado por parte de los administradores y en particular, de su modo de tratar a los demás.

Como todos, este modelo presenta dificultades en el tránsito teórico hacia la práctica y tiende a ser especialmente eficaz en naciones desarrolladas en donde

debe responderse al impulso de los trabajadores hacia una gran variedad de necesidades emergentes.

Finalmente, el modelo colegial, que surge como una prolongación del modelo anterior; el término colegial alude a un grupo de personas con un propósito común; es más bien una acepción del “trabajo en equipo”.

Ofrece mayor utilidad en aquellas organizaciones en donde el trabajo es no programado, se requieren mayores habilidades intelectuales y en donde existe un amplio margen de maniobra por parte de los trabajadores; para instrumentación eficaz, depende de la generación, por parte de la administración de la empresa de un ambiente de compañerismo con los trabajadores, dando como resultado que éstos se sientan útiles y necesarios, ya que pueden comprobar que también los administradores contribuyen a su bienestar, dando como resultado que sean visto como colaboradores en vez de jefes.

En este sentido, la administración se encarga de desarrollar el papel de “entrenador” a cargo de la creación de un equipo de gran calidad, obteniendo como respuesta de los empleados la “responsabilidad”.

Dentro de los resultados psicológicos de este modelo destaca que los empleados generan hábitos de autodisciplina; toda vez que al saberse responsables de sus actos, buscan alcanzar elevados desempeños en el trabajo en equipo.

En entornos de este tipo, es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, derivado de la sensación de realizar contribuciones valiosas, dando pie a la “autorrealización” (aunque en ciertos casos, es probable que la intensidad de estos efectos sea moderada).

En la práctica estos modelos están sujetos a cambios constantes, asimismo deben aplicarse en función a las necesidades prevalecientes de los empleados; en lo que respecta a los administradores de las organizaciones, suelen desarrollar una tendencia para aplicar los modelos más recientes; aunque no debe perderse de vista que cualquiera de ellos pueden aplicarse exitosamente, bajo ciertas

condiciones; ofreciendo la facilidad de que pueden ser modificados y ampliados de diversas maneras.

Davis & Newstrom (2001); ofrecen la siguiente figura, que resume lo aquí planteado.

Figura 18: Modelos de comportamiento organizacional

Variables:	Modelo Autocrático	Modelo De Custodia	Modelo De Apoyo	Modelo Colegial
Base del modelo:	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultados de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

Fuente: Tomado de Davis & Newstrom (2001, 36)

2.7.4. Enfoque situacional de la administración de Recursos Humanos

En la administración en general y de manera más específica en la gestión de recursos humanos, actualmente prevalece la preocupación por la construcción de modelos abiertos que integren al ambiente que rodea a una organización, partiendo de la idea de que los sistemas y subsistemas que conforman a una empresa están interconectados e integrados al entorno en que se opera; de ahí que se diga que no existe una mejor manera de organizar o de administrar a una empresa; todo dependerá de las características ambientales relevantes para la organización; en donde convergen los sistemas culturales, políticos, económicos, por citar algunos; por ello se dice que las características de cada organización solo pueden atenderse a través del análisis de las características ambientales a las que tratan de adecuarse.

Estas reflexiones son las que dan pie a la teoría de la contingencia o situacional, en donde lo circunstancial y condicional es la constante; considerando que no existen organizaciones o administraciones de éstas que tengan algo absoluto, estático y permanente; todo es relativo, por ello la manera de administrar a una organización difiere en el tiempo y en el espacio (Chiavenato, 2011).

Los principios anteriores, resultan aplicables en la Gestión de Recursos Humanos, toda vez que es un área situacional, en donde confluyen entre otras: la situación organizacional, el ambiente y tecnología empleada, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, la concepción que se tenga del ser humano y su naturaleza y sobre todo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

Por ello no debe perderse de vista que la administración de recursos humanos no se integra por técnicas rígidas e inmutables, ya que un sistema exitoso de gestión de recursos humanos, en una época determinada; puede no tener éxito en otras organizaciones o en la misma, pero en otra época; en virtud de que las circunstancias cambian y las necesidades se modifican.

El cambio constante en las organizaciones y sus ambientes, es lo que no debe olvidar quien se haga responsable de la Administración de los Recursos Humanos, además de tener presente que esta función no es un fin en sí mismos, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones a través de las personas. Por ello es común encontrar diversas formas de organizar al área de recursos humanos en las organizaciones, pudiendo ser: centralizadas, descentralizadas, a nivel jerárquico de dirección, en otras a nivel intermedio, como departamento que asesora a la presidencia o *staff*, etc.

2.7.5. Dificultades básicas del área de Recursos Humanos

Siguiendo con Chiavenato, (2011); existe una diferencia fundamental entre el área de recursos humanos y las otras áreas de la organización, que es el ambiente de las

operaciones que en ella se realizan, es un espacio singular, que presenta algunas dificultades, destacando:

1. El área de recursos humanos (ARH), trata con recursos intermedios y no con fines; es una función de asesoría, cuya actividad fundamental reside en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. El ARH, trata con recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos (las personas), que son importados del ambiente externo a la organización y que dentro de la misma, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. El personal no se encuentra solo dentro de la jurisdicción de la ARH; más bien en las demás áreas de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados; dando pie a que el ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
4. El ARH, se preocupa fundamentalmente de la eficacia y la eficiencia; sin olvidar que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen, en virtud de que esto depende de las actividades de las otras áreas.
5. El ARH desarrolla sus actividades en ambientes y condiciones que no determina y sobre las cuales ejerce un pequeño grado de poder o control; por ello por lo general está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia.
6. Los estándares de desempeño y calidad de los recursos humanos son complejos y diversos y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano de cada trabajador.
7. El ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico y en ocasiones permea la percepción de que tener personal implica gastos inevitables, de ahí que muchos empresarios restrinjan sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e

indirecto. Aún ocurre que en muchas empresas ubican a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia.

8. Uno de los aspectos críticos de la ARH, descansa en la dificultad de identificar si hace o no un buen trabajo; pues a los innumerables desafíos, riesgos no controlados, no estandarizados e imprevisibles; pueden cometerse errores, aún actuando correctamente; pues el resultado final de su trabajo no necesariamente depende de los involucrados en la ARH.

Sin olvidar que en ocasiones, el ARH, no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección; más bien son las otras áreas de la organización (producción, ventas, tesorería, entre otras) quienes adquieren mayor prioridad e importancia.

CAPÍTULO III

MODELOS TEÓRICOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha visto en el capítulo anterior, dentro de los cinco énfasis que nutren las distintas corrientes de pensamiento teórico administrativo, existe la visión que descansa en “las personas”; representadas fundamentalmente por:

- Teoría de las relaciones humanas
- Teoría del Comportamiento organizacional (neohumanismo-relacional)
- Enfoque contingente
- Teoría del Desarrollo organizacional

Aunque existen otros autores que opinan que las relaciones humanas en la administración, pudieran clasificarse con mayor detalle, a continuación destaca esta propuesta:

Figura 19: Corrientes de pensamiento administrativo, basado en las relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia, basado en Hernández (2008) y Moguel (2012)

Para efectos de este capítulo esta segunda clasificación (figura 19) se considerará como principal referencia, haciendo una breve reseña de cada una de las aportaciones a las diferentes teorías, por parte de sus precursores.

3.1 Teoría de las relaciones humanas

De acuerdo con Hernández (2008), los primeros estudios basados en las relaciones humanas, provienen de la primera mitad del siglo pasado, mismo que surgió y adquirió fuerza en forma paralela al desarrollo industrial y producción en serie observado en los Estados Unidos de América, motivado por las protestas sociales en contra del Taylorismo que predominaba; lo que en esencia dio pie a la incorporación de técnicas psicológicas para incidir en la motivación de los recursos humanos, procurando el incremento de la productividad.

Lo anterior dio paso a una nueva percepción, intentando abandonar el concepto tayloriano (el hombre: apéndice de la máquina) para establecer un nuevo paradigma que señalaba que “en las empresas el recurso humano es el más importante”.

A continuación las principales aportaciones de sus precursores:

3.1.1. *Mary Parker Follet*

Moguel (2012) señala que fue pionera en demostrar preocupación por el bienestar de los individuos, argumentando que el propósito de toda organización debiera armonizar los esfuerzos del grupo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo; estuvo interesada en aspectos de liderazgo, poder, autoridad y responsabilidad, considerando a estos últimos como fuentes de conflicto en las organizaciones, de ahí que formulara propuestas prácticas y filosóficas.

Desde su percepción, la coordinación constituía la esencia de la administración y fue la primera en reconocer la necesidad de humanizar a las organizaciones y aceptar los componentes técnico y humano, estableciendo las primeras ideas respecto a los individuos y la sociedad; el individuo y el grupo y el principio de

grupo de trabajo; a la postre sus trabajos fueron confirmados por los resultados obtenidos por Mayo, de ahí que sea considerada pionera dentro de la corriente teórica humanorrelacionista, pues siempre buscó defender la dignidad de las personas en sus relaciones de trabajo en las empresas, fomentando la administración por valores, desde la alta gerencia y buscando que los trabajadores desarrollaran hábitos de superación personal a través de la educación, con el propósito de obtener beneficios para todos los actores.

En este sentido Hellriegel, y otros (2005, 48); afirman que Follet “creía que la administración es un proceso continuo dinámico, no estático y que si se ha resuelto un problema, es probable que el método usado para resolverlo haya generado nuevos problemas”. Sus estudios se caracterizaron por enfatizar la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de la organización y conceptualizó a la administración como una actividad dinámica (lo que en su época contrastaba con la visión predominante de Taylor y Fayol).

Al afirmar que la coordinación resulta vital para la administración efectiva, elaboró cuatro principios que debían observar los gerentes:

1. La coordinación se logra mejor cuando las personas responsables de tomar una decisión están en contacto directo.
2. Es esencial la coordinación durante las primeras etapas de la planeación y puesta en práctica de un proyecto.
3. La coordinación debe abordar todos los factores en una situación.
4. La coordinación debe funcionar de manera continua.

A su vez, (Hernández, 2008) establecen que Follet es la primera psicóloga industrial que es reconocida como autoridad técnica de la materia de las relaciones humanas y que mantuvo una actitud crítica y abierta respecto a la aplicación materialista del enfoque tayloriano y seguidores, pues éste solo considera aspectos mecánicos producidos por el adiestramiento de los tiempos y movimientos y se olvidaban aspectos psicosociales del ser humano.

Consideró que los elementos esenciales de la dirección efectiva surgen del mando y la coordinación, en donde la autoridad y la responsabilidad ocupan lugar especiales para manejar correctamente a las organizaciones; destaca el enfoque

propuesto sobre la necesidad de reconocer que en toda empresa se presentan conflictos y es imposible encontrar armonía total; para esta pensadora existe una diferencia fundamental entre poder y autoridad; señalando que autoridad tiene una connotación moral, es el reconocimiento otorgado a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es una consecuencia de la jerarquía, señalando que existen tres formas de resolver los problemas organizacionales: predominio, compromiso y conflicto constructivo; explicadas de la siguiente forma:

- **Predominio:** Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores. Cuando un departamento poderoso de la organización impone condiciones a los usuarios (clientes internos), constituye un monopolio interno; por ejemplo: finanzas puede obligar e imponer formularios y procedimientos sin considerar cómo afecta a otros departamentos, lo cual provoca mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.
- **Compromiso:** En la política los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan votos de otros para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan en algunos casos propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (yo te apoyo si tú me apoyas). En las organizaciones, los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.
- **Conflicto constructivo:** Es sano y positivo un nivel de “conflicto”, mientras exista disposición entre las partes para que acuerden lo mejor para las empresas. A esto le llamó “conflicto constructivo”. Según Follet, el conflicto se debe ver como algo normal mediante el cual las diferencias son valiosas y pueden ser fuente de aprendizaje organizacional. Hoy en día, cuando la empresa aprende de sus conflictos se considera una organización inteligente. (Hernández, 2008, 94-95).

Figura 20: Formas de resolver problemas organizacionales



Fuente: elaboración propia, basado en ideas de Follet, citadas por Hernández (2008)

3.1.2. Elton Mayo y los estudios de Hawthorne

Moguel (2012) sostiene que aún cuando a principios del siglo XX, los estudiosos se ocupaban de la mejora de las máquinas, herramientas, capacidad de planta, tiempos y movimientos, sistemas y procedimientos, entre otros, buscando elevar la productividad y la forma ideal de realizar el trabajo, algunos investigadores volvieron la mirada hacia las personas al interior de la organización realizando estudios acerca de las condiciones de trabajo prevalecientes y los factores que producen la fatiga y afectan el desempeño; dentro de estos, destacó el sociólogo de origen australiano Elton Mayo, quien al reconocer el sistema social de la organización se propuso realizar experimentos orientados a estudiar los fenómenos referidos a individuos y grupos, así como las relaciones entre ellos al interior de las empresas, dirigiendo el estudio de caso quizás más relevante en la historia de la teoría de las organizaciones, identificando al ser humano –y los grupos informales– como unidades centrales de análisis en la empresa *Western Electric Hawthorne*.

Con esta investigación que duró más de 12 años y alcanzó una cobertura de varios miles de personas, dio inicio una nueva era en los estudios de las organizaciones y de la administración derivando en la escuela de las relaciones humanas, que representa el soporte principal de la gestión centrada en las personas, permitiendo además, la participación de diversas disciplinas interesadas en los estudios del hombre.

De esta manera prepara el terreno para la aplicación de metodologías cualitativas en el análisis organizacional, procedentes de los campos disciplinarios sociales y conductuales para el estudio de la sociología de las organizaciones y el comportamiento organizacional, bases de la corriente de la cultura en las organizaciones.

Hernández (2008), por su parte describe con precisión los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne, estableciendo tres fases:

Inicio del experimento: Se buscó indagar sobre las condiciones ambientales de trabajo como luminosidad, ruido, olores, espacio, comodidad, etc., y sus efectos en

la productividad; experimentos que duraron tres años cuyos resultados fueron confusos, sin encontrar evidencias suficientes de la relación entre el ambiente físico y el comportamiento humano productivo.

Posterior a esto, se modificó el esquema inquisitivo al seleccionar solo a seis empleados para continuar con la investigación en condiciones de comodidad, en donde se les observó durante 18 meses por personal capacitado de la empresa, llevando registros detallados de su productividad y estado de ánimo, comentarios, relaciones interpersonales y salud física. Se realizaron cambios en las jornadas de trabajo y se les otorgaron descansos, dándoles comida gratis. El resultado fue el incremento en la productividad, concluyendo sin fundamentos científicos que las condiciones fisiológicas son determinantes en la productividad de los trabajadores. Posterior a esto, la empresa contrató a Mayo, y fue él quien realizó tres experimentos.

En el primer experimento Mayo ordenó cancelar todas las mejoras y los trabajadores regresaron a sus líneas de producción; los resultados mostraron que la productividad se incrementó (originalmente pensaron que ésta se reduciría). Según Mayo la razón fue que se les había convencido de colaborar bajo el argumento de que los experimentos eran importantes por la empresa, y por ello por cuestiones de autoestima se habían presentado esos resultados. En conclusión, se obtiene que la participación de los empleados en los problemas de la empresa son importantes para mejorar la productividad; a partir de ahí la empresa autorizó se entrevistaran a todos los obreros para darles la oportunidad de expresar sus puntos de vista sobre la misma; en total se entrevistaron 22,000 de los 40,000 empleados.

El segundo experimento inició con una “entrevista abierta”, sin preguntas preestablecidas, solo con una guía, descubriendo que este tipo de interrogatorios eran útiles puesto que a los trabajadores les gustaba hablar con libertad, bajo el sello del secreto profesional y descargar sus frustraciones. Al finalizar el estudio se pudo comprobar que los empleados abrigaban profundos rencores contra la empresa y en especial contra los supervisores. A manera de conclusión, se obtuvo que: sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva en la productividad.

En otro experimento (tercero) Mayo observó las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos, descubriendo que tenían poca repercusión sobre la producción y que los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos, por lo que no son las relaciones formales de autoridad y de colaboración, tampoco los incentivos económicos, las que determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficiales. Los trabajadores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales relacionados que terminan la conducta individual con normas y valores de comportamiento. De esto surgió un interés creciente en los grupos informales, al considerar que éstos tienen más influencia sobre la productividad que la organización oficial y que cuando la administración logra interesar o atraer a algunos grupos informales, pueden ser de gran ayuda para cumplir los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Ríos y Paniagua (2007) son tres las aportaciones que sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo:

- La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.
- La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo, como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino mediante grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Dentro de las principales limitantes a juicio de estos autores, destaca la ausencia de una visión para ubicar a la organización dentro de su contexto y el no reconocimiento de las contradicciones entre los intereses de la dirección y los trabajadores.

Por su parte, de acuerdo con Galván (1996), Mayo, a través de sus aportaciones, identificó diversos aspectos de la conducta humana en relación con las organizaciones, tales como: es un sistema social además de un sistema técnico-

económico; el individuo está motivado también por factores sociales y psicológicos, no solamente por los económicos; predomina el grupo informal de trabajo; los directivos deben considerar también los factores psicológicos; la escuela de las relaciones humanas asocia la satisfacción del trabajador con su productividad.

Figura 21: Principales aportaciones de Elton Mayo y colaboradores

Aportaciones destacadas de Mayo y colaboradores

- 
- a) Definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre
 - b) Importancia de la psicología y la fisiología del trabajo, como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo
 - c) Reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino mediante grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización

Fuente: elaboración propia, basado en ideas de Mayo, citadas por Ríos y Paniagua (2007)

3.1.3. J. B. Skinner

De acuerdo con Hernández (2008) es el padre del conductismo utilizado en el adiestramiento basado en el premio y el castigo.

Davis & Newstrom (2001) señalan que B. F. Skinner es el creador de la denominada teoría de “modificación del comportamiento organizacional”, o *modCo* la cual está basada en las aportaciones de este psicólogo basados en sus estudios de modificación de la conducta aplicados a las organizaciones; se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible que los administradores controlen (o al menos influyan) en buen número de conductas de los empleados mediante la manipulación de las consecuencias de éstas. Para su aplicación se requiere de dos condiciones exitosas: el administrador debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y de administrarlas en tal forma que el empleado advierta la relación entre la conducta por afectar y las consecuencias (ley del efecto).

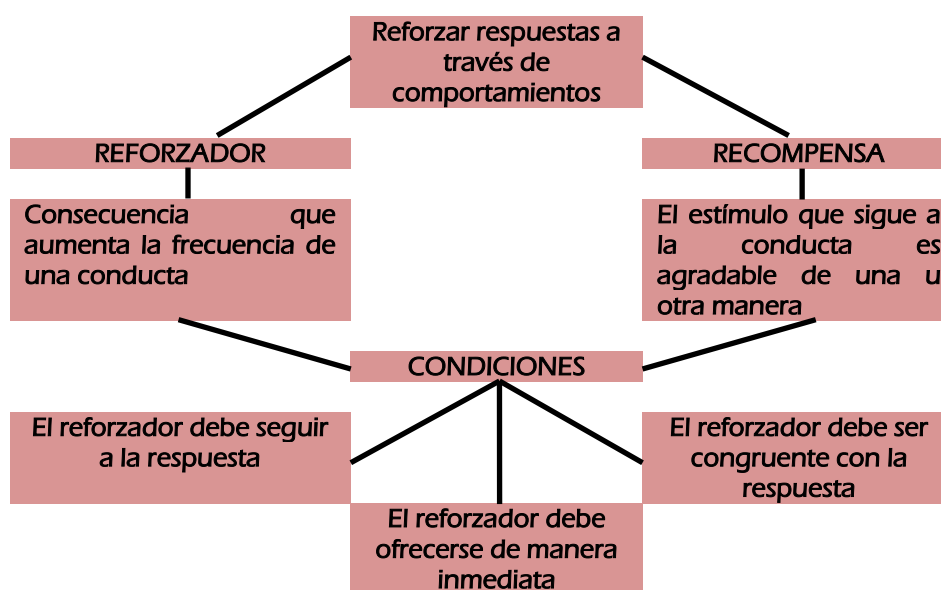
La ley del efecto conlleva a la teoría del aprendizaje, la cual sugiere que se aprende mejor en condiciones agradables, en contraposición a las teorías de contenido que argumentan que las necesidades internas dirigen la conducta.

La aplicación de estos principios, incluyó la aparición de conceptos como: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo, extinción, programas de reforzamiento, todos orientados a la utilización de la motivación como factor para incrementar la productividad.

Las ventajas de estas aportaciones para la administración pueden resumirse en que: permite que los administradores se conviertan en motivadores conscientes, los invita a analizar el comportamiento de los empleados, a examinar por qué ocurre y la frecuencia y a identificar consecuencias específicas que contribuyan a obrar cambios en la conducta de los trabajadores mediante su aplicación sistemática. Cuando es posible identificar conductas específicas y aplicar adecuadamente los reforzamientos deseables, la modificación de la conducta puede producir mejoras sustanciales en áreas específicas, como ausentismo, impuntualidad e índices de error.

En este sentido Koontz & Weihrich (2004), afirman que la técnica de motivación de este psicólogo de Harvard resulta controvertida, que parece demasiado simple para funcionar, en donde quizás la mayor virtud de este enfoque sea su afinidad con los requerimientos de la buena administración, en donde se enfatiza la eliminación de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosas, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

Figura 22: Elementos de la teoría de reforzamiento de Skinner



Fuente: elaboración propia, basado en las ideas de B. F. Skinner

3.1.4. Kurt Lewin

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2004) es el creador de la teoría del campo de fuerza, la cual postula que el equilibrio se mantiene por medio de fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas y en esas condiciones las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio, caracterizado por fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él en el otro.

Al emprender cambios prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras. Esto produce cierto movimiento, pero por lo general incrementa las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan. Otro enfoque de esta teoría, usualmente más eficaz, sugiere la previa reducción o eliminación de las fuerzas restrictivas y en el posterior movimiento a un nuevo nivel de equilibrio. Así un cambio de políticas en las organizaciones encuentra menor resistencia cuando los directamente afectados participan en él.

De acuerdo con Lewin, el proceso de cambio se compone de tres pasos:

- Descongelamiento
- Movimiento o cambio
- Recongelamiento

En la primera etapa (descongelamiento) se generan motivaciones de cambio; la segunda etapa es el cambio mismo, puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente. En la tercera etapa (recongelamiento), el cambio se estabiliza, aquí para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona, si el cambio es incongruente con las actitudes y conductas de otros miembros de la organización, cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su comportamiento anterior. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.

Respecto a este autor, Hernández (2008), señala que es el padre de la dinámica de grupos y sus principales componentes: liderazgo, y estilos (democrático, autoritario, tolerante-*laissez faire*) seguidores, comunicación, cohesión y conflicto; dentro de

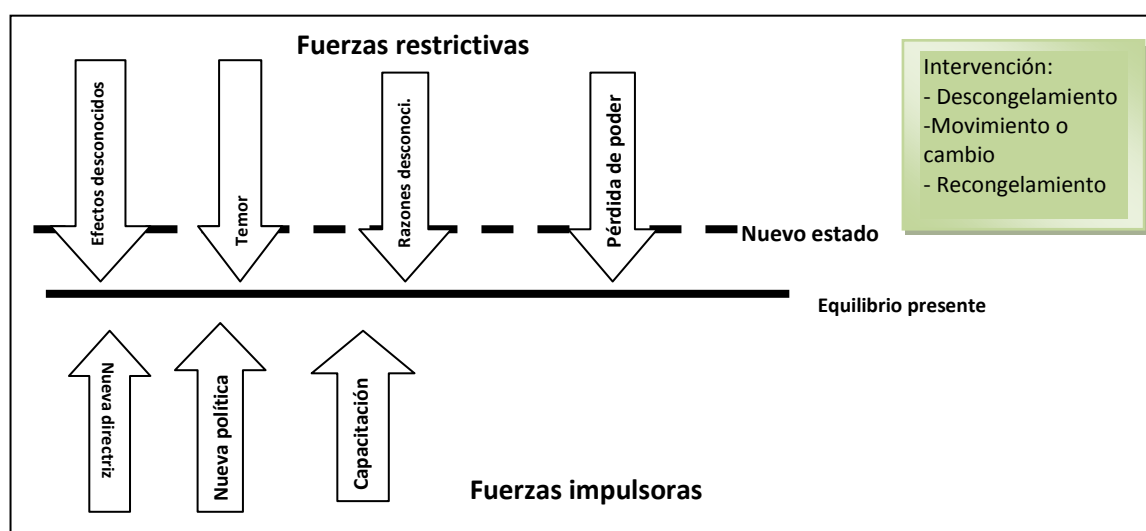
sus principales aportes figura la técnica para medir y describir el funcionamiento de los grupos, denominada “sociometría de grupo de trabajo”.

De acuerdo con Moguel (2012) los estudios de Lewin tuvieron lugar a finales de los años treinta y encontraron su principal aplicación a partir de los años sesenta con el arribo de la disciplina del desarrollo organizacional en las empresas norteamericanas, que buscaba mejorar el desempeño de las organizaciones con el apoyo de las ciencias de la conducta aplicada a los grupos humanos.

En opinión de Lewin, los grupos funcionan con base a factores tales como liderazgo, normas sociales, comunicación, status y relaciones entre los miembros. El cambio tiene mayor probabilidad de ocurrir como resultado del compromiso grupal que del individual, dando lugar a la formación de la cultura de la organización a causa de sus similitudes.

En palabras de Cartwright & Zander (1971); la principal contribución de Lewin fue el resultado de muchos avances ocurridos en un período de varios años y en disciplinas y profesiones diferentes. Desde una perspectiva histórica puede considerarse la dinámica de grupo como convergencia de varias proyecciones de las ciencias sociales.

Figura 23: En búsqueda de un equilibrio organizacional



Fuente: Tomado de Koontz & Wehrich (2007)

3.2. Teoría Neohumano-Relacionismo

En esta teoría confluye el trabajo de grandes teóricos de la administración, basada en las relaciones humanas, mantiene la tradición de poner en segundo plano los aspectos estructurales y dedicarse por completo a los aspectos del comportamiento; a continuación una breve reseña de las principales aportaciones realizadas por sus representantes más connotados.

3.2.1. Abraham Maslow

Koontz & Weihrich (2007) señalan que el psicólogo Abraham Maslow es el creador de una de las teorías de motivación más citadas en la literatura administrativa, denominada “Jerarquía de las Necesidades”; Chiavenato (2001), establece que de acuerdo con Maslow las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades de tal forma que forman una especie de pirámide; destacando las siguientes:

- a) Necesidades fisiológicas: relacionadas con las necesidades vegetativas, tales como hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; necesidades que están relacionadas con la supervivencia del individuo y de la especie y que a la postre constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- b) Necesidades de seguridad: La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones recurrentes de estas necesidades que al igual que las fisiológicas, están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- c) Necesidades sociales: Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos, son las necesidades más representativas de este grupo.
- d) Necesidades de estima: satisfacer estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad; la frustración de éstas puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

e) Necesidades de autorrealización: están relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, logrando con ello su realización como persona; estas necesidades se explican en el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo el potencial y talento que tienen las personas.

Las necesidades anteriores asumen formas que se diferencian de una persona a otra; la teoría propuesta por Maslow, está basada en las siguientes premisas:

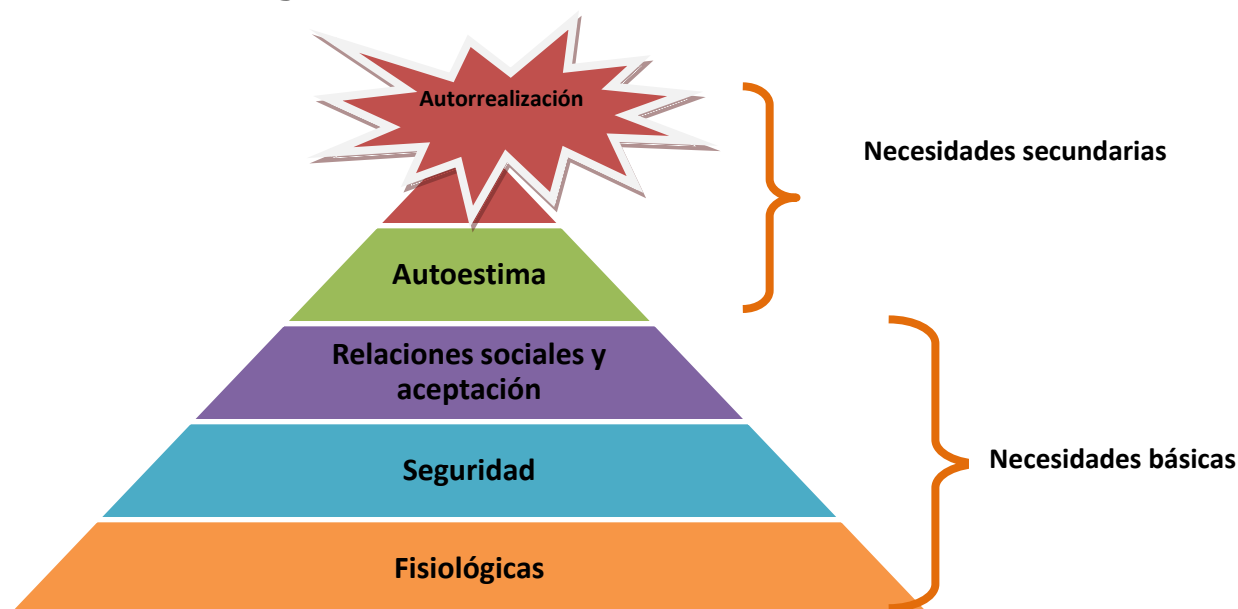
- a) El comportamiento humano puede tener más de una motivación.
- b) Ningún comportamiento es casual, sino motivado.
- c) Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior solo se manifiesta cuando la necesidad inferior está satisfecha.
- d) La necesidad inferior, que sea más apremiante, monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar casi en forma automática las diversas facultades del organismo, en consecuencia las necesidades menos apremiantes (las más elevadas), suelen quedar relegadas en un plano secundario.

Al respecto Davis & Newstrom (2001) sin dejar de reconocer la importancia de esta teoría en el campo administrativo, pues ha ofrecido a los administradores útiles ideas sobre cómo motivar a sus empleados, señalan que dentro de las dificultades figuran: algunos postulados de la teoría resultan difíciles de comprobar y a la fecha no han sido completamente verificados; desde la práctica no es fácil ofrecer oportunidades de autorrealización a los empleados, no se tiene la certeza de que efectivamente existan los cinco niveles de necesidades, tampoco se ha establecido con precisión el orden de cinco pasos de los niveles de necesidades inferior a superior.

Con todo, esta teoría debiera permitir a los administradores:

- Identificar y aceptar las necesidades de los empleados.
- Reconocer que las necesidades de un empleado pueden diferir de las de otros.
- Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares de los trabajadores, aún no resueltas.
- Percatarse de que ofrecer más de la misma retribución (especialmente las relacionadas con las necesidades básicas o de primer orden) puede tener un impacto decreciente en la motivación del personal.

Figura 24: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Tomado de Hernández (2008)

3.2.2. Chris Argyris

Este académico americano, teórico de la administración, originario de Nueva Jersey; sostiene que el hombre fue educado con valores y criterios antagónicos de los que las organizaciones suelen exigirle. Por un lado, se educa teóricamente para la independencia haciendo hincapié en la libertad, la creatividad, la iniciativa, etc., mientras que en las organizaciones, se exige que sean subordinados, disciplinados a la alta dirección; lo cual surge por una ausencia de formación humanística y administrativa de los mandos medios en las empresas, (Hernández, 2008).

Chiavenato (2011), ofrece un panorama más amplio del pensamiento de Argyris, cuando describe los conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, señalando que no siempre son compatibles y en muchas ocasiones esta situación se vuelve tensa y problemática en virtud de que el logro de objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra.

Esta discrepancia en el logro de metas entre individuos y organizaciones, tiende a provocar en las personas profundos sentimientos de frustración y fracaso, así como una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las

personas fueran desechables; esto se debe a las exigencias que las organizaciones imponen a las personas, al medir su desempeño y confinarlas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en sí mismos.

La frustración genera en las personas apatía y desinterés por su trabajo. Regularmente las organizaciones se plantean objetivos que se contraponen a las metas personales de los individuos; por ejemplo: la reducción de costos se opone a mejores salarios; el incremento de utilidades se opone a más beneficios sociales; la productividad no compagina con el esfuerzo saludable; el orden no funciona con la libertad; la coordinación se opone con la autonomía; y lo que es bueno para una parte no siempre lo es para la otra.

Según este pensador, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos organizacionales y la de los individuos recae en la alta administración, siendo uno de los retos para los gerentes hacer compatibles estos propósitos, pues la interdependencia entre las necesidades individuales y las organizacionales es grande, pues tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados.

Figura 25: Valores antagónicos enfrentados por el hombre en las organizaciones

El hombre se educa para:	versus	Las organizaciones exigen al hombre
La Independencia		Subordinación a la alta gerencia
Libertad		Disciplina
Creatividad		Pasividad
Iniciativa		Control y rutinas
Desarrollo de conciencia y autocontrol		Dependencia

Fuente: Elaboración propia, basado en ideas de Argyris citadas por Hernández (2008)

3.2.3. Frederick Herzberg

Koontz & Weihrich (2007) sostienen que el enfoque de necesidades de Maslow considerablemente fue modificado por Frederick Herzberg y colaboradores, con la creación de la teoría “bifactorial” para la motivación; determinó dos grupos; el primero conformado por la administración, la política de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad laboral y la vida privada, a los que denominaron factores de insatisfacción y no motivadores, es

decir, si en un ambiente de trabajo existen altos niveles de calidad y de cantidad, no proporcionan ninguna insatisfacción; su existencia no motiva en el sentido de que produzca una satisfacción; sin embargo, su falta da como resultado una insatisfacción; estos factores fueron denominados factores de mantenimiento, higiene o contexto laboral.

En el segundo grupo, anotó ciertos satisfactores (estos sí motivadores) todos relacionados con el contenido del trabajo: logros, reconocimiento, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Su existencia producirá o no sentimientos de satisfacción pero no descontento.

El grupo de insatisfactores no motivan a los miembros de una organización; sin embargo, deben estar presentes o faltarán satisfacciones; el segundo grupo (factores de contenido del trabajo), resultan ser motivadores reales porque tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción; de lo anterior resulta evidente que si esta teoría de motivación es válida, los administradores deben prestar atención considerable a perfeccionar el contenido del trabajo.

Dentro de las críticas que se realizan a las aportaciones de Herzberg, figuran las relacionadas a la validez de los resultados de las investigaciones realizadas, en donde los métodos utilizados marcaron el sentido de los resultados; por ejemplo se considera que alteran los resultados la tendencia de las personas a atribuir buenos resultados a sus propios esfuerzos y a culpar a otros por los resultados deficientes.

Hernández (2008), señala que de acuerdo con esta teoría, lo ideal en una organización es pagar bien y permitir que el individuo se autorrealice en su trabajo por medio de permitirle cierta libertad de acuerdo con su capacidad y en la medida que el puesto lo permita.

A su vez, Chiavenato (2001), establece que en esencia la teoría de los dos factores, señala que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales (abarcen el trabajo en sí, la realización personal, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad).

- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo; son los denominados factores higiénicos.

Figura 26: Teoría bifactorial de Herzberg

TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG	
MOTIVADORES	Trabajo desafiante Logro Crecimiento en el puesto Responsabilidad Avance Reconocimiento
FACTORES DE MANTENIMIENTO	Estatus Relaciones interpersonales Calidad de la supervisión Política y administración de la compañía Condiciones de trabajo Seguridad laboral Sueldo

Fuente: Tomado de Koontz & Weihrich (2007)

3.2.4. David Mc Clelland

Respecto a este teórico estadounidense de la administración, Hernández (2008) señala que su teoría sobre motivación se basa en la existencia de tres tipos de motivaciones determinantes en el ser humano:

- Las de logro material,
- Las de afiliación social, y
- Las de poder

Estas motivaciones cambian su efecto en los individuos en razón de la cultura y la ética religiosa del sujeto; para comprobar su teoría, realizó estudios comparativos entre obreros norteamericanos luteranos, calvinistas; a su vez, estudio a latinoamericanos (particularmente mexicanos); llegó a la conclusión de que los trabajadores con cultura protestante norteamericana, están regularmente, más orientados al logro de metas económicas, poder y estatus, mientras que los de origen latinoamericano, con influencia del catolicismo, le dan más importancia a la “afiliación social”.

Propone que se aproveche la orientación de los latinos hacia lo social, pues ello favorece el trabajo en equipo, sin embargo, en la medida que la capacidad económica de la población cambia, las motivaciones se orientan hacia el logro. Respecto al poder, señaló que en ambas culturas se da este elemento que socialmente puede tener una justificación y que administrativamente resulta destructivo.

En este sentido, Daft & Marcic (2005) establecen que David Mc Clelland, por más de 20 años estudio las necesidades humanas y sus implicaciones para la administración; la teoría propuesta por él, denominada “teoría de las necesidades adquiridas” propone que ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida, es decir, las personas no nacen con estas necesidades, sino que pueden aprenderlas o adquirirlas a lo largo de sus vidas.

Según estos autores, Mc Clelland, definió a las tres necesidades propuestas, de la siguiente forma:

- Necesidad de logro: deseo de lograr algo difícil, conseguir un éxito rotundo, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- Necesidad de afiliación: deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y establecer amistades afectuosas.
- Necesidad de poder: Deseo de influir o de controlar a otras personas, de ser responsable por otros individuos y tener autoridad sobre los demás.

Dentro de las características que generan estas necesidades, se afirma: quienes manifiestan una alta necesidad de logro, con frecuencia son emprendedoras, gustan de hacer mejor las cosas que sus competidores y aceptan riesgos razonables en los negocios; quienes expresan necesidades de afiliación, son integradores exitosos, gustan de coordinar actividades de varios departamentos en una organización y son capaces de establecer relaciones de trabajo positivas con los demás, a su vez quienes tienen una alta necesidad de poder con frecuencia obtienen logros exitosos en los altos niveles jerárquicos de una organización.

Figura 27: Tipos de necesidades propuestas por Mc Clelland

Necesidad de logro:	Deseo de lograr algo difícil, conseguir un éxito rotundo, dominar tareas complejas y superar a los demás
Necesidad de afiliación:	Deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y establecer amistades afectuosas
Necesidad de poder:	Deseo de influir o de controlar a otras personas, de ser responsable por otros individuos y tener autoridad sobre los demás

Fuente: elaboración propia, con base a las ideas de Mc Clelland, citadas por daft & Marcic (2005)

3.2.5. Douglas Mc Gregor

Las principales aportaciones de este escritor estadounidense, están plasmadas en el libro “El lado humano de las organizaciones”, escrito en 1960; en donde puede ubicarse la “Teoría X y la Teoría Y”; al respecto Chiavenato (2011) afirma que en esta teoría, Mc Gregor distingue dos concepciones opuestas de administración, basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y).

Desde la perspectiva de Mc Gregor, la teoría X, (que predominó durante décadas) está basada en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas respecto a la naturaleza humana, a saber:

1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario)
2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimularse mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y autodisciplinarse.

Así, bajo esta perspectiva, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización; de manera que el concepto de administración es:

1. La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por ello, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas, dirigirlas; esta es la tarea de la administración, de ahí que suele afirmarse que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas.

La teoría "Y", por el contrario se basa en un conjunto de suposiciones teóricas sobre la motivación humana, que propone un nuevo concepto de administración, bajo estos supuestos:

1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo, e incluso puede llegar a ser una fuente de satisfacción (desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para estar al servicio de los objetivos que se le confían.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. En ciertas condiciones, el hombre promedio no solo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de

ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.

5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población.

6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En otras palabras:

- El ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.

De acuerdo con lo anterior y siguiendo con Chiavenato (2011) la perspectiva de la administración es más amplia:

1. La administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa para obtener sus fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así por su experiencia en otras empresas.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento a los objetivos organizacionales son características presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas, pero tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas logren mejor sus objetivos personales y encaminen sus propios esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

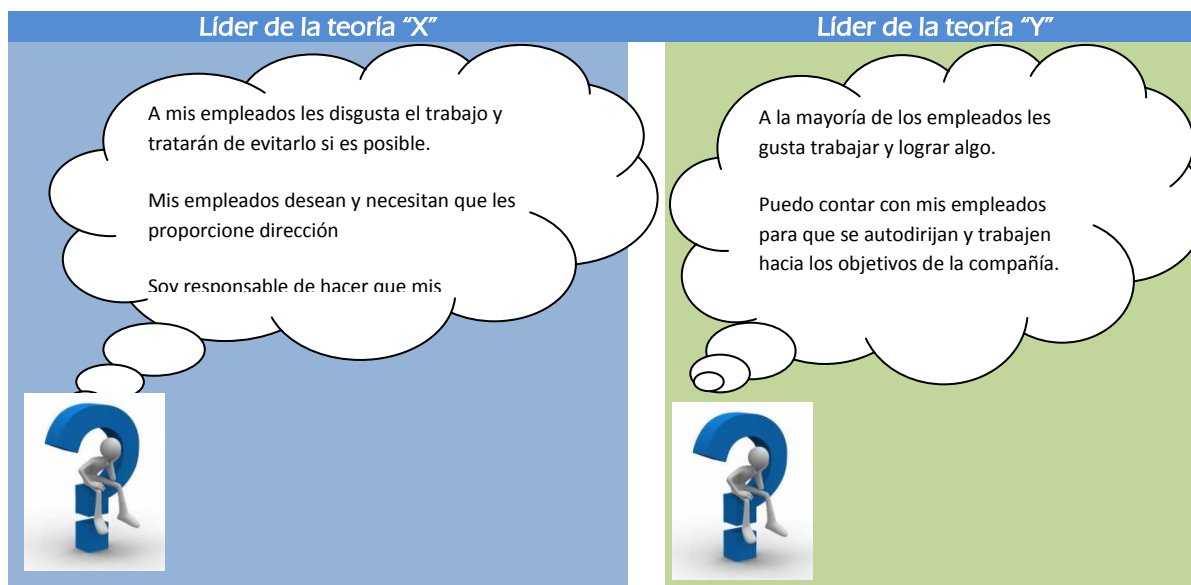
De ahí que se diga que administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el

crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Respecto a este escritor, Hernández (2008) señala que sin duda, es uno de los grandes pilares de la teoría administrativa y que los principales resultados de la teoría Y, se observa en la productividad y la creatividad de las organizaciones, además de generar la autorrealización cuando se trabaja bajo este ambiente.

Finalmente, respecto a Douglas Mc Gregor, Moguel (2012) señala que fue un visionario cuyo pensamiento escaló varias décadas, al generar ideas que pueden ubicarse en la era posmoderna; su llamado a la alta gerencia sobre la necesidad de identificar la naturaleza humana está fundada en que las personas y los grupos, constituyen la materia prima con que trabajan los directivos, en donde una mala dirección de las personas incide claramente en su desempeño y el de la organización en general, con las consecuencias que esto conlleva.

Figura 28: Suposiciones asociadas con la teoría "X" y la teoría "Y"



Fuente: Tomado de Hellriegel, Jackson & Slocum (2005, 423)

3.2.6. Blake & Mouton

Koontz & Weihrich (2004) afirman que una aportación orientada hacia la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace varias

décadas por Robert Blake y Jane Mouton; en donde con base a sus investigaciones demostraron la importancia de que un administrador se preocupe tanto por la producción por las personas, para ello idearon un esquema para representar tal preocupación; misma que suele utilizarse como medio para capacitar a los administradores e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

En este mismo sentido, Chiavenato (2001), señalan que el *Grid Gerencial* (como se conocen la rejilla ideada por Blake & Mouton) surge por la necesidad de evaluar cada tipo de liderazgo, partiendo de que todo administrador está orientado por dos preocupaciones:

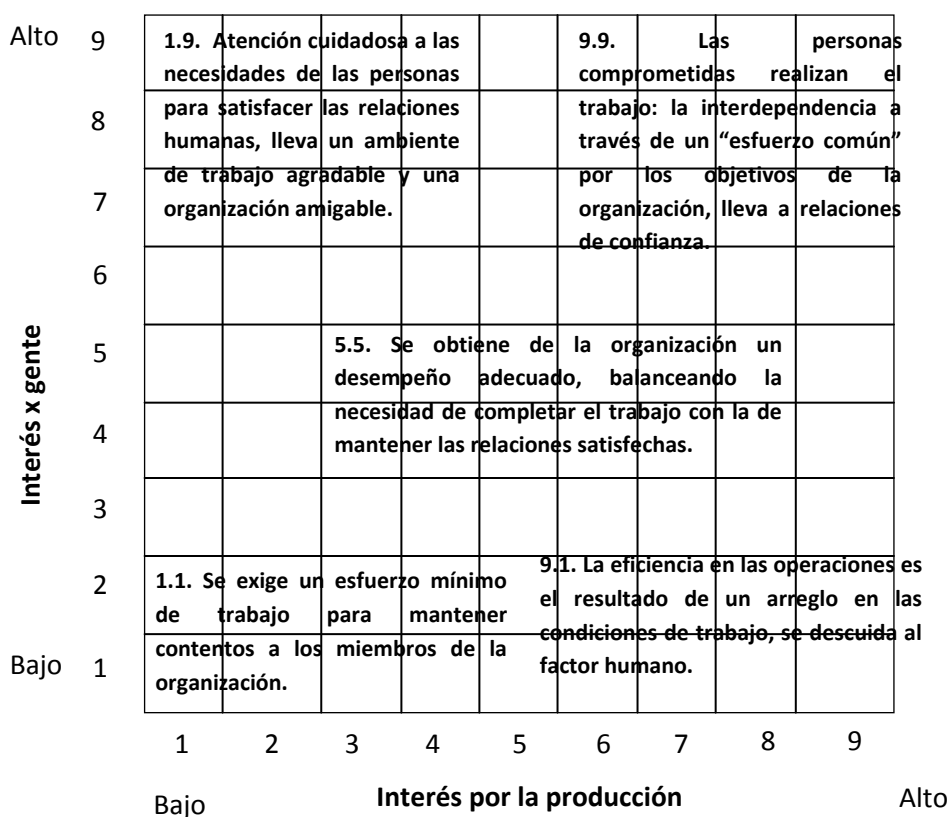
- Énfasis en la producción: es decir, en los resultados concretos de los esfuerzos de los subordinados con quien trabaja.
- Énfasis en las personas: es decir, preocupación por las personas, ya sean subordinados, colegas o jefes con quienes trabaja.

La tabla propuesta se integra por dos ejes: el vertical, representa el énfasis en las personas, mientras que el horizontal representa el énfasis en la producción. Cada uno de estos ejes presenta una serie continua que varía de uno a nueve puntos, donde 1 es el mínimo grado de preocupación y 9 el máximo énfasis posible.

Resulta importante para los administradores, el identificar el estilo de liderazgo que ejerce, porque les permite fortalecer su desempeño individual y evaluar la situación organizacional, identificando discrepancias entre lo que es y lo que debería ser en términos de liderazgo.

Al respecto Moguel (2012) señala que a cuatro décadas de la propuesta de Blake & Mouton, no pierde vigencia, aunque las condiciones del entorno organizacional actual son diferentes, obligando a la alta dirección a tomar en cuenta otros factores emergentes, propios de la posmodernidad, para alcanzar los niveles de excelencia en el desempeño.

Figura 29: Cuadro de grid o rejilla gerencial



Fuente: Tomado de Blake y Mouton (1973), citado por Moguel (20012, 58).

3.3. Enfoque Contingente

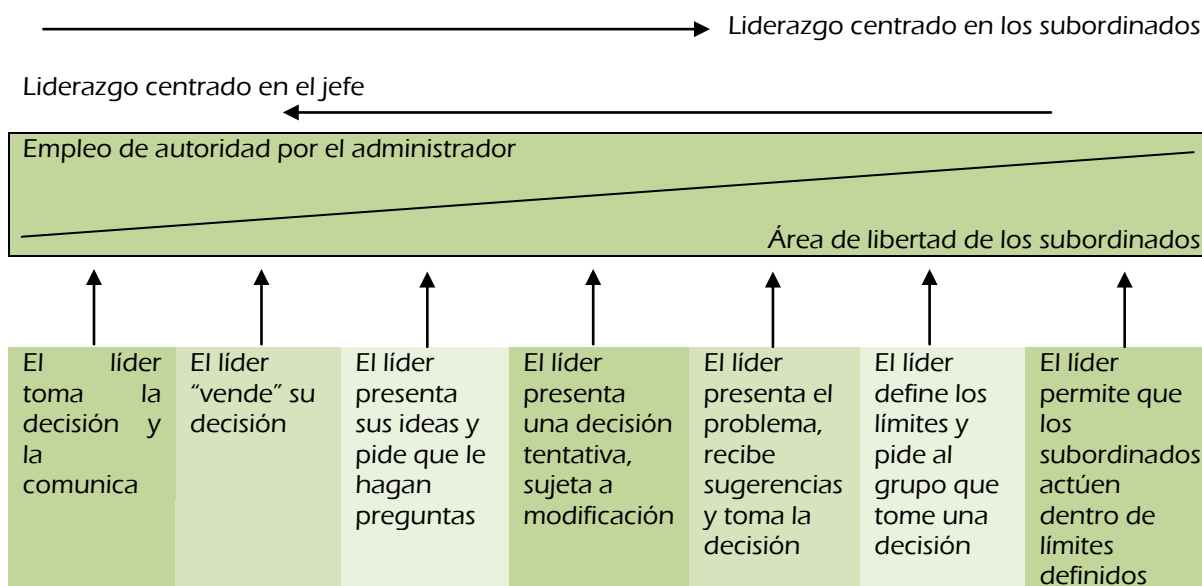
Hernández (2008) afirma que esta teoría establece que el éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, las cuales interactúan en un ambiente variable, generador de contingencias que bien administradas pueden ser oportunidades y las amenazas del entorno se pueden aprovechar o bien minimizar su riesgo.

3.3.1. Robert Tannenbaum

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2007) las aportaciones de Tannenbaum, están relacionadas con la identificación de estilos de liderazgo y junto con Warren H. Schmidt, formularon el concepto de continuo del liderazgo en donde afirman

que el liderazgo comprende una variedad de estilos, que van desde uno muy centrado en los jefes, hasta uno muy centrado en los subordinados. Estos estilos varían con el grado de libertad que un líder o administrador concede a los subordinados, d este mundo, en lugar de plantear la elección entre dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático), el enfoque ofrece varios estilos sin pretender que uno sea siempre correcto y otros siempre equivocados.

Figura 30: Continuo de patrones de liderazgo



Fuente: Tannenbaum & Schmidt (1958), citados por Chiavenato (2001, 323)

En este sentido, Hernández (2008), recoge la definición que Tannenbaum estableció sobre liderazgo, la cual señala que es arte (creatividad) de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un fin valioso; destacando en la misma los siguientes cuatro elementos fundamentales:

- **Arte:** es una destreza individual irrepetible, producida por la personalidad propia del ser humano, no se basa en una técnica precisa que da recetas.
- **Creatividad:** es la habilidad para encontrar nuevas soluciones a problemas sin marco de referencia, ya sean normas, políticas, entre otras. El líder es creativo, no actúa bajo paradigmas rígidos, se reinventa cotidianamente.
- **Influir:** se relaciona con generar energía en otros para movilizarlos a la acción comprometida de una tarea-objetivo valiosa. El liderazgo es energético, en

tanto que genera entusiasmo en los seguidores del líder para la consecución de objetivos que han hecho suyos gracias a su influencia.

- Fin valioso: el objetivo del líder siempre será hacer ética la acción, por lo que los medios de que se vale son a partir de generar valores que justifiquen la razón por la cual se actúa.

3.3.2. Fred Fiedler

Koontz & Weihrich (2007) afirman que las aportaciones de este teórico de la administración, contribuyen a realizar un análisis de estilos del liderazgo; a través de la “Teoría de Contingencias del liderazgo”, sostienen que las personas se vuelven líderes no solo debido a atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones de los líderes y miembros del grupo.

En sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones esenciales de la situación de liderazgo que determinan qué estilo será el mejor:

1. Poder del puesto: grado en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder, como la personalidad o la pericia, faculta a un líder para inducir a los miembros del grupo a que acaten las instrucciones. Tratándose de administradores, es el poder que surge de la autoridad organizacional; un líder con una posición de poder clara y considerable obtiene con mayor facilidad un buen seguimiento.
2. Estructura de la tarea: en esta dimensión se busca identificar el grado en que las labores se dejan explicar claramente y se puede responsabilizar a las personas de cumplirlas. Si las tareas son claras la calidad del desempeño se controla con mayor facilidad y los miembros del grupo se responsabilizan más definidamente de su desempeño.
3. Relaciones entre el líder-miembros: esta dimensión es la más importante para el líder, ya que el poder del puesto y la estructura de las tareas están en gran parte bajo el control de la empresa. Tiene que ver con la medida en la cual los miembros del grupo están satisfechos con su líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Figura 31: Dimensiones que definen el estilo de liderazgo.

Poder del puesto:	Grado en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder, como la personalidad o la pericia, faculta a un líder para inducir a los miembros del grupo a que acaten las instrucciones
Estructura de la tarea:	Esta dimensión se busca identificar el grado en que las labores se dejan explicar claramente y se puede responsabilizar a las personas de cumplirlas
Relaciones entre el líder-miembros:	Es la dimensión más importante para el líder, ya que el poder del puesto y la estructura de las tareas están en gran parte bajo el control de la empresa

Fuente: Elaboración propia, basado en las ideas de Fiedler, citados por Koontz & Wehrich (2007)

3.3.3. *Hershey & BLanchard*

Hernández (2008), establece que Paul Hersey & Ken Blanchard desarrollaron otro modelo de liderazgo en el cual afirman que los líderes deben actuar de acuerdo al grado de madurez del subordinado, en donde las conductas básicas del líder son:

- Orientación a las tareas, y
- Orientación a las relaciones

Sostienen además, que la capacidad del líder para ajustar su estilo al grado de madurez del subordinado lo convierte en un dirigente efectivo. Así, el estilo o comportamiento de líder y la madurez del subordinado, son las dos dimensiones que integran el modelo propuesto.

Definieron el comportamiento orientado a la tarea como el grado en el que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo; explica las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas de conseguirla realización de los trabajos.

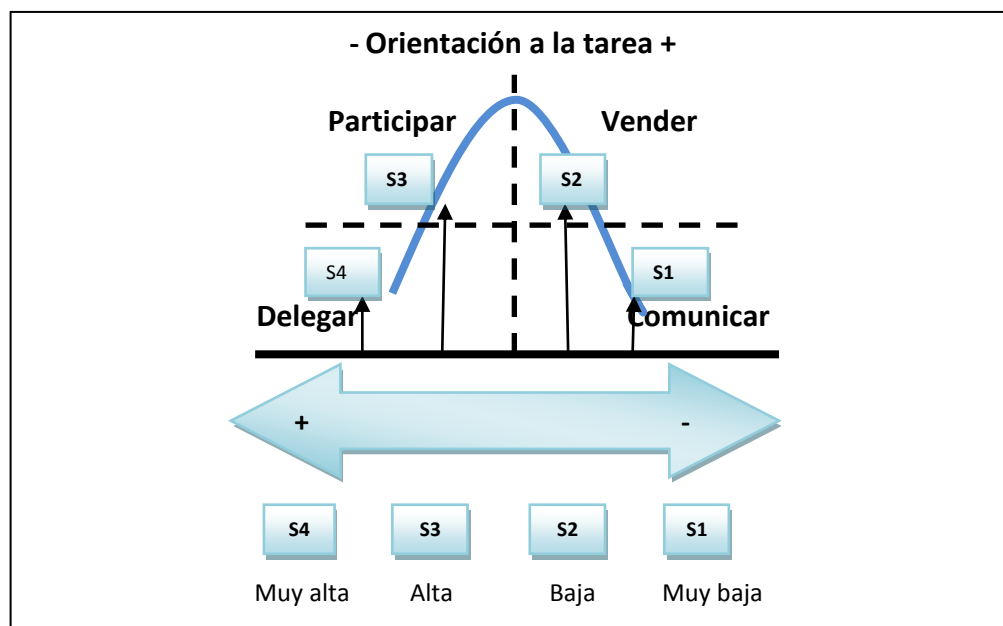
Asimismo sugieren que la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del subordinado y adoptar el estilo de liderazgo adecuado, mismo que puede ser:

- Dirigir: estilo útil cuando el colaborador se encuentra en un nivel de madurez muy bajo, ya que éste no puede o no quiere responsabilidades por sentir inseguridad de sí mismo o apenas inicia su proceso de formación en la empresa y requiere capacitación.

- Vender: consiste en persuadir al colaborador a que realice las tareas, con supervisión y asesoría en relación al ejercicio del trabajo y dándole importancia a las relaciones entre líder y colaborador. Su aplicación es recomendada cuando el miembro está aun inmaduro pero tiene deseos de superación.
- Participar: se recomienda cuando ya hay madurez aunque todavía se requieren de guías, su participación le genera motivación y enriquece el trabajo en equipo.
- Delegar: se aconseja cuando la madurez del miembro es alta en capacidad técnica como en involucramiento y lealtad con la organización.

En términos generales, el modelo de liderazgo situacional propuesto por Blanchard & Hersey, se muestra en la figura siguiente:

Figura 32: Modelo de liderazgo situacional



Fuente: Tomado de Hernández (2008, 111)

3.4. Desarrollo Organizacional

De acuerdo con Guízar (2008), el desarrollo organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las

creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

A su vez, Hernández (2008) señala que el DO es una corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento: psico y sociología; basadas en el pensamiento sistémico, que permite planear estratégicamente el cambio de una cultura organizacional inoperante y anquilosada.

Son muchos los pensadores, que han aportado ideas para conformar esta corriente de pensamiento; a continuación una breve reseña de los más representativos:

3.4.1. Warren Bennis

Moguel (2012) señala que es uno de los primeros expertos en realizar intervenciones en DO a nivel organizaciones y es el pionero en la construcción de una teoría al respecto, afirmando que el DO se funda en tres proposiciones fundamentales:

- Cada época crea su propia forma organizacional,
- El único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, y
- Es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social.

Bennis afirma que existe un nuevo concepto de hombre, fundado en conocer sus complejas necesidades; un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón y un nuevo concepto de los valores organizacionales, con base en ideales humanísticos-democráticos; por lo tanto el estilo de liderazgo, debe centrarse en las necesidades humanas de las partes interesadas más que en el trabajo o en las personas.

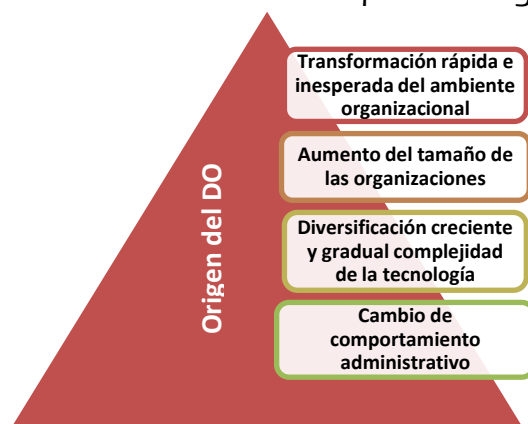
Propone el concepto de revitalización organizacional, al que denomina un proceso social que implica un examen deliberado del comportamiento organizacional y una relación cooperativa entre gerentes y científicos para mejorar los desempeños en las organizaciones. También señala que las principales condiciones en el ámbito empresarial en las últimas décadas, son: el versátil ambiente, las características de la

población, los valores en el trabajo, las tareas y metas en la organización, la propia organización y la motivación del personal.

Entretanto, Chiavenato (2011), cita al propio Bennis para afirmar que las cuatro condiciones básicas que dan origen al DO son:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no baste para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
 - a) Un nuevo concepto del hombre: basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultra simplificado, inocente.
 - b) Un nuevo concepto de poder: basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza.
 - c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales: basados en ideales humanístico-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Figura 33: Condiciones básicas que dan origen al DO



Fuente: elaboración propia, basado en ideas de Bennis, citado por Chiavenato (2011)

3.4.2. Richard Beckhard

Moguel (2012) señala que este autor propone una definición de DO que posiblemente sea la más aceptada entre especialistas de la materia: “un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su efectividad y su bienestar, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

También dentro de sus aportaciones figuran:

- La identificación de algunas características de los esfuerzos del DO exitosos tales como: un programa planeado involucra a todo el sistema; la dirección está comprometida con el programa; está relacionado con la misión organizacional, es un esfuerzo a largo plazo; las actividades están orientadas hacia la acción; se fundamenta en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia; se trabaja principalmente con grupos.
- Distingue algunas condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de DO; por ejemplo: cambiar la estrategia gerencial, la estructura, las funciones, las normas culturales y las formas de motivación; hacer el clima organizacional más consecuente; mejorar la colaboración entre grupos; y adaptación a un nuevo ambiente de trabajo.

Chiavenato (2011, 348) cita la definición de este autor, respecto a cultura organizacional, misma que es definida como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos de todos de determinada organización.

Asimismo, identificó las diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos; lo que puede observarse en la siguiente figura:

Figura 34: Diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos

Sistemas Mecanicistas	Sistemas orgánicos
Se resalta exclusivamente lo individual	Se resaltan las relaciones entre los grupos y en su interior.
Refuerzo de tipo autoridad-obediencia	Confianza y confiabilidad recíprocas
Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida	Interdependencia y responsabilidad compartidas
División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígida.	Participación y responsabilidad multigrupales
Toma de decisiones centralizada	Responsabilidad y control ampliamente compartidos
Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad	Solución de conflictos por medio de la negociación o solución de problemas.

Fuente: Chiavenato (2011, 349) citando a Beckhard (1972)

3.4.3. Paul Lawrence & Jay Lorsch

Chiavenato (2011) señalan que estos autores definieron a la organización como la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente, es decir adoptan un concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación en la organización.

Para Moguel (2012) estos profesores de la Universidad de Harvard; afirmaron que cuando se habla de DO se buscan formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado; para ello deben responder cuestiones relacionadas a las principales áreas de problemas en las que se desea cambiar la organización y acerca de la forma de establecer la dirección en que se desea desarrollar la organización en dichas áreas; para ello identificaron tres áreas de contacto para la intervención del DO:

1. Entre la organización y el ambiente,
2. Entre grupos o unidades dentro de la organización, y
3. Entre los colaboradores individuales y la organización, y de persona a persona.

Estos autores fueron los primeros, en tomar en cuenta la importancia del ambiente en la organización y en el análisis organizacional, incorporando los conceptos de la teoría general de sistemas aplicada a la teoría y práctica de la administración, que a partir de los años setenta del siglo pasado tuvieron gran influencia en las disciplinas

de la planeación y la administración estratégica para el análisis situacional de la organización.

Cuando se refieren al ambiente en el trabajo, hacen una referencia estricta a los elementos componentes del entorno que rodea a la organización y la influencia que ejercen en ella. Establecen también que en el área de contacto entre la organización y el ambiente, cada funcionario busca relacionarse con su contraparte en el mercado (ambiente), el cual puede presentarse como escenario estable o turbulento y/o de recursos abundantes o escasos, representando cada ambiente un grado de complejidad diferente.

La siguiente figura muestra lo anterior.

Figura 35: Áreas de contacto entre empresa y ambiente

Unidad organizacional	Sector ambiental pertinente
Ventas	Clientes, consumidores, usuarios
Investigación	Ciencia y tecnología (universidades)
Producción e ingeniería	Tecnología y proveedores de maquinaria y equipo
Compras	Proveedores
Finanzas	Instituciones financieras (bancos, seguros y fianzas)
Personal	Mercado de trabajo y de profesionales
Relaciones públicas	Prensa y cuerpos legislativos
Legal jurídico	Agencias gubernamentales

Fuente: Tomado de Lawrence & Lorsch (1973), citados por Moguel (2012, 60).

CAPÍTULO IV:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Definición del tipo de investigación

Por metodología debemos entender al cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación (Miller, en Eyssautier, 2006, 92), por otra parte, definida operacionalmente es el estudio crítico del método, la lógica particular de una disciplina (Baena, 1997, 9), es decir, los pasos y métodos que habrán de seguirse para la consecución del objetivo planteado en el proyecto, derivado de lo anterior, este trabajo de investigación documental, se realizó bajo las siguientes posiciones teóricas:

Asumiendo la clasificación del método científico que propone Eyssautier (2006) se recurrirá al submétodo deductivo, toda vez que se partió de teorías, enfoques y leyes generales para descubrir sus implicaciones particulares, asimismo se recurrió al método de observación, entendiendo por observar a la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, utilizando la técnica de observación específica: investigación documental; entendiendo por ella, la que está “orientada hacia temas encaminados a revisar y enriquecer la teoría; estas investigaciones se efectúan a través de documentos” (Elizondo, 1997, 146)

4.2. Alcance

Respecto al alcance de la investigación es una investigación exploratoria, definidas como “las que se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández y otros, 2007, 101) y también es descriptiva, entendiendo por estas “aquellas que buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”(103).

El diseño de la investigación fue no experimental, asumiendo que son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, de tipo transeccional o transversal, dado que la investigación recopilará datos en un momento único.

4.3. Técnicas utilizadas y pasos desarrollados

Dentro de las técnicas utilizadas para la investigación figuran la documental bibliográfica, hemerográfica y escrita (Baena, 1997, 31).

Lo anterior se tradujo en los siguientes pasos:

- a) Recopilación de Datos: esta etapa consistió en la identificación de los documentos fuente, que incluye la revisión bibliográfica, la lectura selectiva, la formulación de fichas bibliográficas, la realización de fichas de trabajo y el concentrado de las fichas documentales. Se utilizará como procedimiento de recopilación la elaboración de fichas tanto bibliográficas, conceptuales y de trabajo y como instrumentos de recopilación de la información las tarjetas, los ficheros, lápiz y pluma.
- b) Procesamiento de datos: concluida la etapa anterior, se procedió a la organización de los elementos obtenidos y para ello fué necesario estructurar y redactar el trabajo de investigación, así como a formular las referencias documentales necesarias.
- c) Interpretación de la información obtenida: consistió en someter la información obtenida al análisis, lo cual implicó someter la información a un examen con el propósito de responder a los cuestionamientos planteados en la investigación, para posteriormente tratar de explicarlos mediante un proceso mental que requirió encontrar mayor significado a la información obtenida.

- d) Comunicación de resultados: esta parte representa la divulgación de los logros obtenidos durante el trabajo de investigación, misma que se cristaliza con la estructuración, redacción y presentación de este trabajo de investigación, que a la postre significa el cumplimiento del requisito del trabajo escrito para acceder al examen de grado.

CONCLUSIONES

La administración, entendida como la acción humana orientada a lograr metas en las organizaciones en forma eficaz y eficiente a través de la observancia de un proceso que implica las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos disponibles en las entidades; a lo largo del último siglo se ha nutrido de incontables aportaciones teóricas que la hacen una ciencia apasionante y en constante evolución.

Considerando todas las aportaciones teóricas que nutren las visiones administrativas; puede afirmarse que al menos concurren cinco grandes grupos en las mismas: el que enfatiza las acciones en las tareas (administración científica); en la estructura (teoría clásica, burocrática y estructuralista); en las personas (teoría de las relaciones humanas, neohumanismo-relacional, contingente y desarrollo organizacional); en la tecnología (enfoque situacional) y en el ambiente (estructuralismo, neo-estructuralismo y situacional).

El enfoque basado en las personas, también llamado enfoque humanista, está basado fundamentalmente en dos escuelas: la de relaciones humanas, y la del comportamiento en las organizaciones.

La escuela de relaciones humanas, principalmente impulsada por Mayo y Lewin; constituye el enfoque más moderno y liberal de la teoría administrativa y entre sus seguidores figuran Roethlisberger, Dickson, Homans, Lippitt, Dubin, Tannenbaum, Bavelas, Massarik, entre otros. Surge en oposición a la teoría clásica y fundamentalmente incorpora conceptos desarrollados por la psicología y la sociología industrial como: organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámicas de grupo, comunicación, liderazgo, etc. Dentro de los principales aportes de esta escuela figuran los esfuerzos emprendidos para humanizar a las empresas, el énfasis en la organización informal, en los grupos sociales, la comunicación, la motivación, el liderazgo, los enfoques participativos y, en especial, la preocupación por la satisfacción en el trabajo.

Por su parte, la teoría del comportamiento en la organización: surge a partir del trabajo de Simon, quien afirma que las decisiones resultan más importantes que la ejecución posterior; a partir de ahí las empresas se conciben como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan. En este enfoque confluyen los trabajos de renombrados teóricos, tales como Mc Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Fiedler, Mc Clelland, y otros; buscando siempre desarrollar y comparar estilos de administración capaces de potencializar las motivaciones individuales de los miembros de las organizaciones y reducir las incongruencias y los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los miembros.

De estas dos grandes escuelas surgen al menos cuatro corrientes teóricas:

La teoría de las relaciones humanas, cuyo origen data de la primera mitad del siglo pasado, y que surgió en forma paralela al desarrollo industrial y producción en serie observado en los Estados Unidos de América, motivado por las protestas sociales en contra del Taylorismo predominante; lo que en esencia dio pie a la incorporación de técnicas psicológicas para incidir en la motivación de los recursos humanos, procurando el incremento de la productividad; en esencia busca abandonar el concepto tayloriano (el hombre: apéndice de la máquina) para establecer un nuevo paradigma que señalaba que “en las empresas el recurso humano es el más importante”.

El Neohumanismo-relacionismo, en donde confluye el trabajo de grandes teóricos de la administración, basada en las relaciones humanas, mantiene la tradición de poner en segundo plano los aspectos estructurales y dedicarse por completo a los aspectos del comportamiento, descansando en gran parte en aspectos relacionados con la motivación y el liderazgo.

El enfoque de contingencias; cuya premisa parte de la afirmación de que el éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, las cuales interactúan en ambientes variables, generadores de contingencias que bien administradas pueden ser oportunidades y las amenazas

del entorno se pueden aprovechar o bien minimizar su riesgo; dando prioridad siempre a la satisfacción de las necesidades del personal.

Desarrollo Organizacional, que surge como una respuesta al cambio, constituyendo una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir que sean capaces de adaptarse al cambio mismo. Conformando así una corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento: psicosociológico; basadas en el pensamiento sistémico, que permite planear estratégicamente el cambio de una cultura organizacional inoperante y anquilosada.

Independiente a la posición teórica que se asuma en la administración de los recursos humanos (el más valioso, importante y complejo dentro de las organizaciones) no debe perderse de vista que una constante en el trabajo administrativo es la búsqueda de la eficiencia, entendida como el uso ordenado y correcto de los métodos establecidos para lograr los resultados programados, incluso más allá de la eficacia.

Tratándose de la administración de personal (actividad básica en cualquier organización y fundamental para el logro de objetivos) debe asumirse como un área multidisciplinaria, donde perviven conceptos de psicología, sociología, ingeniería industrial, derechos laborales, seguridad, medicina del trabajo, sistemas, por citar solo algunos, enriquecida con el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones.

Como ha podido apreciarse en este trabajo; las acciones administrativas suelen adoptar distintas expresiones o características que en mucho dependen de las condiciones tanto internas como externas de las empresas, es decir, la acción de administrar, jamás será igual en todas las empresas y existirán diferencias de acuerdo a las múltiples variables que en cada una de ellas intervienen, de ahí que se diga que no existe una política válida para todas las circunstancias y ocasiones

posibles; es decir, no existe una “mejor forma de administrar”; esta dependerá de las condiciones que se enfrenten.

Lo que si resulta imprescindible es que quienes se interesen en la acción de administrar, deben mantener y demostrar una preocupación permanente por el conocimiento de las distintas aportaciones teóricas que durante más de un siglo se han acumulado; su práctica y utilización dependerá del criterio, características y situaciones a enfrentar, de manera que bajo la lógica de la preparación; quien administre una organización, máxime tratándose de recursos humanos, deben estar informados y actualizados, para que puedan fundamentar sus decisiones, sin dejar a un lado la creatividad e innovación de cada administrador, para que bajo las condiciones propias del estilo de liderazgo que pueda ejercer, alcance los objetivos trazados en la empresa, sin olvidar las expectativas y necesidades de los recursos humanos bajo su coordinación, en un ambiente de coherencia, de equidad y de justicia.

REFERENCIAS

- Ayala, V., S., (2004). *Administración de recursos humanos. Documento electrónico*. Consultado el 30 de Noviembre de 2012. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionderecursoshumanos/default.asp
- Baena, P., G. (1997). *Instrumentos de Investigación*. (13ª edición, 22ª reimpresión). México: Editores Mexicanos Unidos
- Barber, K., C. (2009). *¿Qué les duele a las PYMES?* En CNN EXPANSIÓN. Revista electrónica, Octubre, 2009. Recuperada el 21 de Febrero de 2013. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/10/13/que-les-duele-a-las-pymes>
- Booth, W., C., Colomb, C., G. & Williams, M., J. (2005). *Cómo convertirse en un hábil investigador*. (1ª Edición, 2ª reimpresión). Barcelona: Editorial Gedisa
- Cartwright, Dorwin y Zander A. (1971) *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trillas, México.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. (3ª Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. 9ª edición.
- Daft, L., R., & Marcic, D. (2005). *Introducción a la Administración*. (Cuarta edición). México. THOMSON.
- Davis, K. & Newstrom, W. J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima edición. México. Mc Graw Hill.
- Deloitte & Touché. (2002). *Human Capital ROI Study: Creating Shareholder Value through People*. Documento electrónico. Consultado el 25 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.workinfo.com/free/downloads/HCRORReport.pdf>
- Elizondo, L., A. (1997). *Metodología de la investigación contable*. (2ª edición). México: ECAFSA
- Eyssautier de la M., M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia*. (5ª Edición). México: Thomson
- Galván, E., J. (1996). *Tratado de administración general*. Trillas. 2ª Edición. México.
- Gómez, C., G. (1998). *Planeación y organización*. Mc Graw Hill. México.

- Guízar, M., R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.
- Hellriegel D. Jackson S., Slocum J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (10ª Edición). México: THOMSON
- Hernández y R. S. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. (2ª Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S., R., Fernández, C., C., Baptista L., P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4ª Edición). México: Mc Graw Hill.
- Human Kind. (2012). *Recursos Humanos, área clave en una PYME. Documento electrónico*. Consultado el 20 de Noviembre de 2012. Disponible en: <http://sohumanmx.wordpress.com/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*. (7ª. Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- _____ (2004). *Administración. Una perspectiva global*. 12ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Luna G. Alfredo. (2008). *Proceso Administrativo*. México. Grupo Editorial Patria.
- Marón, M. (2010). *La importancia de las MIPyMES en el desarrollo de México. Convención Anual del IMCP. Ixtapa-Zihuatanejo*, México. Presentación electrónica. Recuperada el 21 de Febrero de 2013. Disponible en: <http://eventos.imcp.org.mx/IMG/pdf/MiguelMaronManzur.pdf>
- Martínez, J. (2008). *Gestión de los Recursos Humanos a través de la tecnología: factor de éxito para las PYMES*. Documento electrónico, consultado el 15 de Diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1861-gestion-de-los-recursos-humanos-a-traves-de-la-tecnologia-factor-de-exito-para-las-pymes.html>
- Moguel, M. (2012). *Aportaciones del desarrollo organizacional a la responsabilidad social de las empresas en Staobil Lekilal ta lekil abtel*. Administración para el Desarrollo. Revista de la FCA, C1 de la UNACH. ISSN 2007-2910. Pp. 35-63. México.
- Münch, G., L. & García, M., J. (1997). *Fundamentos de Administración*. Trillas. México. 5ª edición, 7ª reimpresión.
- Rodríguez, V., J. (2001). *Introducción a la administración*, ECAFSA. México.

SECRETARIA DE ECONOMIA (SE) (s/f). *PYMES eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Documento electrónico, recuperado el 21 de Febrero de 2013. Disponible en:
http://www.promexico.gob.mx/es_i0/promexico/PyMES_eslabon_fundamental_para_el_crecimiento_en_Mexico

Terry, R., G. (1992). Principios de administración. CECSA. México