



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL  
FUNCIONAMIENTO Y ÉXITO DE LAS MICROEMPRESAS**

### **T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

### **P R E S E N T A:**

DAMARIS BERENICE DELGADO PINEDA

**ASESOR:**

M.A.N. GUSTAVO ARMANDO RODRÍGUEZ MEDINA

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 2018



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

N A M  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

**Importancia de la cultura organizacional para el funcionamiento y el éxito de las microempresas.**

Que presenta la pasante: **DAMARIS BERENICE DELGADO PINEDA**  
Con número de cuenta: **30281390-2** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"**  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de septiembre de 2016.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

|                     | NOMBRE                                  | FIRMA |
|---------------------|---|-------|
| <b>PRESIDENTE</b>   | M.A.N. Gustavo Armando Rodríguez Medina |       |
| <b>VOCAL</b>        | M.A. Aurora Reyes Viguera               |       |
| <b>SECRETARIO</b>   | M.A. Juan Silva Hernández               |       |
| <b>1er SUPLENTE</b> | L.A. Alejandra Torres Aguilar           |       |
| <b>2do SUPLENTE</b> | M.A. Lyliá Luz del C. Astorga y Romo    |       |

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).  
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.  
(Art 127 REP)  
IHM/ntm\*

**Capítulo 1  
La Organización**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Definición de Organización.                            | 1  |
| 1.2 Antecedentes de las organizaciones.                    | 3  |
| 1.3 Objetivos de las organizaciones.                       | 8  |
| 1.4 Tipos de organizaciones.                               | 9  |
| 1.5 Características de la Organización.                    | 12 |
| 1.6 Estructura de las Organizaciones.                      | 14 |
| 1.7 Teorías de la Organización.                            | 15 |
| 1.8 Importancia de las Organizaciones.                     | 18 |
| 1.9 Recursos de la Organización.                           | 19 |
| 1.10 La microempresa en el contexto de las Organizaciones. | 22 |

**Capítulo 2  
Los Recursos Humanos dentro de la Organización**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Los recursos humanos dentro de la Organización.                           | 27 |
| 2.2 Antecedentes de los recursos humanos.                                     | 28 |
| 2.3. Objetivos de los recursos humanos.                                       | 32 |
| 2.4 Funciones de los recursos humanos.  | 33 |
| 2.5 Jerarquización de los recursos humanos.                                   | 37 |
| 2.6 Teorías sobre los recursos humanos.                                       | 38 |
| 2.7 Factores que inciden en el adecuado desempeño<br>de los recursos humanos. | 42 |
| 2.8 Los recursos humanos en la globalización.                                 | 43 |

## **Capítulo 3**

### **La Cultura Organizacional**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Definición de cultura organizacional.                         | 47 |
| 3.2 Antecedentes de la cultura organizacional.                    | 53 |
| 3.3 Importancia de la cultura organizacional.                     | 56 |
| 3.4 Objetivos de la cultura organizacional.                       | 57 |
| 3.5 Funciones de la cultura organizacional.                       | 58 |
| 3.6 Características de la cultura organizacional.                 | 59 |
| 3.7 Creación y mantenimiento de la cultura organizacional.        | 61 |
| 3.8 Tipos de cultura organizacional.                              | 64 |
| 3.9 Modelos de cultura organizacional.                            | 67 |
| 3.10 Aspectos formales e informales de la cultura organizacional. | 70 |
| 3.11 Ventajas de la cultura organizacional.                       | 72 |
| 3.12 Evaluación de cultura organizacional.                        | 73 |

## **Capítulo 4**

### **Caso Práctico**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 4.1 Entendimiento de la problemática. | 77 |
| 4.2 Objetivo.                         | 80 |
| 4.3 Alcances.                         | 80 |
| 4.4 Metodología.                      | 80 |
| 4.4 Análisis de la información.       | 82 |
| <br>                                  |    |
| Conclusiones.                         | 92 |
| <br>                                  |    |
| Bibliografía.                         | 96 |
| <br>                                  |    |
| Anexos.                               | 99 |

## **FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS**

### **FIGURAS**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Elementos que integran la definición de Organización.     | 2  |
| Figura 2 | Proceso de creación de la cultura Organizacional.         | 62 |
| Figura 3 | Aspectos formales e informales dentro de la Organización. | 72 |
| Figura 4 | Organigrama REHESA.                                       | 79 |

### **CUADROS**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Cuadro 1 | Tipos y características de las organizaciones.                           | 10 |
| Cuadro 2 | Clasificación de las empresas en México.                                 | 11 |
| Cuadro 3 | Teorías clásicas de Administración.                                      | 16 |
| Cuadro 4 | Teorías modernas de Administración.                                      | 17 |
| Cuadro 5 | Estratificación de las micropresas en México por número de trabajadores. | 23 |
| Cuadro 6 | Funciones de la administración de los recursos humanos.                  | 35 |
| Cuadro 7 | Definiciones de cultura organizacional.                                  | 51 |
| Cuadro 8 | Funciones de la cultura organizacional.                                  | 59 |
| Cuadro 9 | Cronograma de actividades.   | 83 |

### **GRÁFICAS**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Gráfica 1 | Edad.  | 84 |
| Gráfica 2 | Nivel de estudios.                           | 84 |
| Gráfica 3 | Misión, visión y valores de la Organización. | 85 |
| Gráfica 4 | Reconocimiento.                              | 85 |
| Gráfica 5 | Clima organizacional.                        | 86 |
| Gráfica 6 | Liderazgo en la organización.                | 86 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gráfica 7  | Relación jefe-empleado.  | 87 |
| Gráfica 8  | Relación con el jefe.  | 87 |
| Gráfica 9  | Comunicación de necesidades.                                   | 88 |
| Gráfica 10 | Comunicación de valores, metas y objetivos de la Organización. | 88 |
| Gráfica 11 | Satisfacción laboral.  | 89 |
| Gráfica 12 | Retroalimentación sobre desempeño.                             | 89 |
| Gráfica 13 | Recompensas.   | 90 |
| Gráfica 14 | Lealtad en empleados.  | 90 |
| Gráfica 15 | Calidad de vida.   | 91 |
| Gráfica 16 | Capacitación.  | 91 |

## Introducción

Chiavenato, afirma que el primer paso para entender qué es una Organización, es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional.<sup>1</sup> De esta manera, las formas en que interactúan las personas, sus actividades, las aspiraciones y asuntos de relevancia en su interacción forman parte de una cultura organizacional.

Por esto, la importancia que tiene la cultura organizacional reside principalmente en que los sistemas de creencias, valores y conductas permitirán el desarrollo adecuado de la Organización, al menos desde el aspecto humano del cual ya se ha mencionado que es un factor determinante para el desarrollo y mantenimiento de la Organización; por lo tanto, sin la adecuada intervención de los recursos humanos y su clara identidad con la Organización difícilmente esta alcanzará posicionarse en una competencia de mercado.

Así, como fenómeno, la cultura organizacional motiva a los integrantes de la Organización a asumir situaciones de cambio con las que se enfrenta continuamente, y de esta forma elimina las resistencias a través del establecimiento de expectativas más acertadas para el personal y la organización misma.

No es extraño considerar que la cultura organizacional adquiere importancia en el interior de las organizaciones, y por esto ha sido objeto de estudio en investigaciones realizadas por organizaciones interesadas en esta temática, principalmente en los países altamente industrializados,<sup>2</sup> quienes han dirigido su atención a las organizaciones que implementan este tipo de experiencia en atención a las mejoras continuas, donde se observa su interior sin perder de vista el contexto exterior en el que se encuentran.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones. 2ª. ed. México: Mc.Graw Hill, 2009 p.123

<sup>2</sup> Aguilar Edwards, Andrea. El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. En Global Media Journal Edición Iberoamericana v.6 n.11 (2009) p. 68



Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación se estructuraron tres capítulos; el primero de ellos comprende una visión general referente al significado de la Organización, exponiendo la definición, antecedentes, objetivos y funciones, así como los recursos implicados en ella.

En el segundo capítulo se abordan los recursos humanos dentro de la Organización, es decir, la definición de los mismos, sus antecedentes, los objetivos que persiguen así como las funciones que realizan y las teorías implicadas para el desarrollo de los mismos. En el capítulo tercero se aborda concretamente la teoría y práctica de lo que es la cultura organizacional, describiendo la definición, sus antecedentes, la importancia, sus funciones, sus características, los tipos de cultura y modelos que se dan dentro de las organizaciones.

Por último, se describe un caso práctico de la cultura organizacional entre los empleados de una microempresa específica, abordando el entendimiento de la problemática, los objetivos de la Organización, la metodología para el diagnóstico del estudio así como el análisis de resultados y la consecuente propuesta que se deriva de esta investigación. Finalmente, se ofrecen las conclusiones a las que se llegan, posteriores a la realización de este estudio.

En lo que compete a la justificación, la presente investigación pretende retomar la línea temática de la cultura organizacional y realizar un estudio descriptivo que contribuya a la explicación de este fenómeno en una microempresa, por lo que se propone identificar la cultura organizacional en una Organización, y descubrir la percepción de los empleados sobre la misma. El producto final de esta investigación será obtener un documento que sirva de referencia o consulta a los interesados en realizar un estudio de similar naturaleza, principalmente de aquellos que cuenten con estudios en Administración.

## **Planteamiento del problema**

¿Cuál es el significado de la cultura organizacional en los empleados y qué acciones fortalecen esta cultura en beneficio de la Organización?

## **Hipótesis:**

El adecuado desarrollo de la cultura organizacional en los empleados de una Organización contribuye al desempeño eficiente de los recursos humanos y al cumplimiento acertado de los objetivos.

## **Metodología**

Por las características del objeto de estudio, metodológicamente se realiza una investigación descriptiva en donde se utiliza el método inductivo, así como también se recurre a la técnica de la encuesta. También, se hace uso de las técnicas de investigación documental para la elaboración de los respectivos capítulos.

# Capítulo 1

## La Organización

### 1.1 Definición de Organización

Un primer aspecto que se requiere para entender lo que es Organización es identificar su significado, para de esta forma detectar el sentido que su definición comprende y así avanzar en un mejor conocimiento de la misma. Para esto, conviene señalar que aparecen una serie de definiciones donde se muestran sus principales características que la hacen diferente como término y como actividad. Aunque es preciso subrayar que las definiciones formuladas por los autores coinciden y confirman un acuerdo sobre el término Organización.<sup>3</sup>

En una primera definición encontramos que: *“las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente”*.<sup>4</sup>

Esta definición muestra una característica esencial de la Organización y es, la conformación de un grupo de personas con la intención de alcanzar un objetivo específico y para la cual estos grupos de personas recurren precisamente a la Organización para aprovechar al máximo los recursos implicados. De esto, Etzioni señala lo siguiente, *“las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”*.<sup>5</sup>

Como se puede notar el énfasis al factor humano, a la búsqueda de objetivos y la necesidad de establecer una estructura para alcanzarlos, son una constante que aparece al definir lo que es la Organización. De igual manera, Hodge, refiere que *“las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados*

---

<sup>3</sup> Conviene subrayar que el significado de Organización al que se hace alusión comprende aquel que se relaciona directamente con la organización empresarial e institucional y no así al sentido que representa exclusivamente orden en la forma de realizar una actividad, aunque de hecho, el término Organización implica orden. Asimismo, organización también refiere una función de la administración. No obstante, a pesar de que desde su etimología griega el término organización significa instrumento, lo que se pretende es comprender un significado más amplio que permita su entendimiento como parte de un marco conceptual.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 1998 p.8

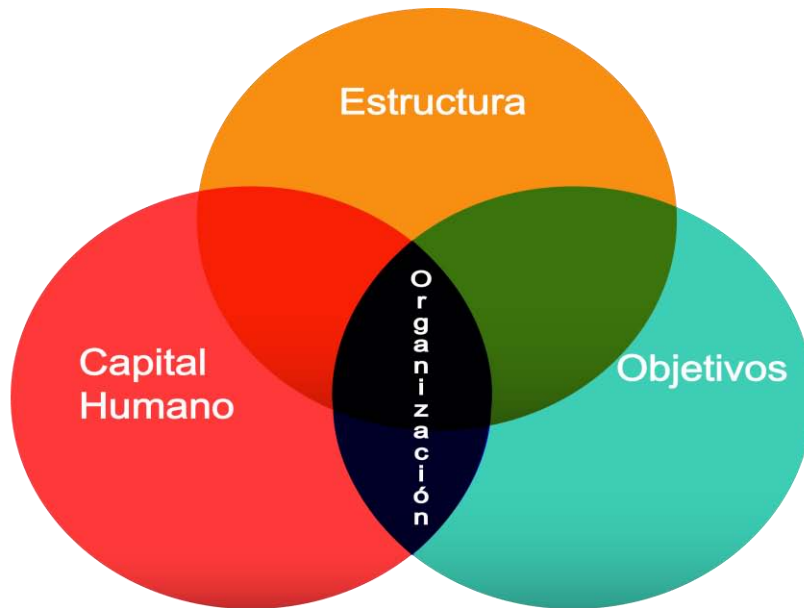
<sup>5</sup> Hernández Rodríguez, Sergio. Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. México: Mc Graw Hill, 2003, p.90

dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos”.<sup>6</sup>Chiavenato,<sup>7</sup> destaca que una Organización existe solamente cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse y que
2. Están dispuestas a contribuir con acción,
3. Con miras a cumplir un propósito común.

Derivado de lo anterior, y de forma esquemática, la siguiente figura muestra los elementos que integran la definición de la Organización.

**Figura 1**  
**Elementos que integran la definición de Organización**



Fuente: Elaboración propia

Desde su definición, una Organización es un grupo social formado por personas o grupos de personas que pretenden alcanzar objetivos y metas plenamente definidas mediante una estructura dispuesta para esto ya que, de forma sistemática y coordinada, contribuyen a la realización de sus propósitos y al desarrollo de la misma. Desde esta percepción el sentido que se le está dando a la Organización se identifica con las

<sup>6</sup> Hodge, Billy J. Teoría de la organización: un enfoque estratégico. 6ª ed. México: Pearson, 2003 p.13

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto, op. cit. p.7

empresas o instituciones ya que integra en su definición a grupos humanos, acciones, recursos, estructura, metas y objetivos que hacen referencia precisamente a organizaciones que han contribuido al desarrollo de la sociedad; por esto; Giménez considera descriptivamente que las organizaciones son *conjuntos sociales constituidos con finalidades específicas que se caracterizan por: división del trabajo; presencia de centros de decisión; y existencia independiente de los individuos.*<sup>8</sup>

Sin embargo, el significado de las organizaciones, a pesar de que se tiene plenamente comprendido, cuenta con un desarrollo histórico que es necesario comprender para ratificar la importancia de lo que es una Organización, y desde luego, que esta mirada retrospectiva nos proporcione un mayor conocimiento que permitirá la comprensión y mejoramiento de su definición.

## **1.2 Antecedentes de las Organizaciones**

En la actualidad, ante la diversidad de organizaciones grandes y pequeñas que dan cuenta de un mundo moderno, todo parece indicar que olvidamos que este tipo de organizaciones tuvieron un desarrollo histórico, en ocasiones imperceptible; sin embargo, están ahí como un antecedente sobre el cual reflexionar en un pasado donde las organizaciones tuvieron una fuerte influencia de naturaleza humana, cuya necesidad era precisamente asociarse para conseguir algún propósito. De acuerdo a Naumov:

*“El hombre aprendió a organizarse porque vio que hay un tiempo limitado para hacer las cosas. En esos tiempos remotos, lo más importante e inmediato era alimentarse, buscar una casa y vestir; por ello era necesario un programa natural de actividades a fin de que siempre tuviera a la mano recursos básicos, ya que eran prioritarios para la supervivencia”.*<sup>9</sup>

Las necesidades básicas establecieron una primera forma de buscar una asociación entre seres humanos para sobrevivir, y por lo mismo, la organización fue parte determinante para este propósito, al que posteriormente se fueron sumando afirmando lazos comunitarios que en cierto modo dieron origen en un principio a una Organización cultural. Esta asociación de personas con intenciones bien definidas por cumplir, dejan en claro

---

<sup>8</sup> Gimenez Ruíz, José Luis. Sociología de la Organización y de la empresa. México: Marcombo, 1998, p.34

<sup>9</sup> Naumov García, Sergio. Organización Total. México: MC GrawHill, 2011. p. 116

que *“las organizaciones surgieron desde el inicio de la existencia del ser humano. Así, se ha pasado desde una organización simple y práctica, que era la familia hasta una compleja que era la burocracia de los gobiernos en la cual mucha gente integraba esas organizaciones públicas.”*<sup>10</sup>

A partir de este argumento, podemos notar que las organizaciones encuentran periodos identificados históricamente, los cuales se relacionan directamente con el desarrollo mismo de la administración ya que la asociación de personas, con propósitos definidos, permite comprobar que efectivamente la Organización estaba presente.

Así, podemos encontrar periodos que van desde la Antigüedad en donde las culturas griegas y romanas, además de los chinos y egipcios, entre otras, reflejan la existencia de una forma de Organización muchas de las cuales se encuentran documentadas en sus sistemas tributarios, donde se reconoce la necesidad de una estructura cuyas funciones estarán encaminadas a la obtención de objetivos. De ellas, Reyes Ponce señala que *“existían maravillosas apreciaciones relacionadas con la administración; si bien claramente no con la perfecta calidad que hoy se requiere.”*<sup>11</sup>

Para este periodo de la Antigüedad, de acuerdo a Hernández y Rodríguez, *“las raíces de las organizaciones están dadas en las concepciones del pensamiento grecorromano. La sociedad, así como otras organizaciones humanas, a medida que crece y se desarrolla, se hace más formal y compleja. Requiere, por ello, normas y políticas que guíen la acción individual hacia la obtención de objetivos personales y organizacionales.”*<sup>12</sup>

Un segundo periodo en donde las organizaciones igualmente se ven reflejadas, para propósitos históricos, es el medieval,<sup>13</sup> cuya característica principal es que se tiene una estructura cerrada de señores y siervos y en donde la tierra y el incipiente comercio representaban motores determinantes para la necesidad de la creación de organizaciones. En esta etapa de desarrollo más avanzado de la Edad Media el comercio comienza a crear asociaciones en organizaciones dedicadas a ese tipo de actividad,

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 116

<sup>11</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna .México: Limusa, 2009. p.47

<sup>12</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros, Inda. Fundamentos de administración. México: Interamericana, 1983 p.71

<sup>13</sup> Sistemas económicos: Feudalismo. Sistema de gobierno y de organización económico y social propio de la Edad Media, basado en el feudo o contrato por el que un soberano o gran señor cedía a un noble una tierra o un derecho a cambio de su fidelidad.

aunque también los gremios son otras formas de organización social que permite notar la presencia de las organizaciones.

Es en este periodo, la Iglesia tiene una fuerte influencia en los valores sociales y religiosos pero también en las decisiones que se toman y que forman parte de naciotes negocios en donde ésta participa pero no siempre de manera positiva, aunque obtiene ganancias por intervenir como una organización que incide en las actividades económicas.

No podemos omitir otro tipo de Organización que estuvo presente en la Edad Media a lado de la Iglesia, nos referimos específicamente a la Organización militar, cuya presencia, estuvo principalmente en la recuperación de espacios geográficos que en un principio se decía pertenecían a la Iglesia, dando lugar a la denominada Guerra de las Cruzadas, en donde más que un objetivo religioso existía el interés de expansión de vías comerciales para vender e intercambiar productos con otras naciones.

Durante este periodo, la creación de ciudades en donde el comercio florecía de manera acelerada, los asentamientos humanos alrededor de las mismas imponen la creación de organizaciones que no siempre están conformes con la participación de la Iglesia, por lo que la ruptura con esta forma de organización –Iglesia--, los conduce a la búsqueda de otras formas de asociación en las que mantengan mayor presencia y se margine la intervención de la Iglesia, por lo que los valores basados en principios religiosos comienzan a cambiar, a raíz de los escritos de Santo Tomás de Aquino quien, entre otras cosas, justifica la actividad del mercader, sosteniendo que, aunque el comercio sea desagradable, es un mal necesario y que el comercialismo tiene una función social.<sup>14</sup>

A pesar de que el desarrollo del sistema medieval nos permite ratificar la existencia de organizaciones cuyos resultados son vistos tanto en los grandes señoríos, la Iglesia y las organizaciones militares así como la creación de gremios y de grupos de comerciantes, el interés de alejarse de los señores feudales y también de la intervención de la Iglesia católica, comenzó a ser la causa que motivó a los comerciantes a buscar nuevas formas de organización en donde era necesario crear formas de desarrollo distantes de estos señores, pero también de otro tipo de tecnología que explotara los recursos naturales y aprovechara la mano de obra que intervenía dando paso así a una especie de crisis en

---

<sup>14</sup> Ibid. p.72

donde las organizaciones sociales crearon organizaciones para una forma de desarrollo que permitiera la obtención de ganancias y beneficios sociales.

Esta etapa que permite dar un cambio histórico a las organizaciones, cuyas transformaciones se dan principalmente en el alejamiento de los grupos de comerciantes y de lo cual Kuztnetzov, menciona:

*“Las revoluciones burguesas derrocaron el feudalismo en varios países del continente europeo. Las relaciones de producción liberadas de las trabas feudales empezaron a desarrollarse con rapidez en los países donde se operaron las primeras revoluciones y también en otros países donde creció la industria a medida que fueron madurando las relaciones de producción.”<sup>15</sup>*

La llamada Revolución Industrial<sup>16</sup> abre la posibilidad de incorporar el conocimiento científico en el desarrollo de las industrias en las que se aprovechan de mejor manera los recursos naturales que a partir de 1780 permite desarrollar formas de producción, pero también la consolidación de asociaciones que dan mayor impulso al trabajo industrial *“superando la habilidad artesanal a través de máquinas de vapor y posteriormente por el motor produciendo a mayor escala y logrando mejores economías”*.<sup>17</sup>

Otro aspecto que influyó fuertemente en el desarrollo de asociaciones son las ideas desarrolladas por las doctrinas de economistas liberales que precisamente destacan las características de este periodo y que son:

- a) Libertad de producción
- b) Libertad de empresa
- c) Libertad de circulación
- d) Libertad de consumo
- e) Libertad de trabajo

---

<sup>15</sup> Kuznetzov, Marat. Compendio de historia y economía. 8ª. ed. México: Cultura Popular, 1976. p.265

<sup>16</sup> Ashton, T.S. La revolución industrial. 2ª. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1983. p.

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México : Mc Graw Hill, 2014. p.



#### f) Libertad de mercado<sup>18</sup>

A partir de la idea de libertad de empresa y de la expansión de procesos productivos lo que orienta a la necesidad de crear organizaciones en las “cuales aparecen la división del trabajo, los administradores, surge la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica, y la necesidad de establecer un horario de trabajo que comenzó con catorce horas al día”.<sup>19</sup>

Con el desarrollo de las empresas o de las asociaciones con fines lucrativos pero también productivos se establece una serie de teorías de la administración que tratan precisamente sobre un mayor aprovechamiento de sus recursos, principalmente humanos, y se dan también diversos estudios que permiten el mejoramiento continuo de estos recursos, pero también de los recursos naturales y tecnológicos

En la explicación histórica de las organizaciones, aparecen tres periodos definidos por muchos especialistas y de los cuales algunos ya han sido asentados en este trabajo, sin embargo, los procesos productivos de expansión, las grandes economías de competencia, la comercialización de productos y servicios que se han venido dando a partir de la segunda Guerra Mundial y hasta nuestros días, nos conduce a la afirmación de que existe otro periodo histórico más reciente donde las organizaciones empiezan a tener un mayor significado en el terreno de la competencia económica y al cual se le ha denominado globalización, como concepto económico estratégico donde la apertura de fronteras y la competencia de grandes economías van en pos de este <sup>20</sup> objetivo principal de las organizaciones.

El libre mercado, libre comercio, presupuesto equilibrado y la casi nula intervención del gobierno en los procesos productivos, son algunos de los principios bajo los cuales se rige la actual economía, y que, por lo tanto, las organizaciones están más que nunca expuestas a una dinámica de cambio a la cual deben adaptarse de manera rápida ya que de lo contrario, desaparecerán del actual mercado competitivo, nacional e internacional.

Como consecuencia del actual ambiente, las organizaciones precisan de una visión distinta hasta la que hace algún tiempo aun consideraban adecuada y por esto se habla de un aprendizaje continuo pero también de un uso racional de sus recursos así como la obtención de ganancias, y de una expansión de mercados internacionales; de ahí que las

---

<sup>18</sup> Sheifler Amezaga, Xavier. Historia del pensamiento económico. 2ª ed. México: El autor, 1967 p. 231-235

<sup>19</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. cit. p.98

<sup>20</sup> Márquez Ayala, David. El desafío global. En Rino no. 25 (Otoño 1997) p.42

organizaciones adquieran una mayor importancia y por lo mismo den origen a un nuevo periodo históricamente determinado por la globalización económica.

### 1.3 Objetivos de las Organizaciones

Se mencionó anteriormente que las organizaciones se conforman por grupos de personas con la intención de alcanzar objetivos específicos, pero además las organizaciones en sí mismas, de acuerdo a su dimensión y naturaleza, diseñan y buscan objetivos concretos a los cuales enfocar sus acciones y, para alcanzarlos, Palací establece que *“los fines de las organizaciones tienen por lo menos un objetivo, su supervivencia y permanencia a través del tiempo.”*<sup>21</sup>

En el mismo sentido, el Instituto Internacional de Investigación Tecnológica Educativa considera que *“las organizaciones tienen como primer objetivo permanecer y mantener un lugar dentro de la sociedad donde nació, funcionando adecuadamente y tratando de abarcar un segmento cada vez mayor del mercado donde compite.”*<sup>22</sup> Para Hicks, *las organizaciones tienen objetivos fundamentales que son intelectuales y económicos y, consecuentemente, debe aumentar su capacidad, reducir el tiempo requerido para alcanzar una meta y aprovechar el conocimiento acumulado de generaciones anteriores.*<sup>23</sup>

Para Chiavenato, los objetivos de las organizaciones se consideran dentro de tres perspectivas fundamentales:

1. *A nivel ambiental, las restricciones a los objetivos impuestos a la organización por la sociedad,*
2. *A nivel organizacional, los objetivos de la organización como sistema,*
3. *A nivel individual; los objetivos de los participantes de la organización,*<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Palací Descal, Francisco José. Psicología de la Organización. Madrid: Pearson, 2005. p. 3

<sup>22</sup> Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. México: INITE, 2009. p. 30

<sup>23</sup> Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Continental, 1983. p. 38-39

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto. op. cit. p.32

Conforme a Chiavenato, los objetivos pueden visualizarse desde el entorno social, desde la misma organización y los propósitos que se diseñan a nivel individual por parte de los recursos humanos que integran la organización. En síntesis, podemos decir que las organizaciones tienen propósitos definidos que son el de permanecer vigentes dentro de la sociedad y dentro del mercado, el de estabilizar y consolidar su prestigio y el de desarrollar su posición no solo ante los ojos de sus accionistas y clientes sino a la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, las organizaciones conforme a su naturaleza, pueden tener objetivos de lucro o de ganancia si son privadas, pero si son de naturaleza gubernamental los objetivos pueden estar orientados con fines sociales, aunque ambas organizaciones pretenden ante todo satisfacer las necesidades planteadas por clientes y usuarios de productos y servicios que presten dichas organizaciones.

### **1.4 Tipos de Organizaciones**

De acuerdo a la literatura de la Administración, encontramos una amplia tipificación de organizaciones que pueden jerarquizarse conforme a distintos criterios y que hace posible observar esta amplia gama de descripción que se tiene sobre las organizaciones, donde se da cuenta de un interés por explicar más allá de la dinámica de cambios en la que han estado involucradas las organizaciones, pero que también ofrecen formas de comprenderlas en la manera como se encuentran actualmente. Así, para Hicks<sup>25</sup> las organizaciones pueden dividirse en formales e informales de acuerdo a su grado de estructuración:

- **Organización Formal**

Tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente. El status, el prestigio, sueldo, rango y otras obvenciones están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables y están planeadas; debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles.

---

<sup>25</sup> Hicks op. cit p. 45-46

- **Organización Informal**

Están libremente organizadas, son flexibles y espontáneas. La calidad de miembro de las organizaciones informales puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro, la afiliación o dedicación puede “crecer” con el tiempo.

Por otra parte, conforme al grado emocional de sus miembros las organizaciones, según Chiavenato,<sup>26</sup> se dividen en primarias y secundarias, y presentan las siguientes características:

- **Organizaciones primarias**

Buscan la participación personal y emocional completa de sus miembros. Se caracterizan por las relaciones personales, directas, cara a cara y espontáneas. Se basan en las expectativas mutuas más que en obligaciones precisamente definidas y satisfacen fines en sí mismas.

- **Organizaciones secundarias**

Se caracterizan por relaciones intelectuales, emocionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen fines en sí mismas, pero poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines. La participación de los miembros es limitada.

Así mismo, las organizaciones de acuerdo a los propósitos particulares de los miembros, pueden tipificarse, siguiendo a Hicks en lo siguiente:

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto. op. cit p.31-32

**Cuadro 1**  
**Tipos y características de Organizaciones**

| <b>Tipo</b>                           | <b>Características</b>  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Organizaciones económicas</b>      | Proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.                               |
| <b>Organizaciones religiosas</b>      | Se ocupan de las necesidades religiosas de los miembros.  |
| <b>Sociedades protectoras</b>         | Protegen a las personas contra daños.   |
| <b>Organizaciones gubernamentales</b> | Satisfacen las necesidades de orden y continuidad.  |
| <b>Organizaciones sociales</b>        | Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo. |

Fuente: Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Continental, 1983

En la anterior jerarquización se puede deducir la presencia de organizaciones económicas y de servicios en las cuales se ubican a las microempresas que también encuentran a sí mismo una tipificación y de la cual se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro 2**  
**Clasificación de las empresas en México**

| <b>Tamaño</b> | <b>Sector</b>         | <b>Rango de número de trabajadores(7) +(8)</b> | <b>Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)</b> | <b>Tope máximo combinado*</b> |
|---------------|-----------------------|--|---|-------------------------------|
| Micro         | Todas                 | Hasta 10                                       | Hasta \$4   | 4.6                           |
| Pequeña       | Comercio              | Desde 11 hasta 30                              | Desde \$4.01 hasta \$100                          | 93                            |
|               | Industria y servicios | Desde 11 hasta 50                              | Desde \$4.01 hasta \$100                          | 95                            |
| Mediana       | Comercio              | Desde 31 hasta 100                             | Desde \$100.1 hasta \$250                         | 235                           |
|               | Servicios             | Desde 51 hasta 100                             |   |                               |
|               | Industria             | Desde 51 hasta 250                             | Desde \$100.1 hasta \$250                         | 250                           |

Fuente: Nacional Financiera. Título [En línea]

Disponible:<http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

Por su parte Gimenez Ruíz presenta una tipificación de las Organizaciones:

*las empresas públicas cercanas a la administración, se basan en el eje objetivos-normas, de tal modo que la realización de los objetivos depende de la imposición de normas. Este tipo de empresa es más una organización (mecanismo de ejecución) que un sistema institucional (centro de decisión). Dentro de este tipo se sitúan las empresas de servicios públicos, de transportes, de sanidad. Las empresas comerciales, o modelo central, se fundamenta en el eje objetivos-intercambios y se caracterizan por una lógica económica en relación con el entorno, o consumo. Las empresas de promoción y desarrollo se constituyen en la orientación del eje objetivos-equilibrios. La empresa se considera como un conjunto de recursos o un sistema piloto por sus objetivos.<sup>27</sup>*

En suma, las organizaciones se distinguen por una amplia tipificación, en donde en algunos casos aparecen como empresas con un propósito económico, pero también de aquellas que tiene un fin de beneficio social que pueden pertenecer al gobierno de un país y de aquellas que asisten a la sociedad en aspectos donde las organizaciones no gubernamentales no tienen definida su ayuda. Por lo tanto, las organizaciones representan para la sociedad a grupos de personas hacia la búsqueda de propósitos definidos y que por esto mismo benefician a la sociedad contribuyendo con sus actividades al desarrollo social y económico del país.

### **1.5 Características de las Organizaciones**

Las organizaciones presentan rasgos muy propios que en ocasiones suelen pasarse por alto, incluso estas mismas características se encuentran implícitas en otras áreas de las organizaciones. Por lo mismo, es importante destacar algunas que más distinguen a las organizaciones y disponer así de una comprensión completa. Primeramente, Chiavenato distingue las características de las organizaciones de acuerdo a las actividades que realiza y señala las siguientes:

- Satisfacen necesidades
- Desarrollan grupos
- Crean acción organizada

---

<sup>27</sup> Gimenez Ruíz, José Luis. Op. cit. p.53

- Motivan a las personas
- Desarrollan actitudes
- Aportan
- Nacen
- Crecen
- Cambian
- Se agrupan
- Se dividen
- Crean productos y servicios
- Contribuyen al bienestar social
- Comunicación
- Toman decisiones<sup>28</sup>

Desde la perspectiva de este autor, el sentido humano prevalece para distinguir las características de las organizaciones, lo cual no se opone sino que es complementado con lo que Álvarez subraya, en consideración a las características, y que son las siguientes:

- 1) *La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación.*
- 2) *La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de las organizaciones y los dirigen hacia sus fines.*
- 3) *Sustitución de personal.*<sup>29</sup>

De nueva cuenta, Álvarez puntualiza en lo humano, lo que ratifica que las organizaciones si bien se caracterizan por los recursos materiales, sus procesos y la productividad, son orientadas por la presencia de decisiones humanas, destacando así que el factor

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2009. 2ª ed. p. 26

<sup>29</sup> Álvarez, Héctor Felipe. Teoría de las organizaciones. México: Eudecor, 1997. p.51

humano<sup>30</sup> es característico e inherente a toda organización. Coincidiendo con lo anterior, Naumov da a conocer siete características que son propias de las organizaciones, y son las siguientes:

- 1) *El orden es un principio básico de toda empresa que pretende ser organizada: se refiere al acomodo exacto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos. Las empresas ordenadas en sus recursos tendrán más eficacia en usarlos cuando se requiera.*
- 2) *Debe contar con una estructura. Cuando se habla de estructura organizacional, se alude a poner orden en la jerarquía de los diferentes puestos que existen en la empresa, para que esta trabaje de manera sincronizada y pueda alcanzar sus metas de manera más efectiva.*
- 3) *Debe facilitar la integración de recursos.*
- 4) *Debe contener la definición de funciones.*
- 5) *Se diseña con base en los procesos del negocio.*
- 6) *Debe operar como un sistema.*
- 7) *Debe adaptarse con rapidez a los cambios.*
- 8) *Las empresas de nueva creación deben diseñarse en función de las necesidades del negocio y su visión, su misión, su filosofía estratégica y sus valores.*

Por lo descrito sobre las características de las organizaciones, es interesante mencionar que éstas son acaso los rasgos más representativos que tienen las organizaciones y lo cual las hace organizaciones con un espacio propio dentro de la sociedad como un reconocimiento a partir de la cobertura de sus objetivos, pero también de las características que le son inherentes. En la actualidad, Luis Montaña señala las características más sobresalientes de las organizaciones, y son:

- ✓ *Tendencia hacia la multi-especialización.*
- ✓ *Mayor participación por parte de los trabajadores en cierto tipo de decisiones.*

---

<sup>30</sup> Naumov García, Sergio Luis. Organización Total. México: Mc GrawHill, 2011, p.118-127



- ✓ *Mayor importancia del mercado en detrimento de la jerarquía interna en lo concerniente a los alineamientos funcionales.*
- ✓ *Establecimiento de horizontes de tiempo más extendidos.*
- ✓ *Tendencia hacia la remuneración del esfuerzo colectivo.*<sup>31</sup>

## **1.6 Estructura de las organizaciones**

En los incisos anteriores se señaló que una de las características que hacen formal a una organización se basa en la estructura que ésta presenta, lo que permite el reconocimiento y aceptación de lo que es una organización con propósitos definidos que tratará de cumplir con la estructura y funciones que debe realizar. De acuerdo a Griffin, *la estructura organizacional es el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización. Por tanto, la estructura define la forma y la función de las actividades organizacionales. Define, además, el ajuste entre las partes de una organización, como lo demuestra el organigrama.*<sup>32</sup>

De acuerdo a la anterior definición, la existencia de una estructura en las organizaciones refleja las diversas tareas o procesos que requiere la organización para obtener sus objetivos pero también muestra el sistema formal de las tareas y relaciones de autoridad que controla, cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. Orientado por lo anterior, se deriva que el principal propósito de una estructura organizacional es controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas a que logren esos objetivos.<sup>33</sup>

En consecuencia, la estructura organizacional efectivamente resulta pieza fundamental para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos y, desde luego, a un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y económicos que están involucrados en las organizaciones. A su vez, Robbins destaca que esta misma estructura permite una

---

<sup>31</sup> Montaña Hirose, Luis. La informalidad en los procesos de modernización organizacional: hacia una reformulación del paradigma burocrático. En *Administración y Organizaciones* v.1 n.1 (Noviembre 1998) p.7-23

<sup>32</sup> Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory. *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones.* 9ª ed. México: CENGAGE Learning, 2011. p.407

<sup>33</sup> Gareth, Jones. *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones.* 5ª ed. México: Pearson, 2008. p. 7

departamentalización, una cadena de mando, una extensión de control así como una centralización y descentralización de las decisiones que se toman, lo que vuelve a enfatizar un principio de orden y control que son necesarios para el funcionamiento de las organizaciones.

Cabe destacar que la estructura de las organizaciones se puede hacer conforme al tamaño de éstas o de los propósitos que persiguen, por lo tanto, son tan complejas y amplias como sean las organizaciones o tan austeras si el tamaño de la organización así lo es; así mismo, esta estructura puede ser tan ampliamente horizontal o vertical que permita la participación de los diferentes integrantes de la organización o simplemente centrar las decisiones en una sola persona.

Dicho esto, la estructura en las organizaciones resulta una especie de columna vertebral que orienta formalmente las actividades y procedimientos que deben desarrollarse para conseguir objetivos, establecer niveles de comunicación, mando y también los tramos de control que se encuentran establecidos en la estructura, por lo que su presencia en las organizaciones es ineludible.

## 1.7 Teorías de la Organización

La creación y evolución de las teorías sobre las organizaciones van paralelo a la evolución de las teorías o escuelas que intentan explicar el desarrollo de la Administración. Por esto mismo, Eyssautier escribe que *la teoría de la organización es una síntesis de aquellos conceptos expuestos por los clásicos de la organización acerca del mejor uso de los recursos de la organización para alcanzar sus metas.*<sup>34</sup>

Sin embargo, como señala Rivas, la percepción de cómo ha evolucionado el pensamiento organizacional es muy difícil de integrar, pues existe una enorme abundancia de información que no siempre hace posible el entendimiento sobre esta temática, aunque si permite visualizar que este tipo de teorías ha proporcionado valiosas aportaciones para comprender a la administración y a las organizaciones, debido a que precisamente el motor de la evolución de estas teorías es la búsqueda de mejores métodos para

---

<sup>34</sup> Eyssautier de la Mora, Maurice. Elementos básicos de administración. México: Trillas, 2010. p. 106

aprovechar los recursos de la Organización, y encontrar mejores formas de ejecutar las principales tareas administrativas.<sup>35</sup>

Debido a la amplia gama de corrientes que existen dentro de la teoría administrativa y de lo cual Eyssautier define este hecho como la jungla de la teoría administrativa, a continuación se presenta un bosquejo general de las principales teorías administrativas que ayudará a comprender las teorías existentes y la manera en cómo han contribuido en el desarrollo de las organizaciones.

**Cuadro 3**  
**Teorías clásicas**

| ENFOQUE                             | PRINCIPIOS   | EXPONENTES   |
|-------------------------------------|--|--|
| TEORÍA FUNCIONAL                    | Aplicación de la ciencia a la administración.<br>Estudio de tiempos y movimientos.<br>Principios de la eficiencia y productividad.<br>Cargas de trabajo.<br>Relación obrero-patrón, según función.   | Taylor<br>Gillbreth<br>Gant<br>Emerson   |
| PROCESAL O ECLÉCTICA                | Proceso administrativo general y funciones operativas.<br>Otros investigadores consolidaron el proceso administrativo y lo mantuvieron vigente.  | Fayol<br>Oliver Sheldon<br>G.R. Terry<br>Koontz y O'Donell   |
| BUROCRÁTICA                         | La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores (reglamentos, políticas, manuales y procedimientos definidos)                                | Max Weber<br>Amital Etzione<br>Chester Barnard   |
| TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS    | Conducta humana basada en la psicología social, jerarquía de necesidades, motivación y dinámica de grupos. Desarrollo de la organización.<br>La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar. | Elton Mayo<br>Simon<br>Argyris<br>Blake y Mouton<br>P. Follet<br>Oliver Sheldon<br>Chester Barnard |
| TEORÍA DE LOS SISTEMAS COOPERATIVOS | La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trabajo justo y beneficios recíprocos.   | Chester Barnard  |
| TEORÍA DE SISTEMAS                  | La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.  | Bertalanffy, Katz<br>Rosenzweig  |
| TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO           | La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad.                                       | March y Simon  |
| TEORÍA POLÍTICA                     | La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ellas, y gestiona de manera positiva el conflicto.  | Selznick, Pfeffer,<br>Croazier   |

<sup>35</sup> Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización. [en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>

|                                      |  |                                      |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|
| TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL | La forma de organización más eficaz es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles de organización es posible.                     | Kurt Lewin<br>Douglas Mc Gregor      |
| TEORÍA DE LA CONTINGENCIA            | La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente. Teóricos y directivos deben entender el contexto de la organización con el fin de prescribir la estructura apropiada | Burns<br>Slater<br>Woodward<br>Child |

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo, B.J. Hodge, Chiavenato.

**Cuadro 4**  
**Teorías modernas**

| ENFOQUE  | PRINCIPIOS   | EXPONENTES                                       |
|--|--|--|
| TEORÍA DE LA POBLACIÓN ECOLÓGICA               | La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.   | Hannan y Freeman                                 |
| TEORÍA INSTITUCIONAL                           | La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcional. Los miembros organizativos se centran en presiones sociales que se ajustan a creencias convencionales e institucionalizadas. | Di Maggio<br>Powell<br>Meyer<br>Rowan            |
| TEORÍA DEL COSTO DE TRANSACCIONES              | La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades. Las organizaciones deben apoyar los recursos y capacidades que son considerados como fortalezas.                                 | Williamson                                       |
| TEORÍA DE LA AGENCIA                           | La Organización es la que crea los mecanismos que previenen que la gente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la Organización.  | Rumelt<br>Schendel y Teece                       |
| TEORÍA DEL CAOS ADMINISTRATIVO                 | Se gestiona la variabilidad caótica de la Organización a través de su complejidad.   | Campbell   |
| TEORÍA DE LOS SISTEMAS ALEJADOS DEL EQUILIBRIO | La Organización puede adaptarse y auto-organizarse. La complejidad supone la ausencia de equilibrio con reconocimiento inestable o dinámico del equilibrio.  | Prigogine  |
| TEORÍA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS   | Se permiten ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno. La complejidad es el resultado de procesos auto-organizativos cuya base son procesos autocráticos.   | Kauffman   |
| TEORÍA DE LA AUTOCRÍTICABILIDAD ORGANIZADA     | La Organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.   | Humberto Maturana<br>Francisco Varela            |
| TEORÍA DE LA CALIDAD (TOTAL)                   | Es una técnica instrumentada para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos, su objetivo es ir incrementando el valor en forma continua.   | Porter<br>Deming<br>Jurán<br>Crossby<br>Ishikawa |

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo, B.J. Hodge, Chiavenato.

## 1.8 Importancia de las Organizaciones

Sin duda alguna las organizaciones tienen una importancia inherente que no siempre se aprecia a simple vista, sin embargo, su importancia está latente y es reconocida por la sociedad de acuerdo a cualquier tipo de organización que se trate. Así, dentro de lo que hace importante a las organizaciones, encontramos las siguientes características.<sup>36</sup>

- Cobertura de necesidades humanas. Esto significa que la creación de productos, bienes y servicios satisfagan los requerimientos que plantea una sociedad a la cual sirven las organizaciones.
- Sentido de colaboración. La intervención de las organizaciones encuentra su importancia en la medida en que contribuye al desarrollo de la sociedad en el orden económico y material que esta requiere para su dinamismo.
- Desarrollo de fuentes de empleo. Las organizaciones son espacios donde la creación de empleos forman parte determinante para su reconocimiento.
- Mejora e innovación constante. Las organizaciones mantienen y elevan su importancia en la medida que mejoran sus productos, bienes y servicios pero que también tratan de crear nuevos bienes y servicios para cubrir las necesidades de la comunidad.
- Rendimiento y productividad. Las organizaciones buscan rendir al máximo y obtener beneficio de los productos y servicios que proporcionan pero también se distinguen por los niveles de productividad que se pretenden desarrollar.
- Orden y sistematización. Destaca la importancia de las organizaciones en la medida que buscan obtener el mayor beneficio de los servicios que producen realizando tareas grupales y de manera coordinada.
- Desarrollo de su personal: Representa un aspecto determinante ya que los recursos humanos son cruciales para que las organizaciones se desarrollen eficientemente y también diseñen y ofrezcan sus bienes, servicios y productos de

---

<sup>36</sup> Importancia de las Organizaciones. [En línea] Consultado 15 de Febrero 2017 <http://www.importancia.org/organizacion.php>

manera adecuada, subrayando con esto la importancia que mantienen los recursos humanos en las organizaciones.

- Responsabilidad social: Otro de los aspectos en los que reside la importancia de una organización en la sociedad es su contribución al cuidado del ambiente a través de la prevención y control de contaminación en la ecología mediante el cumplimiento de normas existentes para esto.
- Ofrecen capacitación: Además de la educación que se recibe en las escuelas o universidades las organizaciones también son responsables capacitando o formando en el trabajo a sus empleados, para que de esta manera se convierta en un espacio de educación que apoya a los empleados en otro aspecto de su desarrollo.

Como podemos ver, la importancia de las organizaciones no radica necesariamente en el aspecto económico sino en otra serie de aspectos en donde los valores las hacen ver importantes y no únicamente en el sistema de lucro, no hay que olvidar que no todas las organizaciones son creadas para obtener ganancias sino para ofrecer bienes y servicios no siempre negociables.

## **1.9 Recursos de la Organización**

Ya se había mencionado que *las organizaciones, son un conjunto de personas, persiguen objetivos concretos, pero para lograrlo es necesario que cuenten con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyen a su funcionamiento adecuado.*<sup>37</sup> Esto contribuye a explicar precisamente la necesidad de identificar sus recursos, porque entre los propósitos de las organizaciones se encuentra el diseño y la producción de bienes, productos y servicios que satisfacen necesidades humanas, y en esto los recursos son determinantes.

Sobre esto, Chiavenato, expone que *la Organización en un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus*

---

<sup>37</sup> Munch Galindo. Op. Cit. p.54

*tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.*"<sup>38</sup>

Por costumbre se ha considerado que cuando se hace mención de la palabra recurso en las organizaciones, se refiere exclusivamente al aspecto financiero, pero esto no es así ya que los recursos de los que se dispone en una Organización se encuentran divididos en dos aspectos: humanos y no humanos, los cuales incluyen todas las cosas, todas las personas, todos los conceptos y todas las condiciones con las que una Organización tiene que laborar;<sup>39</sup> se pueden clasificar de la siguiente manera:

### **Recursos Físicos o materiales.**

Son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para proporcionar servicios especializados o para producir bienes o productos. Ejemplo de este tipo de recursos son: el espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo para elaborar bienes y servicios.<sup>40</sup> Es decir, son todos aquellos bienes tangibles que son propiedad de la empresa.

### **Recursos Técnicos.**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos; entre estos destacan los sistemas de producción, los sistemas de ventas, sistema de finanzas, sistemas administrativos así como también las formulas y patentes.<sup>41</sup>

### **Recursos Financieros.**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa y que son indispensables para la ejecución de sus decisiones. Por esto, Chiavenato subraya que este tipo de recursos se refieren al dinero en forma de capital, flujo de caja, empréstitos, financiación y créditos que entre otros están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.

---

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 127

<sup>39</sup> Hicks, Herbert. Op. Cit. p.65

<sup>40</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p.126

<sup>41</sup> Munch Galindo. Op. Cit. p.56

Chiavenato igual subraya que los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.<sup>42</sup>

### **Recursos Administrativos.**

Son aquellos medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales; incluye los procesos de toma de decisiones, la distribución de información así como también los esquemas de coordinación e integración que utilizan las organizaciones.

### **Recursos Metodológicos.**

Son aquellos medios que las organizaciones utilizan para identificar, contactar e influir en los clientes. Comprenden el mercado de consumidores ya que son parte esencial de su objeto de estudio y dentro de este tipo de recursos se realizan actividades de investigación y análisis de mercado, sistema de ventas, promoción, publicidad y distribución de los productos.

### **Recursos Humanos.**

Sobre este tipo de recursos se ha señalado que resultan ser los más importantes dentro de la Organización y representan el elemento núcleo de la Organización<sup>43</sup> pues en ellos destacan la capacidad creativa e innovadora de productos y servicios pero también, la búsqueda incesante para la mejora de éstos. Según Chiavenato,<sup>44</sup> quienes integran este tipo de recursos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en un nivel institucional de la Organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo del resto de los recursos.

Si bien es cierto que todos los recursos son determinantes para el funcionamiento de las organizaciones, resulta evidente que esta importancia radica en la percepción integral que

---

<sup>42</sup> Chiavenato Idalberto. Op. cit. p.127

<sup>43</sup> Hicks, Herbert. Op. Cit. p.65

<sup>44</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p.128



se tiene del funcionamiento adecuado de cada uno de ellos y de la manera en que unos y otros influyen para el logro de los objetivos y, por lo mismo, del adecuado manejo de todos los recursos en función de los niveles de productividad que reflejará el éxito o fracaso de las organizaciones. Aunque es pertinente indicar la trascendencia que los recursos humanos mantienen dentro de todos los recursos que conforman a las organizaciones.

### **1.10 La microempresa en el contexto de las Organizaciones**

La microempresa juega un papel muy importante para la integración social, pues contribuye de manera significativa a la generación de empleo, de ingresos, el dinamismo productivo de las economías locales y a la erradicación de la pobreza, y también representa una cuota importante en la estructura empresarial de los países. Consecuentemente, constituye un eje importante de desarrollo para las economías, de ahí la atención que se les brinda a través de políticas, instrumentos y programas de innovación para su promoción y mejorar así la competitividad de las mismas.

Cabe señalar que las micropempresas no son versiones de menor tamaño de las grandes empresas, pues su dinámica y organización interna es distinta, así como también su dinámica empresarial, la forma de relacionarse con los agentes económicos, con los proveedores y compradores, e inclusive con los empleados. Este tipo de empresa es un fenómeno aparte y por lo tanto, estudiada como tal.<sup>45</sup>

Una característica general de la microempresa es que tanto la propiedad como la dirección recaen sobre su dueño, lo que las convierte, principalmente, en empresas familiares, cuya interpretación de la realidad no siempre es profesional y hace que las decisiones se tomen desde la visión del propietario y no así con estudios y estrategias empresariales sobre el desarrollo de la organización; sin embargo, a partir de lo anterior es posible deducir que la microempresa presenta una serie de definiciones que a veces resultan con diferentes sentidos, aunque las que existen contribuyen de manera efectiva a identificar varios de sus rasgos que la distinguen de otro tipo de empresas.

---

<sup>45</sup> Comisión Económica para América Latina. Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. El Salvador: CEPAL, 2009, p.8

Entre los autores que pretenden definir a la micropempresa aparecen los siguientes. Para Rivero la microempresa es una *pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos* <sup>46</sup>

La anterior definición señala tres rasgos que distinguen a este tipo de empresa, y son la inversión de capital, su tamaño, la productividad y los recursos que aplica, aunque sólo los ofrece de manera general sin abundar en ellos, por su parte Carpintero señala que *es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello precario.*<sup>47</sup> Lo que define Carpintero es la puntualización en el trabajo y las tecnologías, pero todos caracterizados por su precariedad.

Para Neck, la microempresa es *una entidad en la cual tanto la producción como la gestión se concentran en manos de una o dos personas que son igualmente responsables de tomar decisiones principales [...] y está representada por trabajadores por cuenta propia, empresas familiares, propietarios, gerentes, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y cooperativas.*<sup>48</sup> El autor señala tres elementos como son el número de personas que atienden estas empresas aunque reitera el tamaño de las mismas.

Rodríguez Valencia define a la microempresa como una *unidad fundamental para el desarrollo económico y señala que son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1-15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales son determinados por instituciones gubernamentales.*<sup>49</sup> La definición de Rodríguez conduce efectivamente a la definición en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, la cual establece que, al igual que las pequeñas y medianas empresas están legalmente constituidas con base en la estratificación

---

<sup>46</sup> González Alvarado, Tania E. Problemas en la definición de microempresa. En Revista venezolana de gerencia. Año 10, no. 31, 2005, p.413

<sup>47</sup> *ibid.* p. 414

<sup>48</sup> *ibidem.* p. 419

<sup>49</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. 5ª ed. México: Cengage, 2002. p.48

establecida por la Secretaría de Economía en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y parte de la siguiente:<sup>50</sup>

### Estratificación por Número de Trabajadores

| Sector / Tamaño | Industria | Comercio | Servicios |
|-----------------|-----------|----------|-----------|
| Micro           | 0-10      | 0-10     | 0-10      |
| Pequeña         | 11-50     | 11-30    | 11-50     |
| Mediana         | 51-250    | 31-100   | 51-100    |

Por las definiciones que se han presentado se logra ver que muchas de ellas destacan rasgos en cuanto a tamaño, inversión y sector al que se dirigen, y aún más a partir de la definición de las mismas se observa que efectivamente forman parte del contexto de las organizaciones. De las características más importantes que se derivan de estas definiciones, sobresalen las siguientes:

- ✓ Tienen propietarios y administración independientes.
- ✓ No dominan el sector de la actividad en que operan.
- ✓ Tienen una estructura organizada muy sencilla.
- ✓ No ocupan más de quince empleados.
- ✓ No sobrepasan los \$30,000,000 anuales.
- ✓ Tienen poca o ninguna especialización en la administración.
- ✓ Falta de acceso de capital.
- ✓ Estrecho contacto del director y quienes intervienen en la empresa.
- ✓ Intima relación con la comunidad local.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> México. La Ley [en línea] [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_21012015.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_21012015.pdf)

<sup>51</sup> Ibid, p. 48, 87

A pesar de la importancia que tienen para la economía de los países, esta importancia no ha sido la misma en décadas anteriores, ya que a mediados de los años cincuenta si bien sus ventajas eran reconocidas no se les brindaba la atención que requerían y se atendía más a las grandes empresas.<sup>52</sup>

Para los años sesenta y setentas la postura internacional de la industrialización continuaba considerando a las micro y pequeñas empresas como un signo de subdesarrollo de países que se encontraban aún en etapas previas a la industrialización necesaria para desarrollarse.

En la década de los ochenta se establece un nuevo paradigma denominado especialización flexible que se asentaba sobre bases de estructura rígidas y más adaptables, y uno de cuyos puntos de partida fueron las pequeñas empresas en Italia. Con esto aumenta al interés por este tipo de empresas que empiezan a verse como agentes de cambio con una capacidad de adaptación e innovación, esto hizo que el Banco Mundial extendiera su ayuda a este sector ya que favorecían la competencia y el emprendimiento; en la actualidad, las micro y pequeñas empresas mantienen una atención por parte de los gobiernos quienes incluso generan leyes para estimular su crecimiento y conforman más de la mitad del empleo industrial.<sup>53</sup>

Por otra parte, el objetivo de la microempresa es contribuir a la reorganización de la producción pero sobre todo impactar en el Producto Interno Bruto y contribuir con esto al desarrollo económico y social de los países en donde esta se desarrolla.<sup>54</sup> Para alcanzar estos propósitos, las microempresas establecen las siguientes funciones:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Generar empleos.
- Contribuir al crecimiento económico.
- Reforzar la productividad.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> CEPAL, p.10

<sup>53</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p.17

<sup>54</sup> Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de la pequeña empresa. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 11

<sup>55</sup> Ibid. p.48

Otras de las funciones que destacan en este tipo de organizaciones en relación con las grandes empresas, se encuentran las siguientes:

- Son suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).
- Como agencias de servicio para la gran empresa.
- Como agentes o distribuidoras.
- Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la gran empresa.
- Crear vínculos entre las fábrica y los últimos mercados para los productos.<sup>56</sup>

En nuestro país, los rasgos más significativos que se subrayan para las microempresas se encuentran establecidos por la Ley para el Desarrollo y la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en la que se aprecian indicadores como el tamaño de sus recursos humanos, el sector al que se dirigen, y las ganancias que obtienen, y precisamente en uno de esos rasgos se encuentran el número de personal que emplean cuyo número, al menos en nuestro país en de 0 a 100; no obstante, las relaciones entre directivos y empleados de este tipo de organizaciones o empresas suelen ser más informales, y su formalización crece en la medida que aumenta el tamaño de la firma.<sup>57</sup>

Relacionado con los recursos humanos, este tipo de empresas aplican con menor frecuencia las prácticas profesionales de estos recursos en comparación con las grandes empresas; es decir, utilizan prácticas menos formalizadas de reclutamiento, proveen menor formación a sus empleados y aplican en menor grado sistemas de evaluación de desempeño, por lo que operan bajo sistemas organizados poco formalizados y mayoritariamente empíricos que a veces impiden enfrentar los retos de competitividad actuales, siendo así una debilidad que es señalada por los especialistas, además de que la motivación y la retención de empleados también aparecen como una desventaja relacionada con los recursos humanos en la empresa.<sup>58</sup>

Para ratificar lo anterior, Rodríguez Valencia subraya que este tipo de empresa se caracteriza, además porque la función de planeación financiera, producción,

---

<sup>56</sup> Ibidem. p.83

<sup>57</sup> Pedraja Rojas, Liliana. Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. En Revista venezolana de gerencia. v.14 n.48 (Octubre- Diciembre 2009), p.499

<sup>58</sup> Mendoza Moheno, Jessica. Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido por las pequeñas empresas. En Forum empresarial v.13 n.2 (Diciembre 2008) p.25

administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.<sup>59</sup>

Aún con lo anterior, las microempresas no dejan de ser un aporte importante para el desarrollo económico de los países, en donde si bien existen aún problemas resulta claro que este tipo de empresas están involucradas en el contexto de las organizaciones y su importancia seguirá siendo interesante en la medida en que en países como el nuestro se les proporcione el apoyo necesario para que éstas lleguen a crearse y funcionen con la intención de generar empleos y su aportación correspondiente al PIB del país, aunque, como destaca Rodríguez, éstas requieren de una mejor operatividad para lograr esfuerzos de grupo encaminados a lograr objetivos de conjunto con un mínimo de costo, tiempo, dinero y materiales, por lo que para llegar a esto habrá que adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la administración.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México: Ecasa, 1988, p.34

<sup>60</sup> *Ibid.* p.246

## Capítulo 2

### Los Recursos Humanos dentro de la Organización

#### 2.1 Definición de Recursos Humanos

En el presente capítulo se pretende hacer una descripción de los recursos humanos dentro de la organización, para de esta forma exponer el marco teórico de la investigación en la cual este tipo de recursos forma parte definitiva al lado de los otros recursos que ya se han explicado. Por esto mismo se parte de que los recursos humanos son importantes como lo serian también los recursos financieros, materiales, o mercadológicos. Inicialmente, es conveniente analizar su definición para tener una mayor comprensión sobre este tipo de recurso.

En la actualidad parece ser más comprensible la definición de los recursos humanos y resalta una mayor atención hacia el aspecto humano dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva se puede advertir que al referirse a los recursos humanos se habla de un amplio concepto y no como una definición aislada; de acuerdo con esto, Dessler señala que al hablar de los recursos humanos dentro de la Organización *nos referimos a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tiene que ver con las relaciones personales de la función gerencial, en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.*<sup>61</sup>

La definición que proporciona este autor hace posible identificar en cierta forma las funciones que se realizan en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, pero también brinda un aspecto que en ocasiones pareciera no ser contemplado al momento de definir la gestión de los recursos humanos y este es el aspecto ético que debe estar presente al momento de manejar este tipo de recursos. Por su parte, Werther, define la administración de recursos humanos *como la manera en que el esfuerzo de los gerentes*

---

<sup>61</sup> Dessler, Gary. Administración de recursos humanos : enfoque latinoamericano. 5ª ed. México: Pearson Educación, 2011. p.2

*y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales en el área.*<sup>62</sup>

En esta descripción se acentúa la labor de directivos y la importancia que estos mantienen en la administración de recursos humanos, entendiendo con esto que la administración de estos recursos se distingue por una serie de funciones que dan paso a un proceso que haga posible el máximo aprovechamiento de los mismos, de ahí que Ivancevich defina a la administración de recursos humanos como *una función de las organizaciones que facilite el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de la organización e individuos. Haya o no en la empresa una función de departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas.*<sup>63</sup>

De acuerdo a estas definiciones, se puede notar que para cumplir con los objetivos en las organizaciones es necesario disponer de recursos humanos, aunque para el logro de dichos objetivos es fundamental administrar estos recursos por, lo que se requiere para su mejor aprovechamiento, realizar toda una serie de funciones que son inherentes a una área o departamento que se dedique a su administración. Entre otras actividades aparecen: el análisis de puestos, planeación de las necesidades de personal, su reclutamiento, por mencionar algunas funciones de las cuales se hará una explicación más amplia dentro de este capítulo.

## **2.2 Antecedentes de los recursos humanos**

La administración de recursos humanos dispone de una amplia historia que puede encontrar periodos claramente identificados que van desde una época antigua, una medieval, otra moderna y por último la referida a la globalización. En ellas han existido características propias que han distinguido cada periodo, y se ha dado peculiar atención a los recursos humanos que han contribuido al logro de los objetivos en las organizaciones a lo largo de la historia.

---

<sup>62</sup> Werther William. Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas. 6ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008. p.9

<sup>63</sup> Ivancevich, John. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2005. p.5



En la Antigüedad la agrupación de personas con la intención de cumplir objetivos concretos como serían la construcción de ciudades, la siembra y levantamiento de cosechas o incluso reclutar enormes contingentes de seres humanos para la conquista de territorios, requirió de formas de organización que, por muy elementales que estas fueran, daban cuenta de la necesidad de planear, organizar y valorar los recursos humanos con los que disponía.

Pero si bien la obtención de logros por parte de los recursos humanos estuvo latente, es preciso distinguir que la atención a estos recursos se centraba más en su productividad y su rendimiento sin reparar en el cuidado de los mismos pero sí en la severidad y trato rigorista que recibieron por parte de quien coordinaba las actividades; un ejemplo de esto lo refiere el libro de Samuel al decir “tomar nuestros siervos y nuestras siervas, nuestros mejores jóvenes, y con ellos harán sus obras”.<sup>64</sup>

Durante la época medieval, la centralización del poder en la iglesia y posteriormente en las monarquías trataron de aprovechar al máximo los recursos humanos pero bajo formas de explotación cuya línea de autoridad recaía principalmente en ministros de la iglesia y reyes quienes de manera vertical emitían ordenes con el fin de aprovechar los recursos humanos al máximo sin reparar la mayoría de las veces en el bienestar de estos recursos, apropiándose mayormente de los beneficios que les proporcionaba la explotación de los recursos naturales y las ganancias eran escasamente distribuidas entre los recursos humanos que contribuyeron a la obtención de estos dividendos.

Durante la Edad Media la organización del trabajo se encontraba dividida por feudos en donde existían responsables y capataces que se encargaban de recuperar los productos que se obtenían de la tierra, ya sea para comercialización o para ser cambiados por otros productos que elaboraban otros reinos, y donde las personas que contribuían a la fabricación de dichos productos generalmente recibían una proporción muy baja de la producción que se obtenía.

Con el paso del tiempo las mismas condiciones de trabajo fueron cambiando la comprensión que se tenía sobre lo que estaba produciéndose pero también sobre la manera en que era distribuida la riqueza, y ante las nacientes formas de organización del trabajo así como de las incipientes tecnologías que iban apareciendo para ello, se

---

<sup>64</sup> La Santa Biblia Antiguo y Nuevo Testamento. Antigua versión de Casiodoro de Reyna (1569). México: Sociedades Bíblicas, 1960. p.276

empezaban a requerir recursos humanos cuya mano de obra fuera calificada, por lo que en Inglaterra aparecían albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos que se organizaban en gremios y aprovecharon su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo.<sup>65</sup>

Posteriormente, durante este mismo periodo histórico, aparecieron los comerciantes y con ellos otras formas de organización del trabajo pero también de los recursos humanos, lo que trajo como consecuencia un fuerte debilitamiento de las formas de organización y administración de recursos que por mucho tiempo mantuvieron los monarcas en sus feudos.

Con la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, aparecieron formas de trabajo con tecnologías avanzadas que superaban el trabajo manual que se daba en los antiguos periodos históricos, y esto dio como resultado nuevas formas de trabajo donde la división del mismo mostraba modificaciones importantes pero también la mano de obra requirió de una manera diferente de administrarse, de reproducirse y de conservarse para beneficio de la manufactura de productos que se elaboraban en las fábricas que nacían. A nadie extraña que con la intención de obtener mayores recursos, la explotación de la mano de obra e incluso la explotación del trabajo infantil en Inglaterra y Francia fueran rasgos negativos que en determinado momento caracterizaron este nuevo periodo histórico, por lo que fue necesario buscar formas de regulación del trabajo pero también mejores remuneraciones.

Ya durante el siglo XX fueron realizándose cambios tecnológicos así como el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos así como el interés y la intervención del gobierno en asuntos laborales, mismos que de acuerdo a Ivancevich<sup>66</sup> dieron origen a los departamentos de personal que ya en 1920 muchas organizaciones tomaban nota y se ocupaban de los conflictos entre empleados y directivos. Durante este mismo periodo, es importante reconocer las investigaciones de Elton Mayo y Friz Roelthisberger quienes incorporaron al factor humano como algo determinante dentro de las organizaciones, fortaleciendo así la administración de recursos humanos.

Podemos decir que la intervención del gobierno a través de sus leyes laborales han beneficiado el adecuado funcionamiento de la administración de recursos humanos con lo

---

<sup>65</sup> Ivancevich, John. Op. Cit. p.6

<sup>66</sup> Ivancevich, John. Op. Cit p. 7

que el mejoramiento de salarios, de higiene y seguridad así como el establecimiento de contratos han sido elementos determinantes en los departamentos de recursos humanos, también es cierto que durante la llamada globalización económica se han presentado cambios tecnológicos cuyo impacto se resiente en la administración de recursos humanos, en donde la racionalidad económica, la competitividad y el mejoramiento permanente de los productos han hecho que la administración de recursos humanos sea cada vez más exigente y rigurosa, principalmente en la contratación de personal, pues en ocasiones pareciera que hoy existen más filtros para la selección y contratación de recursos humanos como nunca antes habían existido, ocasionando que el departamento responsable busque formas de adecuarse a los cambios y participe en la actualidad.

En nuestro país, puede afirmarse que las primeras formas de administración de recursos humanos aparecen en las culturas indígenas precolombinas con sistemas de trabajo organizados en barrios y donde también el trueque permitía intercambiar los productos que los pobladores obtenían en sus parcelas, aunque esta forma de organización exigía un tributo como parte de esta organización que sistemáticamente venía aplicándose.

Para la época colonial, de acuerdo a Werther, <sup>67</sup> la administración se enfocó en obtener beneficios para las ciudades, por lo que la administración de personal se centró en el funcionamiento de las compañías mineras y en donde las formas de esclavitud fueron una constante en muchos de estos centros mineros cuyas condiciones laborales no siempre fueron las más apropiadas. Con el desarrollo de las empresas a partir de la naciente producción industrial (principalmente del petróleo), por ejemplo, se comenzaron a dar formas de trabajo y de administración de personal a través de estrategias traídas de países europeos y de Norteamérica y cuyo traslado no siempre redituaba formas positivas que beneficiaron a los recursos humanos.

Durante la llamada modernización económica y con la participación de México en la exportación de productos hacia Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial, se desarrollaron organizaciones de naturaleza privada y gubernamental que permiten reforzar la administración de recursos humanos bajo estrategias generalmente retomadas de otros países que rápidamente se adaptaron a las exigencias planteadas durante este periodo histórico, en donde el gobierno disponía de una intervención económica con empresas que le pertenecían.

---

<sup>67</sup> Werther, William. Op. Cit. p.36

A inicios de la década de los noventa, nuestro país fue objeto de una serie de cambios planteados principalmente por la globalización económica<sup>68</sup> que penetraba diferentes aéreas, y la administración de recursos humanos no estuvo al margen de esto, además, claro, de la incorporación de las tecnologías de la información que planteaban de igual manera una mejor utilización de todos los recursos implicados en las organizaciones y en la gestión de los recursos humanos se exigía una mayor preparación no sólo en el campo laboral al que se pertenecía, sino también en el manejo de nuevas tecnologías, en un nuevo orden laboral que ya no se centraba en un solo lugar, sino que podía ser distribuido en distintos países.

A través de este breve recorrido histórico sobre la administración de recursos humanos en diferentes periodos de la historia, resalta que si bien la organización de los recursos humanos siempre se mantuvo presente, es hasta principios del siglo XIX cuando la administración de recursos humanos adquiere una mayor importancia y con ello la formalidad de su existencia a través de un departamento de recursos humanos que se instituye en las organizaciones, debido precisamente a la complejidad de las funciones que tienen que desarrollarse para beneficio de las organizaciones. Pero queda claro que las modificaciones continuaron, lo que significa la búsqueda de respuestas ante los planteamientos que aparecen en la realidad siempre dinámica de los recursos humanos.

### **2.3 Objetivos de los recursos humanos**

En tanto departamento para la administración de recursos, humanos se contempla una serie de objetivos que debe cumplir como parte de la estructura organizacional en la que se encuentra; según Munch,<sup>69</sup> de manera general el objeto de la administración de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Esto hace énfasis en la conformación del grupo humano y su afinidad entre los objetivos individuales y los

---

<sup>68</sup> Nota: Aunque también ha creado una disminución de fuentes de empleo que escapan al control, en ocasiones, de los departamentos de administración de recursos humanos.

Por globalización económica de acuerdo a Rodolfo Romero, entendemos que se generaliza como proceso vertiginoso que crea las condiciones para tener una visión de mercado único en el planeta, acelerando así el libre mercado.

<sup>69</sup> Munch Galindo. Op. Cit. p.53

de la organización subrayando la necesidad de crear programas adecuados de selección y desarrollo de los recursos humanos.

En el mismo sentido, Werther subraya que el propósito de la administración de recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social<sup>70</sup>. Así, Werther puntualiza en aspectos del mejoramiento como una constante que debe estar presente en los objetivos de la administración de los recursos humanos bajo un sentido de responsabilidad ético y social, ratificando el aspecto individual y de la organización en la búsqueda de objetivos comunes.

Aunque ambos autores formulan aportaciones valiosas para explicar el objetivo de la administración de recursos humanos, Ivancevich establece una serie de objetivos que se complementan con los que ofrecen los autores ya mencionados y que contribuyen a una mayor comprensión de los propósitos que se persiguen en la administración de recursos humanos, mismos que se presentan a continuación:

- \*Contribuir a alcanzar las metas de la Organización.
- \*Aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral.
- \*Dar a la Organización empleados capacitados y motivados.
- \*Aumentar al máximo la satisfacción laboral y la autoactualización de los empleados. Crear y mantener una vida laboral de calidad que haga deseable trabajar en la Organización.
- \*Comunicar a todos los empleados las políticas de administración de recursos humanos.
- \*Ayudar a sostener unas políticas éticas y una conducta de responsabilidad social.
- \*Dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y público.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Werther, John. Op. Cit p.8

<sup>71</sup> Ivancevich, John. Op. Cit. p.10

Los objetivos hasta aquí presentados sintetizan los propósitos que se persiguen en la administración de recursos humanos, los cuales, como ya se ha venido señalado, pueden encontrar otros tantos que puedan ser incluidos en las listas de estas intenciones y que servirán para comprender más adecuadamente los propósitos que se van incorporando.

## **2.4 Funciones de los recursos humanos**

Para dar cumplimiento a los objetivos que se persiguen en la administración de recursos humanos, los responsables de los departamentos de esta área, dentro de las organizaciones, establecen una serie de funciones para el adecuado desarrollo de las actividades y procesos que en ella se realizan; así, la realización de cada una de estas funciones o la mayor parte de estas, contribuyen al mejoramiento y fortalecimiento de la administración de recursos humanos. Sobre las funciones que se llevan a cabo en la administración de recursos humanos existen coincidencias en la percepción de los autores, por ejemplo, Munch<sup>72</sup> distingue como funciones principales las siguientes:

### **1. Contratación y empleo**

Reclutamiento.  
Selección.  
Contratación.  
Introducción o inducción.  
Promoción, transferencias y ascensos.

### **2. Capacitación y desarrollo**

Entrenamiento.  
Capacitación.  
Desarrollo.

### **3. Sueldos y salarios**

Análisis y valuación de puestos.  
Calificación de méritos.  
Remuneración y vacaciones.

---

<sup>72</sup> Munch Galindo. Op. Cit. p.53 y 54

#### **4. Relaciones laborales**

Comunicación.  
Contratos colectivos de trabajo.  
Disciplina.  
Investigación de personal.  
Relaciones de trabajo.

#### **5. Servicios y prestaciones**

Actividades recreativas.  
Actividades culturales.  
Prestaciones.

#### **6. Higiene y seguridad**

Servicio médico.  
Campañas de higiene y seguridad.  
Ausentismo y accidentes.

#### **7. Planeación de recursos humanos**

Inventario de recursos humanos.  
Rotación.  
Auditoría de personal.

Como complemento a lo que formula Munch, en cuanto a las funciones que deben realizarse en la administración de recursos humanos, Porret<sup>73</sup> enumera una serie de funciones con las cuales integra aspectos que van desde la comunicación, desarrollo, valoración y la motivación, entre otras, y expone lo siguiente:

---

<sup>73</sup> Porret Gelabert, Miquel. Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. España: ESIC, 2006 p.65-66

**Cuadro 6**  
**Funciones de la administración de los Recursos Humanos**

| <b>FUNCIÓN</b>                                     | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|--|--|
| <b>Comunicación y participación</b>                | Elemento esencial integrador y participativo de los trabajadores con los objetivos tanto generales como los específicos de la unidad en que se hallan encuadrados. |
| <b>Formación</b>                                   | Esencial para conseguir una plantilla de calidad y adaptada a las necesidades.   |
| <b>Promoción y desarrollo</b>                      | Programación de desplazamientos hacia niveles superiores del personal.   |
| <b>Evaluación del desempeño</b>                    | Valorando la actividad por la capacidad y méritos de cada uno de los empleados.  |
| <b>Evaluación del potencial</b>                    | Detectando las capacidades formativas, experiencia, habilidades, aspiraciones profesionales e intereses personales de los trabajadores.                            |
| <b>Establecimiento de planes de carreras</b>       | La necesidad de cubrir puestos clave o de relevante importancia en la organización.  |
| <b>Motivación laboral</b>                          | La motivación del personal es una función básica de la organización, en especial corresponde a cada uno de los mandos de línea.                                    |
| <b>Diagnóstico y tratamiento del clima laboral</b> | Analiza, investiga y propone criterios para que constantemente sea mejorado el clima.  |
| <b>Sistemas y desarrollo de liderazgo</b>          | Los empleados con responsabilidad de mando necesitan constantemente ayudas que les permitan siempre mejorar las relaciones interpersonales con sus colaboradores.  |
| <b>Calidad</b>                                     | Como filosofía de gestión basada en la utilización de sistemas de aseguramiento de la calidad modificando, las estructuras, organizativas.                         |



De acuerdo a Chiavenato, las funciones principales que se llevan a cabo en la administración de los recursos humanos están conformadas por las siguientes:

- ✓ *Integración de recursos humanos.*
- ✓ *Organización de recursos humanos.*
- ✓ *Retención de recursos humanos.*
- ✓ *Desarrollo de recursos humanos.*
- ✓ *Auditoría de recursos humanos.*<sup>74</sup>

Por último, en relación a las funciones de la administración de los recursos humanos, De Cenzo establece cuatro amplias funciones que son ineludibles en dicha administración, y se encuentran consideradas en lo siguiente:

- *Contratación de personal*
- *Capacitación y desarrollo*
- *Motivación*
- *Mantenimiento*<sup>75</sup>

Es preciso señalar que las funciones proporcionadas en cuanto a número y descripción tendrán una relación directa con el tamaño, tipo y las políticas de una organización, aunque lo más recomendable es que se integren y pongan en marcha cada una de éstas funciones para asegurar el desarrollo adecuado a los procesos que se llevan a cabo en la administración de recursos humanos y obtener beneficios tanto para la empresa como para el personal que pertenece a ella.

---

<sup>74</sup> Chiavenato, Idalberto. El capital humano de las organizaciones. 8ª ed. México: Mc Graw Hill, 2007. p.123

<sup>75</sup> De Cenzo, David A., Stephen Robbins P. Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley, 2006. p.12-15

## 2.5 Jerarquización de Recursos Humanos

Sabemos que las organizaciones están comprendidas por un conjunto de personas que se integran y unen esfuerzos para conseguir un objetivo, y es precisamente el recurso humano una parte esencial en cualquier Organización, aunque dentro de este grupo de personas existen niveles de acuerdo a las diferentes funciones y actividades que se realizan cotidianamente en las organizaciones, es decir, aparece una jerarquización que nos ayuda a comprender los niveles de especialización que se llevan a cabo dentro de las mismas.

Por lo anterior, resulta entonces que, dentro de las organizaciones se forma una tipificación que llega a ser considerada incluso en los manuales de puestos, en los cuales se puede encontrar personal profesionalmente calificado<sup>76</sup> cuya formación se fundamenta en una licenciatura universitaria, pero también aparece otro tipo de empleado con una formación de nivel técnico que no necesariamente cuenta con estudios universitarios.

También existe otro tipo de empleado que cuenta con estudios básicos pero no tiene una formación educativa de nivel técnico como tampoco de nivel profesional con estudios universitarios, pero que sus actividades no dejan de ser importantes para el funcionamiento de las organizaciones. Nos referimos específicamente a los recursos humanos denominados obreros y que en un organigrama funcional pueden ser observados a nivel operativo de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de no contar con estudios formales como los técnicos y profesionistas, generalmente las organizaciones contemplan una capacitación para este tipo de recursos en el trabajo que realizan a diario dentro de las organizaciones.

Para la realización de las funciones de los recursos humanos casi siempre se contempla un nivel directivo en donde se encuentra personal cuya característica principal es contar con estudios universitarios y son quienes planean, organizan, dirigen y evalúan el funcionamiento del área de recursos humanos, a la par disponen de un personal de apoyo que también puede tener estudios a nivel licenciatura o incluso a nivel técnico y que asiste en las actividades relacionadas con la dirección o en su caso realiza actividades de supervisión de las funciones que se llevan a cabo en las organizaciones.

---

<sup>76</sup> Ruíz Vaca, Salvador. La función social del profesional de la biblioteconomía como factor de reconocimiento de la sociedad : estudio teórico. México: ENBA, 2006. p.56

Así, los diferentes niveles en los que se encuentran los recursos humanos tienen exigencias sobre las necesidades de formación educativa que deben poseer los puestos que están considerados para la Organización, y por lo mismo, cada uno de estos niveles mantiene una línea de importancia específica en las organizaciones, aunque, como señala Ramos, *es necesario puntualizar en el aprovechamiento de la experiencia de profesionistas y técnicos que influyen decididamente en el descenso de los costos promedio de producción.*<sup>77</sup>

Pero también, en relación a la jerarquización de los recursos humanos, es preciso reconocer que actualmente el trabajo es menos físico y muscular, y cada vez más cerebral y mental, por lo que las actividades humanas van dejando de ser repetitivas y de imitación para ser cada vez más creativas e innovadoras; de ahí que las personas dejen de ser proveedoras de mano de obra para ser elevadas a la categoría de proveedoras de conocimiento y de competencias.<sup>78</sup>

## **2.6 Teorías sobre los Recursos Humanos**

En relación a las teorías de los recursos humanos, Chiavenato<sup>79</sup> expone que las organizaciones se diseñan y se administran de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados; por lo que la aplicación de estos principios establecen los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Por lo tanto, los teóricos de la Administración que se dedican a la administración de recursos humanos han formulado una serie de teorías para explicar el comportamiento y desempeño de estos recursos dentro de la Organización, principalmente en cuanto a su organización y dirección.

A manera de un antecedente general, se considera que han existido siete tipos de visiones con referencia a la percepción de las personas dentro de la organización, el mismo Chiavenato menciona sobre esto, lo siguiente:

---

<sup>77</sup>Ramos Sánchez, Daniel. La inserción de México en la globalización y regionalización de las funciones. México en la globalización y regionalización de las profesiones. México: FCE: IPN, 1998, p.11

<sup>78</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p.70

<sup>79</sup> Ibid. p.102-103

*Primero se hablo del homo economicus (el hombre motivado por incentivos salariales). Después vino el homo social (el hombre motivado por incentivos sociales y simbólicos). Posteriormente, el hombre organizacional (el hombre que nace y vive dentro de las organizaciones). Más adelante, el hombre administrativo (el hombre que actúa racionalmente y que toma decisiones de acuerdo con su racionalidad). Por último, el hombre complejo. Ahora está surgiendo el hombre digital (el hombre que se comunica con el mundo por medio de la información).<sup>80</sup>*

En las percepciones señaladas por Chiavenato, el aspecto motivacional se encuentra latente en cada una de estas visiones y, por lo tanto, nos orienta a pensar en las escalas de necesidades de Maslow y su presencia dentro de las teorías que se tienen sobre los recursos humanos dentro de la Organización. Maslow,<sup>81</sup> consideraba que en las organizaciones aparece como demanda evidente de los trabajadores el satisfacer las cuatro primeras necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima) y aspirar a la quinta (autorrealización) en los casos de personas que puedan por sí mismas determinar su campo de acción y que en general influyan en la Organización antes que la Organización los influya a ellos.

Maslow orienta sus investigaciones a la comprensión del ser humano dentro de las organizaciones y es un punto de partida para poder observar otro tipo de teorías a las cuales recurrir para la comprensión del fenómeno humano; dentro de las teorías que han aparecido, a continuación se citan algunas de ellas y se toman como fundamento para su exposición el que formen parte de los discursos dentro de los libros de administración en los cuales se describen con mayor frecuencia.

## **Teoría de la Motivación e Higiene**

Herzberg realizó investigaciones que dieron origen a esta teoría y que consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal, en relación a sus trabajos. Por lo que denominó factores de higiene o mantenimiento a las fuentes de insatisfacción, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo, y preservarlos en

---

<sup>80</sup> Ibídem. p.69

<sup>81</sup> Aquino, Jorge y Vola, Roberto. Recursos humanos. México: Macchi, 1996. p.7

buenas condiciones parecía necesario para evitar inconformidades que podrían colocar el desempeño por debajo del nivel de un día ordinario. De acuerdo a este teórico, la conclusión a la que llega es que la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de una dimensión, son dos dimensiones separadas, y que la satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.<sup>82</sup>

## **Teoría X o Tradicional**

La teoría X y la teoría Y de McGregor. Este especialista distinguía dos concepciones opuestas de administración basadas en presunciones acerca de la naturaleza humana, conocida como la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y). Dentro de su concepto tradicional del hombre, la administración se fundamenta en la aplicación y control de la energía humana exclusivamente en dirección de los objetivos de la organización, sin embargo, se basa en conceptos y premisas incorrectas sobre la naturaleza humana y, destaca lo siguiente:

### **Supuestos**

- A)** A las personas no les gusta trabajar.
- B)** La gente trabaja sólo por el dinero.
- C)** La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

### **Políticas**

- A)** Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- B)** Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- C)** Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

---

<sup>82</sup> Ibid. p.8

## **Expectativas**

**A)** Controlada estrictamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.<sup>83</sup>

De acuerdo a esta teoría aparece una especie de centralización de órdenes y decisiones en el jefe o supervisor y recae en él, observando así una visión vertical que da cuenta de un enfoque cerrado y reducido en participación.

## **Teoría Y**

Proporciona una explicación sobre una incongruencia básica entre las características de una persona adulta y las características de las organizaciones tradicionales, y considera que el ser humano tiende a desarrollarse, a tener diferentes formas de conducta, a crear intereses y a desarrollar una conciencia entre otras características que lo distinguen, la naturaleza de esta teoría cuya importancia radica en la aportación de todos los miembros dando paso a poner en acción todas sus potencialidades, se sintetiza en lo siguiente:

### **Supuestos**

- A)** La gente tiene iniciativa y es responsable.
- B)** Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- C)** Son capaces de ejercitar autocontrol y autodirección.

### **Políticas**

- A)** Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- B)** Los subalternos deben participar en las decisiones.
- C)** El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales ejerzan su autocontrol y autodirección.

---

<sup>83</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1973, p.130

## **Expectativas**

- A)** La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
- B)** Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- C)** Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.<sup>84</sup>

En esta teoría, la administración de recursos humanos se convierte en un proceso que permite crear oportunidades, impulsar potencialidades, eliminar barreras, motivar el crecimiento y brindar participación fundamentada principalmente en valores humanos y en estrategias de descentralización y delegación, ampliación del puesto y significado del trabajo y autoevaluación del desempeño como formas más determinantes que destacan en esta teoría por su democracia.

Pueden existir juicios a favor o en contra de cada una de estas teorías, además de que pudieran estar presentes de manera simultánea o de manera individual. No obstante, es preciso distinguir que cada organización tomará una y otra o a la par en la aplicación dentro del manejo de los recursos humanos principalmente en la forma directiva de asumir los recursos humanos y entender el comportamiento de los empleados en las organizaciones.

Pero también conviene decir que el ser humano es un sujeto cambiante y que la realidad también va cambiando dentro de las organizaciones, por lo que podrían aparecer nuevas teorías que traten de estudiar esta misma problemática bajo principios, supuestos y expectativas que pudieran proporcionar una mejor comprensión y mayor explicación de este fenómeno.

---

<sup>84</sup> Ibid. p.131-132

## **2.7 Factores que inciden en el desempeño de los recursos humanos.**

Como ya hemos visto a través de la escala de Maslow, existen una serie de necesidades que inciden en el desempeño de los recursos humanos, estas necesidades que van desde las fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, nos permiten visualizar en una dimensión disciplinar, factores bilógicos, sociales, psicológicos y económicos que inciden en el desempeño de los recursos humanos, como una primera forma de identificar los factores que directamente influyen en este desempeño.

En esta primera visualización, efectivamente se encuentra involucrado el recurso humano en tanto ser humano dentro del contexto de la Organización, pero que también nos permite ver una influencia familiar, cultural, educativa, moral y hasta religiosa que tienen origen fuera de las organizaciones y que se dan en los territorios en los que se encuentran los empleados fuera de las organizaciones, con lo que se vuelven a reconocer a estos como una serie de factores que van definiendo la personalidad de los empleados y su manera de actuar para la contribución del logro de los objetivos en las organizaciones. De esta manera, y de acuerdo a lo expuesto en estos párrafos, existen factores propios del ser humano que adquieren su contexto, así como otra serie de factores con los que se encuentran en la empresa misma.

Esto nos permite comprender que no sólo es un factor económico pero que tampoco es únicamente psicológico, aunque en cierta forma nos permitirá comprender el fenómeno de manera parcial, por lo que esta comprensión sería fragmentada sin la incorporación de otros factores que también influyen en el desempeño de los recursos humanos y cuya comprensión se hace más integral para con esto encontrar y también explicar soluciones ante las problemáticas que aparezcan en relación a los recursos humanos dentro de las organizaciones relacionadas con su desempeño.

Así, al hablar de los factores, nos encontramos con una complejidad de elementos y con ello de disciplinas que asisten en la explicación del desempeño de los recursos humanos pero también de los estilos directivos, quienes a su vez son influenciados por los factores que se han venido señalando, y esto hace preciso entender el fenómeno efectivamente desde los recursos humanos en todos y cada uno de los niveles en los que se encuentran dentro de las organizaciones y que, en consecuencia, la atención a este tipo de fenómenos forma parte del estudio de la administración de recursos humanos.



## 2.8 Los recursos humanos en la globalización

La globalización ha traído consigo una serie de modificaciones donde en apariencia estos cambios parecen no ser percibidos a simple vista pero que repercuten en el adecuado desarrollo de las actividades en las organizaciones que pueden ser benéficas en su mayor parte si son correctamente entendidas, en caso contrario puede tener implicaciones que impacten a la Organización en su conjunto y no solamente en el aspecto económico sino en los recursos humanos.

De acuerdo a esto, en la globalización el mercado es un referente inmediato para la comprensión de este fenómeno, aunque como menciona Alles,<sup>85</sup> este término visualiza desde muy distintos ángulos y miradas que nos lleva a considerar la competitividad como un símbolo de los tiempos. Relacionado con los recursos humanos, vemos que implica la necesidad de que los recursos adquieran nuevas y diferentes capacidades. En este primer rasgo que proporciona la autora se reconoce que la competitividad está relacionada directamente con los recursos humanos en función de la inteligencia para crear nuevos servicios y productos cuya innovación debe ser permanente para estar presente en el mercado.

Con esto reflejan que el valor de los recursos humanos encuentra una mayor igualdad con los recursos económicos ya que para producir riqueza y estar presente en un mercado altamente competitivo es necesario que los recursos humanos estén ahora más que nunca mejor preparados técnica y académicamente, y con esto abrir ventajas frente a otros competidores, aunque esto no sólo se refiera a recursos humanos operativos sino a aquellos que administran y que deben de estar atentos a la contratación, manejo y motivación de estos recursos.

La globalización en sí misma conduce a un desafío hacia las organizaciones a las cuales se les plantea no sólo dar una respuesta local sino global, es decir, rebasar sus fronteras y alcanzar otros segmentos del mercado en países distintos al suyo, aunque esto represente una mayor atención a sus recursos humanos y por lo tanto encontrar consumidores externos a los cuales hacer entender la necesidad de los productos y/o

---

<sup>85</sup> Alles, Martha Alicia. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2005. p.25

servicios que ofrecen. De ahí que Alles<sup>86</sup> sugiera que los responsables de los recursos humanos deben contribuir con la Organización para que ésta cambie y establece analizar lo siguiente:

- 1) *Cómo desprenderse de lo ya aprendido.*
- 2) *Cómo adaptarse al futuro honrando el pasado.*
- 3) *Cómo correr algún riesgo para lograr el cambio sin hacer peligrar la empresa.*
- 4) *Cómo determinar qué práctica se debe cambiar para lograr la transformación.*
- 5) *Cómo transmitir el cambio.*
- 6) *Cómo cambiar y aprender más rápido.*

Según esta autora, unos de los aspectos fundamentales que deben estar presentes dentro de la Organización, es hacer que los recursos humanos cambien lo más rápido posible a las expectativas que le proporciona esta globalización, y esto viene también relacionado con la implementación y utilización de las tecnologías en donde el manejo de las bases de datos así como el uso de software e internet vienen a ser herramientas que contribuyen a hacer frente a la globalización, y para ello los recursos humanos deben también aprender el uso y manejo de estas tecnologías que no sólo tienen un uso recreativo sino también educativo, productivo e informativo.

Resaltan de nuevo dos aspectos más de la globalización, y son la información y el conocimiento como recursos que se encuentran contemplados para impulsar la innovación de productos y servicios entre los recursos humanos, pero también mejores prácticas que superen las que se venían realizando hasta el momento y para lo cual la capacitación y la formación permanente destacan como elementos determinantes que deben distinguir a los recursos humanos en la globalización actual.

Siguiendo estas ideas, y a manera de síntesis, nos damos cuenta que la globalización plantea que los recursos humanos y quien los administra, tengan en mente y apliquen la necesidad de ser competitivos y para esto se requiere una formación permanente y certificada para de esta manera hacer frente a los cambios que se reflejan en las demás organizaciones que compiten en el mercado; asimismo, es necesaria dentro de esta

---

<sup>86</sup> Ibid. p.27

formación y operatividad de actividades la utilización de las tecnologías de la información que son parte de la globalización.

Bohlander<sup>87</sup> establece que los avances de la tecnología de la información han permitido a las organizaciones sacar ventaja de la explosión de la información, con las redes computacionales pueden almacenarse cantidades ilimitadas de información, recuperarla y utilizarla de muchas maneras, desde guardar un simple registro hasta controlar un equipo complejo, el efecto es tan espectacular que en un nivel más amplio las organizaciones están cambiando la manera de hacer negocios.

Así, vuelve a plantearse que a pesar de que la globalización exige nuevos retos en el aspecto económico, educativo y competitivo, los recursos humanos en las organizaciones deben de centrar su atención en las situaciones de cambio y adaptación de la Organización y encontrar ventajas sobre las organizaciones existentes en el mercado, pero también revalorar los recursos humanos que tienen, ya que estos de igual manera deben de estar lo suficientemente preparados para hacer frente al cambio, en donde en ocasiones, ante una negativa valoración de los recursos humanos, tienden a reducir las fuentes de empleo en función de una tecnificación de operaciones no siempre bien diseñada y que margina a una buena parte de grupos de recursos humanos hasta dejarlos sin empleo.

La globalización en sí misma es un fenómeno irreversible y que se encuentra presente en nuestra realidad, lo interesante es comprender los planteamientos que formula para de esta forma proporcionar una respuesta adecuada dentro y fuera de las organizaciones con la intención de que sobrevivan en un mercado altamente competitivo, y en lo cual los recursos humanos y su administración encuentren mayores beneficios ya no sólo de una fuerza física y motora sino con el uso de sus capacidades intelectuales, de la utilización de la información y las tecnologías, hasta la creación de conocimiento que se encuentra reflejado en innovadores servicios y productos que satisfagan diversas necesidades.

---

<sup>87</sup> Bohlander, George y Scott et.all. Administración de recursos humanos. México: Cengage, 2007. p.784

## Capítulo 3

### La Cultura Organizacional

#### 3.1 Definición de Cultura Organizacional

Posterior a la explicación contextual que se ha dado con respecto a la organización y los recursos humanos en los dos capítulos anteriores, en este tercer capítulo se hará una descripción amplia de la cultura organizacional con el objetivo de mostrar una serie de elementos, factores, características y conceptos que se encuentran integrados dentro de esta temática y que forman parte medular de esta investigación. Por esto mismo, una de las primeras tareas que se llevan a cabo dentro de este capítulo es definir el significado de cultura organizacional, aunque para esto es necesario abordar el significado de cultura y las implicaciones que esta mantiene, para enseguida dar parte de lo que es la cultura organizacional.

Cuando se habla de la cultura organizacional se encuentran dos elementos esenciales para comprender el significado de este concepto, y que son el entorno donde se encuentra, que es la Organización –misma que ya se explicó en el segundo capítulo- y la cultura que se forma en el contexto mismo de la Organización; sin embargo, especialistas en esta temática inician generalmente con el desarrollo del significado de lo que es la cultura, para que a partir de esto mismo se vaya haciendo una inducción a lo que es la cultura organizacional.

Orientados por este sentido metodológico que dan los autores se puede expresar que la cultura tiene distintas dimensiones de análisis conforme a las disciplinas que la tienen como objeto de estudio y que por esta característica se dice que la cultura es polisémica, entendido precisamente por la forma en que la abordan la antropología, el derecho, la sociología, la economía, la política y, desde luego, la administración. Para los propósitos de nuestro estudio se retoma el aspecto sociológico y antropológico para la comprensión del significado de cultura.

Para la UNESCO la cultura puede entenderse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes, y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las

creencias.<sup>88</sup> En la definición que ofrece la UNESCO destacan los aspectos materiales e intelectuales que caracterizan a la cultura, y que a partir de esta definición nos damos cuenta que la cultura no se refiere exclusivamente a cuestiones estéticas y de élites cultas sino que hace referencia a todo aquello que produce un grupo social en un país, incluyendo desde luego lo que se forma alrededor de la cultura, los aspectos materiales, pero también sus formas de recreación y hasta de fé.

Fuertemente relacionado con la anterior definición encontramos que la cultura es comprendida como:

*“el conjunto de prácticas legitimadas y articuladas de respuesta a las necesidades colectivas e individuales en la gestión del entorno y de las relaciones sociales, que se desarrolla en los ámbitos simbólico, comunicativo y de los valores, y que permite la interacción y el reconocimiento. Es adquirida y transmitida mediante el lenguaje, las tradiciones, los utensilios, las instituciones, la socialidad e inteligencia anticipatoria.*

*La cultura, en su acepción más estricta, se remite a los referentes simbólicos, a la conservación, creación, producción, puesta en valor y difusión de la cultura, entendida como una suma de patrimonio, creaciones y producciones materiales e inmateriales.*

*En ese concepto se dan citas la memoria histórica (el patrimonio cultural, los museos, las bibliotecas y los archivos), las producciones artísticas singulares (la literatura, la música, el teatro, la danza, las artes visuales, la arquitectura o la artesanía), y las industrias culturales, aquellas que utilizan unos sistemas de producción y de difusión orientados a la cultura de masas. La comunicación –un contenido comunicado—es parte de la cultura”.*<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LAS POLÍTICAS CULTURALES. Informe final. París: La Organización, 1982, p.43

<sup>89</sup> Ekonomiaz: Revista vasca de economía. n.78 (2011)

En ambas definiciones se reitera efectivamente la visión conceptual y material que formulan, desarrollan y fortalecen los grupos sociales lo que en consecuencia nos permite reconocer que la cultura es un elemento determinante para el fortalecimiento de la sociedad, y que esta producción integral favorece la integración y cohesión de los grupos sociales mediante formas a fines en donde se acentúa la identidad, lo que permite el desarrollo no solamente humano sino económico y material de éstas sociedades.

Visto de esta manera, y de acuerdo a Pariente, *la cultura ya no es un asunto de tener o no tener cultivo. La cultura es una respuesta de los seres humanos a las demandas de su entorno. Se convierte, hablando en términos administrativos, en una estrategia de supervivencia. Todos tenemos, entonces, una cultura, en tanto que, como grupo humano, desarrollamos una serie de estrategias que, permiten enfrentarnos al ambiente que nos rodea.*<sup>90</sup> De este modo, la cultura cubre aspectos determinantes como son:

- *El ideológico. Consistente en valores, ideas, conocimientos y creencias.*
- *El sociológico. Se refiere al comportamiento de los seres humanos en sociedad.*
- *El tecnológico. Que son los utensilios, y máquinas más complicados, incluyendo el vestuario y la vivienda.*<sup>91</sup>

Por lo anterior, se desprende que la cultura es aprendida a través de procesos de socialización, pero también se modifica, haciéndose compleja y refinada y se transmite por medio de una comunicación basada en símbolos como es el lenguaje lo que le otorga una característica fundamental y que es la de ser una gran vía de movilidad utilizando las necesidades creativas y de fomento a la imaginación.<sup>92</sup>

En un entorno competitivo donde el mercado domina el proceso de globalización y la innovación de productos y servicios resultan fundamentales para la permanencia o no de las organizaciones, las competencias intelectuales y la imaginación misma nos demuestra que la cultura es un elemento destacado para contribuir a este objetivo, y en tanto que es producto de la creación de los grupos sociales debe seguir estimulándose a través de la inclusión y aceptación de las diversas manifestaciones culturales, y para lo cual Ariel Olmos subraya que *el desarrollo social y económico requiere, como punto de referencia,*

---

<sup>90</sup> Pariente, José Luis. En Administración y Organización, v.2 n.4 Año 2000, p.98-100

<sup>91</sup> Ibid. p.98

<sup>92</sup> Monsiváis, Carlos, Algunas aproximaciones a la cultura (si esta se deja). En Cultura mexicana: revisión y perspectiva. Francisco Toledo et. al. México: Taurus, 2008, p.8

*del desarrollo humano, así como del aprecio y conocimiento de la cultura propia, desde lo cultural para potenciar las capacidades del ser humano facilitándose el fortalecimiento de su propia visión y traducción del mundo.*<sup>93</sup>

En tanto que la cultura es producto de los seres humanos, esta se manifiesta en distintos entornos y uno de ellos es la Organización, lo que ha traído como consecuencia la formulación de conceptos como Cultura Organizacional y para su definición existen coincidencias entre los especialistas que han abordado esta línea temática. Según Pariente los autores que han escrito sobre el tema retoman los conceptos tradicionales de cultura y los aplican a las organizaciones.

Sin embargo, la creación de definiciones formuladas por los especialistas no necesariamente reproducen tal cual lo que se define por cultura en general, sino contemplan aspectos que culturalmente se aprecian en las organizaciones y a partir de esto mismo ciertamente se aplican rasgos de la cultura pero aportan características propias que los seres humanos que pertenecen a la organización van formulando.

Guiados por esta idea, a continuación se muestran las definiciones sobre cultura organizacional para comprender su significado. De acuerdo a Ritter, *las ciencias que abordan el campo de la cultura organizacional son múltiples. Fundamentalmente son aquellas que derivan en el objetivo último, que es el estudio del comportamiento organizacional, como la psicología, sociología, antropología y ciencias políticas.*<sup>94</sup>

Una primera definición que destaca es la que formula Jacques en 1951 y menciona que *la cultura de una empresa es la forma tradicional y habitual de pensar y hacer las cosas que comparten y aceptan en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender los nuevos (empleados) con el fin de ser aceptados en la organización.*<sup>95</sup>

En el sentido que ofrece Jacques a lo que es la cultura organizacional aparecen dos elementos característicos y son: el ideológico y los procesos utilitarios que se desarrollan en las organizaciones, lo que representa en esta primera aproximación la forma de pensar y hacer por los miembros de la organización, aunque sirve como punto de partida para profundizar en definiciones más amplias.

---

<sup>93</sup> Olmos, Héctor Ariel. Cultura: el sentido del desarrollo. México : CONACULTA, IMC, 2004, p.14

<sup>94</sup> Ritter, Michael. Cultura Organizacional. Buenos Aires: La Crujía, 2008, p.42

<sup>95</sup> Jacques, Elliot. The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting. Londres: Tavistock, 1951

Con la misma intención de definir la cultura de la Organización Schein establece que ésta significa un *conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Así mismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.*<sup>96</sup>

De nueva cuenta Schein reitera el aspecto ideológico pero agrega, además de las prácticas que se realizan en la organización, el aspecto de la adaptación interna y externa que es aceptado por el grupo, y resalta el sentido de coincidencia que la misma cultura organizacional refleja como parte de sus intenciones que establece para describirla.

Por su parte, para Daft *la cultura organizacional representa el conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que son compartidos por los miembros de la organización y enseñados a los nuevos miembros como correctos.*<sup>97</sup> *Una vez más el aspecto ideológico pero también el moral comienzan a dar forma al significado de cultura organizacional lo que permite identificar la serie de características que la distinguen, pero también da cuenta del interés que se va creando sobre este tipo de cultura por parte de los especialistas.*

A manera de síntesis y esquematizado de forma sencilla el libro de Organización y estructuras organizacionales, se proporciona una serie de definiciones de la cultura organizacional, en donde destacan los autores y una breve definición de lo que es la cultura organizacional, el cual se muestra a continuación:

---

<sup>96</sup> Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto y Romo Rojas Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, n.45 (2013) p.12-13

<sup>97</sup> *Ibid.* p. 12-13



**Cuadro 7**  
**Definiciones de Cultura Organizacional**

| <b>DEFINICIÓN</b>  | <b>AUTOR</b>     |
|--|------------------|
| Un sistema de creencias compartidas por los miembros de la organización.   | J.C. Spencer     |
| Un conjunto de valores de significativa importancia, ampliamente compartido entre los miembros de determinada empresa o institución.                                 | C.O. Reilly      |
| La forma en que solemos hacer las cosas en la organización.  | T.E. Deal        |
| La programación colectiva de la mente.   | G. Hofstede      |
| Entendimientos colectivos.   | J. Van<br>Maanen |
| Un conjunto de valores permanentes y compartidos, comunicados a través de una variedad de medios simbólicos y que dan significado a la vida laboral de las personas. | J.M. Kouzes      |
| El conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y las creencias existentes de la organización a sus empleados.                                 | W.G. Ouchi       |
| Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos compuesto por símbolos, historias, mitos, leyendas frases y anécdotas.                                      | T.J. Peters      |

Fuente: Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa

Derivado de este cuadro, encontramos tres aspectos que Schein subraya y son:

- ⇒ Artefactos. Son procesos y estructuras visibles de la organización, cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo, con una cultura desconocida a la nuestra.
- ⇒ Valores adoptados. Son estrategias, metas, filosofías, justificaciones adoptados que los miembros consideran importantes para dar razón a lo que se hace en la Organización.
- ⇒ Supuestos básicos fundamentales. Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por sentado entre los miembros de una Organización.

Como se nota, Schein acentúa dos aspectos que van a distinguir a la cultura organizacional y son el aspecto material y conceptual que aparecen de las prácticas y relaciones humanas y sociales que se dan en los procesos, y lo que hace que estos últimos sean los vinculantes para integrar esta triada de elementos que fortalecen la cultura organizacional. Por lo tanto la cultura organizacional no solamente se fundamenta para su comprensión en el aspecto ideológico, sino también lo moral, las prácticas humanas como los rituales, las reglas y normas así como los símbolos y valores son parte de esta cultura pero además encuentran un reflejo material que puede notarse incluso en el desempeño de la Organización, y por lo tanto se puede sintetizar, en los términos de Pariente, una definición integral de lo que es cultura organizacional y que dice:

*“es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma. Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas y la manera en que se hacen las cosas sobre todo de manera formal, denotan los aspectos visibles y superficiales de la cultura y son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las prácticas informales e incluso la personalidad de los directivos, más privilegiadas por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la*

*cultura subyacente de nuestra Organización y su manera de concebir la práctica administrativa.*<sup>98</sup>

Lo que resulta interesante al definir la cultura organizacional es la recuperación de características y aspectos que debido a la dinámica cotidiana existe en las organizaciones, en ocasiones no permiten su reconocimiento y sin embargo se encuentra latente en ellas y se desconoce su significado y con ello el impulso que le ofrece a las organizaciones para alcanzar sus objetivos; y esta es la razón principal que ha orientado la definición de la cultura organizacional.

### **3.2 Antecedentes de la Cultura Organizacional**

En tanto fenómeno humano y social la cultura ha estado siempre presente en las distintas organizaciones que ha creado el ser humano y en las cuales ha definido sus objetivos por alcanzar y para esto, la cultura organizacional ha estado ahí históricamente aunque no siempre se le ha prestado la importancia que merece. Así, desde los objetivos de supervivencia que los seres humanos crearon en los grupos sociales primitivos aparecían creencias, valores, ritos y procesos, así como reglas, que debían llevarse a cabo para conseguir precisamente los objetivos que se habían planteado.

En el desarrollo de las civilizaciones antiguas como China, Japón, griega, romana, egipcia, las organizaciones sociales se distinguieron por tener entre sus miembros una serie de normas, valores, rituales, artefactos y símbolos que lograban percibirse en el desarrollo de actividades y aún más en el mejoramiento de productos y servicios que fueron ideando, y en los cuales la intervención humana y la de los grupos sociales hicieron posible este cometido.

Por lo tanto no se puede afirmar que no exista una cultura de la organización o que tal vez no se hayan tomado en cuenta los antecedentes de la cultura organizacional y que sea materia pendiente, ya que si hacemos una revisión de las distintas formas de trabajo de las civilizaciones antiguas por muy rudimentarios que parezcan los productos y servicios que desarrollaban, el simple hecho de definir tanto los símbolos, rituales, formas de

---

<sup>98</sup> Pariente. Op.cit. p.15

trabajo que en ellas existen, conducen a reconocer la presencia implícita de una cultura organizacional.

Sin embargo, se le pone mayor atención posterior a la revolución industrial cuando las grandes y medianas organizaciones comienzan a crear formas de trabajo distintas y con ellas más aceleradas, con las cuales superan prácticas y relaciones sociales pero afirman otras como parte del cambio en el entorno económico y tecnológico y para la cual existía la necesidad de desarrollar una cultura organizacional que les permitiera adaptarse a estas modificaciones.

Posterior a este breve antecedente y de acuerdo a González *el interés por abordar una cultura organizacional surge en la década de los ochenta; y él mismo menciona que antes empresa y cultura eran dos términos aparentemente diferentes.*<sup>99</sup>

Relacionado con este autor, Cujárt afirma que *la cultura organizacional se desprende de los aportes de la escuela de las relaciones humanas de la administración, cuando Elton Mayo realiza investigaciones sobre los factores ambientales y las condiciones físicas en el desarrollo del trabajo.*<sup>100</sup> En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos como el caso de Lesslie White en 1949, pero es hasta inicio de los años setentas cuando las investigaciones toman un enfoque cognitivo con Geertz en 1971. Para finales de los setentas Pettigrew *realiza uno de los primeros estudios relacionado con la cultura organizacional, y lo describe como el sistema de significados pública y colectivamente aceptados.*<sup>101</sup>

La década de los ochenta resulta enriquecedora en los estudios sobre cultura organizacional entre los especialistas que se interesan en esta temática encontramos a Swchartz y Davis, Schein –autor que es citado ininidad de veces durante los noventa--; Martin y Schell quienes sugieren que la cultura de una Organización sufre cambios espontáneos ya sea por la gerencia o por una subcultura. Wilkins y Dennison apoyan la idea de Martin y Schell durante la misma década vale la pena mencionar a Peters y Waterman que analizan el comportamiento de los grupos sociales dentro de la Organización en variables como competitividad. También Cake y Lafferty en sus

---

<sup>99</sup> González Millán, José J. Caracterización de la cultura organizacional. En: Conceptualización y Gestión, 25, Universidad del Norte, 40-57, 2006

<sup>100</sup> Cujárt Vertel, Angélica del Carmen, Cultura organizacional: evolución en la medición. En: Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013, p.350-355

<sup>101</sup> Ibid. p.351

investigaciones abordan el autodesarrollo, el perfeccionismo y el alcance humanístico como parte de la cultura organizacional.

Para la década de los noventa resaltan los trabajos de O'Reily que diseña un modelo de instrumento Organizational Culture Profile. En la misma década Cameron y Freeman realizan investigaciones donde dividen la cultura en clanes. Por su parte, Xenikou y Furnham investigan sobre los factores de cultura para el crecimiento organizativo. En la misma década Wallace, Hunt y Richards también realizan estudios para medir el comportamiento organizacional.

En el transcurso del siglo XXI Azevedo y Leite *refieren a la cultura organizacional como el único factor que hace diferente a las empresas*<sup>102</sup>. Además Lunt, en 2003, relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral. Mosadegh en 2006 realiza un estudio en hospitales de Irán para determinar el impacto de los valores culturales. En China Liu y Shubo investigan la cultura organizacional en cuatro grandes grupos retomando los estudios de Cameron y Freeman.

Para 2008, Bellu desarrolla un estudio en Grecia con el propósito de identificar las dimensiones de cultura existentes en los hospitales públicos griegos. Para 2009, Ubius y Alas publican una investigación donde relacionan la cultura organizacional y las responsabilidades sociales de la empresa; Yiing Ibing, desarrollan un trabajo en Malasia cuyo propósito fue investigar los efectos moderadores de la cultura organizacional.

En América Latina, los estudios sobre cultura organizacional aparecen mayormente en la década del año 2000 en Brasil con Ferreira y Leal; en el mismo país Marconi Martín así como Benedicto abundan sobre las implicaciones de las empresas nacionales e internacionales y el sentido cultural que les compete. Godoy y Leguzamo de Venezuela describen la cultura organizacional a partir de modelos. En el mismo país durante 2009, Pirella y Sánchez investigan la cultura organizacional en instituciones educativas. En Colombia, Morales en 2010 investiga la cultura organizacional en treinta y una empresas; según Cujárt<sup>103</sup> cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables en América Latina.

---

<sup>102</sup> Ibid. p.251

<sup>103</sup> Ibid. p.354

En México, se han escrito una serie de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional que pueden consultarse en las diferentes bases de datos de las instituciones públicas que imparten la licenciatura de Administración, y esto queda ratificado en el siguiente dato identificado en la elaboración de tesis orientados hacia este tema de estudio; así, en una revisión realizada en TesiUnam durante los años de 1997-2017, se encontraron veintidos tesis recepcionales que abordan el tema en la Universidad Nacional Autónoma de México, mientras que en el Instituto Politécnico Nacional el catálogo de tesis de la Escuela Superior de Comercio y Administración, reporta once tesis sobre la misma línea temática.

### 3.3 Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia que mantiene la cultura organizacional puede tener uno de sus primeros rasgos en el aspecto útil que ofrece a la Organización, donde a pesar de que en ocasiones resulta intangible, sus efectos logran percibirse incluso en el desempeño de los miembros; por lo tanto a reserva de que la importancia puede estar valorada en función de los mismos miembros y de los líderes de la Organización, se pueden destacar algunos elementos que orientan a fundamentar su importancia.

Es importante la cultura organizacional porque *es una herramienta estratégica para que la misma Organización alcance sus objetivos ya que estimula la forma en que la empresa conduce el negocio.*<sup>104</sup> También resalta su trascendencia en la medida en que este tipo de cultura muestra la forma en como las personas actúan e interactúan y se ven influenciadas en todo lo que hacen; ligado a esto, la misma cultura organizacional coordina los objetivos de la Organización, las normas del comportamiento y las ideologías dominantes.

Para Robbins *la importancia de la cultura organizacional radica en que puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador lo que resulta benéfico para una Organización, es igualmente valiosa porque indica cómo se*

---

<sup>104</sup> Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto. Relación entre cultura y valores organizacionales. En Conciencia Tecnológica n.45 (Enero-Junio 2013) p.12

*hacen las cosas y qué es lo determinante. De acuerdo a esta percepción, la importancia de la cultura radica en dos niveles como lo son el directivo y el de la base operativa.*<sup>105</sup>

Así mismo la *cultura organizacional se destaca en las organizaciones porque contribuye a que las personas se vuelvan flexibles*<sup>106</sup> *y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, etcétera y simultáneamente en varias organizaciones*, lo que contribuye a hacer frente al cambio y a las adaptaciones que se requieren para este propósito, con lo que facilita la resistencia a este cambio pero también plantea la necesidad de recorrer una formación necesaria entre las personas para integrarse a las modificaciones.

Un dato más que es importante a la cultura organizacional es la influencia que tiene en quiénes son promovidos, en cómo se hacen y cómo se asignan los recursos, por lo que deja entrever que las decisiones tomadas transmiten rasgos singulares de la cultura de la Organización, aunque en ocasiones los gerentes tienen conciencia de la cultura de sus organizaciones, desconocen cómo influir en ella ya que ésta cultura, por su importancia, debe ser estimulada y gestionada.

### **3.4 Objetivos de la Cultura Organizacional**

Los propósitos que tiene la cultura organizacional no siempre aparecen abiertamente en los textos como un apartado específico, sino que muchos se encuentran dentro de otros términos por lo que es necesario hacer una identificación de los mismos y mostrarlos de manera precisa de acuerdo a esto se muestran a continuación algunos de los objetivos.

Uno de los objetivos que se pretenden en la cultura organizacional es el de *comunicar a los miembros de la Organización la serie de valores, formas de trabajo y lenguaje que están aceptados dentro de la Organización.*<sup>107</sup>

Otro propósito es el de socializar entre los empleados la cultura existente haciendo que el empleado se adecue a la misma y se entregue a la Organización de manera gradual.

---

<sup>105</sup> Robbins, Stephen. Op. Cit. p.517

<sup>106</sup> Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Op. Cit. p.130

<sup>107</sup> Robbins, Stephen. Op.cit. p.523

Crear un sentido de pertenencia entre los miembros es otro propósito determinante de la cultura organizacional, y tal vez uno de los más destacados para el desarrollo de la misma.

A su vez la cultura organizacional se propone contribuir al establecimiento de normas, costumbres y formas de actuar aceptadas por sus miembros, en las cuales participan tanto los directivos, como el resto de empleados que pertenecen a la Organización. Otro objetivo de la cultura organizacional es preparar a los miembros para las modificaciones o cambios de escenarios a los cuales generalmente se enfrentan las organizaciones y por lo mismo la cultura organizacional es importante para el cumplimiento de este objetivo.

Un último objetivo es mantener e integrar la cultura organizacional a través de su estimulación y formas de participación entre los empleados, para de esta forma fortalecer los vínculos sociales y crear un ambiente más humano.

### **3.5 Funciones de la Cultura Organizacional**

Para el cumplimiento de los objetivos que se establecen en la cultura organizacional es necesario el señalamiento de funciones mediante las cuales se busca el cumplimiento de dichos objetivos. Una primera apreciación que se hace sobre las funciones *establece que provee a los miembros de una identidad organizativa que es la base para formar el grupo y la pertenencia; aumenta la integración y el compromiso colectivo con la misión organizacional, clarifica y refuerza los estándares de comportamiento.*<sup>108</sup>

En esta primera descripción aparecen tres funciones básicas en la cultura organizacional como son:

- ⇒ La identidad organizativa.
- ⇒ La integración.
- ⇒ Las normas de comportamiento.

Aunque a las mismas se les puede agregar otras más que enriquecen la descripción de la cultura organizacional; para esto, Robbins<sup>109</sup> señala que la cultura organizacional cumple

---

<sup>108</sup> INITE. Op. Cit. p.259

<sup>109</sup> Robbins, Stephen. Op. Cit. p.516



con seis funciones claramente identificadas dentro de la organización y destaca entre éstas, las siguientes:

- Define las fronteras entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad entre los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso más alto y complejo.
- Incrementa la estabilidad de un sistema social.
- Proporciona estándares sobre lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y comportamiento.

A manera de síntesis Ritter<sup>110</sup> establece que las funciones de la cultura organizacional se pueden dividir en primarias y ser descritas de la siguiente manera:

**Cuadro 8**  
**Funciones de la cultura organizacional**

| <b>FUNCIÓN</b>        | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|-----------------------|--|
| <b>Identificación</b> | Es la función que hace de la cultura la personalidad de la Organización.   |
| <b>Integración</b>    | Se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos, asegurando el entendimiento básico común.  |
| <b>Coordinación</b>   | Permite delegar a los empleados mayor libertad de acción y de decisiones ajustando su comportamiento a los valores y objetivos de la administración.           |
| <b>Motivación</b>     | Es el dar sentido al trabajo sobre lo que es o puede ser motivante hacia el interior de la Organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera. |

---

<sup>110</sup> Ritter, Michael. Op. Cit. p.134

### 3.6 Características de la Cultura Organizacional

Las características que más destacan de la Organización es reiterada por diversos autores, y en sus apreciaciones destacan aspectos que tienen que ver con el grupo pero también con la Organización, y estos rasgos muestran frecuentemente si la cultura organizacional encuentra un punto adecuado o en su defecto mantiene puntos débiles a los cuales se deben buscar alternativas de solución para fortalecer dicha cultura.

Para Newstrom la cultura organizacional presenta una serie de características en las cuales fundamenta de manera evidente la presencia de este tipo de cultura, y destaca las siguientes:

- ✓ *Distintiva*
- ✓ *Estable*
- ✓ *Implícita*
- ✓ *Simbólica*
- ✓ *Integrada*
- ✓ *Aceptada*
- ✓ *Reflejo de la administración superior*
- ✓ *Fuerza diversa*<sup>111</sup>

Así, se habla de una cultura fuerte cuando los rasgos significativos de ésta permiten a los miembros de la Organización disponer de:

- A) La visión del mundo
- B) La definición de lo bueno y lo malo
- C) La convivencia de los individuos
- D) La conducta individual
- E) La interacción dentro de la organización y hacia el exterior<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Newstrom. Op. Cit. p.95

Contrariamente, se habla de rasgos culturales débiles cuando se hace referencia a las personas o al estatus organizacional. Para Robbins, una cultura organizacional se distingue principalmente por ser aquella que proporciona estabilidad a la Organización y por lo tanto refleja el fortalecimiento de la misma a través de su cultura organizacional; destaca como rasgos importantes de la cultura organizacional los siguientes:

- 1) *Innovación y toma de riesgo*
- 2) *Atención a los detalles*
- 3) *Orientación a resultados*
- 4) *Orientación a la gente*
- 5) *Orientación a los equipos*
- 6) *Dinamismo*
- 7) *Estabilidad*<sup>113</sup>

Cada una de estas características se encuentran presentes en las organizaciones y hacen posible obtener una visión sobre la cultura existente en la Organización y aprobar o no si efectivamente la cultura organizacional está siendo motivada o limitada. Por su parte, Arias Galicia, fundamentado en Schein, señala siete rasgos de la cultura organizacional que se encuentran presentes en las organizaciones orientadas hacia el fortalecimiento de esta cultura, y son:

- A) *La relación de la Organización con el entorno*
- B) *La naturaleza de la actividad humana*
- C) *La realidad y la verdad*
- D) *El tiempo*
- E) *La naturaleza humana*

---

<sup>112</sup> INITE. Op. Cit. p.262

<sup>113</sup> Robbins, Stephen. Ibid. p.512-513

F) *Las relaciones interpersonales*

G) *La homogeneidad y la diversidad*<sup>114</sup>

Como se puede ver, estos rasgos contribuyen a la visualización de la presencia de una cultura organizacional y además permiten encontrar la orientación que se tiene sobre ella en las organizaciones, así como destacan algunos elementos característicos que reflejan, de nueva cuenta, el aspecto humano tanto de los niveles directivos y operativos existentes en la Organización, que de alguna manera, sirven como referentes básicos para una valoración de la cultura organizacional.

### 3.7 Creación y mantenimiento de la cultura

A veces no resulta fácil descubrir el momento en que la cultura organizacional aparece dentro de una Organización, aunque puede suponerse que un primer intento de cultura organizacional se centra principalmente en quienes fundan las organizaciones y que desde su percepción plantean la visión que impulsa a la Organización a crear determinados bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad; por lo cual estamos en la comprensión de la creación de una cultura emanada de quienes dirigen la Organización y que desean que las intenciones, valores, reglas, procedimientos, niveles de autoridad y objetivos sean asimiladas por el resto de los miembros. El siguiente esquema muestra lo anteriormente expuesto:

**Figura 2**  
**Proceso de creación de la Cultura Organizacional**



Fuente: INITE. Organización y estructura organizacional.

<sup>114</sup> Arias Galicia, Fernando y Víctor Herejía Espinoza. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas, 2006, p.314

Conforme a este esquema se tiene como consecuencia que la visión con la que opera la Organización sea la misma que tienen los individuos que la originan (fundadores) y que esta continúe por lo menos hasta que ellos se encuentren a cargo de la Organización. Para Luthans existe un proceso sobre el origen y desarrollo de la cultura organizacional y lo jerarquiza en cuatro momentos a saber:

1. *Una persona (fundador) tiene una idea para una nueva empresa.*
2. *El fundador incluye a una o más personas clave y crea un grupo central que comparte una visión común con el fundador.*
3. *El grupo fundador comienza a actuar de común acuerdo para crear una Organización por medio de la recaudación de fondos.*
4. *En este momento, otros ingresan a la Organización y se comienza la construcción de una historia común.*<sup>115</sup>

Estos dos procesos que contribuyen a explicar la creación de la cultura organizacional muestran que una primera forma que da origen a este tipo de cultura proviene de los altos mandos de la Organización y sin embargo se debe entender esto como algo natural aunque también aparece otro rasgo que es común para la creación, desarrollo y estabilidad de la cultura organizacional, y es el liderazgo, mismo que puede entenderse de manera formal pero también informal y con esto deducir que existe una cultura que proviene de la alta dirección y que debe llevarse a cabo, pero también otro tipo de cultura que puede ser creada por los grupos al interior de la Organización, y que lo más factible es que ambas formas de creación e impulso de cultura sean mezcladas para fortalecer y dar continuidad a la cultura organizacional a través de la transmisión de la misma entre los miembros de la Organización.

Pero una vez que se crea y desarrolla la cultura organizacional existen varias acciones que ayudan a fortalecer los valores esenciales y a garantizar que la cultura se mantenga por sí misma para esto, Luthans establece siete acciones que ayudan al mantenimiento de la cultura organizacional, entre los que destacan:

---

<sup>115</sup> Luthans, Fred. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill, 2008, p.30

- 1) *Selección de personal de nuevo ingreso.*
- 2) *Colocación en el empleo.*
- 3) *Dominio del empleo.*
- 4) *Medición y comprensión del desempeño.*
- 5) *Apego a valores importantes.*
- 6) *Refuerzo de las historias y la tradición.*
- 7) *Reconocimiento y promoción.*<sup>116</sup>

Todas estas acciones resultan determinantes para mantener la cultura organizacional a través de la transmisión y socialización de la serie de valores, normas, tradiciones, objetivos y rituales que se llevan a cabo en las organizaciones; aunque lo que se ha venido describiendo conduce a pensar que efectivamente el liderazgo de la alta dirección y la incorporación de la cultura que se desarrolla al interior por parte de los grupos, si bien fortalece y desarrolla la cultura organizacional también es verdad que ellos mismos determinan que aspectos de su cultura deben apartarse ó incorporarse de acuerdo a la influencia del entorno exterior y también a la serie de prácticas que se desarrollan al interior de la Organización, por lo que en ocasiones resulta difícil y otras sencillas de acuerdo a la madurez o formas de aprendizaje que se encuentran dentro de la misma Organización.

En suma, la formación de la cultura exige que la Organización tenga una misión básica, unos objetivos derivados de ella, una estructura organizacional que permita el cumplimiento de estos objetivos, un sistema de información y un proceso de análisis para reparar los procesos y estructuras no compatibles con los objetivos.<sup>117</sup>

### **3.8 Tipos de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional presenta características que dan parte de una tipología que integra los rasgos fundamentales de dicha cultura en una Organización, la que a futuro contribuye u obstaculiza el desempeño de la Organización, y desde luego al desarrollo y evolución de la cultura organizacional que se tiene en esos momentos. Así, las diferentes

---

<sup>116</sup> Ibid.p.81-83

<sup>117</sup> Cantillo Guerrero, Ernesto. Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. En Revista de antropología Iberoamericana p.396

culturas organizacionales, pueden ser indicadas en distintas condiciones, sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones presentadas en la tipología.

Para Bateman,<sup>118</sup> las diferentes culturas que pueden tipificarse, de acuerdo a la flexibilidad sobre el control y el enfoque interno y externo de la Organización, contempla lo siguiente:

- ✓ **La cultura del grupo.** *Está orientada hacia adentro y es flexible. Suele basarse en los valores y las normas asociadas con la filiación. La disposición de los miembros de una Organización hacia las directrices organizacionales emana de la confianza, la tradición y el compromiso a largo plazo.*
- ✓ **La cultura jerárquica.** *Está orientada hacia dentro y se enfoca en el control y en la estabilidad. Tiene los valores y las normas asociadas con la burocracia.*
- ✓ **La cultura racional.** *Está orientada hacia afuera y se enfoca en el control. Sus objetivos principales son la productividad, la planeación y la eficiencia.*
- ✓ **Adhocracia.** *Está orientada hacia afuera y es flexible. Esta cultura enfatiza el cambio en el crecimiento, la adquisición de recursos y la innovación. Los miembros de esta Organización son motivados por la importancia o el atractivo ideológico de la tarea asignada.*

Ritter<sup>119</sup> señala que existen cuatro tipos de culturas que en cierta forma coinciden con las mencionadas por Bateman, y son:

- 1) **Cultura burocrática.** *Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos.*

---

<sup>118</sup> Bateman, Thomas S. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª ed. México : Mac GrawHill, 2009,p.78

<sup>119</sup> Ritter, Michael. Op. Cit. p.57

- 2) **Cultura de clan.** *Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario.*
- 3) **Cultura emprendedora.** *Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia.*
- 4) **Cultura de mercado.** *Busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento, ventas, rentabilidad y penetración en el mercado).*

En este mismo orden de ideas, Harrison<sup>120</sup> establece cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la Organización y los valores asociados a cada uno de ellos:

- ▶ **Organizaciones orientadas al poder.** *Se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad.*
- ▶ **Organizaciones orientadas al rol y a la norma.** *Son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la Organización.*
- ▶ **Organizaciones orientadas a resultados.** *Son aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos.*
- ▶ **Organizaciones orientadas a las personas.** *Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros.*

Por último, para Arias Galicia<sup>121</sup> aparecen de igual manera cuatro tipos de cultura organizacional, y que son descritos a continuación:

---

<sup>120</sup> Harrison, Roger. *Collected Papers of Roger Harrison*. Mc GrawHill: Londres: 1995 (sin p.)

<sup>121</sup> Arias Galicia, Fernando. *Op. Cit.* p.316



- a) **Cultura de grupo.** El interés fundamental se centra en las relaciones interpersonales. Los valores predominantes son la confianza, la pertenencia y la participación. Las motivaciones preponderantes son: la cohesión, el afecto, y la cercanía. Los líderes tienden a la consideración y el apoyo; colocan énfasis en el trabajo de equipo. Los criterios de eficiencia incluyen el desarrollo del potencial humano y el compromiso de los miembros de la Organización.
- b) **Cultura de desarrollo.** Pone énfasis en la adquisición de recursos, la creatividad y la adaptación a los aspectos externos de la Organización. Los directivos tienden a ser idealistas, emprendedores, inclinados a aceptar riesgos, a establecer una visión del futuro y a conseguir apoyos externos. La motivación se centra alrededor del crecimiento de la Organización, la creatividad y la variedad. Los criterios de efectividad se relacionan con el crecimiento de la Organización y la adquisición de recursos.
- c) **Cultura racional.** Se coloca la atención en la productividad, el desempeño y los avances con respecto al logro de objetivos bien definidos. La motivación principal estriba en la competencia y el logro de metas. Los líderes tienden a ser directivos, orientados hacia la consecución de los objetivos y la productividad. Los criterios de éxito incluyen: la planeación, la productividad y la eficiencia.
- d) **Cultura jerárquica.** Énfasis en la uniformidad, la coordinación, la evaluación, la eficiencia interna, la lógica de la organización interna y la estabilidad. La motivación se centra en alcanzar la seguridad y el orden mediante el establecimiento y cumplimiento de las normas. Los líderes tienden a ser cautelosos y conservadores, prestando atención a los aspectos técnicos. Los criterios de eficiencia incluyen el alcance, la estabilidad y el control.

Esta tipología como ya se había mencionado al inicio de este apartado resulta una serie de rasgos que se centran en las cuestiones interpersonales, liderazgo, valores pero también en la contribución al desempeño y la eficiencia para el desarrollo de la Organización, de ahí que de nueva cuenta se haga énfasis en la estructura, en los

sistemas de información, en los procesos, mostrando así que la cultura organizacional resulta determinante para el crecimiento de la Organización.

### 3.9 Modelos de Cultura Organizacional

Schein, ya había mencionado que la cultura organizacional era un modelo de presunciones básicas, las cuales ejercen influencia en la Organización para considerarse válidas y sean transmitidas a los miembros para que estos distingan el modo correcto de pensar y sentir de la Organización. Desde luego, en la cultura de la Organización, existen valores, y basado en los mismos Muñoz López, explica que el sentido de los valores sobre lo que se entiende y explica qué es y que debe ser el ser humano y qué proyecto de sociedad debe llevar al modelo que se quiere construir y fundamentar.<sup>122</sup>

Lo anterior nos permite conocer que la creación de un modelo en la cultura organizacional mantiene una percepción y entendimiento que se liga a la intención que se requiere desarrollar en cuanto a valores, atención a lo humano y al tipo de relaciones y prácticas sociales que se desean construir, y que representa un modelaje de la Organización cultural de acuerdo a las características propias de la Organización y la influencia del entorno que ejerce en ella, de ahí que la concepción da lugar a un modelo de lo que es la cultura organizacional que no sólo reflejará una mentalidad sino, estrategias de control y asimilación de sus miembros en los valores dominantes.

Por lo tanto dentro de la administración aparecen modelos de organización cultural ligados preferentemente a la formación, desarrollo y modificación de la cultura organizacional. Desde la psicología de las organizaciones, Palaci identifica tres modelos sobre la formación de la cultura organizacional:

- 1) *La tensión de Trice y Beyer, desde la que se propone que las ideologías, son usadas para ser las situaciones sociales más comprensibles, estructuradas y menos estresantes, considerando que la cultura organizacional se crea*

---

<sup>122</sup> Muñoz López, Blanca. Modelos culturales: Teoría sociopolítica de la cultura. México: UAM-I, 2005, p.15

*principalmente debido al conflicto y tensión que existe entre ideologías sin competencia, aunque no detalla cómo se realiza.*

- 2) *El modelo de Hasch incluye los procesos simbólicos y vínculos específicos con los tres niveles de la cultura de Schein. Este modelo realiza los enlaces entre artefactos, valores, supuestos y símbolos influenciado por cuatro procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación, procesos que crean modos de funcionamiento temporales tanto proactivos como retroactivos y que resultan más importantes que los propios niveles de la cultura organizacional.*
  
- 3) *El modelo de Peterson y Smith. Su principal propuesta es la toma de sentido, se deriva de enlazar hechos con estructuras interpretativas, las cuales contienen una clasificación de fuentes de significado interna y externamente a la Organización. En este modelo se precisa que en la formación de la cultura organizacional es necesario realizar más trabajo conceptual para entender cómo las interpretaciones individuales de los hechos organizacionales son transformados en significados compartidos.<sup>123</sup>*

Sin lugar a dudas la elaboración de modelos se inspiran en las ideas de Schein para comprender la formación y evolución de la cultura organizacional, en donde la cultura y el crecimiento del grupo dependen del modo en que este mismo pueda preservar los valores y las normas compartidas propias. No obstante esto da origen a otros modelos, en los cuales se pone de manifiesto la manera en cómo se forma y evoluciona la cultura organizacional, dando cuenta así que esta cultura es dinámica, y, por lo tanto, susceptible de ser modificada. Los modelos se presentan a continuación:

#### **\*Modelo de Scholz**

*Concibe el desarrollo de la cultura organizativa como resultado de tres tipos de influencias o dimensiones:*

---

<sup>123</sup> Palaci, Francisco. Op. Cit. p.235

*-La dimensión evolutiva en el tiempo a través de una serie de etapas de modo similar a como postulaba Schein (fase estable, fase reactiva, fase anticipadora de cambio, fase exploratoria y la fase creativa).*

*-La dimensión interna que se refiere a las condiciones internas de la Organización que afectan o pueden afectar la cultura (tecnología, procesos, etc.)*

*-La dimensión externa que se refiere a las condiciones del entorno externo de la Organización.*

### **\*Modelo de Fombrun**

*La cultura organizativa se desarrolla según Fombrun por medio de la influencia de fuerzas que actúan a tres niveles:*

*-El nivel social: en el que la cultura representa valores, actitudes y significados que aportan los miembros a la organización y por ello puede estar influido por diversas fuerzas sociales.*

*-El nivel sectorial: que se refiere a las similitudes o diferencias culturales entre sectores industriales.*

*-El nivel organizativo: que se refiere al sistema organizativo de la empresa.*

### **\*Modelo de Louis**

*Propone una interesante aportación al considerar que en las empresas grandes se desarrollan culturas o subculturas múltiples distintas según los departamentos ámbitos, o delegaciones de la misma.*

### **\*Modelo de Greiner**

*Propone que el desarrollo de la Organización va implícito con el de su cultura organizativa y que este modelo depende de cinco dimensiones: edad de la Organización, tamaño, etapas en su evolución, etapas de crisis y velocidad de crecimiento del sector.*<sup>124</sup>

### **\*Modelo de Cameron Quinn**

El estudio de Cameron & Quinn provee una tipología que considera cuatro tipos de culturas organizacionales: jerárquica, de mercado, clan y adhocrática. A través de un instrumento denominado OCAI por sus siglas en inglés (Organizational Culture Assesment Instrument) se diagnostica el tipo de cultura predominante en una Organización.

\*Cultura jerárquica: puede definirse por la existencia de una alta distancia de poder en la Organización, donde se identifican y destacan valores internos y de control.

\*Cultura de mercado: se caracteriza por la lógica de buscar la maximización de bienes individuales, transferibles y cuantificables mediante el intercambio inmediato, sin que se desarrollen relaciones sociales de compromiso entre los actores involucrados a mediano o largo plazo.

\*Cultura de clan: es una red de relaciones sociales de la vida cotidiana basada en nexos y compromisos de lealtades, cuidado y procuración mutuos a mediano y largo plazo, que normalmente está centrada en la familia ampliada y basada en normas de acción comunicadas indirectamente. La Organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición.

\*Cultura adhocrática: está asociada a la profesión, es identificada como una institución social basada en conjuntos específicos de actividades, competencias y orientaciones ocupacionales que están certificados socialmente. Es una forma de Organización que se asocia a la necesaria especialización que se requiere de los

---

<sup>124</sup> Albors Garrigós, José (editor). Comportamiento organizativo y gestión. Valencia: Universidad Politécnica, 2002, p.344-346

trabajadores y que se presenta como más adecuada considerando los acelerados cambios globales que se presentan en el siglo veintiuno.<sup>125</sup>

### **3.10 Aspectos formales e informales de la cultura organizacional**

No obstante que la cultura organizacional puede observarse a razón de sus efectos y consecuencias es preciso indicar que contempla una serie de elementos que de alguna forma la van a estructurar y que en ocasiones algunos de estos elementos si pueden ser palpables, y en donde algunos van a emanar en la misma Organización y que pueden ser tangibles y formalmente por la misma Organización; a la par aparecen otros aspectos informales ocultos que la mayoría de las veces aparecen en los comportamientos afectivos emocionales.

Así se pueden definir los aspectos de la cultura organizacional como todos aquellos que caracterizan de manera formal a la Organización comprendiendo que la formalización dentro de la Organización origina predicibilidad, orden y consistencia,<sup>126</sup> entre estos aspectos encontramos las manifestaciones estructurales y las manifestaciones materiales, entre las manifestaciones estructurales aparecen las políticas, procedimientos, normas, sistemas de status interno y la estructura del poder como elementos representativos que destacan y que expresan la manera de hacer cumplir los objetivos de manera formal.

En cuanto a las manifestaciones materiales se nombran a los equipos y tecnología, las instalaciones, el mobiliario y los productos y servicios. La característica principal de estas manifestaciones es que son esenciales para la realización de cualquier actividad dentro de la Organización. Por lo descrito en estos aspectos de formalidad encontramos rasgos esenciales que los distinguen como el que de alguna manera son tangibles, o que pueden estar escritos, así mismo aparecen relaciones interpersonales entre las partes que conforman a la Organización.

Por su parte los aspectos informales que se contemplan dentro de la cultura organizacional expresan el estudio intuitivo y emocional de la Organización así como los

---

<sup>125</sup> Arciniega Arce, Rosa Silvia. Industria, mercado de trabajo y cultura organizacional en el Estado de México. México: UAM-I, 2015, p.219-222

<sup>126</sup> Urbano López, Claudia J. Los aspectos informales de la cultura organizacional, su influencia en el desempeño de la organización. México: Universidad Tecnológica Mixteca, 2003, p.31-35

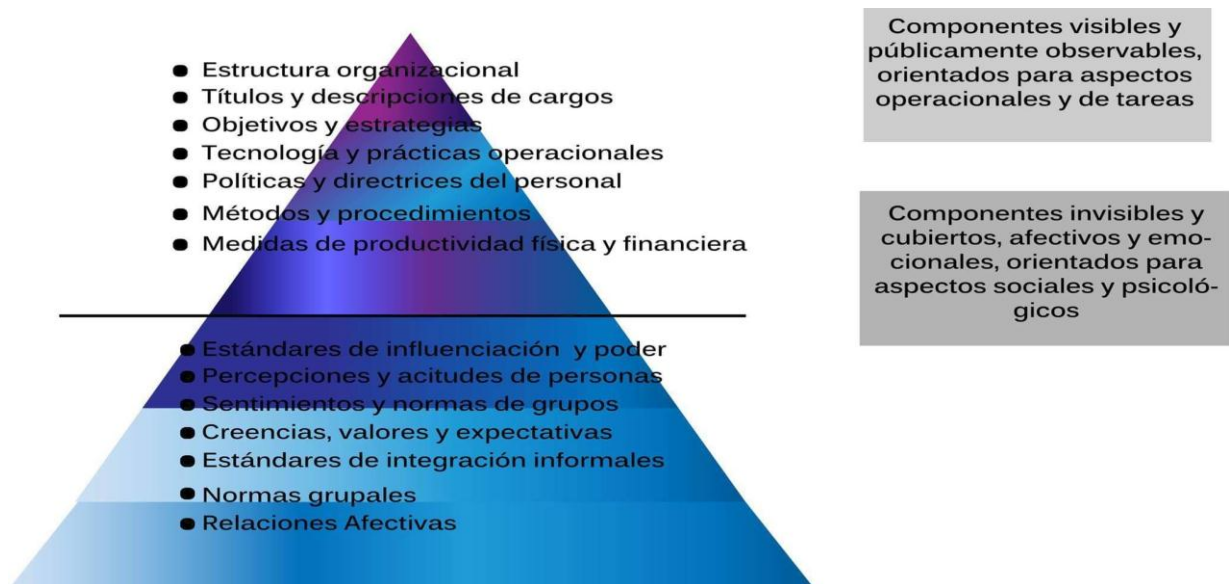
tipos de comportamiento e interacción de los miembros de la misma; dentro de estos aspectos se pueden señalar las manifestaciones simbólico-conceptuales entre las cuales se expresan las creencias y los valores del grupo mediante conceptos e imágenes, su característica es que pueden percibirse de manera intuitiva y emocional y comprenden la filosofía, los símbolos, los mitos y las historia, así como manifestaciones conductuales como el lenguaje, el comportamiento no verbal, los rituales y las formas de interacción.

Las características que distinguen los aspectos informales son, de acuerdo a Urbano López:<sup>127</sup>

- Su dificultad para medirlos.
- Son medianamente posibles de cuantificar.
- Comparten elementos comunes entre sí.

A manera de síntesis Chiavenato<sup>128</sup> proporciona de manera esquemática los aspectos formales visibles y los aspectos informales ocultos dentro de la Organización y que ya han sido descritos en este apartado:

**Figura 3**  
**Aspectos formales e informales de la cultura organizacional**



<sup>127</sup> Ibid. p.37

<sup>128</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p.125

### 3.11 Ventajas de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional proporciona mayores beneficios que desventajas para la Organización, esto obedece principalmente a que el aspecto humano resulta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la Organización. Es en este aspecto es donde reside una de las principales ventajas ya que, a pesar de la posible aplicación de las tecnologías en los procesos de la Organización, está presente hoy más que nunca y requiere de la creatividad e innovación del ser humano y del grupo en el que éste interacciona.

De alguna forma ya se ha venido mencionando entre líneas y explicadas de manera manifiesta en este capítulo las ventajas que ofrece la cultura organizacional a la Organización. Entre las más notables podemos citar las siguientes:

- Favorece la comprensión de la misión y los objetivos de la Organización.
- Integra a los miembros bajo la filosofía que persigue la Organización.
- Contribuye al entendimiento de los niveles jerárquicos .
- Establece normas claras que orientan el comportamiento.
- Facilitan la adaptación externa y la integración interna de los miembros.
- Favorece la adaptación a los cambios que plantea el entorno.
- Impulsa la motivación para el trabajo en equipo.
- Estimula o motiva la participación a los procesos y actividades del grupo.
- Impulsa la iniciativa de los miembros de la Organización para la corrección o mejora de los bienes o servicios que ofrece la Organización.
- Establece formas de comunicación que clarifican la emisión y recepción de ideas entre los miembros.
- Motiva la capacitación continua de los miembros.



- Impulsa la productividad a través del accionar adecuado de las actividades realizadas por los miembros.
- Desarrolla un clima organizacional donde la interacción de las personas no se realiza de manera conflictiva.
- Regula el comportamiento que debe observarse en la Organización.
- Disminuye los niveles de autoritarismo al motivar la participación de los miembros.
- Crea un sentido de pertenencia entre los miembros hacia la Organización.
- Promueve el liderazgo entre los miembros de la Organización.
- Impulsa una competitividad entre los grupos de la Organización mediante la participación de cada uno de ellos.
- Desarrolla lazos de compromiso y responsabilidad de los miembros y colaboradores.
- Impulsa la sensibilidad y flexibilidad entre la Organización y sus miembros.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

Estas son sólo algunas de las tantas ventajas posibles que pueden destacarse de la cultura organizacional dentro de la Organización pero es pertinente señalar que pueden incorporarse otras tantas de acuerdo al desarrollo de la cultura organizacional en cada Organización o incluso descartarse otras que pudieran entorpecer la cobertura de los objetivos organizacionales. Así mismo, conviene recalcar que la Organización está expuesta a un entorno cuyos cambios no siempre son advertidos y que de alguna manera implicará hacer ajustes a la cultura organizacional existente para que la Organización responda a dichas influencias externas y sea capaz de adaptarse a ese entorno con una capacidad competitiva certera y permita así la permanencia de la Organización en dicho entorno.

### 3.12 Evaluación de la cultura organizacional

Otro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para la cultura organizacional es su medición o evaluación ya que más allá del concepto y el empirismo del que tanto se alude de esta cultura en las organizaciones, es preciso reconocer si existen evidencias de que la cultura organizacional se encuentra presente en las actividades de la Organización y ratificar si sus efectos en esta última están siendo valorados y a partir de esto tomar decisiones correctivas y de mejoramiento.

Para Hodge, la cultura organizacional debe ser objeto de una valoración correspondiente, y recomienda que, *al igual que las compañías llevan auditorías financieras y de gestión, deberían también analizar con detalle sus culturas; el propósito de tales investigaciones es asegurarse de que la cultura de la Organización se adecua a otras características de la Organización.*<sup>129</sup>

Para realizar la evaluación de la cultura organizacional, este autor recomienda realizarla en dos formas, es decir, *una que es de manera informal y otra que define como evaluación formal de la cultura, y donde destaca el valor de la investigación formal de la cultura, puntualizando que la dirección debería realizar una investigación formal para obtener una descripción comprensiva de la misma.*<sup>130</sup> Entre la metodología que sugiere para investigar la cultura organizacional de la empresa, destaca que la evaluación debe hacerse en forma interna y también de forma externa, para de este modo obtener una mejor precisión de la cultura organizacional. El mismo Hodge, plantea diez variables que pueden tomarse en consideración para evaluar la cultura organizacional, y son:

- 1) *Entrada y enfoque en las sorpresas.*
- 2) *Observación sistemática y control.*
- 3) *Posicionar al personal interno motivado.*
- 4) *Revelar sorpresas, desconciertos y sospechas.*
- 5) *Exploración conjunta para conseguir explicaciones.*
- 6) *Formalización de hipótesis.*

---

<sup>129</sup> Hodge, B.J. Op. Cit. p.295

<sup>130</sup> Ibid. p.296

7) *Control sistemático y consolidación.*

8) *Derivación de supuestos culturales.*

9) *Recalibrado continuo.*

10) *Descripción formal escrita.*<sup>131</sup>

Para Newstrom, la evaluación de la cultura organizacional es un aspecto importante para toda la Organización, y sobre este tipo de valoración, explica que:

*la mayoría de los estudios pioneros consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran obtener un retrato. Otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio sobre la cultura expuesta. Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados; sin embargo, uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la Organización y luego en observador participante, ya que este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro de la cultura organizacional.*<sup>132</sup>

Sobre la misma evaluación de la cultura organizacional, Bateman considera cuatro aspectos que deben estar presentes en toda la investigación que se refiera a cultura organizacional:

- *Las misiones corporativas y las metas oficiales.*
- *Las prácticas de negocios.*
- *Los símbolos, los ritos y las ceremonias.*
- *Lo que dice la gente acerca de la Organización.*<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Ibidem. p.297-298

<sup>132</sup> Newstrom, John. Op. Cit. p.95

<sup>133</sup> Bateman, Thomas S. Op. Cit. p.77-78

Por último, Andrea Aguilar señala que el estudio de la cultura organizacional supone un aspecto dialéctico tanto para definir variables e indicadores como para la aplicación de métodos y técnicas de diagnóstico que permitan un conocimiento profundo de la cultura organizacional y recomienda como metodología para una evaluación de la cultura organizacional técnicas de recopilación como la observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida a grupos focalizados. Empíricamente, sugiere nueve variables para evaluar la cultura organizacional, y son:

- 1) *Perfil de la organización*
- 2) *Comunicación interna*
- 3) *Elementos del clima organizacional*
- 4) *Símbolos*
- 5) *Liderazgo*
- 6) *Motivación*
- 7) *Reglamento interno*
- 8) *Capacitación*
- 9) *Actitudes y valores*<sup>134</sup>

Recapitulando, la evaluación de la cultura organizacional resulta determinante ya que a partir de la misma evaluación pueden tomarse las decisiones que se consideren pertinentes sobre la manera en que la cultura organizacional está influyendo o no en el mejoramiento de los procesos, el sentido de pertenencia de los empleados y su nivel de responsabilidad en la productividad así como en la creatividad para la innovación de los productos y la capacidad que tiene la Organización para adecuarse al entorno cambiante en el que se encuentra. Así, la valoración de la cultura organizacional se convierte en un referente al cual acudir para conocer si la cultura no sólo se encuentra presente sino que está influyendo ampliamente en el crecimiento y desarrollo de la Organización.

Para realizar la evaluación de la cultura organizacional existen diversas metodologías y técnicas capaces de obtener los datos necesarios para integrar la información que permita diagnosticar su situación en la Organización, la elección de tal o cual metodología y técnicas estará en función de lo que se desea averiguar o valorar, así como si la

---

<sup>134</sup> Aguilar, Andrea. Op. Cit. p.67-81

evaluación será de manera interna organizadapor evaluadores externos, y también si ésta evaluación se realizará en determinados periodos de tiempo.

En consecuencia no es suficiente con decir que se tiene una cultura en la Organización sino saber cuál es su importancia y qué efectos o impactos tiene para su desarrollo y crecimiento, por lo que su valoración surtirá efectos en la medida en que se fortalezca lo observado hasta ese momento o se modifiquen algunos aspectos de la cultura organizacional que puedan estar afectando.

## **Capítulo 4**

### **Caso Práctico**

#### **4.1 Entendimiento de la problemática**

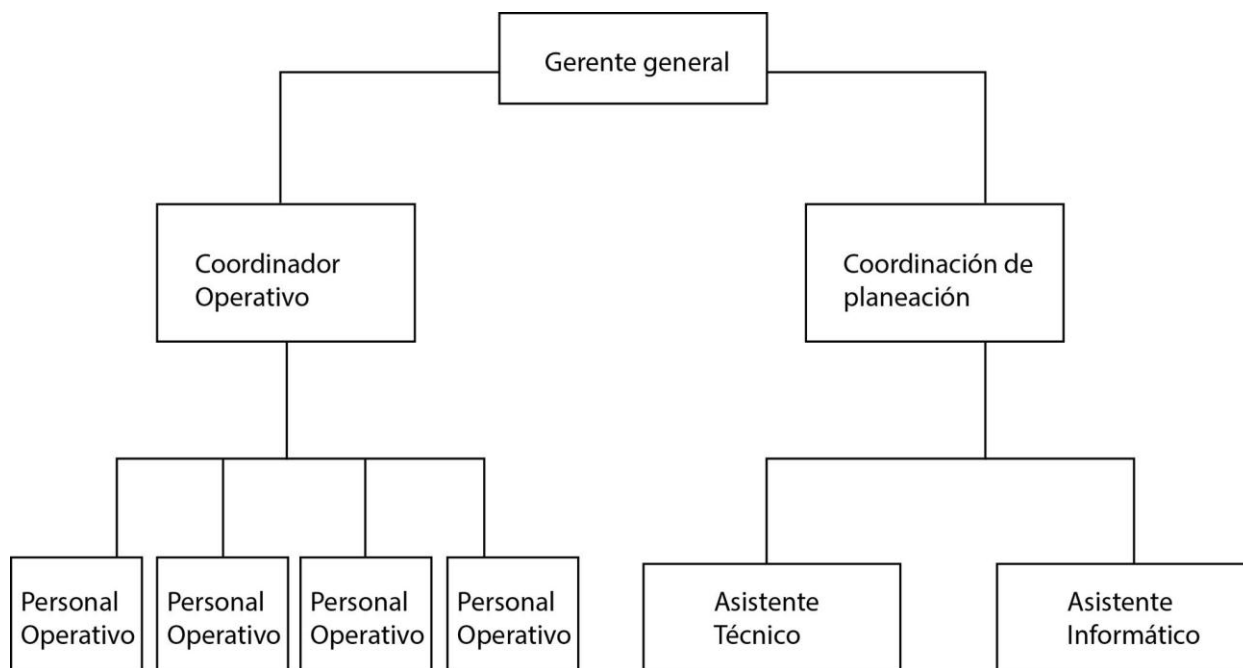
Como ya se ha visto, la cultura organizacional representa un instrumento que adecuadamente utilizado contribuye a la elevación del desempeño de los empleados y fortalece la consecución de los objetivos en las organizaciones. En la actualidad, la importancia que se le ha otorgado a la cultura organizacional es significativa y su aplicación en otros países -en sus Organizaciones- las hace competitivas y con reconocido posicionamiento en el mercado al que se dirigen sus productos y servicios.

En este caso, en donde se pretende conocer la existencia de la cultura organizacional en una microempresa, se ha tomado como referencia a “REHESA”, microempresa creada en el año 2009 y dedicada a realizar actividades relacionadas directamente con la organización de la información entre las cuales se encuentran:

- ▶ Elaboración de Sistemas de Administración de documentos.
- ▶ Gestión y organización de archivos.
- ▶ Organización de bibliotecas.
- ▶ Organización de centros de información y centros de documentación
- ▶ Elaboración de memorias documentales.

- ▶ Elaboración de manuales de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales.
- ▶ Elaboración de Sistemas de Información relacionados con la Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Rendición de Cuentas.
- ▶ Elaboración e impartición de cursos, conferencias, talleres seminarios y eventos en general, relacionados con la Archivonomía, Transparencia y Protección de Datos Personales.

**Figura 4**  
**Organigrama REHESA**



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, esta microempresa cuenta con diez empleados, la mayoría de ellos profesionistas del área de la bibliotecología, archivonomía, administración e informática, cuyas actividades profesionales se integran en una misma idea y realizan los proyectos relacionados con la organización y control de la información documental y digital. Por el reducido número de empleados, la mayoría de veces, estos profesionistas realizan actividades para las cuales no fueron contratados, aunque esta medida ha dado

resultados satisfactorios y ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de esta microempresa.

A primera vista se logró observar que los directivos reparan muy poco en la imagen de su organización, es decir, no cuentan con un lema, no declaran su misión y visión, no diseñan una estructura orgánica de la empresa, y también pocas veces se relacionan con sus empleados y se desinteresan por conocer sus opiniones para mejorar la situación existente.

A su vez, los empleados llegan a presentar una problemática de no estar satisfechos con el trabajo que desempeñan, sólo cumplen con lo que se les ordena y no ofrecen ideas innovadoras que mejoren los servicios; de igual forma, no tienen un sentido de pertenencia con la microempresa, y por lo mismo, no desean formar parte de ella por largo tiempo, ocasionando que su paso sea efímero al considerar que no se les reconoce profesionalmente. Por lo tanto, existe una rotación permanente de personal ya que, una vez finalizado el proyecto el equipo de trabajo seleccionado puede disolverse e integrar otro cuando se obtienen nuevos proyectos.

De manera informal, al preguntar a los empleados el porqué de su actitud negativa sobre las actividades que realizaban y en la consecución de objetivos en la Organización, la mayoría expresaba que no sentían el liderazgo de sus directivos pero tampoco los impulsaban a crear un liderazgo entre los mismos empleados, en consecuencia, cuando se sentían altamente presionados por parte de los gerentes la mayoría abandonaban el empleo sin solicitar ni siquiera su liquidación, y también la empresa optaba por contratar personal inexperto para no afectar la realización del proyecto.

Frente a esta problemática observada en la microempresa, fue cómo surgió la idea de realizar una investigación donde se tuviera como objeto central de estudio a la cultura organizacional, toda vez que se tenía la creencia de que en las microempresas la cultura organizacional favorecía la evaluación de rendimiento, la cobertura de objetivos y se tenía una empresa competitiva a través de una serie de actividades relacionadas directamente con la cultura organizacional.

## **Limitaciones del estudio realizado**

Entre las limitaciones que se encontraron al momento de realizar este estudio aparecen dos que afectaron en determinado momento la realización de esta investigación, estos son el tiempo y la disposición de las personas. Por una parte la variable de tiempo se debía principalmente a que los empleados generalmente argumentaban que no tenían horas libres para responder el cuestionario y también mostraban poca disposición de colaborar, ya que suponían que mucha de la información que proporcionarían sería transmitida a los directivos.

También, por parte de los directivos, llegó a mostrarse cierta indiferencia aunque con el desarrollo de la investigación colaboraron poco a poco porque resultaba benéfico para el mejoramiento de su empresa, aunque la desconfianza y la incredulidad prevalecieron en todo momento.

## **4.2 Objetivo**

El objetivo general de este estudio es identificar y analizar la existencia de la cultura organizacional en una microempresa.

## **4.3 Alcances**

La presente investigación da cobertura únicamente a la opinión que tienen los empleados sobre cultura organizacional y también cubre los aspectos de la empresa en cuanto al perfil de la Organización, satisfacción y reglamentos que se tienen contemplados para su adecuado funcionamiento y búsqueda de competitividad.

## **4.4 Metodología**

Metodológicamente se elabora una investigación descriptiva donde se recurre al análisis inductivo, por las características del objeto de estudio se toma como técnica la encuesta y como instrumento al cuestionario. Su desglose se presenta de la siguiente manera:



**4.4.1 Técnica.** Se toma como técnica la encuesta para recopilar información dirigida a un grupo de empleados y ex empleados de la microempresa.

**4.4.2 Instrumento.** Para recopilar la información que contribuya al diagnóstico de la problemática se tiene como instrumento al cuestionario, en cuyo diseño se formulan las preguntas que conduzcan a la identificación del problema.

**4.4.3 Población.** La población de estudio en esta investigación contempla diez empleados que trabajan hasta el momento de esta investigación de forma casi fija y se consideran además otras diez personas que son ex empleados para contrastar de esta manera sus apreciaciones sobre la cultura organizacional. En suma serían 20 personas.

**4.4.4. Fases del proceso.** En el diseño del proceso de esta investigación se contemplaron las siguientes fases:

**Primera fase.** Inicialmente se realizó un pre diagnóstico de la problemática de esta microempresa de acuerdo a la cultura organizacional existente. En ella se revisaron los documentos normativos así como la realización de procesos internos que de manera general comenzaron a delinear la investigación.

**Segunda fase.** Derivado de la primera fase se diseñó un cuestionario con 16 preguntas en las cuales se contemplaron la obtención de datos que documenten a la problemática en seis indicadores definidos como son:

- I. Misión, visión y valores
- II. Clima organizacional
- III. Liderazgo
- IV. Comunicación
- V. Motivación y satisfacción laboral
- VI. Capacitación

Este instrumento puede consultarse en el anexo de este documento.

**Tercera fase.** En esta fase corresponde una primera prueba del instrumento diseñado y que después de revisar si el cuestionario ya estaba bien estructurado se procedió a su aplicación dirigida a diez empleados. Esta decisión se tomó a partir de que los diez empleados de alguna forma sentían una satisfacción con la empresa y permanecían en ella y los otros diez empleados fueron contemplados e identificados a través una base de datos de la empresa. A los primeros se les entrega el cuestionario en la misma empresa y a los otros se les localizó vía correo electrónico bajo consentimiento de los directivos de la Organización y por voluntad de las mismas personas que ya no pertenecían a ella.

**Cuarta fase.** Posterior a la aplicación del cuestionario y el levantamiento de la información se llevó a cabo el análisis de la misma y se formularon las consideraciones que derivan de la información que ofrecieron los encuestados y que condujo a la discusión de los resultados y a la formulación de alternativas para la corrección y mejoramiento de la cultura organizacional en la Organización en la microempresa objeto de estudio. A continuación se muestra el cronograma de estas fases:

**Cuadro 8**  
**Cronograma de actividades**

| FASE   | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 | SEMANA 5 | SEMANA 6 | SEMANA 7 | SEMANA 8 | SEMANA 9 | SEMANA 10 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1. Observación directa dentro de la Organización |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 2. Elaboración de instrumento de investigación   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 3. Prueba del instrumento de investigación       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 4. Aplicación de encuestas                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 5. Análisis de información                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 6. Discusión                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

Fuente: Elaboración propia

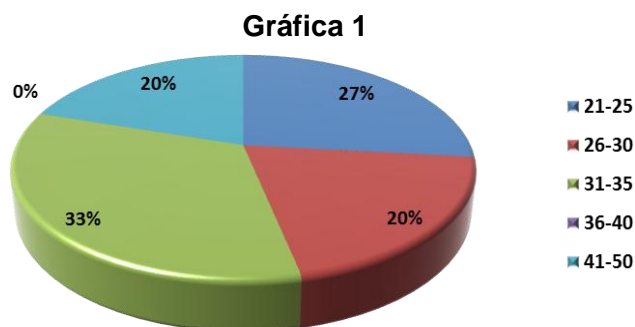
#### 4.5 Análisis de la información

Para el análisis de la información que se deriva de la encuesta realizada encontramos, que se enviaron veinte cuestionarios, de los cuales sólo diez corresponden a personal que labora actualmente en la Organización, y diez más corresponden a empleados que colaboraron dentro de un periodo de seis meses a un año. De los veinte cuestionarios enviados sólo fueron devueltos quince, el medio que se utilizó fue correo electrónico; y sólo cinco de los veinte no fueron devueltos para conocer su respuesta por lo que el porcentaje de respuestas obtenidas es de 75%.

En cuanto a género encontramos que, de quince cuestionarios devueltos, diez corresponden a hombres y cinco a mujeres, lo que equivale a decir que el género masculino alcanza un mayor porcentaje dentro de las respuestas obtenidas y sólo cinco mujeres respondieron, lo que refleja un porcentaje menor en relación con los hombres. Como puede notarse, la Organización se distingue por integrar un mayor número de hombres y muy pocas mujeres, aun cuando el trabajo que se realiza es accesible a ellas.

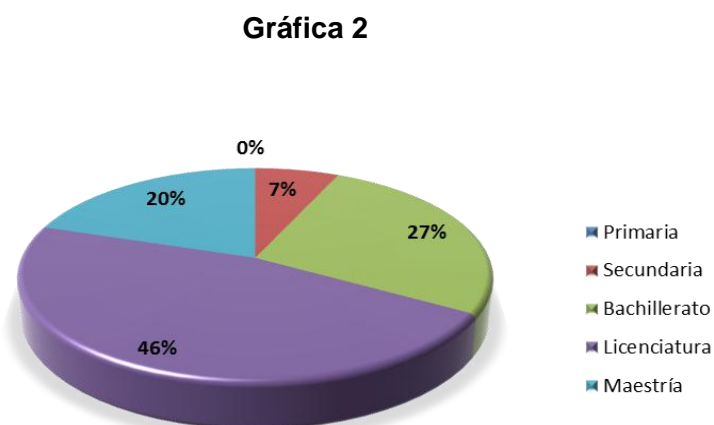
## Rango de edad

Respecto a la edad, la población encuestada revela que los miembros de esta organización se caracterizan por ser jóvenes, ya que en primer lugar con un 33% encontramos a personas entre los 31 y 35 años; en un segundo rango con un 26% están los empleados de entre 21 y 25 años; con un 20% aparecen aquellos que tienen edad entre 26 y 30 años y por último con un porcentaje de 20% aparecen empleados de entre 41 y 50 años, compartiendo el tercer lugar en jerarquía con el rango de 26 y 30 años.



## Nivel de estudios

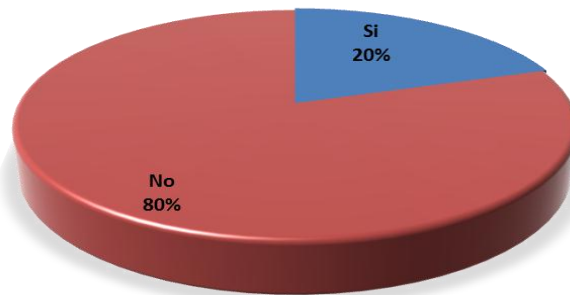
Correspondiente al nivel de estudios, con un 46%, se encuentra el personal que tiene licenciatura terminada y esta titulada, ya que es una exigencia de la Organización, en un segundo nivel con el 27% se encuentra el personal con bachillerato quienes realizan actividades de apoyo. En tercer lugar está con un 20%, personal que tiene estudios de maestría. Y en último lugar con un 7% aparece una persona con nivel secundaria.



### Misión, visión y valores

En la pregunta formulada sobre la misión, visión y valores de la organización se encuentra que un 80% desconocía ese aspecto, mientras que sólo el 20% afirmó conocerlas. Estos resultados pueden revelar que quizá no existe un interés por parte de los líderes de la Organización para dar a conocer la misión, visión y valores entre sus empleados mucho menos influenciar en ellos para que asuman estos valores como propios y contribuyan así a la formación de la identidad de la Organización.

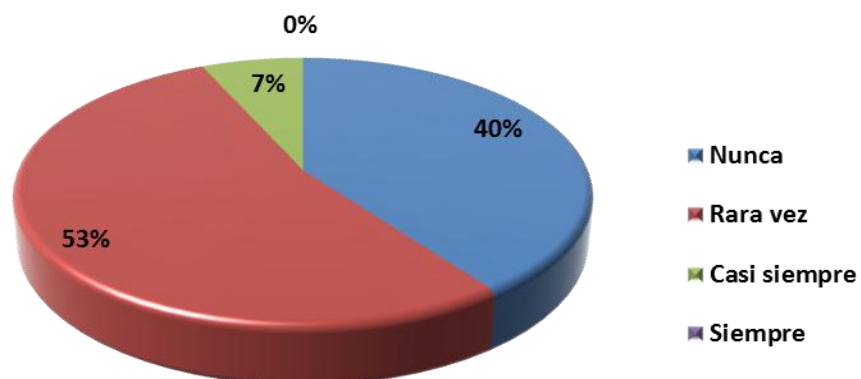
**Gráfica 3**



### Reconocimiento

Al cuestionar a los empleados sobre si eran considerados por la Organización como lo más importante, un 53% consideró que rara vez son reconocidos y un 40% señaló que nunca son reconocidos como importantes dentro de la Organización. Estos números indican que la Organización no reconoce a sus colaboradores ni al trabajo que realizan, generando como consecuencia una falta de motivación necesaria para alcanzar los objetivos de la misma.

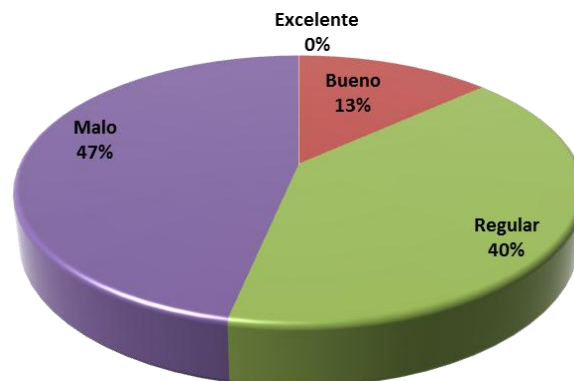
**Gráfica 4**



## Clima organizacional

Las preguntas hechas al personal respecto al clima organizacional hacen alusión a que dentro de la Organización se respira una atmósfera contaminada que tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo. Un 47% de los encuestados califica el clima en la Organización como malo, mientras el 40% lo considera regular y sólo un 13% señaló que es bueno.

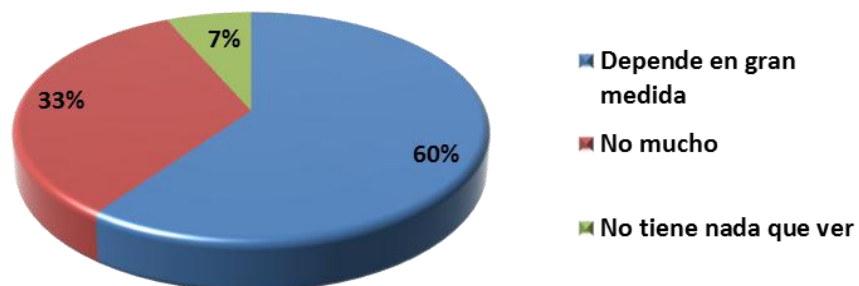
**Gráfica 5**



## Clima laboral y desempeño

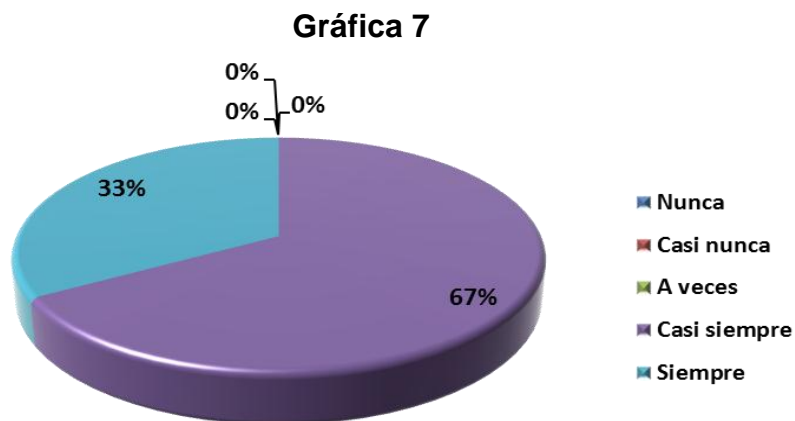
Sobre sí el ambiente laboral afecta su desempeño existió un 60% de encuestados que señalaron que el clima laboral depende mucho e interfiere en su desempeño, aunque un 33% consideró que no mucho; por último, en un tercer lugar con 7%, hubo quienes opinaron que sólo es una cuestión personal y no de la Organización.

**Gráfica 6**



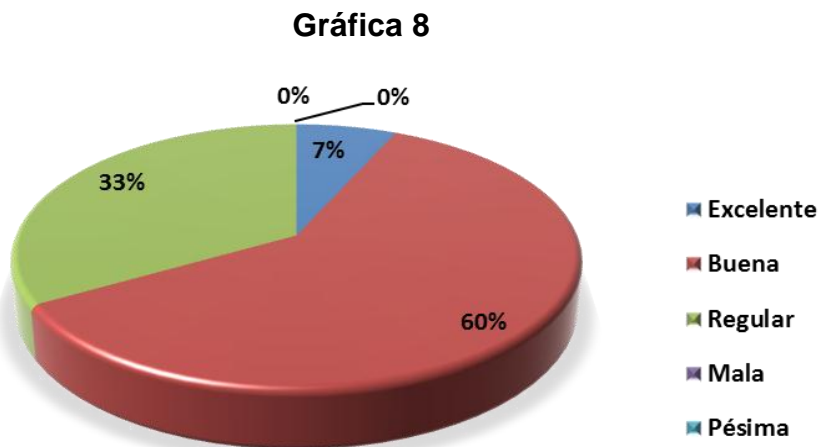
## Liderazgo en la Organización

La pregunta referente al líder de la organización y su manera de enfrentar los problemas señalan que un 67% de los encuestados considera que su jefe afronta casi siempre los problemas de manera directa contra el 33% que respondió que siempre. Sobre los niveles de respuesta observados aquí, se nota la presencia de un líder que es reconocido por su equipo de trabajo como alguien capaz de dirigir a la organización y enfrentar todos los cambios.



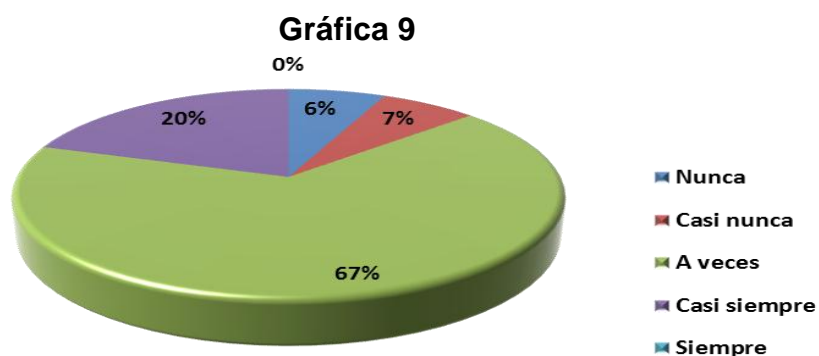
## Relación jefe-empleado

60% de los encuestados indicó que la relación con su jefe es buena, un 33% regular y sólo el 7% considera que es excelente. La percepción que se tiene sobre el jefe y la relación con los empleados es principalmente buena, lo cual indica que se ha creado una relación de calidad entre el líder y colaborador lo que a su vez permite fomentar el compromiso de los empleados con la organización.



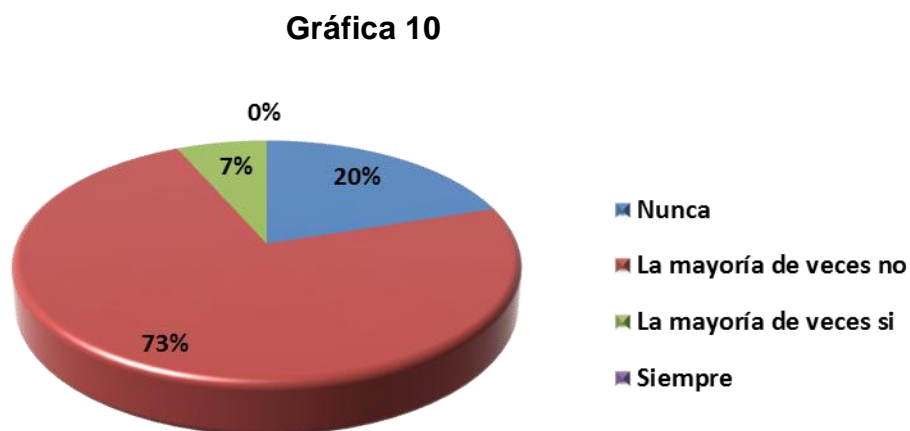
## Comunicación de necesidades

Referente a la calificación que merece la comunicación en la organización se encontró que 67% de los encuestados consideró que sólo en ocasiones se siente con la libertad de comunicar necesidades sean estas personales o para solicitar herramientas para realizar su adecuadamente su trabajo, a su vez el 20% expresó que casi siempre puede comunicar sus necesidades a las personas indicadas, 7% consideró que casi nunca, mientras que 6% respondió que nunca.



## Comunicación de objetivos y metas

Vinculada a la anterior pregunta se interrogó sobre la comunicación óptima de los valores, objetivos y metas de la organización, 73% indicó que la mayoría de las veces estos aspectos no son bien comunicados, en segundo lugar 20% señaló que éstos nunca se han comunicado y un 7% respondió que nunca se lleva a cabo esta acción en la organización.

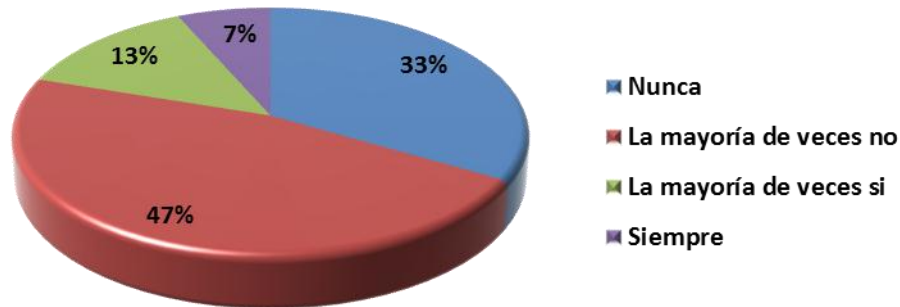




## Satisfacción laboral

Al preguntar a los encuestados sobre sí se sentían orgullosos de pertenecer a la organización, el 47% respondió que la mayoría de veces no sucede así, el 33% señaló que nunca se siente orgulloso de pertenecer a la Organización, 13% considera que la mayoría de las veces se siente orgulloso y finalmente sólo 7% indicó que siempre es así.

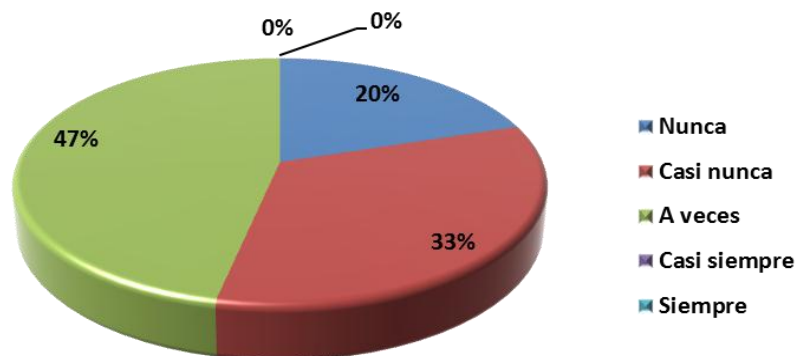
Gráfica 11



## Retroalimentación sobre desempeño

En la pregunta referente a la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño, el 47% señala que sólo ocurre a veces, el 33% indica que casi nunca, por último con un porcentaje de 20% aparecen los empleados que respondieron negativamente a esta situación indicando que nunca se realiza una retroalimentación.

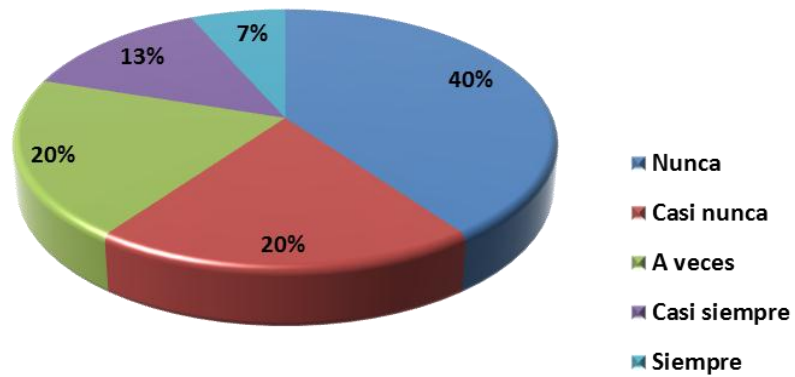
Gráfica 12



## Recompensas

Correspondiente a las recompensas que en determinado momento pudiera ofrecer la Organización a sus empleados, éstos respondieron lo siguiente:

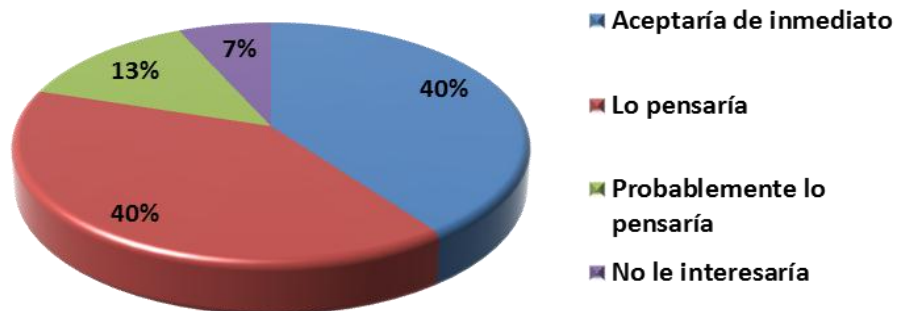
**Gráfica 13**



## Motivación

Al preguntar a los encuestados sobre retirarse de la organización si existiese una mejor oportunidad, se obtuvieron las siguientes respuestas:

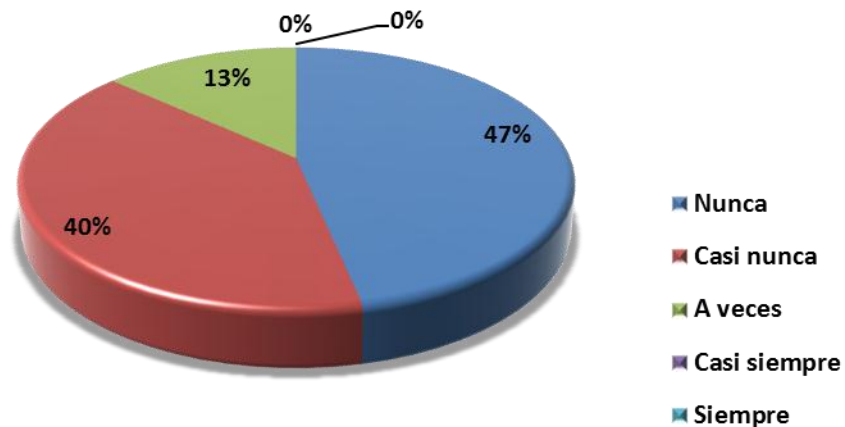
**Gráfica 14**



## Calidad de vida

En esta pregunta se refleja que la mayoría de los empleados un 47% considera que su empleo actual nunca le permite realizar otras actividades, en segundo lugar se encuentra un 40% que respondió que casi nunca y finalmente 13% indicó que sólo a veces puede combinar sus tiempos.

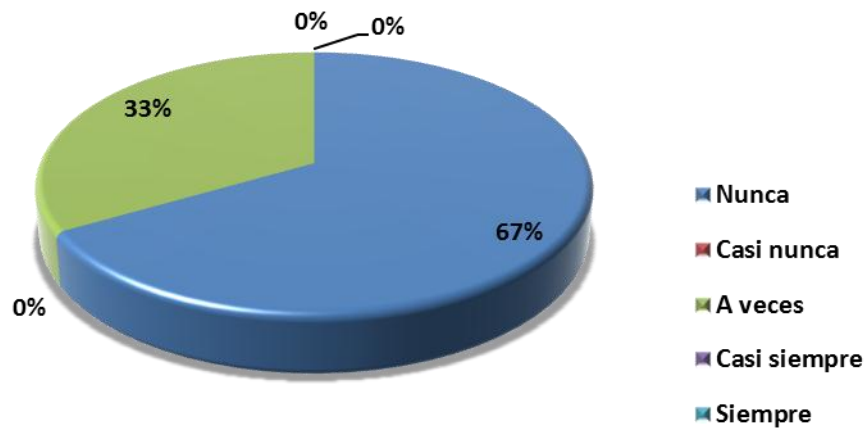
**Gráfica 15**



## Capacitación

Finalmente en cuanto al aspecto de la capacitación, 67% de los empleados de esta organización consideraron que nunca recibieron capacitación de gente especializada, mientras que el 33% señaló que sólo a veces.

**Gráfica 16**



## Conclusiones

Dentro de la Organización se identifica un elemento importante que es la cultura organizacional, la cual permite entender a la Organización desde su origen y conformación, y también en el logro de los objetivos, así como en la creación del clima organizacional con la participación activa del grupo social y los dirigentes de la misma Organización. Pero, en ocasiones, las organizaciones no comprenden de forma amplia el sentido de la cultura organizacional, pese a que se encuentra inherente en los valores, creencias, costumbres, reglamentos, políticas, dentro de ellas.

La cultura organizacional es una herramienta estratégica para que la Organización cumpla sus objetivos, motivando el compromiso organizacional y motivando a los recursos humanos; puede ser formulada desde los niveles directivos y hasta la base operativa, preparando de este modo a las personas para integrarse a las modificaciones que aparecen en el entorno y a la misma Organización.

En el estudio descriptivo realizado en una microempresa, se pretendió conocer la percepción de los empleados con respecto a la cultura organizacional de esta Organización, por lo que una vez aplicada la metodología correspondiente, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ Los recursos humanos de esta microempresa son jóvenes y cuentan con niveles de estudio de bachillerato y en mayor medida con estudios universitarios, lo que representa una pronta adaptación al cambio por parte de los mismos.
- ✓ Se apreció que los recursos humanos no conocen la misión y visión de la Organización además consideran que no es importante para la organización. Esto da cuenta de una cultura organizacional unilateral impuesta por la Organización.
- ✓ Los encuestados señalan que el ambiente organizacional es negativo y repercute en su desempeño, reflejando una desmotivación hacia la Organización y a su trabajo, revelando así una débil cultura organizacional en lo motivacional.

- ✓ Existe una verticalidad en la autoridad creando un liderazgo unipersonal, aunque los encuestados consideran que la relación con sus jefes es buena y que sus jefes son los responsables de tomar decisiones y mejorar las actividades.
- ✓ La cultura organizacional se encuentra presente en la comunicación y es formulada únicamente por los directivos pero no así por los empleados.
- ✓ En la transmisión de valores, objetivos y metas, se advierte que no siempre son difundidos de manera adecuada, revelando una limitación por parte de la Organización que repercute en la falta de identidad y pertenencia del personal hacia la Organización.
- ✓ El bajo reconocimiento hacia sus empleados por parte de la Organización, origina que los empleados no sientan orgullo por ésta y crece su interés por estar en otra, además de que la jornada laboral es extensa y les impide convivir con su familia.
- ✓ La organización descuida la capacitación, lo que hace suponer que el desarrollo de su personal no es determinante para los directivos, originando una actitud conformista que se refleja en los servicios que ofrecen, y le resta puntos en la competencia dentro del mercado.
- ✓ En suma, en la microempresa persisten creencias y valores que no siempre resultan ser los más adecuadas para su permanencia e el mercado, pero tampoco consideran necesaria la adopción de una cultura organizacional que permita desarrollar y ampliar sus expectativas y permanencia, y con lo cual tendrían una mayor presencia frente al resto de sus competidores, partiendo de que, con el impulso de una cultura organizacional, aprovecharían mejor los conocimientos y habilidades de sus recursos humanos y con esto la mejora de sus productos o servicios.

## **Bibliografía**

- Aguilar Edwards, Andrea. El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. En Global Media Journal Edición Iberoamericana v.6 n.11 (2009)
- Albors Garrigós, José (editor). Comportamiento organizativo y gestión. Valencia: Universidad Politécnica, 2002
- Alles, Martha Alicia. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2005
- Álvarez, Héctor Felipe. Teoría de las organizaciones. México: Eudecor, 1997
- Anzola Rojas, Sérvulo. Administración de la pequeña empresa. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 2002
- Arciniega Arce, Rosa Silvia. Industria, mercado de trabajo y cultura organizacional en el Estado de México. México: UAM-I, 2015
- Aquino, Jorge y Vola, Roberto. Recursos humanos. México: Macchi, 1996
- Arias Galicia, Fernando y Víctor Herejía Espinoza. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Trillas, 2006
- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1973.
- Ashton, T.S. La revolución industrial. 2ª. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1983
- Bateman, Thomas S. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8ª ed. México : Mac GrawHill, 2009
- Bohlander, George y Scott et.all. Administración de recursos humanos. México: Cengage, 2007
- Cantillo Guerrero, Ernesto. Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. En Revista de antropología Iberoamericana
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 1998
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones. 2ª. ed. México: Mc. Graw Hill, 2009
- Chiavenato, Idalberto. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007. 8ª ed.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. México : Mc Graw Hill, 2014
- Comisión Económica para América Latina. Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. El Salvador: CEPAL, 2009

Cujárt Vertel, Angélica del Carmen, Cultura organizacional: evolución en la medición. En: Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128, 2013

De Cenzo, David A., Stephen Robbins P. Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley, 2006.

Dessler, Gary. Administración de recursos humanos : enfoque latinoamericano. 5ª ed. México: Pearson Educación, 2011

Ekonomicaz: Revista vasca de economía. n.78

Eyssautier de la Mora, Maurice. Elementos básicos de administración. México: Trillas, 2010

Gareth, Jones. Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson, 2008. 5ª ed.

Gimenez Ruíz, José Luis. Sociología de la Organización y de la empresa. México: Marcombo, 1998

González Alvarado, Tania E. Problemas en la definición de microempresa. En Revista venezolana de gerencia. Año 10, no. 31, 2005

González Millán, José J. Caracterización de la cultura organizacional. En: Conceptualización y Gestión, 25, Universidad del Norte, 40-57, 2006

Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory. Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. México: CENGAGE Learning, 2011. 9ª ed.

Harrison, Roger. Collected Papers of Roger Harrison. Mc GrawHill: Londres: 1995 (sin p.)

Hernández Rodríguez, Sergio. Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. México: Mc Graw Hill, 2003

Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros, Inda. Fundamentos de administración. México: Interamericana, 1983

Hicks, Herbert G. Administración de Organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Continental, 1983

Hodge, Billy J. Teoría de la organización: un enfoque estratégico. 6ª ed. México: Pearson, 2003

<http://www.importancia.org/organizacion.php>

Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa. México: INITE, 2009

Ivancevich, John. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill, 2005

Kuznetsov, Marat. Compendio de historia y economía. 8ª. ed. México: Cultura Popular, 1976

La Santa Biblia Antiguo y Nuevo Testamento. Antigua versión de Casiodoro de Reyna (1569). México: Sociedades Bíblicas, 1960

Luthans, Fred. Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill, 2008

Márquez Ayala, David. El desafío global. En Rino no. 25 (Otoño 1997)

Mendoza Moheno, Jessica. Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido por las pequeñas empresas. En Forum empresarial v.13 n.2 (Diciembre 2008)

México. La Ley [en línea] [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_21012015.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_21012015.pdf)

Monsiváis, Carlos, Algunas aproximaciones a la cultura (si esta se deja). En Cultura mexicana: revisión y perspectiva. Francisco Toledo et. al. México: Taurus, 2008

Montaño Hirose, Luis. La informalidad en los procesos de modernización organizacional: hacia una reformulación del paradigma burocrático. En Administración y Organizaciones v.1 n.1 (Noviembre 1998)

Munch Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración. México: Trillas, 1989. 4ª ed. 240 p.

Muñoz López, Blanca. Modelos culturales: Teoría sociopolítica de la cultura. México: UAM-I, 2005

Naumov García, Sergio Luis. Organización Total. México: Mc GrawHill, 2011

Naumov García, Sergio. Organización Total. México: MC GrawHill, 2011

Olmos, Héctor Ariel. Cultura: el sentido del desarrollo. México : CONACULTA, IMC, 2004

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LAS POLÍTICAS CULTURALES. Informe final. París: La Organización, 1982

Palací Descal, Francisco José. Psicología de la Organización. Madrid: Pearson, 2005

Pariante, José Luis. En Administración y Organización, v.2 n.4, 2000

Pedraja Rojas, Liliana. Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. En Revista venezolana de gerencia. v.14 n.48 (Octubre- Diciembre 2009)

Ramos Sánchez, Daniel. La inserción de México en la g1lobalización y regionalización de las funciones. México en la globalización y regionalización de las profesiones. México: FCE: IPN, 1998

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna .México: Limusa, 2009

Ritter, Michael. Cultura organizacional- Buenos Aires: La Crujía: 2008, 150 p.



Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto. Relación entre cultura y valores organizacionales. En *Conciencia Tecnológica* n.45 (Enero-Junio 2013)

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. 5ª ed. México: Cengage, 2002. p.48

Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, México: Ecasa, 1988, p.34

Ruíz Vaca, Salvador. *La función social del profesional de la biblioteconomía como factor de reconocimiento de la sociedad: estudio teórico*. México: ENBA, 2006.

Sheifler Amezaga, Xavier. *Historia del pensamiento económico*. 2ª ed. México: El autor, 1967 p. 231-235

Urbano López, Claudia J. *Los aspectos informales de la cultura organizacional, su influencia en el desempeño de la organización*. México: Universidad Tecnológica Mixteca, 2003

Werther William. *Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas*. 6ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008

## **Anexos**

### **ENCUESTA PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE REHESA S.A. de C.V.**

#### **INFORMACIÓN GENERAL**

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Bachillerato
- d) Licenciatura
- e) Maestría

2. ¿En qué rango se encuentra su edad?

- a) 16-20 años
- b) 21-25 años
- c) 26-30 años
- d) 31-35 años
- e) 36-40 años
- f) + 41 años

#### **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

3. ¿Conoce la visión y misión de la Organización?

- a) Si
- b) No

4. ¿Lo más importante para esta Organización son las personas que trabajan en ella?

- a) Nunca
- b) Rara vez
- c) Casi siempre
- d) Siempre

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

5. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

6. ¿Considera que el clima laboral afecta directamente su desempeño?

- a) Depende en gran medida
- b) No mucho
- c) No tiene nada que ver

### **LIDERAZGO**

7. ¿El jefe es quien enfrenta directamente los problemas que afectan a la Organización?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

8. ¿Cómo considera la relación con su jefe?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Pésima

### **COMUNICACIÓN**

9. ¿Puede comunicar sus necesidades a las personas indicadas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10. ¿Los valores, objetivos y metas de la Organización son bien comunicados?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

### **MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL**

11. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta Organización?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

12. ¿Recibe retroalimentación útil de su jefe sobre su desempeño?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

13. ¿La Organización lo recompensa de alguna manera cuando se superan las metas esperadas?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

14. ¿Si tuviera oportunidad de trabajar para otra Organización en este momento, qué haría?

- a) Aceptaría de inmediato
- b) Lo pensaría
- c) Probablemente lo pensaría
- d) No le interesaría

15. ¿Cree que puede combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y su desarrollo personal?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

### **CAPACITACIÓN**

16. ¿Recibe capacitación constante de gente especializada para mejorar su desempeño?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre