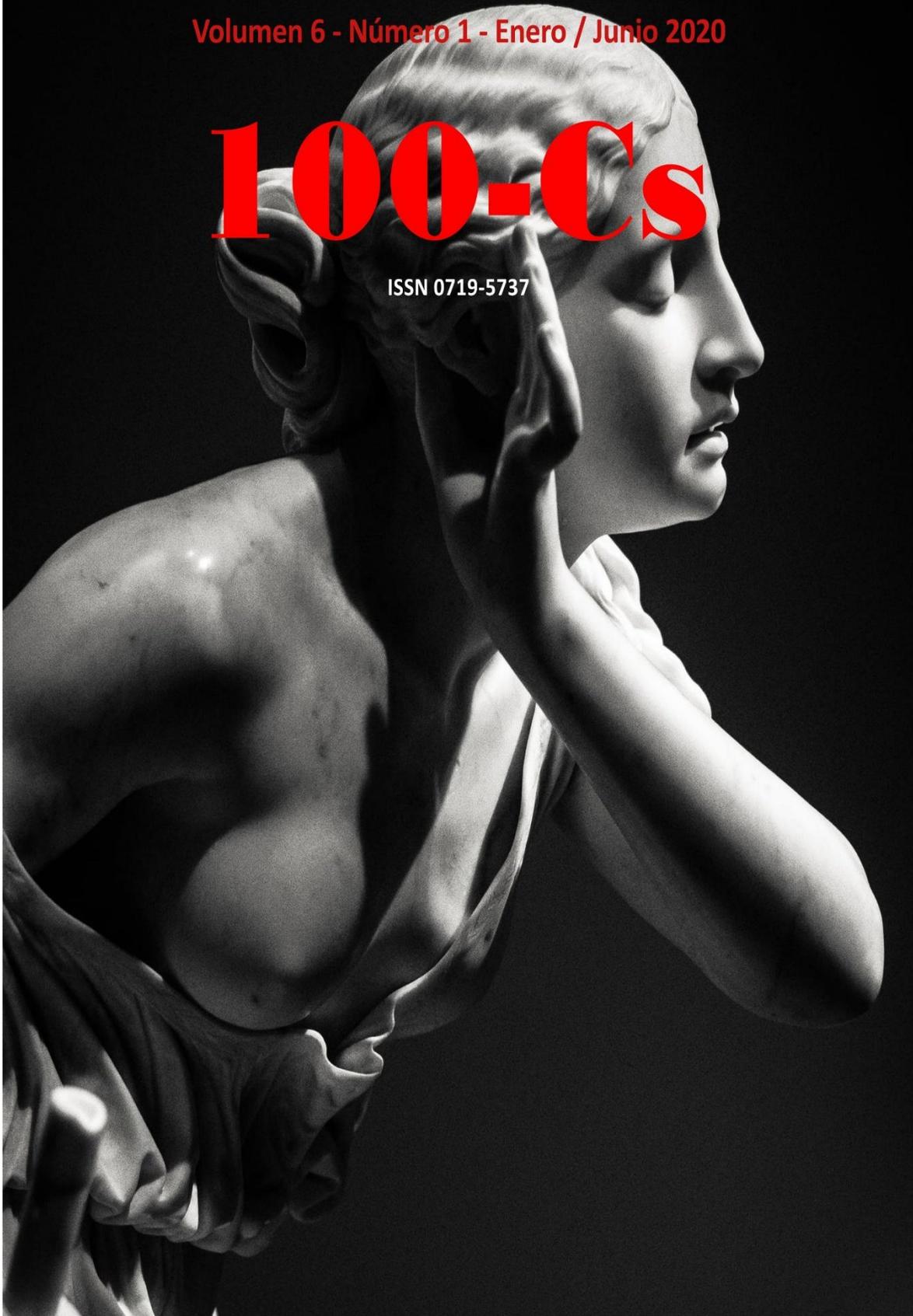


Volumen 6 - Número 1 - Enero / Junio 2020

# 100-Cs

ISSN 0719-5737



### CUERPO DIRECTIVO

#### Director

**Dr. Francisco Giraldo Gutiérrez**

*Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia*

#### Subdirectores

**Dr. Víctor Hugo Robles Tapia**

*Universidad Autónoma Juárez de Tabasco,  
México*

**Mg. Carolina Cabezas Cáceres**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Ph. D. Lyubov Ivanova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

#### Editor

**Dr. José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

#### Cuerpo Asistente

#### Traductora: Inglés

**Lic. Paulinne Corthorn Escudero**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

#### Traductora: Portugués

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

#### Diagramación / Documentación

**Lic. Carolina Cabezas Cáceres**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

#### Portada

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

### COMITÉ EDITORIAL

**Dr. Jaime Bassa Mercado**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dra. Beatriz Cuervo Criales**

*Universidad Autónoma de Colombia,  
Colombia*

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. Juan José Torres Najera**

*Universidad Politécnica de Durango, México*

### COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

**Dr. Klilton Barbosa Da Costa**

*Universidad Federal do Amazonas, Brasil*

**Dr. Daniel Barredo Ibáñez**

*Universidad Central del Ecuador, Ecuador*

**Lic. Gabriela Bortz**

*Journal of Medical Humanities & Social  
Studies of Science and Technology, Argentina*

**Dr. Fernando Campos**

*Universidad Lusofona de Humanidades e  
Tecnologias, Portugal*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Jairo José Da Silva**

*Universidad Estatal de Campinas, Brasil*

**Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros**

*Diálogos en MERCOSUR, Brasil*

# 100-Cs

## CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

**Dra. Cira De Pelekais**

*Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín  
URBE, Venezuela*

**Dra. Hilda Del Carpio Ramos**

*Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Jaime Fisher y Salazar**

*Universidad Veracruzana, México*

**Dra. Beatriz Eugenia Garcés Beltrán**

*Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia*

**Dr. Antonio González Bueno**

*Universidad Complutense de Madrid, España*

**Dra. Vanessa Lana**

*Universidade Federal de Viçosa - Brasil*

**Dr. Carlos Madrid Casado**

*Fundación Gustavo Bueno - Oviedo, España*

**Dr. Luis Montiel Llorente**

*Universidad Complutense de Madrid, España*

**Dra. Layla Michan Aguirre**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dra. Marisol Osorio**

*Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia*

**Dra. Inés Pellón González**

*Universidad del País Vasco, España*

**Dr. Osvaldo Pessoa Jr.**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Santiago Rementería**

*Investigador Independiente, España*

**Dr. João Wesley de Souza**

*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

**Dr. Francisco Texiedo Gómez**

*Universidad de La Rioja, España*

**Dra. Begoña Torres Gallardo**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dra. María Ángeles Velamazán Gimeno**

*Universidad de Zaragoza, España*

### EDITORIAL CUADERNOS DE SOFÍA

Santiago – Chile

# 100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

## Indización

Revista 100-Cs, se encuentra indizada en:



## CATÁLOGO



## APROXIMACIONES TEÓRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### THEORETICAL APPROACHES IN THE ADMINISTRATION OF HUMAN RESOURCES

**Dr. Luis Manuel Hernández Govea**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6371-8135>  
luismgovea@hotmail.com

**Dr. Germán Martínez Prats**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4974-448X>  
germanmtzprats@hotmail.com

**Mg. Martha Libny Xicoténcatl Valencia**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1904-6706>  
mxicoten@yahoo.com

**Fecha de Recepción:** 29 de noviembre de 2019 – **Fecha Revisión:** 05 de diciembre de 2019

**Fecha de Aceptación:** 30 de diciembre de 2019 – **Fecha de Publicación:** 01 de febrero de 2020

#### Resumen

La cultura de una organización incorpora sus valores, creencias y actitudes y es la fuerza impulsora de esta conducta. Cuando la conducta y comportamiento de la organización ya no sirve para conseguir sus principales objetivos, se hace necesario que la organización se comporte de forma diferente. Un cambio de la conducta de la organización es normal que necesite un cambio en su cultura. Por ello, este artículo expone aquellas posturas teóricas que permitan comprender el quehacer de la administración de los recursos humanos y su relación coyuntural con el clima organizacional para el buen manejo. Ofrece al administrador y al directivo organizacional una comprensión de la dinámica humana del trabajo y de la productividad de las personas, distinta de la visión que ofrecen los modelos prescriptivos gerencial eso las tradiciones empresariales y, por tanto, más ajustada al saber científico desarrollado en el contexto cultural del propio país y región.

#### Palabras Claves

Clima organizacional – Recursos humanos – Administración

#### Abstract

The culture of an organization incorporates its values, beliefs and attitudes and is the driving force of this behavior. When the conduct and behavior of the organization no longer serves to achieve its main objectives, it becomes necessary for the organization to behave differently. A change in the behavior of the organization is normal that needs a change in its culture. Therefore, this article exposes those theoretical positions that allow us to understand the work of the administration of human resources and their conjunctural relationship with the organizational climate for good management. It offers the administrator and the organizational manager an understanding of the human dynamics of work and the productivity of people, different from the vision offered by

management prescriptive models that business traditions and, therefore, more adjusted to the scientific knowledge developed in the cultural context of the country and region itself.

### **Keywords**

Organizational climate – Human resources – Administration

### **Para Citar este Artículo:**

Hernández Govea, Luis Manuel; Martínez Prats, Germán y Xicoténcatl Valencia, Martha Libny. Aproximaciones teóricas en la administración de los recursos humanos. Revista 100-Cs Vol: 6 num 1 (2020): 34-42.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported  
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



## Introducción

El interés por el clima organizacional se puede señalar que inicia desde que se despierta la importancia de mostrar la relevancia del ser humano en las organizaciones, es decir, se inicia con el enfoque humanista, el cual promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea por parte de la administración científica y en la estructura organizacional por parte de la teoría clásica de la administración ahora se ve en las personas que trabajan o participan en las organizaciones en el enfoque humanista, la preocupación por la máquina y el método de trabajo por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales cede la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social de los aspectos técnicos y formales se pasan a los aspectos psicológicos y sociológicos. El enfoque humanístico aparece con la teoría de la relación humana en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta.

Jamás el liderazgo y la administración de las organizaciones han sido tan estimulantes, y estamos en una época de extremo apasionante para entender y practicar uno y otra. Hoy, como quizá nunca antes, crece la conciencia de que el éxito de nuestras organizaciones depende directamente de la forma en que aprovechemos los recursos humanos. Las ciencias aplicadas de la conducta brindan la base para ese aprovechamiento eficaz. Si consideramos los desafíos de la administración de organizaciones (de negocios, gubernamentales, no lucrativas, escolares, militares o en el hogar), advertimos que la verdadera prueba de nuestra capacidad como líderes y administradores es con cuanta eficacia establecemos y mantenemos organizaciones humanas. Estamos en el centro de revoluciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que barren nuestro mundo. Los acontecimientos locales e internacionales giran vertiginosamente alrededor de las nuevas tendencias, cuyo impacto es más poderoso que cualquier cosa que hayamos visto, trastornando el panorama de la administración.

## La Teoría X y la Teoría Y

La Teoría X da por sentado que casi todos prefieren ser dirigidos, no están interesados en aceptar responsabilidades y quieren seguridad por encima de todo. Junto a esta filosofía se encuentra la creencia de que está motivada por el dinero, los beneficios complementarios y las amenazas de castigo. Supuestos básicos acerca de la naturaleza humana de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor.<sup>1</sup>

Teoría X	Teoría Y
1. Para casi todo el trabajo es en esencia desagradable.	1. El trabajo están natural como el juego, si las condiciones son favorables.
2. La mayoría de la gente carece de ambiciones y del deseo de responsabilidades y prefiere ser dirigida.	2. Con frecuencia es indispensable el autocontrol para alcanzar las metas de la organización.

<sup>1</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

3. La mayoría tiene poca creatividad para resolver los problemas de la organización.	3. La capacidad de resolver con creatividad los problemas de la organizaciones están muy distribuida entre la gente.
4. La motivación solo funciona en los niveles filosóficos y de seguridad.	4. La motivación se da en los niveles sociales, de estima y de autocorrección, así como el fisiológico y de seguridad.
5. Casi toda la gente debe ser controlada en forma estrecha y muchas veces obligada a alcanzar los objetivos.	5. La gente puede dirigirse sola y puede ser creativa en el empleo si está motivada adecuadamente.

Tabla 1  
Supuestos básicos acerca de la naturaleza humana de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Los gerentes que aceptan los supuestos de la Teoría X se esfuerzan por estructurar, controlar y supervisar de cerca a sus empleados. Les parece evidente que el control externo es el apropiado para manejar gente poco confiable e irresponsable.<sup>2</sup>

McGregor en consecuencia, elaboró otra teoría del comportamiento humano: la Teoría Y, que asume que la gente no es, por naturaleza, floja y poco confiable. Afirma que básicamente los individuos pueden dirigirse solos y ser creativos en el trabajo si están motivados en forma adecuada; por lo tanto, desatar el potencial de individuo tiene que ser una tarea esencial de la administración. La gente motivada con propiedad alcanza mejor sus propias metas si dirige sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de la empresa.

La impresión que deja el estudio de la Teoría X y la Teoría Y es que los gerentes que aceptan la suposición, de la primera acerca de la naturaleza humana acostumbran dirigir, controlar y supervisar de cerca a la gente, mientras que los seguidores de la teoría apoyan y facilitan su trabajo.

### La Teoría de Madurez-Inmadurez de Argyris

Chris Argyris<sup>3</sup> cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez.

Estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo.

De acuerdo con Argyris, los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta, y crítica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta

<sup>2</sup> C. Talavera Pleguezuelos, Calidad total en la administración pública (Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999).

<sup>3</sup> Chris Argyris, Sobre el aprendizaje organizacional (México: OXFORD, 2002).

a la personalidad humana. Reconoce que, si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización sean congruentes.<sup>4</sup>

### **La Teoría de los Sistemas de Gerencia de Likert**

Rensis, Likert<sup>5</sup> investigador conocido en el mundo por sus trabajos de psicología organizacional, debe ser su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima observado.

A juicio de Brunet<sup>6</sup> es necesario no confundir la Teoría de Sistemas de Likert con las Teorías de Liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la Teoría de Likert y el fin que persigue la Teoría de los Sistemas es presentar un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Así mismo, según Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:

- 1.- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2.- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- 3.- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4.- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

---

<sup>4</sup> J. Herbert Chruden y Arthur W. Sherman, Personal management (Cincinnati: South Eastern, 1963).

<sup>5</sup> Rensis Likert, A organizacao humana (Sao Paulo: Atlas, 1975).

<sup>6</sup> L. Brunet, El clima de Trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias, (México: Trillas, 2002).

**Variables causales.** – Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Esta no incluye más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de las organizaciones. Estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificados o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.

Son variables independientes de causa y efecto. En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermedias.** Reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Estas variables son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

**Variables finales.** Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

### **Clima de tipo autoritario**

#### **Sistema I. Autoritarismo explotador**

La dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.<sup>7</sup> Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### **Sistema II.- Autoritarismo paternalista**

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (México: McGraw-Hill, 2007).

en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo**

Aquí se tiene confianza a los empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los aumentos de salario y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un clima bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Sistema IV.- Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están determinados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de manera lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

La Teoría de los Sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto o cerrado intencionado por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización.<sup>8</sup> Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección de los procesos de toma de decisiones.

---

<sup>8</sup> Mónica García Solarte, "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual", Cuadernos de Administración, num 42 (2009): 43-61.

Un clima cerrado, caracteriza a una organización burocrática y rígida en que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

En función de la Teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre la hipótesis de McGregor Teorías X y Y, el gobierno participativo de Likert. En lo esencial, la Teoría X caracteriza los sistemas I Y II y la Teoría Y los sistemas III y IV.

## **Conclusión**

Es importante para la dirección de una organización diagnosticar el clima, es decir, conocer cómo son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: métodos y estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros. Esta información le permitirá a la dirección conocer las principales fuentes de insatisfacción.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Es la alta dirección, con su cultura y sistemas de gestión, la que propicia o no el terreno adecuado para un buen clima y forma parte de las políticas de recursos humanos la mejora de ese ambiente, con el uso de técnicas precisas. Es por ello, que el directivo deberá conocer las percepciones de los trabajadores, en función de encontrar las vías más adecuadas para desarrollar un ambiente favorable en la entidad.

## **Bibliografía**

Argyris, Chris. Sobre el aprendizaje organizacional. México: OXFORD. 2002.

Brunet, L. El clima de Trabajo en las organizaciones, "definición, diagnóstico y consecuencias, México: Trillas. 2002.

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill. 2007.

Chruden, J. Herbert y W. Sherman, Arthur. Personal management. Cincinnati: South Eastern. 1963.

Likert, Rensis. A organizacao humana. Sao Paulo: Atlas. 1975.

Mónica, García Solarte. "Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual". Cuadernos de Administración, num 42 (2009): 43-61.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill. 1960.

Talavera, Pleguezuelos, C. Calidad total en la administración pública, Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas. 1999.

**100-Cs**

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad  
y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **100-Cs**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo  
debe hacerse con permiso de **Revista 100-Cs**.