



Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Gestión de recursos humanos

Subtema:

Importancia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en  
Administración de Empresas.

Autores:

Br. Alejandra Avellán Castro

Br. Elais Denisse Pavón Ruiz

Br. Javier Jirón Olivar

Tutora:

Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, Octubre 2020

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatorias.....  | i   |
| Agradecimientos.....   | ii  |
| Carta de valoración docente .....  | iii |
| Resumen .....  | iv  |
| Introducción .....   | 1   |
| Justificación .....  | 2   |
| Objetivos .....  | 3   |
| Objetivo General .....   | 3   |
| Objetivos Especificos .....  | 3   |
| Capitulo uno: Aspectos generales de la administración de recursos humanos.....                       | 4   |
| 1.1 Definición de la administración de recursos humanos.....   | 4   |
| 1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos .....   | 5   |
| 1.3 Funciones de la administración de recursos humanos .....   | 7   |
| 1.4 Importancia de la administración de recursos humanos para los directores de la organización..... | 9   |
| 1.5 Composición de la administración de recursos humanos .....                                       | 10  |
| 1.5.1 Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración.....                      | 11  |
| 1.5.1.1 Reclutamiento del personal .....   | 11  |
| 1.5.1.2 Selección del personal.....  | 13  |
| 1.5.2 Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización ..                    | 14  |
| 1.5.2.1 Descripción y análisis de puesto.....  | 14  |
| 1.5.2.2 Evaluación del desempeño .....   | 16  |
| 1.5.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención .....                   | 18  |
| 1.5.3.1 Remuneraciones .....   | 18  |
| 1.5.3.2 Prestaciones sociales .....  | 19  |
| 1.5.3.3 Higiene y seguridad.....   | 19  |
| 1.5.3.4 Relaciones sindicales.....   | 21  |
| 1.5.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos o proceso de desarrollo.....                      | 22  |
| 1.5.4.1 Capacitación y desarrollo del personal .....   | 22  |
| 1.5.5 Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria .....                       | 23  |
| 1.5.5.1 Base de datos y sistema de información .....   | 23  |
| 1.5.5.2 Auditoría de Recursos Humanos.....   | 24  |

|  |    |
|--|----|
| <b>Capitulo dos: La cultura organizacional</b> .....   | 26 |
| <b>2.1 Definición de la cultura organizacional</b> .....   | 26 |
| 2.1.1 La cultura como variable externo .....   | 28 |
| 2.1.2 La cultura como variable externa .....   | 28 |
| 2.1.3 La cultura organizacional como metáfora de raíz .....                                      | 29 |
| <b>2.2 Principios de la cultura organizacional</b> .....   | 30 |
| <b>2.3 Componentes de la cultura organizacional</b> .....  | 31 |
| 2.3.1 Elementos observables .....  | 31 |
| 2.3.2 Elementos no observables.....  | 32 |
| <b>2.4 Funcionabilidad de la cultura organizacional</b> .....                                    | 33 |
| <b>2.5 Importancia de la cultura organizacional</b> .....  | 34 |
| 2.5.1 La cultura organizacional como ventaja competitiva .....                                   | 35 |
| <b>2.6 Características de la cultura organizacional</b> .....                                    | 36 |
| <b>2.7 Clasificación de la cultura organizacional</b> .....                                      | 38 |
| 2.7.1 Cultura fuerte .....   | 39 |
| 2.7.2 Cultura débil.....   | 39 |
| <b>2.8 Tipos de cultura organizacional</b> .....   | 40 |
| <b>2.9 Factores que afectan en la cultura organizacional</b> .....                               | 41 |
| <b>2.10 Etapas de la formación de la cultura</b> .....   | 42 |
| <b>2.11 Formas de transmitir la cultura a los trabajadores</b> .....                             | 43 |
| 2.11.1 Historias.....  | 44 |
| 2.11.2 Rituales .....  | 45 |
| 2.11.3 Símbolos materiales .....   | 46 |
| 2.11.4 Lenguaje .....  | 47 |
| <b>2.12 Creación de una cultura organizacional ética</b> .....                                   | 48 |
| <b>2.13 Creación de una cultura organizacional positiva</b> .....                                | 50 |
| 2.13.1 Desarrollo de las fortalezas del empleado.....  | 51 |
| 2.13.2 Recompensas en lugar de castigos .....  | 52 |
| 2.13.3 Énfasis en vitalidad y crecimiento.....   | 53 |
| 2.13.4 Límites de una cultura positiva .....   | 53 |
| <b>2.14 Cambio cultural</b> .....  | 54 |
| <b>2.15 Acciones para generar un cambio cultural</b> .....                                       | 55 |
| <b>Capitulo Tres: El papel de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional</b> 57 |    |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1 Administración de recursos humanos y su relación con la cultura organizacional.....</b> | <b>57</b> |
| <b>3.2 Alimentación de recursos humanos .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>3.2.1 La investigación del mercado y la planeación de recursos humanos .....</b>            | <b>59</b> |
| <b>3.2.2 El reclutamiento y la selección de personal .....</b>                                 | <b>61</b> |
| <b>3.3 Aplicación de recursos humanos .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>3.3.1 El diseño, análisis y descripción de puestos .....</b>                                | <b>62</b> |
| <b>3.3.2 La inducción del personal .....</b>   | <b>64</b> |
| <b>3.3.3 La evaluación del desempeño .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>3.4 Mantenimiento de recursos humanos.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>3.4.1 Las compensaciones e incentivos .....</b>   | <b>66</b> |
| <b>3.4.2 La seguridad e higiene.....</b>   | <b>67</b> |
| <b>3.4.3 Las relaciones con los empleados .....</b>  | <b>68</b> |
| <b>3.4.3.1 La calidad de vida laboral.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>3.4.3.2 La comunicación en la organización.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>3.4.3.3 La disciplina.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>3.4.3.4 Las relaciones con el sindicato.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>3.5 Desarrollo de recursos humanos.....</b>   | <b>72</b> |
| <b>3.5.1 La capacitación .....</b>   | <b>72</b> |
| <b>3.5.1.1 Detección de las necesidades de capacitación .....</b>                              | <b>72</b> |
| <b>3.5.1.2 Fijación de objetivos .....</b>   | <b>72</b> |
| <b>3.5.1.3 Diseño y producción .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>3.5.1.4 Operación .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>3.5.1.5 Evaluación.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>3.5.1.6 Administración y control.....</b>   | <b>73</b> |
| <b>3.5.2 La planeación de la carrera.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>3.6 Control de recursos humanos.....</b>  | <b>75</b> |
| <b>3.6.1 El banco de datos .....</b>   | <b>76</b> |
| <b>3.6.2 El sistema de información de recursos humanos .....</b>                               | <b>76</b> |
| <b>3.6.3 La auditoría de recursos humanos.....</b>   | <b>77</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>79</b> |

## Dedicatorias

El presente trabajo investigativo lo dedico primeramente a Dios, por haberme brindado la sabiduría y fuerzas cada día para poder culminar mis estudios y lograr una meta más en mi vida y poder obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres, Pablo Avellán y Jeaneth Castro, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es un orgullo y el privilegio de ser su hija, son los mejores padres. A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, a mi ex compañera Jazmín Romero Bonilla que se encuentra a kilómetros de distancia.

---

Br. Alejandra Avellán Castro

El presente trabajo está dedicado a mí familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida, a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa de mi formación tanto profesional y como ser humano.

---

Br. Javier Jirón Olivar

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la oportunidad y sabiduría de culminar mi carrera, siendo una meta importante en mi vida.

A mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de todo este proceso y de mi vida.

---

Br. Elais Pavón Ruiz

## Agradecimientos

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a mis padres: Pablo Avellán y Jeaneth Castro, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado. Agradezco a los docentes de la universidad, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de la profesión.

---

Br. Alejandra Avellán Castro

Agradezco a Dios por ser mi guía en el transcurso de mi vida, brindándome sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas, al igual agradezco a mis padres por ser el pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

---

Br. Javier Jirón Olivar

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y perseverancia en este proceso de formación. A mí familia por su valioso apoyo, siendo ustedes mi fuente de inspiración y clave de todo mi esfuerzo.

Agradezco de forma especial a cada uno de los docentes de la facultad de ciencias económicas que fueron una brújula de conocimiento para mi formación profesional.

---

Br. Elais Pavón Ruiz



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

### Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

"El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación."

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Gestión de recursos humanos**, hace constar que los bachilleres **Alejandra Avellan Castro** carnet N° 15206228, **Elais Denisse Pavón Ruiz**, carnet N° 15204831 y **Javier Jirón Olivar**, carnet N°. 15202830, Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: "**Importancia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional**", obteniendo la calificación de 49 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 23 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

*Atentamente,*

**Msc. Silvia Mejía Rivera**  
Tutora  
Seminario de Graduación

Cc: archivo

## Resumen

Este informe resulta de la investigación documental, sobre la administración recursos humanos y de manera específica la importancia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional.

Su objetivo central es analizar la importancia de la gestión de recursos humanos, como practicas esenciales en la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional para la buena cohesión entre los colaboradores y su identidad con la organización.

La gestión de recursos humano es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos buscando el desarrollo e involucramiento del capital humano mediante los procesos, permite a las empresas seleccionar a las personas que cumplan los requisitos que la organización desea alcanzar, y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

El papel de la gestión de recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional y establece que puede existir una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura organizacional. Las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influncian a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos.

La investigación realizada es de carácter documental, la metodología implementada para obtener los datos fue la recopilación de información de diferentes fuentes de autores enfocados en al tema, lo que nos ha permitido el análisis del mismo.



## Introducción

El presente trabajo investigativo está enfocado en el tema general de la gestión de recursos humanos y como subtema la importancia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional.

La importancia que tiene la gestión de recursos humanos sobre la cultura organizacional es citada, en efecto que es necesario que exista un conjunto de normas, hábitos y valores dentro de la organización, puesto que le permita crear una identidad propia, a medida que los colaboradores puedan identificarse y trabajar en un entorno armónico.

Tiene como principal objetivo analizar la importancia de la gestión de recursos humanos, como practicas esenciales en la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional para la buena cohesión entre los colaboradores y su identidad con la organización.

Dicho documento está estructurado en tres capítulos:

En el capítulo uno: se abordan los aspectos generales de la administración de recursos humanos, definición, objetivos, funciones, ubicación, composición, importancia y factores que afectan la cultura organizacional.

En el capítulo dos: se desarrolla la cultura organizacional, definición, importancia, características, clasificación, tipos, además de sus etapas de formación, formas de transmisión, cultura ética, cultura positiva, cambio cultural y las acciones para generar un cambio organizacional.

En el capítulo tres: se incorpora el papel de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional, para cada uno de sus sub departamentos, por lo que muchas de las prácticas de la gestión de recursos humanos influyen en la aceptación de la cultura de una organización.

## **Justificación**

La presente investigación consiste esencialmente, en realizar un análisis de la importancia de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional, para crear un ambiente integral entre los colaboradores y la organización.

La indagación y documentación de la cultura organizacional, debe ser un tema de interés para los profesionales de la administración del recurso humano, desde el punto teórico, ya que de esta manera podrán conocer los valores, normas y hábitos de la organización, así también las tácticas para crear y fomentar una buena cultura organizacional. Desde el punto de vista práctico esta investigación aporta un beneficio a las organizaciones brindándoles profesionales con conocimientos específicos de la importancia de la cultura organizacional y transmitirla a sus colaboradores desde el principio para lograr resultados positivos, del mismo modo saber cómo actuar ante futuras situaciones dentro de la organización. De la gestión en este subsistema depende en gran manera la identidad de la organización, lo que permite a los colaboradores crear un vínculo entre ambos, fortaleciendo la integración, el compromiso y sentido de permanencia de los colaboradores, con lo que se transforma en una organización productiva, competitiva y de crecimiento progresivo siendo la clave del éxito.

El análisis y recopilación de esta investigación fue obtenida de libros de administración de recursos humanos, estos datos serán herramienta e información útil para futuros profesionales que deseen ampliar sus conocimientos y a la vez les servirá de guía en la elaboración de nuevas investigaciones referente a esta temática.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la importancia de la gestión de recursos humanos, como practicas esenciales en la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional para la buena cohesión entre los colaboradores y su identidad con la organización.

### **Objetivos Especificos**

1. Plantear los aspectos generales de la administración de recursos humanos como referentes para el análisis de la relación que existe con los elementos culturales de una organización.
2. Desarrollar los conceptos y elementos que comprenden la cultura como referente organizacional para el logro de una identidad entre colaboradores y la organización.
3. Interpretar el papel de la gestión de recursos humanos como área clave en las diferentes etapas de la cultura organizacional y se logre los objetivos de la misma fomentando la unidad, eficiencia y logro de objetivos.

## **Capítulo uno: Aspectos generales de la administración de recursos humanos.**

El área de recursos humanos se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve el área de recursos humanos (Chiavenato, 2007, pág. 06).

### **1.1 Definición de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos se basa en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para el desempeño eficiente del personal. Dessler (1994): “La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (pág. 2). En todas las organizaciones la administración de recursos humanos es un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

La administración de recursos humanos es el arte de dirigir personas, esta debe orientar con los conocimientos adecuados a los colaboradores de la organización. Chiavenato (2008) afirma:

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (pág.9).

La administración de recursos humanos se refiere a la habilidad de manejar personal a cargo, desde los procesos básicos como contratación entrenamiento, evaluación constante del personal hasta los procesos de capacitación velando por el buen desempeño de los empleados.

La administración de recursos humanos es útil para las organizaciones con respecto a su relación con los colaboradores que se integran a la misma. Puchol (2003) define: “La administración de recursos humanos se refiere al manejo burocrático, al papeleo, en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella” (pág.23). Se trata de manejar muchos aspectos relacionados con otras áreas como psicología, sociología incluso derecho laboral e informática e ingeniería industrial.

La administración de recursos humanos es una plaza extremadamente sensible a la mentalidad que domina en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. También igualmente las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de otras variables importante.

## **1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos**

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Chiavenato (2007) define:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (pág. 122).

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Los objetivos de la administración de recursos humanos no solo reflejan los propósitos e intenciones de la alta gerencia administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar la contribución productiva del personal a la organización, estos deben de contribuir a la eficacia de la organización. Vallejo (2015) define:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
6. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
7. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, busquemos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

10. Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11. Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización (pág.19-21).

El departamento de recursos humanos debe contribuir al éxito de la organización y para esto tiene que proporcionar, mantener y desarrollar un recurso humano altamente capacitado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización a través de la ejecución de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos. Cuando se logran las metas de la organización es porque los gerentes y el departamento de recursos humanos se han definido fines claros y cuantificables.

### **1.3 Funciones de la administración de recursos humanos**

Cualquier organización grande o pequeño necesita un departamento de recursos humanos. Por lo que las funciones que desempeña son diferentes en función de la actividad de la organización. Lacalle (2011) define:

1. Ayudar y prestar servicios a la empresa, a los directores, gerentes y demás trabajadores.
2. Describir las responsabilidades que posee, cada puesto de trabajo y los requisitos que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evalúa el desempeño del personal.
4. Recluta al personal mejor capacitado para el puesto vacante.
5. Capacita y desarrolla programas, cursos y toda actividad que tenga como objetivo la ampliación y mejoramiento de los conocimientos de los trabajadores.
6. Se brinda asesoría a los colaboradores con el fin de mantener un equilibrio emocional entre éstos y su ambiente de trabajo. También busca la solución de problemas que se puedan dar entre estos.

7. Lleva el control de beneficios de los empleados.
8. Se encarga de distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los colaboradores, por medio de boletines y reuniones.
9. Supervisa la administración de los programas de prueba.
10. Desarrolla competencias para los puestos de trabajo que lo requieran (pág. 22).

Las funciones del departamento de recursos humano consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, colaboradores capaces, satisfacción en el trabajo y una apropiada seguridad, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que provocará en beneficio de la organización y los colaboradores.

La función de personal que realiza el departamento de recursos humanos en la organización es más una función de gestión, y que para poder desarrollar la misma debe de contar con los instrumentos básicos. Mínguez (2005) define:

Planificación: capacidad de implantar normas utilizar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el objetivo de determinar los recursos humanos y técnicos.

Organización: capacidad para fijar instrumentos que permitan el crecimiento de racionalidad en cuanto al proceso de planificación (pág. 26).

Las funciones del departamento de recursos humanos no solo consisten en desarrollar y administrar políticas, programas, procedimientos sino que también sus funciones están en dirigir al personal a cargo. Pino y Sánchez (2008) definen:

Organización de personal: es donde se determina la estructura del personal dependiendo del modelo organizacional seleccionado.

Planificación de recursos humanos: función en donde se previene las necesidades de personal en plazo medio o largo, además se ordenan los puestos de trabajo para poder analizar los planes de carrera, sistemas retributivos y su organización.

Formación: se tiene como objetivo dotar al personal de adaptabilidad referente a los cambios tanto dados dentro de la empresa como los externos a ella.



Sistemas de comunicación interna: se desarrollan los medios o canales de transmisión de información, con el fin de que la información sea fluida, llegue a todo el personal con prontitud y de manera clara (pág. 114).

Las funciones que desempeña el departamento de recursos humanos son iguales de importantes que el área productiva de cualquier organización, debido a que ve por el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente en relación a los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la misma organización.

#### **1.4 Importancia de la administración de recursos humanos para los directores de la organización**

Dentro de toda organización lo más importante es el recurso humano, porque este es el que lleva acabo lo logros y errores de la organización por lo que la participación de la alta gerencia es vital para la misma. Mondy y Noe (2005) menciona: “Para qué la utilización de las personas como recursos se pueda llevar a cabo y alcanzar los objetivos organizacionales, los gerentes de cada área o nivel deben de participar e involucrarse en la administración de recursos humanos” (pág. 4). Considerando que el recurso humano es el principal elemento de la organización es necesario implicar a todas las gerencias y a todos los colaboradores de la organización.

La administración de administración de recursos humanos, es de suma importancia para todo el gerente, ya que esta no solo ayuda a la adquisición de personal capacitado, sino que tiene sus aportes. (Dessler y Varela, 2011) afirma:

Algunos aportes que la administración de recursos humanos brinda a los demás gerentes departamentales son:

1. Que los trabajadores tengan un desempeño a su mayor capacidad.
2. Evita la rotación de personal.
3. Contrata al personal mejor capacitado para el puesto vacante.
4. Provee a la empresa con trabajadores que den lo mejor de sí.
5. Es mediador entre los gerentes, jefes y demás personal, para la solución de conflictos que se puedan generar (discriminación, trato injusto, racismo, acoso, etc.).

6. Frena que la empresa sea en algún momento acusada de prácticas inseguras de acuerdo con el código de trabajo, respecto a la seguridad laboral que cualquier trabajador debe tener.

7. Capacita al personal según su área o departamento, para que el mismo se desarrolle mejor (pág. 2).

La importancia de administración de los recursos humanos de toda la organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción de los colaboradores tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

### **1.5 Composición de la administración de recursos humanos**

La composición de la administración de recursos humanos esta se establece en subsistemas. Chiavenato (2007) establece:

1. Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración
  1. Reclutamiento de personal
  2. Selección de personal
2. Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización
  1. Descripción y análisis de cargos
  2. Evaluación del desempeño humano
3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención
  1. Remuneración
  2. Prestaciones sociales
  3. Higiene y seguridad en el trabajo
  4. Relaciones sindicales
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos o proceso de desarrollo
  1. Capacitación y desarrollo del personal
5. Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria
  1. Base de datos y sistema de información
  2. Auditoría de recursos humano (pág. 146)

### **1.5.1 Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

#### ***1.5.1.1 Reclutamiento del personal***

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos, que posean las competencias deseadas, los cuales serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos de la plantilla de funcionario de la empresa. Amaru (2018) plantea:

1. Nombre del puesto a concurso.
2. Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones.
3. Fechas recepción, y evaluación de expedientes.
4. Fecha de pruebas de selección.
5. Fecha y lugar de la entrevista personal.
6. Lugar y fecha de publicación de resultados.

Existen dos tipos de reclutamientos el interno y el externo:

El interno: Es el proceso de reclutamiento interno consiste en buscar, dentro de la planilla de empleados de la compañía, personas calificadas para ocupar otros cargos. Esto ocurre por medio de políticas de transferencia (movimiento horizontal) y promociones (movimiento vertical) en general el reclutamiento interno se realiza de forma continua, por medio de la planeación de personal. Este proceso tiene a mantener los estímulos para los colaboradores, pues la empresa da oportunidad de crecimiento.

El externo: Es el reclutamiento externo es el procedimiento, por el cual la compañía busca en el mercado de trabajo profesionales capacitados, que ocupen las plazas vacantes. Los medios que utilizan para esta búsqueda varían, dependen del tipo de empresa, la mano de obra requerida y la necesidad del momento.

Fuentes de reclutamiento: estas pueden variar depende la empresa, entre las más comunes son:

1. Presentación espontánea: Los aspirantes se presentan de manera espontánea en las empresas, independientemente de anuncios, o entrega currículos impresos o electrónicos.
2. Internet: La compañía puede dejar una página con las leyendas en su sitio WEB.
3. Recomendaciones: Los candidatos a empleos son recomendados por gerentes o funcionarios de la empresa. Algunas empresas sólo reclutan empleados nuevos mediante la recomendación de los más antiguos. Esto crea un sentido de responsabilidad por parte de quien ha recomendado, en relación con el desempeño del nuevo funcionario.
4. Anuncio en la recepción de la empresa: En general, estos anuncios se utilizan para los servicios operativos.
5. Anuncios en la prensa: Puede servir para el reclutamiento de casi todos los niveles jerárquicos. Los anuncios en periódicos de la localidad son una alternativa de bajo costo y que, en general, produce excelentes resultados.
6. Agencia de empleo: Existen diversos tipos de agencias de empleo. Hay compañías que hace para sus clientes todo el trabajo de reclutamiento y selección, de acuerdo con el perfil deseado, hay opciones de prácticas por parte de las escuelas técnicas y facultades, asociaciones, profesionales, entre otras opciones (pág. 146).

El reclutamiento es la etapa inicial, ya que es la fase de evaluación, este está orientado en atraer personas a la organización, este es el conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas para un determinado tipo de actividad.

### **1.5.1.2 Selección del personal**

El reclutamiento es una actividad de divulgación, llamarla atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, a su vez, de restringirla. Chiavenato (2007) define: “La selección de personal como un proceso de comparación y de decisión, destacando que el proceso se da estrictamente dentro de ese orden, es decir, se hace el análisis de comparación y luego se toman las decisiones” (pág. 169). El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas.

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible, siendo el proceso que se sigue para la contratación de un nuevo colaborador a la organización. Vallejos (2015) plantea:

Recopilación de información del puesto se reúne cinco actividades:

1. Descripción y análisis de puestos: Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
2. Técnica de incidentes críticos: Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
3. Solicitud de personal: Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
4. Análisis de puesto en el mercado: Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
5. Hipótesis de trabajo: Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial (pág. 56-57).

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la organización, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, este es un proceso completo, ya que las características, habilidades y conocimientos se comparan entre ellos.

### **1.5.2 Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, ubicarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su permanencia. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas.

#### ***1.5.2.1 Descripción y análisis de puesto***

Es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones para cada puesto en la organización, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que cada puesto requiere del colaborador. Chiavenato (2007) establece:

El objetivo de la descripción y análisis de puestos en una empresa, es poder tener un perfil establecido, para cada cargo o puesto que requiera ocuparse o crearse dentro de la misma institución. Lo anterior, no solo es beneficioso para el empleador, sino para el empleado, porque proporcionará, la descripción exacta del puesto, al que desea aplicar, o que ya se encuentra estructurado en la organización (pág. 225).

Con la descripción y análisis de puestos, se refiere al concepto del cargo, que ocupa cada colaborador dentro de la organización, por ello es importante saber la función de cada miembro de la organización, con esta información, se le orienta de acuerdo a la importancia de su puesto. El cargo, debe detallar la descripción de todas las actividades que desempeñará el colaborador, y por ello debe estar bien definida. Chiavenato (2007) describe:

1. Nombre del cargo: Es decir el título específico del puesto, que el empleado ocupa en el organigrama de la empresa.
2. Resumen del Cargo: Detalle de las actividades que realizara el empleado, en el puesto que se le asignó.
3. Relaciones: Es decir, las personas con las que se relacionará dentro de la organización y ante quienes presentará o compartirá un reporte o informe de las labores realizadas.
4. Calificaciones: Se refiere al perfil específico, que debe poseer la persona empleada, en donde se pueda incluir la educación, experiencia, conocimiento, habilidades, etc. para poder desempeñar sus labores.
5. Responsabilidades: Será de utilidad para que el empleado, pueda tener la certeza de que lo que realiza le corresponde, y en situaciones críticas conocer a quien se le puede adjudicar la solución, de determinado problema existente en la organización.
6. Jerarquía: De quien recibe órdenes, a quien tiene que rendir informes y que personal tiene bajo su cargo (pág. 227).

La mejor forma de instruir al colaborador respecto a su cargo, es a través de un documento escrito que le brinde la información detallada de lo que realizará en sus funciones de manera más eficiente.

### **1.5.2.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño, se refiere a un proceso que indica que la reducción de incertidumbre, proporciona retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia que permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. Chiavenato (2007) plantea:

Es conseguir diferentes objetivos intermedios que se detallan a continuación:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitaciones
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas
6. Auto perfeccionamiento del empleado
7. Información Básica para la investigación de recursos humanos
8. Calculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares e desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (Feed Back) de la información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionas al personal: Transferencias, Licencias, etc. (pág. 241)

La evaluación de desempeño es un técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa es un proceso básico de la administración de recursos humanos, esta es una apreciación de cómo cada colaborador desempeña sus funciones y de su potencial desarrollo para el futuro.

La adecuada práctica de la evaluación del desempeño, puede ser determinante para la administración de recursos humanos y toda la organización, al ser el recurso humano el activo más importante de toda organización. Chiavenato (2007) menciona:

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se dividen en:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.



2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, depende del sistema de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, tomar en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales (pág. 247).

La evaluación del desempeño, proporciona beneficios y ventajas a corto, mediano y largo plazo a la organización, gerentes y colaboradores. Chiavenato (2007) menciona:

Beneficios de la evaluación del desempeño:

1. Ganancia para el Gerente: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, y sobre todo, con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

2. Proponer medidas y disposiciones orientadas, a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

3. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño con un sistema objetivo y que mediante este sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Ventajas de la evaluación del desempeño:

1. Conocer cuáles son las expectativas, de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

2. Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitaciones, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.) (pág. 248)

La evaluación de los colaboradores se ha convertido en una práctica cada vez más recurrente en las organizaciones, más allá de ser una medición de resultados, es observar cómo los colaboradores llegan a concretar los objetivos que la organización les asigna y con esto colaborar al beneficio de toda la organización trabajando en equipo, dando a la organización una ventaja competitiva.

### **1.5.3 Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención**

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. El departamento de recursos humanos, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales.

#### ***1.5.3.1 Remuneraciones***

El departamento de recursos humanos ve en lograr que todos los colaboradores sean remunerados justa y equitativamente, en función de las responsabilidades de cada puesto. Chiavenato (2009) plantea:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (pág. 234).

La remuneración tiene distintos sentidos para el colaborador y la organización. Para el colaborador representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza en mayor o en menor medida la cobertura de sus necesidades. Para la organización, significa primeramente un costo de producción y que debe permitir llevar adelante sus actividades; además las compensaciones permiten orientar a los colaboradores hacia ciertos tipos de comportamientos.

### **1.5.3.2 Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas pueden ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son asumidas por los colaboradores. Son medios necesarios para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción. Chiavenato (2007) señala:

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera (pág. 318).

Las prestaciones sociales son beneficios legales y adicionales a la remuneración que debe reconocer el empleador a su empleado que ha sido vinculado bajo un contrato de trabajo con la organización, es decir, que no aplica para los contratos de servicios.

### **1.5.3.3 Higiene y seguridad**

La seguridad e higiene se refiere a la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores. Chiavenato (2007) plantea: “Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada” (pág. 331). En general la higiene y seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de complicaciones ocupacionales, tomando en cuenta al colaborador y el ambiente laboral. Chiavenato (2007) plantea:

Un plan de higiene laboral generalmente incluye los puntos siguientes:

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran.
3. Prevención de riesgos para la salud
4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad (pág. 333).

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los colaboradores. La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas y médicas utilizadas para prevenir accidentes. Chiavenato (2007) menciona:

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

1. La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff debido a su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, también presentan riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la persona se adapte al trabajo (selección de personal) y que el trabajo se adapte a la persona (racionalización del trabajo), así como los factores socio psicológico, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la seguridad al departamento encargado de los recursos humanos.

5. La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles —o monos—, botas.) para el personal de ciertas áreas de la organización (pág. 334-336).

Se entiende por higiene todos aquellos métodos y hábitos que tienen las personas para el cuidado y aseo personal, así como por el mantenimiento de los espacios de convivencia y trabajo, a fin de prevenir enfermedades o diversos problemas de salud.

#### **1.5.3.4 Relaciones sindicales**

Las relaciones con las personas son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en asuntos como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Chiavenato (2007) define:

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
3. Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos (pág. 357).

Las relaciones sindicales son consideradas, el conjunto de interacciones deliberadas entre los representantes de los colaboradores sindicalizados y sus jefes, en búsqueda de la descripción de sus derechos y deberes.

#### **1.5.4 Subsistema de desarrollo de recursos humanos o proceso de desarrollo**

La capacitación es el proceso de preparación y perfeccionamiento técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual y desarrollo del personal. Proceso para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura.

##### ***1.5.4.1 Capacitación y desarrollo del personal***

El proceso de capacitación y desarrollo del personal es complejo en sí, no sólo en su desarrollo general sino también por las transformaciones que debe garantizar una vez ejecutado el ciclo correspondiente. No debe basarse en elementos tomados al azar, o sin estar fundamentados correctamente, ya que los resultados alcanzados no serían los adecuados. Chiavenato (2002) propone:

El proceso de capacitación, debe de contar por lo menos con 4 pasos a seguir:

1. Análisis de las necesidades: el análisis de las necesidades de capacitación, surge de las deficiencias de los empleados. Se realizan varios test los cuales sirven para determinar en donde es que existen las deficiencias para poder capacitar (pág. 369).
2. Diseño: el diseño de la capacitación como una programación de seis componentes básicos los cuales deben estar asociados a las necesidades estratégicas de la organización.
3. Implementación: existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas para un programa de capacitación. Las dos principales técnicas para transmitir dicha información son: conferencias e instrucción programada.

4. Evaluación de capacitación: Esta es la etapa final de la capacitación, pues aquí se evalúa los resultados obtenidos de la capacitación. Aquí es donde se demuestra si los recursos invertidos fueron utilizados con éxito, si la capacitación realmente fue efectiva y si los capacitados aprovechan la capacitación (pág. 370).

Capacitación, o desarrollo de personal, son todas actividades realizadas en una organización, expresando a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Este es el responsable de la planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento de los programas y planes de capacitación.

#### **1.5.5 Subsistema de auditoria de recursos humanos o proceso de auditoria**

El control se basa en la información y ésta es obtenida por medio del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos sean almacenados y acumulados en registros o archivos, a esto se le conoce como banco de datos. A partir de los cuales se puede planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de la toma de decisiones sobre las personas. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

##### ***1.5.5.1 Base de datos y sistema de información***

El sistema de información administrativa ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las tareas de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el sistema de información administrativa debe proporcionar a los gerentes información oportuna y relevante para que puedan recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores. Chiavenato (2007) plantea:

El sistema de información administrativa (SIA) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información administrativa en una organización son amplias y variadas; asimismo, exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff (pág. 450).

Contar con un sistema de información de recursos humanos es un aspecto clave para poder gestionar de forma rápida y eficaz las distintas funciones de este departamento de la empresa, como por ejemplo, la evaluación de los empleados, los planes de carrera y formación interna, la gestión de candidatos, las vacaciones, etc. Y es que una base de datos de Recursos Humanos puede ser de gran ayuda para gestionar los empleados ya presentes en la organización pero, además, para recabar información de potenciales incorporaciones.

#### ***1.5.5.2 Auditoría de Recursos Humanos***

La auditoría de recursos humanos es un método integral de revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de recursos humanos, con el fin de identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de recursos humanos, así como de asegurar el cumplimiento de las siempre cambiantes normas y reglamentos. Chiavenato (2007) plantea:

El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización. La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para su mejora continua. Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de aquello que se pretende controlar (pág. 474).



La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.

Auditar no es solo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura, es el desarrollo de la realidad empresarial. Vallejo (2015) plantea: Hay dos características de la auditoría que conviene examinar:

1. Auditorías voluntarias y obligatorias: la evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad conllevó la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogeneizar su validez.
2. Auditorías internas y externas: su aplicación es de dos formas diferentes, pero complementarias, de apreciación: la interna, como sistema continuo de cambio, y la externa, como sistema avalista de independencia en la evaluación (Pág. 119).

## **Capítulo dos: La cultura organizacional**

Para abordar el tema de la cultura organizacional es necesario comprender la cultura humana. Peters y Waterman (citado por Pérez, 2009) puntualizan al respecto “La cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” (p.186). Por lo tanto, en lo que expresa el autor, implica que cada colaborador o persona integrante de una organización es un contribuyente y forjador de la cultura en su entorno organizacional; es por eso se pretende lograr que los integrantes de la organización asuman actitudes de estructuración progresiva y correlativa que ayuden la actividad productiva.

### **2.1 Definición de la cultura organizacional**

El término cultura organizacional es el conjunto de normas escritas y no escritas, sensaciones, clima laboral existente y forma de trabajar de una organización. Tylor (1871) establece:

La cultura o civilización, tomada en sentido etnográfico amplio, es ese todo o complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, y las costumbres y otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Por lo anterior precisa que la cultura es la suma de conocimientos, de actitudes de las personas que forman parte de la sociedad (pág. 64).

Así mismo el grado que se les permite a los colaboradores tener autonomía, libertad en la toma de decisiones el desarrollo de nuevas ideas y expresión personal. Calderón, Murillo & Torres, (2003) plantea:

Lo siguiente que “La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones”. Es decir, la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos dentro de la unidad social que se identifica como la organización (pág. 114).

Toda empresa u organización debe contar con una cultura, ellas pueden ser débil o fuerte cuando es débil, es más clara tiene mayores pautas y normas que generan un valor agregado a cada uno de los miembros.

La cultura organizacional está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa, siendo estas sus creencias y formas de percibir situaciones, convirtiéndose así en normas, Schein (1994) describe la cultura como: la perspectiva gerencial la cultura es algo que la organización tiene y es susceptible de ser gestionada (pág. 14). se tiene que tomar en cuenta que la cultura es algo muy estable dentro de las empresas, y que no se modifica fácilmente, ya que puede tomarse varios años, puesto que conlleva a modificar o cambiar valores, símbolos o conductas.

La cultura organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interactúan unos con otros, así como el entorno de la organización; en cuanto a la identidad organizacional, es un marco que interpreta los sentimientos y experiencias organizacionales que se basan en las relaciones propias y de los demás, la cual sirve para guiar el accionar de los miembros de una organización que busca indagar en las relaciones dentro de las organizaciones.

Se considera que la cultura evoluciona constantemente; es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos o novedosos, tanto de adaptación al entorno como de integración interna, Smircich (2015) sostiene que: para la comprensión del concepto de cultura organizacional, es preciso ver la categoría cultura como una variable externa, como variable interna o como, metáfora raíz (pág. 115). La mayoría de las empresas cuentan con la variable externo, esto se debe a que los colaboradores cuentan con tradiciones ancestrales o del entorno que los rodea en su familia.

### **2.1.1 La cultura como variable externo**

Smircich (2015) afirma:

La cultura como una variable externa está relacionada como un fenómeno nacional que influye en el contexto organizacional; es decir, las organizaciones son partes de un sistema más amplio, donde los empleados, que provienen de otras instituciones culturales como la familia, la iglesia o comunidad, alimentan la realidad organizacional en la que se desempeñan (pág. 116).

Esto nos muestra que la cultura está formada por los diferentes conocimientos de cada uno de los colaboradores, también la forma de comunicación como, por ejemplo: tener políticas de puertas abiertas para empleados, para expresar cualquier inconformidad, opinión o retroalimentación.

### **2.1.2 La cultura como variable externa**

La cultura como variable interna es producto de una serie de estrategias de mejoramiento de la productividad y en estrecha relación a la idea que la organización tiene una cultura. Smircich (2015) afirma:

La cultura organizacional vista como variable interna, entiende a las organizaciones como productoras de cultura; por tanto, como pegamento social que la mantiene unida, y expresa valores compartidos por sus miembros como la punta del iceberg, bien sean los mitos, historias, leyendas y lenguaje. Tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura formando una organización particular, con sus normas y principios de actuación forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa (pág. 117).

La cultura como una variable interna mira la organización como un organismo que debe adaptarse a los dominantes generados por el entorno y, en consecuencia, se constituye en un subsistema proclive a ser controlado por los niveles gerenciales para asegurar el éxito.

### **2.1.3 La cultura organizacional como metáfora de raíz**

Esta considera la organización no como si tuviera una cultura, sino que, si fuera en realidad una cultura, cuya metáfora raíz es la que da un enfoque holístico e integral de la organización en los contextos del desarrollo teórico de la administración contemporánea. Se ingresa al estudio de las relaciones entre la teoría organizacional con la teoría social, que parten de las escuelas cognitivas, simbólicas y de los paradigmas emergentes para entender la realidad organizacional como algo construido socialmente.

Las perspectivas críticas, que miran el fenómeno organizacional como una producción social en sintonía con el desarrollo que han sufrido las ciencias sociales en los últimos años, así Smircich (como cita Merchán & López, 2015) afirma:

La cultura organizacional entendida como metáfora raíz establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad son culturas, y a partir de este aspecto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino expresivos y simbólicos, derivadas de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo (pág. 118).

Esto significa que la cultura organizacional debe ser interpretada, procesada como algo cognitivo con los aspectos sociales y críticas que este incorpora, para su aprovechamiento en la gestión administrativa. Se puede entender mejor una organización si se conoce su cultura, el qué, cómo y por qué se hacen las cosas, así como el cómo y por qué de sus actos; en cuanto a la identidad organizacional, difiere de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

## 2.2 Principios de la cultura organizacional

Los principios permiten implementar y mejorar la cultura de manera que se aprovechara de manera eficiente los recursos y talentos dentro la organización.

Los principios en que se basa la cultura empresarial de cualquier organización son:

### 1. Objetivos

Concretan las líneas globales de actuación de la empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión. Torres (2014) afirma que “Son los fines que no esperamos alcanzar dentro del periodo de planeación, pero sí en una fecha posterior” (pág. 44). Esto sirve para orientar las acciones hacia un propósito, para ello se necesita fijar plazo o tiempo de cumplimiento.

### 2. La misión

Torres (2014) define:

Que es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del negocio” (pág. 141).

La misión recoge de forma sintetizada los objetivos de orden superior, traduce el Propósito en un proyecto tangible y activador que hace avanzar a la organización y centra sus esfuerzos.

### 3. Los valores

Torres (2014) afirma:

Que el núcleo de toda cultura empresarial que aporta un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

### 4. Las políticas generales

Torres (2014) plantea:

Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar. Es decir, concretan las líneas globales de actuación de la empresa en diversos ámbitos, normalmente relacionados con los sistemas de gestión. Estas políticas persiguen

alcanzar los objetivos básicos asumiendo los contenidos formulados en la misión. (pág. 45).

El autor se describe que la misión de una empresa es una declaración perpetua del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Sirve como punto de referencia para la toma de decisiones y las acciones de todos miembros de la empresa, pero además de ello, sirve como fuente de inspiración y motivación.

Es importante conocer que la visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo., los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee, todo esto orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa, también los objetivos, la misión, los valores y las políticas deben ser revisados y actualizados en su conjunto periódicamente para ratificar el contenido de las mismas y adaptarlas a los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio continuo.

### **2.3 Componentes de la cultura organizacional**

Los componentes no son más que las características de una persona, elementos mediante se proyectan formas de conducta. Schein (citado por Sánchez, Yagual, Bonilla y Ortega) plantea los elementos observables y no observables:

#### **2.3.1 Elementos observables**

##### **1. Prácticas**

Son el elemento más complejo y viable e incluyen los tabúes, y las ceremonias. Los tabúes son conductas que las culturas prohíben.

##### **2. Relatos**

Los relatos refieren caos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura, con frecuencia, estos escriben las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos.

##### **3. Lenguaje**

Es un sistema de sonidos, vocales, signos, escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.

#### 4. Símbolos

Es cualquier objeto viable que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión de la cultura observable más sencilla y básica.

#### 5. Socialización:

Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean coach u observen las normas de forma consiente.

### **2.3.2 Elementos no observables**

#### 1. Valores y normas

Los valores son las creencias básicas que abrazan las persona en cuanto a cosas que son importantes, que tiene sentido y que son estables a lo largo del tiempo.

#### 2. Premisas

Las premisas son compartidas son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentado y que consideran ciertos (pág. 4).

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos: Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, localizadas a nivel más profundo.

Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas. Y los elementos invisibles, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones.



## 2.4 Funcionabilidad de la cultura organizacional

La cultura organizacional es funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional. Schein (como cita Rodríguez, 2009) “Considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros o a la adaptación externa a los cambios contextuales” (pág. 75). Se requiere, entonces, la práctica cotidiana de los valores, las normas y los procedimientos corporativos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, que al mismo tiempo representan gran importancia para el sistema de interrelaciones de áreas funcionales que buscan maximizar la eficiencia empresarial.

El éxito de las organizaciones se logra a través del buen desempeño con su grupo de trabajo. Calderón (1999) describe que “La cultura se manifiesta en los patrones de pensamiento que se transmiten a los empleados (especialmente a los nuevos) y que les ofrece estrategias de acción para tener éxito en la adaptación, desempeño y supervivencia en la organización” (pág. 122).

Esto quiere decir que la cultura organizacional contribuye a la implantación de la estrategia de la empresa. Las organizaciones deben preocuparse por transmitir la cultura de empresa a sus empleados, y deben hacerlo desde el principio, es por eso, que el departamento de Recursos Humanos debe tener muy claro cuál es la cultura para poder incluirla como un filtro más en los procesos de selección de candidatos.

Uno de sus principales funciones es que proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.

Resaltar la importancia de las personas, se considera como elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización Robbins & Judge (2009) plantean las siguientes:

1. Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

5. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (pág. 555).

Esto plantea que la cultura organizacional es importante porque define normas, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

Si la cultura organizacional se implementa satisfactoriamente dentro de la empresa se podrá tener un incremento de la comunicación e interacción entre los empleados disminuyendo la brecha entre el mando alto y los colaboradores, además, se incrementa la responsabilidad donde se define quien es responsable de que y por quien, generando una energía y optimismo creciente participando en el alcance de los objetivos generales de la organización.

## **2.5 Importancia de la cultura organizacional**

La Cultura organizacional, es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros; la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma. Padilla (2017) afirma “Es importante de conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos” (pág. 10). Es importante porque el tipo de cultura desarrollada será la característica distinguible que se puede utilizar como estrategia para adaptarse al entorno.

Dada la importancia de la cultura en los resultados de la organización, se requiere transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización. Romero (2016) plantea “La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la organización” (pág. 1).

Por lo tanto, las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

El conjunto de conductas y valores que dirigen la organización, determina la forma en la que funciona y es observable cuando el equipo de trabajo de la empresa proyecta e incrementa productividad, la cultura organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas aprovechando al máximo el talento humano.

### **2.5.1 La cultura organizacional como ventaja competitiva**

En medida que avanza el siglo XXI, cambios económicos y demográficos están causando un gran impacto en la cultura organizacional, estos cambios obligan a orientarse hacia los avances tecnológicos. La transformación de la cultura de una organización es un proceso que presenta enormes desafíos, no solo por la gran cantidad de aspectos que se ven involucrados sino por lo complejo de definir y abordar la cultura.

La cultura organizacional puede ser construida y usada como herramienta por los administrativos, para el desarrollo de los procesos de transformación, ya que se requiere que las empresas cuenten con personal profundamente consciente de la visión, misión y valores centrales, aspectos que se requieren para implementar las estrategias de la empresa. Kaplan & Norton (2018) definen la cultura como un “activo intangible”, es decir el factor valioso a utilizar para crear una cultura fuerte es el perfecto dominio por parte de sus colaboradores de los principios que la organización.

En un entorno cada vez más globalizado las empresas tienen que comprender las distintas dinámicas culturales en juego. De Mooij (como citó Sheen, 2018) señala “La cultura influye en todos y cada uno de los aspectos de la estrategia, tanto a nivel corporativo como del producto y de la marca” (pág. 23). Por lo tanto, es fundamental el estudio del entorno para poder adaptar cambios que puedan orientar el debido comportamiento de la organización ante el contexto.

Se puede afirmar que la cultura organizacional es el modelo de pensar, ser, actuar de una organización, para Cameron & Quinn (como citó Sheen, 2018) “La cultura asegura la estabilidad de una organización, refleja la ideología prevalente que las personas llevan en sus mentes, transmiten los valores y creencias de la organización y sus integrantes” (pág. 16).

Por tanto el termino cultura organizacional se ha convertido en una poderosa vía de mantener unida una empresa frente a presiones para la desintegración. Dennison (1984) plantea:

Las organizaciones con una cultura que alienta la participación de los empleados no solo tienen una mejor actuación que aquellas que no la poseen, sino que esta diferencia se amplía con el tiempo y la plantea una relación de causa-efecto entre a la cultura y el desempeño (pág. 20).

Es decir que la cultura genera un gran impacto en las operaciones de la empresa, de modo que se si crea compromiso de las personas con su trabajo los resultados serán exitosos, por eso es que cada organización tenga definida su cultura organizacional y que su personal pueda sentirse completamente inmerso, ya que ellos serán quienes promuevan dicha cultura.

## **2.6 Características de la cultura organizacional**

La existencia de la cultura organizacional permite que las personas perciban las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas, que les permite enfrentar su medio ambiente con éxito adaptativo. Cantú (2001) refiere:

1. La identidad de sus miembros El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos
2. Énfasis del grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas
3. Enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

5. El control. El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
6. Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar. Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
8. El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos (pág. 28).

Robbins & Judge (2009), sugieren siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización y determinan las siguientes características:

1. Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. Orientación a la gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

#### 7. Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que no en contraste con el crecimiento (pág. 552).

Estas características plantean que la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan con el exterior, para relacionarse con la sociedad en la cual la empresa está inserta, la cultura organizacional sirve como un portavoz del modo en que esa empresa se relaciona con la sociedad, es decir su imagen; la forma del cuidado del medio ambiente, su interés por el entorno de la misma, su influencia y participación en las actividades.

### **2.7 Clasificación de la cultura organizacional**

La cultura organizacional engloba una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, entre otros manifestando el tipo de cultura a través de las diferentes conductas. Robbins & Judge (2009):

La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible (pág. 554).

Esto fija que en la cultura fuerte los valores centrales son compartidos con firmeza, son aceptados por la gran mayoría de empleados, los cuales se comprometen con la organización mientras que en la cultura débil existe indiferencia del personal, así como de la gerencia, productividad baja, escaso compromiso y alta rotación del personal.

Por lo tanto, la cultura fuerte es condición suficiente para la competitividad empresarial y determinar los componentes específicos que hacen de ella el factor estratégico de la productividad. La clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a Robbins & Judge (2009):

### **2.7.1 Cultura fuerte**

1. La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
2. Los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y los procedimientos no son formalizados.
3. La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
4. Los miembros se identifican que otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
5. La gerencia internacionalmente aumenta la intensidad de los conflictos funcionales, lo suficiente para que siga siendo viables y creativo.
6. Existe una elevada propensión al riesgo, se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del personal (pág. 527).

Dentro de la cultura fuerte existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, los que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda. La unificación de los objetivos, la alta motivación, la organización y el control que implica este tipo de culturas se convierte en la palanca que potencia la rentabilidad. Una cultura fuerte permite al grupo adoptar e implantar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar contra un competidor o en favor de un cliente.

### **2.7.2 Cultura débil**

1. La supervisión es estricta y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
2. El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimiento están debidamente formalizados.
3. La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal.
4. Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
5. Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.

6. La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.

7. Bajo propensión al riesgo no se estimula al colaborador por ser innovador (pág.527).

Se debe entender a la cultura débil , como aquella donde las personas están como encerradas porque o pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados, en este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con un grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización ,porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

## **2.8 Tipos de cultura organizacional**

1. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.

2. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros.

Existen diferentes tipos de culturas descritas por diferentes autores, en este caso haremos mención de los modelos de Robbins & Judge (2009):

Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento (pág. 553).

El autor destaca en que la cultura dominante es la definición de creencias, prácticas, y comportamientos que comparten los miembros de una organización, mientras las subculturas es más específicos formados por su comportamiento distintivo. Mientras que las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica, así como la edad, grupos étnicos o género de sus miembros.



## 2.9 Factores que afectan en la cultura organizacional

La cultura organizacional, tiene un impacto directo sobre los procesos de trabajo y la gestión de las personas en la empresa.

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura, creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización. Los factores según Padilla (2017) son:

### 1. La historia y propiedad:

Al entender la propiedad como responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados.

### 2. El tamaño:

Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una organización pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

### 3. La tecnología:

Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

### 4. Metas y Objetivos:

Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias

### 5. El personal:

Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros, significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura (pág. 11).

Todos estos factores demuestran que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr calidad en la gestión empresarial que orienten al trabajador y proyecten identidad de la organización. La mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas, pero las organizaciones son algo más, tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Los teóricos de las organizaciones ahora reconocen esto a la cuenta del papel tan importante que juega la cultura en las vidas de los miembros de las organizaciones. Es un proceso de aprendizaje continuo de la organización y evoluciona al enfrentarse a problemas clásicos o novedosos.

## **2.10 Etapas de la formación de la cultura**

Toda empresa forma y tiene una cultura organizacional, una personalidad propia fruto de las formas de ser, hacer y pensar de las personas que forman parte del equipo, especialmente de los fundadores o líderes. La cultura organizacional no es estática, surge y cambia a medida que la organización va modificándose. El paso del tiempo fortalece esa cultura, aunque puede desvirtuarse ante factores como crecimientos de personal, entre otros.

Una empresa puede formar una cultura organizacional que impulse la competitividad y aporte al éxito. De acuerdo a Schein (como se citó en Krieger & Fincowsky, 2012) reitera que la formación de la cultura organizacional está compuesta de las siguientes etapas:

1. La cultura organizacional que configuran los fundadores: Los fundadores suelen darle su rasgo peculiar a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Por lo general, el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales del pasado y traerá sus aprendizajes a la nueva organización.
2. La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos: Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso

aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

3. La que es implantada y transmitida por los líderes: Las culturas empresariales son creadas por líderes, una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y la destrucción de la cultura, cuando sea necesario. La cultura y el liderazgo son dos caras que no pueden ser entendidas por separado. Existe la posibilidad de que lo único importante que hagan los líderes sea la creación y conducción de la cultura (pág. 374-375).

El autor refiere que la formación de la cultura dentro de las organizaciones se da a través de tres etapas en la que se involucran los fundadores, líderes y los grupos de personas de la organización los cuales durante el proceso aportan valores, metas, esperanzas y normas para poder así crear un ambiente satisfactorio y lograr lo que se proponen.

El proceso de formación de la cultura se da con el surgimiento de un grupo ya que la cultura es el producto aprendido de la experiencia grupal, a medida en que se constituye este grupo, van manifestándose determinadas formas de pensamiento, valores, que son resultados de la experiencia compartida que indican cómo hacer las cosas.

Por consiguiente, sin el grupo no puede existir cultura y sin la existencia de un cierto grado de cultura solo hablaríamos de un agregado de personas y no de un grupo.

### **2.11 Formas de transmitir la cultura a los trabajadores**

La cultura empresarial se refiere a un significado compartido por los miembros de una organización, de creencias, valores, actitudes, conductas. Es la forma de hacer las cosas en una organización.

Cuando una organización se crea, asume una vida propia, que perdura a pesar de que los miembros de la organización cambien. En la cultura organizacional se transmite un sentido de identidad a los miembros, en donde se establecen límites entre una organización y otra, facilitando la creación de compromiso en el capital humano de la organización.

Las organizaciones deben preocuparse por transmitir la cultura de empresa a sus empleados, y deben hacerlo desde el principio. Robbins & Judge (2009) indican que “La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” (pág. 564). Estas formas potenciarán la cultura empresarial y ayudarán a construir una compañía más fuerte y positiva, un lugar donde todos se sientan orgullosos de trabajar en él.

Contar historias, realizar determinados ritos, utilizar ciertos símbolos y crear un lenguaje propio son las maneras de transmitir la cultura empresarial que se suelen utilizar de forma muy intensa y diversa que hacen que los empleados se sientan conectados, comprometidos y motivados con el trabajo a hacer mayores contribuciones.

### **2.11.1 Historias**

Los grupos y la organización desarrollan una historia de operaciones y sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación.

Estas historias anclan el presente en el pasado, suelen centrarse en los momentos críticos vividos por la empresa que revelan sus comportamientos cuando deben imaginar soluciones en lugar de reproducir lo ya vivido, Krieger & Fincowsky (2012) afirman que “Los mitos e historias sobre los líderes, fundadores o innovadores sirven para motivar a los individuos, y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre” (pág. 372). Aunque los mitos y las historias cuentan sucesos reales, por lo general suelen exagerarse o distorsionarse con el paso del tiempo.

Historias que contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización como reacción ante errores del pasado, reubicación de empleados, dificultades organizacionales y éxitos sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización proporcionándoles explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Escuchar las historias de una empresa es la mejor forma de saber quién las representa. Lessem (como se citó en Veláz, 1999) piensa que:

Los relatos y leyendas recogen la sabiduría popular del grupo. Los dirigentes seleccionan de entre esas historias aquellas que sirven para sintetizar los valores esenciales, persuadir, motivar y guiar la conducta cotidiana. Comprometen, transmiten, ilustran y embellecen las creencias básicas. La memoria común proporciona un sentido de tradición y continuidad (pág. 42).

Los autores se refieren a que las historias que normalmente los dirigentes eligen para relatar son las que cuenten grandes hazañas de algún héroe o campeón que encarnan los valores de cultura proporcionándoles modelos de actuación a los integrantes de la organización, así mismo, persuadiendo y motivando a seguir una buena conducta, aunque en ocasiones contar historias sobre la deshonestidad de un empleado y su despido sirve como ejemplo para que los demás empleados no caigan en el mismo error y reforzar su honestidad y lealtad a la empresa.

Las historias se deben de tomar en cuenta también en procesos dentro de la organización como puede ser la bienvenida de un empleado, ya que contarle historias básicas de la empresa puede ayudarlo a conocer más profundamente sus valores, creencias y a identificarse con la misma de una forma más personal.

### **2.11.2 Rituales**

Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor antigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación.

Por otra parte, estos rituales suelen ser influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar como debe comportarse su personal.

Los rituales son una forma útil de manifestar y expresar la cultura de una empresa. Robbins & Judge (2009) mencionan que “Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto” (pág. 564). Suministran ejemplos visibles de lo que la organización representa.

Las organizaciones de cultura vigorosa crean rituales del comportamiento de su vida corporativa que les dan a sus empleados una sensación de seguridad. Krieger (2012) señala que:

Los rituales incluyen aquellas actividades que celebran la incorporación a una empresa (entrada o iniciación), las transiciones (promociones), la renovación y motivación (reuniones anuales, fiestas de navidad, día de campo) la desvinculación (despidos), las sanciones, los retiros (fiestas de jubilación, fiestas de despedida). Algunos ritos y rituales son planificados, ensayados y se llevan a cabo de manera formal, mientras que otros son espontáneos (pág. 372).

Los autores hacen mención que los rituales son manifestaciones de las creencias, valores y del tipo de comportamiento que se espera de los empleados, guían el comportamiento en la vida corporativa y ayudan a asentar una cultura vigorosa que producirá resultados mejores manteniendo unido al grupo de personas dentro de la organización y con su exterior.

### **2.11.3 Símbolos materiales**

Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos buscando que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

Desde insignias a condecoraciones, pasando por emblemas, escudos, brazaletes, hombreras, lazos, medallas, placas y todo tipo de adornos, surgen como distintivos para recompensar simbólicamente alguna hazaña o logro específico, o bien como reconocimiento a toda una trayectoria profesional al servicio de la compañía.

Los símbolos son elementos de las historias y forman parte del sistema de comunicación formal e informal dentro de la organización. Vélaz (1999) señala que “Esta clase de símbolos manifiesta la posición jerárquica dentro de la organización, con el peligro derivado de establecer barreras entre los distintos niveles, debido a su carácter excluyente” (pág. 30). Los símbolos siempre contienen mensajes de gran fuerza expresiva acerca de las cosas que poseen verdadero valor para la organización.

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta.

Los símbolos permiten a las personas interpretar y comprender sus roles y funciones dentro de la organización. Robbins & Judge (2009) afirman que “Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o bien ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social” (pág. 542). Son creados de forma que muestren los índices de comportamiento.

Los autores reiteran que los símbolos materiales son los que les indican a los empleados lo que posee valor, la importancia de los empleados en relación a la posición jerárquica y el comportamiento adecuado dentro de la organización, así mismo, es también un reconocimiento para el empleado debido a su servicio brindado en la compañía.

#### **2.11.4 Lenguaje**

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, al aprender este lenguaje los miembros dan fe que aceptan la cultura y están dispuestos a conservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio.

El lenguaje es algo que debe ser aprendido por los miembros de la organización para poder comunicarse efectivamente y, por lo tanto, llevarse bien. Robbins & Judge (2009) señalan que “Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas” (pág. 565).

El lenguaje y las palabras utilizadas adquieren un significado particular por el hecho de constituir el núcleo cultural o base de creencias con las que se identifican los miembros de la organización.

El autor reitera que las organizaciones vinculan el lenguaje con su propia cultura, es normal que utilicen, internamente, jergas o abreviaturas que son solamente conocidas en su contexto.

No obstante, en ocasiones, pueden aparecer conflictos en el momento en que el propio lenguaje del trabajador choca con el lenguaje de la empresa. Aquí el trabajador puede estar alejado de la cultura e identidad de la empresa, porque es un recién llegado o por sencillo desconocimiento.

## **2.12 Creación de una cultura organizacional ética**

El contenido y fuerza de una cultura influye en el clima ético de una en el comportamiento de sus miembros dentro de la ética.

Las organizaciones que deseen tener una cultura organizacional ética deben apoyarse en el liderazgo de sus gerentes de alto nivel, de tal manera que sean ellos quienes transmitan la importancia que se le da al comportamiento ético. Esto se logra no solo a través de los mensajes orales y escritos, sino también con el ejemplo dado en la toma de decisiones y el comportamiento.



Una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran.

Una cultura organizacional fuerte tendrá más influencia en los empleados que una débil. Si la cultura es fuerte y da apoyo a estándares éticos elevados, debe de tener una influencia poderosa y positiva en el comportamiento de los trabajadores. Robbins & Judge (2009) presentan acciones por parte de la dirección para crear una cultura más ética:

1. Sea un rol modelo visible: Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
2. Comunique expectativas éticas: Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
3. Dé capacitación sobre ética: Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.
4. Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos: Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa.
5. Las evaluaciones deben incluir los medios de que se valieron para alcanzar las metas, así como éstas en sí. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento. Igual importancia tiene que los actos faltos de ética sean castigados en forma conspicua.

6. Brinde mecanismos de protección: La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto debe incluir la creación de consejeros de ética o funcionarios para la ética (pág. 567).

Los autores hacen referencia que el trabajo de establecer un entorno ético positivo debe de empezar en el extremo superior de la organización. Cuando la alta gerencia destaca valores éticos sólidos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético.

Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los valores que exhibe la alta gerencia sirven para predecir el comportamiento poco ético de los empleados, por lo tanto, una cultura organizacional inadecuada influirá de manera negativa en la conducta ética de los trabajadores.

La cultura ética es clave para fomentar el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto profesional. Las empresas que no tienen una cultura ética suelen fracasar, decepcionando tanto a clientes como a trabajadores, la cultura ética busca un equilibrio justo entre todas las partes que forman la organización. Para lograr una cultura ética empresarial satisfactoria las autoridades de cada organización deben de realizar acciones que les brinden a los empleados caminos más éticos y un mensaje más positivo acerca de la ética y la conducta que deben seguir dentro de la organización.

### **2.13 Creación de una cultura organizacional positiva**

Una cultura organizacional positiva atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo por la calidad de vida que entrega hacia los colaboradores, lo que se convierte en una ventaja competitiva y es lo que hace a la organización única.

Una cultura organizacional positiva es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos sean vistos como un desacuerdo necesario para la creatividad y la innovación.

Esto permite enfrentarlos con una actitud proactiva y no sólo desde la perspectiva de la solución de los problemas. Robbins & Judge (2009) definen “La cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales”(pág. 567). En una cultura organizacional positiva, un elemento fundamental y que no se puede dejar de lado es la calidad de vida de cada colaborador.

De la definición anterior Robbins & Judge hacen énfasis en reconocer que la parte más importante de cualquier organización, es su personal y el saber desarrollar sus fortalezas. Atraer el talento adecuado y emplear a las personas adecuadas es esencial para una cultura organizacional positiva. Por lo tanto, las organizaciones que se enfocan en las personas y sus fortalezas crean sin esfuerzo culturas organizacionales positivas.

### **2.13.1 Desarrollo de las fortalezas del empleado**

Los empleados traen fortalezas y debilidades al unirse a una compañía. Los gerentes deben trabajar para aprovechar las fortalezas de su personal para lograr una mayor eficiencia en la empresa y maximizar la productividad, comprender sus fortalezas de puede ayudar a los gerentes a evaluar más fácilmente a los mismos y asignarles tareas apropiadas a sus capacidades y aptitudes.

Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de la organización es un factor de gran importancia, porque permite transformar la información en conocimiento adquirido y con esto se puede lograr que la productividad del equipo de trabajo se incremente. Robbins & Judge (2009) señalan que: gran parte del comportamiento organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas (pág. 567).

Una cultura organizacional positiva detecta las fortalezas de sus empleados y busca la manera de desarrollarlas de manera que aumenten los beneficios de su empresa, al mismo tiempo no ignora y reconoce las preocupaciones o problemas de sus empleados que impiden que expresen al máximo su potencial. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva.

### **2.13.2 Recompensas en lugar de castigos**

Hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños (y baratos) como los elogios.

Se fomenta que los gerentes motiven a los empleados con recompensas o castigos, pero motivar no tiene nada que ver con hacer bien su trabajo, sino que se sientan espectaculares en su trabajo. Robbins & Judge (2009) señala que “Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes atrapen a los empleados haciendo algo bueno” (pág. 568). Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios.

Muchos gerentes no hacen elogios bien porque temen que los empleados se confiarán y no se esforzarán más, o porque no les den valor a los elogios.

El autor hace referencia que tanto los castigos como las recompensas son parte fundamental dentro de las organizaciones, que hay un lugar y momento para cada uno y que parte de crear una cultura positiva es la utilización de elogios como medio de motivación para hacerles sentir a gusto en su trabajo, es más efectiva que el castigo para forjar la cooperación humana y asegurar el bien común. No hacer elogios se convierte en un “asesino silencioso”, como el aumento de la presión arterial. Como por lo general los empleados no piden elogios, es común que los gerentes no se den cuenta de los costos de no hacerlos.

### **2.13.3 Énfasis en vitalidad y crecimiento**

La vitalidad de la empresa se expresa por la búsqueda de nuevos caminos y relaciones, su capacidad de construir nuevas ideas y respuestas. Robbins & Judge (2009) afirman que “Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo” (pág. 568). Es imprescindible que todos los integrantes estén alineados, con un propósito común y que se mantengan muy motivados para generar mayor eficiencia y crecimiento tanto personal como de la empresa.

Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa.

### **2.13.4 Límites de una cultura positiva**

Aun cuando muchas compañías han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza como y cuando funciona mejor. Robbins & Judge (2009) indican que “Quizás el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia” (pág. 569).

Una cultura organizacional dinámica, clara y positiva, atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino porque genera bienestar y calidad de vida al interior de la organización, haciendo posible un mejor trabajo en equipo y formando colaboradores que saben interpretar adecuadamente la filosofía de su empresa. Así, se genera un mejor servicio, lo que redundará finalmente en sustentabilidad y dividendos de largo plazo.

Hay beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia. Ya que la eficacia por sí sola puede alcanzar el éxito, pero, puede ser sorprendente descubrir a qué costo se ha conseguido, debido a que alguien eficaz trata siempre de alcanzar el éxito, sin enfocarse en los posibles fracasos.

## 2.14 Cambio cultural

Hablar de cambio hoy en día no es algo esporádico sino una constante. Aunque parezca una contradicción el cambio es ahora lo habitual, no hay organización que no haya afrontado en algún momento un cambio en su dinámica de gestión.

Diferentes situaciones pueden desencadenar escenarios de cambio, y estos cambios, a su vez, pueden afectar total o parcialmente a los recursos de la empresa, en términos más generales, de la organización.

El cambio cultural es la tarea más difícil a encarar en una organización, tanto por parte de sus líderes como de los consultores. Este cambio suele condicionar los otros cambios en la organización, tanto como factor resistente de un modelo cultural que perdura, como impulsor en un modelo cultural cambiante. Krieger & Fincowsky (2012) afirman que existen diversos motivos que nos alertan acerca de que algo debe hacerse para cambiar la cultura de la organización:

1. Cuando una organización está en crisis, tiene un pobre funcionamiento o no cumple con la misión asignada. Habrá que modificar lo viejo y crear una nueva cultura, deberá encararse un programa de transformación cultural.
2. Cuando se produce un cambio en el entorno (entrada de nuevos competidores, apertura de mercados y globalización) o cuando la empresa actúa en un medio turbulento y altamente competitivo, que cambia con frecuencia, y la organización sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales.
3. El cambio puede ser más difícil, porque los propios parámetros y paradigmas culturales vigentes en la organización le hacen difícil percibir el problema. De allí el rol de los consultores. Es muy difícil que una organización pueda transformar su cultura sin ayuda externa y un liderazgo muy fuerte
4. Cuando las empresas crecen mucho y rápido existe el riesgo de burocratización, y pérdida de identidad provocada por la gran incorporación de empleados con distintas culturas organizativas en las que se formaron.
5. Cuando no existen un plan estratégico, una misión y visión compartidas en la organización (pág. 380).

Los autores refieren que la cultura de la organización cuando ha dejado de ser eficaz, hace que no se cumpla la misión o los objetivos de la empresa o institución, de esta manera su estabilidad, su desarrollo o hasta su supervivencia puede tener consecuencias. Las empresas tratan de modificar su sistema formal de establecer planes, cambian objetivos y estrategias y hasta modifican su estructura de organización.

La cultura organizacional es adaptable de acuerdo con las nuevas necesidades y oportunidades, incluyendo valores, creencias, formas de comportamiento, así como su misión, sus objetivos, sus prioridades y sus controles.

### **2.15 Acciones para generar un cambio cultural**

Para Krieger & Fincowsky (2012), “La gestión del cambio es el proceso mediante el cual se gestiona la transición a una nueva realidad” (pág. 381). Esta gestión procura convencer y persuadir a los miembros a que logren trabajar en un nuevo contexto que traerá buenos resultados a la organización.

Sin embargo, no es tan sencillo cambiar la cultura y los objetivos de una empresa. Cuando se habla de administrar el cambio nos referimos al proceso a través del cual se transforma la cultura. Krieger & Fincowsky también afirman que este proceso puede efectuarse siguiendo los siguientes pasos:

1. Comprender lo que pasa: Se trata de describir la situación actual de la cultura organizacional planteando sus problemas centrales.
2. Conseguir una visión compartida: Hay que darse cuenta de que solo a través del consenso de los miembros de la organización se podrá instaurar el cambio cultural.
3. Diseñar las acciones necesarias para el cambio: Para ello conviene tener una estratificación coherente entre: Valores finales, presunciones básicas asociadas a la visión-misión que determinarán los objetivos estratégicos. Valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas. Creencias y supuestos con que la organización encara el medio ambiente interno (eficiencia, satisfacción del cliente interno) y externo (satisfacción del cliente externo, calidad total).

4. Comunicación, capacitación, socialización e internalización: La internalización de los nuevos valores por parte de directivos, individuos, grupos y equipos es la tarea más difícil de encarar que acompaña a las transformaciones en normas, estructuras, procesos, equipamiento, modelo de gestión, sistema de recompensas.

5. Los cambios culturales no pueden ser cosméticos: Muchos creen que con dos o tres cambios en algunos aspectos formales se arregla todo; pero el cambio necesita tiempo, paciencia, energía y dedicación para concretarse. La estructura formal, las normas, podemos modificarlas con una resolución; pero si no acompañamos el proceso con la transformación cultural de personas, grupos, equipos, directivos y mandos medios, que son quienes hacen funcionar la organización, el cambio fracasará.

Los autores indican que para poder lograr un cambio en la cultura organizacional de la empresa, es necesario analizar la situación y reconocer los problemas centrales que están afectando y comunicarlo con todos los miembros de la organización, así mismo, es importante realizar capacitaciones porque el único medio para poder cambiar la cultura es el cambio personal desde la alta dirección a la base de la organización, cambios que tengan que ver con las experiencias individuales, con las lógicas de aprender y desaprender. Si el cambio no es individual la transformación de la cultura no es real.

Un proceso de cambio de cultura es complejo, requiere esfuerzo y valentía, es a mediano y largo plazo, pero requiere que se tomen acciones rápidas y efectivas. Por último, el liderazgo y apoyo de la alta gerencia durante todo el proceso es vital, dejarlo en manos de mandos medios o terceros, sólo garantiza el fracaso.



## **Capítulo Tres: El papel de la gestión de recursos humanos en la cultura organizacional**

Muchas de las prácticas de recursos humanos influyen en la aceptación la cultura de la organización, tanto del personal de nuevo ingreso, como de los empleados que tienen tiempo laborando en la empresa. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios de evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de la carrera y los procedimientos para conceder ascensos sirven para que los contratados concuerden con la cultura, para recompensar a quienes la sostienen y para sancionar, e inclusive expulsar, a los que se le enfrentan.

### **3.1 Administración de recursos humanos y su relación con la cultura organizacional**

Las prácticas de recursos humanos están fuertemente relacionadas con la cultura organizacional, la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional. La influencia es recíproca pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos. Werther, W.B. y Davis, K. (2008) definen:

La administración de recursos humanos es el proceso mediante el cual se obtienen, desarrollan, emplean, evalúan y mantienen la calidad y el número adecuado de colaboradores para que se puedan alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos de las organizaciones y los objetivos de los seres humanos que las integran (pág. 10).

El área de Recursos Humanos dejó de encargarse únicamente de aspectos administrativos, ahora asume la responsabilidad de crear un ambiente de confianza para todos los miembros de la organización.

Si las personas que laboran en una compañía carecen de las capacidades, conocimientos o habilidades para desempeñar su puesto; o bien se encuentran desmotivados por las condiciones de trabajo, el trato o la compensación que reciben; difícilmente pondrán su mejor esfuerzo en el trabajo que desarrollan. Alles (2008) menciona:

Todas las organizaciones están constituidas por personas, quienes a su vez son el recurso clave para el éxito de las empresas, ya que, aun cuando una organización cuente con tecnología de punta, con un producto de calidad y un precio competitivo; esto no garantiza que la misma vaya a triunfar, ya que el recurso humano es el que finalmente hace funcionar todas las áreas de la empresa (pág. 26).

Una baja productividad, se reflejara en el incremento en el número de conflictos laborales y en el de accidentes de trabajo, en las altas tasas de ausentismo y rotación de personal, etc.; lo cual afectará gravemente a la competitividad de cualquier organización.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente, se incrementa la satisfacción y el bienestar de los empleados, mejorando al mismo tiempo la competitividad de la empresa; lo que en conjunto trasciende en el bienestar de la población y en el desarrollo económico del país. Robbins, S.P., (2009) menciona:

Muchas de las prácticas de recursos humanos influyen notablemente en la aceptación la cultura de la organización, tanto del personal de nuevo ingreso, como de los empleados que tienen tiempo laborando en la empresa. Por ejemplo, el proceso de selección, los criterios de evaluación del rendimiento, las prácticas para recompensar, las actividades para la capacitación y el desarrollo de la carrera y los procedimientos para conceder ascensos sirven para que los contratados concuerden con la cultura, para recompensar a quienes la sostienen y para sancionar, e inclusive expulsar, a los que se le enfrentan (pág. 628).

Tomando en cuenta que la administración de recursos humanos tiene un papel decisivo en la aceptación de la cultura organizacional, y esta a su vez en los resultados de la empresa, resulta imprescindible que la alta gerencia de la compañía y la gerencia de recursos humanos tengan un conocimiento sólido de cómo influye en cada uno de los subsistemas de recursos humanos sobre la cultura, con el fin de diseñar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de una cultura organizacional que otorgue a la empresa un mejor desempeño que el de sus competidores.

### **3.2 Alimentación de recursos humanos**

En este subsistema se analizan las condiciones del entorno, con el fin de adoptar medidas proactivas que permitan a la organización enfrentar con éxito los desafíos que se le presentan en la administración del recurso humano. Incluye la investigación del mercado, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal.

#### **3.2.1 La investigación del mercado y la planeación de recursos humanos**

La investigación del mercado trata de determinar las condiciones para una época y un lugar determinado, del mercado de trabajo; el cual está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo. También corresponde a la investigación del mercado tratar de determinar las condiciones del mercado de recursos humanos, mismo que está constituido por los candidatos reales y potenciales para las oportunidades de empleo ofrecidas por el mercado de trabajo. Alles (2008) plantea:

La planeación estratégica de recursos humanos se encuentra vinculada a la planeación estratégica de la empresa, por lo que debe establecer las acciones que la organización demandará en cuanto a las necesidades de contratación de personal, capacitación, desarrollo, compensación, etc. Por ejemplo, debe cubrir las necesidades de contratación de personal que se derivan de los planes de expansión de la compañía, el desarrollo de programas de capacitación de los empleados que operará nuevas tecnologías, etc. (pág. 26).

La planeación de recursos humanos consiste en determinar la provisión y demanda de los empleados que requerirá una organización, con el fin de planear las labores de reclutamiento, selección, capacitación, compensación, etc.

Para que la planeación estratégica de recursos humanos agregue valor a la organización, cada uno de sus procesos debe contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva a través de acciones que contribuyan a lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer las necesidades. Alles (2008) plantea:

La administración de recursos humanos será desarrollar estrategias para que cada uno de sus procesos impulse el fortalecimiento de una cultura que otorgue a la organización una superioridad sobre el resto de las empresas del mercado. Para ello debe de considerar en su planeación, las estrategias más adecuadas en el reclutamiento y selección; inducción; diseño, análisis y valuación de puestos; evaluación del desempeño; compensaciones e incentivos, las relaciones con los empleados y con el sindicato; capacitación y planeación de la carrera; para que impulsen a todos los miembros de la organización a realizar su mejor trabajo. De no ser así, en lugar de contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional, contribuirá a su debilitamiento o a la generación de una cultura poco apropiada para los objetivos de la empresa (pág. 30).

Tradicionalmente, la planeación estratégica de recursos humanos, se ha preocupado por las condiciones de oferta y demanda del mercado, de los presupuestos de gastos del área, de los programas de reclutamiento, capacitación, desarrollo, seguridad e higiene, etc. Sin embargo, tienden a pasar por alto la forma como sus acciones contribuyen al desarrollo de la cultura organizacional.

### 3.2.2 El reclutamiento y la selección de personal

El reclutamiento consiste en atraer y despertar interés por la empresa, de parte de candidatos capacitados para desempeñar los puestos vacantes. La selección, es el proceso mediante el cual se decide que candidato reúne de la mejor manera, los requisitos demandados por el puesto vacante. Gunnarson, B.K. y Niles-Jolly, K., (2001) mencionan:

El reclutamiento y la selección de personal, tratan de conseguir para la empresa, candidatos que reúnan el perfil que demandan los puestos vacantes, con rapidez y al menor costo posible. Su importancia en la cultura organizacional, se resume en dos aspectos: En primer lugar le otorga al empleado una primera impresión del grado de interés y de respeto que la empresa siente por las personas, el compromiso de los empleados con los valores de la empresa, y el interés de la empresa por el candidato (pág. 17).

La relación que existe entre la cultura organizacional y el reclutamiento de personal es totalmente directa, ya que en función de cómo sea la cultura organizacional de la empresa se dirigirá hacia un tipo de candidatos que se sentirán identificados con los valores y actitudes de la organización.

La cultura organizacional tiene una influencia considerable en los procesos de reclutamiento y selección y, por ende, en la retención de los colaboradores. Deal, T.E., Kennedy, A.A. (2004) menciona:

1. El trato que le brindan las personas de recepción y vigilancia.
2. El tiempo de espera para la entrevista.
3. El trato del entrevistador, aun cuando el candidato no califique para el puesto solicitado.
4. La profundidad de la entrevista y la verificación de la información.
5. La información que se le proporciona sobre el puesto vacante.
6. La información que se le da de la empresa.
7. La información de sueldos y prestaciones.
8. Características del sistema de evaluación del desempeño.
9. Las expectativas de desarrollo que se le ofrecen (pág. 140).

El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al procurar no incluir aquellos individuos que pudieran traer conflictos o ser contradictorios con los valores organizacionales. Los procesos y criterios de selección permiten que la empresa fortalezca su cultura al ingresar a personas afines a ella. Giral, B.J (2001) menciona: “1. Valores personales 2. Actitudes 3. Intereses 4. Vocaciones” (pág. 138). El proceso de selección ofrece a los solicitantes la información básica de la empresa, provocando que los candidatos que perciben conflictos entre sus valores y los de ésta, abandonen el proceso de selección

### **3.3 Aplicación de recursos humanos**

En éste subsistema de determinan los cargos, sus requisitos y atribuciones, así como las rutinas encaminadas a disminuir la inseguridad del empleado y a medir su contribución a la organización. En él se abarcan el diseño, análisis y descripción de puestos; la inducción, la evaluación del desempeño y los movimientos de personal.

#### **3.3.1 El diseño, análisis y descripción de puestos**

El diseño de puestos consiste en especificar el contenido de los métodos y de las relaciones de un puesto, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de la persona que ocupa el puesto. Lanham, E., (1996) define:

El análisis de puestos es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio; con el fin de determinar las tareas y responsabilidades que componen un trabajo, así como las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio; y que diferencian al trabajo de todos los demás (pág. 163).

La descripción de puestos es el proceso que consiste en determinar la relación detallada de los objetivos del puesto, de las atribuciones o tareas del puesto, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas, de los conocimientos y habilidades requeridas; y en algunos casos, de las condiciones en las que se realiza el trabajo.

Cuando el diseño, el análisis y la descripción de puestos se realiza en forma deficiente, o cuando a pesar de existir una descripción de puestos adecuada, no se toman en cuenta los perfiles que deberán cubrir los candidatos, se corre el riesgo de contratar a personas que carecen de los conocimientos y habilidades que el puesto demanda. Rock, M, (2003) indica:

El fruto principal del diseño, análisis y descripción del puesto, es la descripción del mismo, en el cual se detallan sus objetivos y responsabilidades así como la especificación de del puesto en cuanto a experiencia, la preparación académica y el resto de los requisitos que deberá reunir el titular del cargo. La descripción del puesto es importante debido a que orienta el esfuerzo de reclutamiento al indicarle los perfiles que deberán reunir los candidatos para desempeñar un puesto vacante con eficiencia (pág. 135).

Cuando se presenta el caso descrito en el párrafo anterior, la cultura de la empresa empieza a perder su fortaleza, por el ingreso de personas que no se ajustan a sus valores y por la baja en la moral de personal que se encuentra trabajando en un puesto que no le gusta o que le exige más de lo que sus capacidades le permiten. De ahí la importancia de que la administración de recursos humanos mantenga actualizados las descripciones de puesto, así como que asegure el conocimiento y el respeto de las especificaciones de puestos por parte del departamento de reclutamiento y selección.

### 3.3.2 La inducción del personal

El proceso de inducción en las empresas no sólo permite dar una buena bienvenida para encarar del mejor modo el nuevo trabajo, sino que también favorece el desempeño organizacional en la medida en que los ingresantes adquieren con mayor celeridad los lineamientos clave de la cultura organizacional. Werther, W.B. y Davis, K., (2008) refieren: “La inducción es el proceso mediante el cual se familiariza al nuevo empleado con la organización y con su cultura; permitiendo la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización” (pág.133). La estrategia de inducción de la empresa deberá contemplar un proceso de seguimiento. Esto significa dedicar tiempo a evaluar si el nuevo colaborador ha comprendido verdaderamente toda la información y si su desempeño concuerda con los objetivos indicados.

La inducción y socialización del nuevo colaborador constituye la herramienta más importante que puede utilizar la administración de recursos humanos para transmitir la cultura organizacional a los empleados de nuevo ingreso. Deal, T.E., Kennedy, A.A., (2001) menciona:

- a) Transmitir los valores de la organización al nuevo empleado, dando a conocer las conductas que serán esperadas y recompensadas, así como las conductas que provocarán el rechazo del empleado.
- b) Facilitar la integración y el desarrollo cultural al ayudar al empleado a armonizar su esquema de valores personales con los de la organización.
- c) Narrar las historias de los héroes de la compañía, lo que constituye fuente de inspiración para que el nuevo empleado trate de imitarlos.
- d) Reducir la ansiedad del nuevo empleado al integrarlo socialmente con el resto de los colaboradores de la compañía.
- e) Dar a conocer el significado del lenguaje utilizado por la cultura de la empresa.
- f) Realizar una labor de venta del paquete de prestaciones de la empresa, haciendo hincapié en las necesidades del empleado que satisface cada una de ellas, lo que incrementa la identificación del empleado para con la organización (pág. 45).



Un buen programa de inducción, compromete al individuo con la organización cuando demuestra que la organización está comprometida con el individuo, permitiendo que el nuevo colaborador se sienta cómodo en la organización y en su puesto, al tiempo que le permite comprender y aceptar las normas de la organización, así como la manera en que se medirá y evaluará su trabajo.

### **3.3.3 La evaluación del desempeño**

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización. Werther, W.B. y Davis, K., (2003) refiere:

La evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado; lo que permite a la empresa tomar decisiones sobre la compensación que deberá recibir el colaborador, sobre sus necesidades de capacitación así como sobre la retroinformación que requiere el personal sobre sus aciertos y sobre sus áreas de oportunidad; al tiempo que permite evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción (pág. 184).

La evaluación del desempeño mejora la actuación futura de las personas al tiempo que mejora los resultados de la organización, al detectar las necesidades de capacitación, al descubrir el potencial de desarrollo del personal, al motivar a los empleados al otorgarles reconocimiento por su buen desempeño, así como al contribuir a la toma de decisiones equitativas en los incrementos por desempeño.

Para que la evaluación del desempeño se tiene que haber objetivos Werther, W.B. y Davis, K., (2005) plantea:

Cuando no existen objetivos establecidos previamente entre el empleado y el superior inmediato, la evaluación de desempeño se realiza sobre bases intangibles, por lo que se puede caer fácilmente en una distorsión de las calificaciones, provocando la molestia del colaborador al percibir que algunos e reciben calificaciones más altas que otros con mejor desempeño, lo que afecta seriamente la moral de los colaboradores al percibir una inequidad (pág. 189).

La evaluación del desempeño resulta importante dentro de la cultura organizacional porque otorga un reforzamiento positivo a las conductas que se ajustan a los valores de la cultura de la empresa, al tiempo que retroalimentan al empleado sobre aquellas conductas que se apartan de lo esperado.

### **3.4 Mantenimiento de recursos humanos**

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos tiene como principal función, el lograr la permanencia del personal en la organización. Contempla la administración de las compensaciones e incentivos, las prestaciones y servicios, la seguridad e higiene industrial, las relaciones con los empleados y con el sindicato, así como los registros y controles de personal.

#### **3.4.1 Las compensaciones e incentivos**

La administración de las compensaciones determina el pago por los servicios prestados o a prestar, por el colaborador en la organización, tomando en cuenta para ello, las características propias de la empresa, de las características del puesto en particular, de las características de las personas que desempeñan los puestos y de las condiciones salariales del mercado para puestos semejantes. Rock, M., (2003) define:

Las prestaciones, también llamadas "compensación no monetaria", están representadas por todos los elementos del paquete total de remuneración que no se consideran una forma de la retribución en efectivo, los cuales incluyen: planes de pensiones; seguros médicos, de vida e incapacidad; planes de ahorro, de participación en las utilidades y de compra de acciones entre otras (pág. 509).

Los servicios a los empleados están representados por el otorgamiento del uso de cafetería y centros deportivos así como por los eventos deportivos, recreativos y culturales organizados por las empresas para los trabajadores y sus familias.

La compensación total está integrada por componentes fijos y variables: los sueldos, salarios y prestaciones entran dentro de la categoría de fijos; los incentivos, en cualquiera de sus formas, integran los componentes variables. Rock, M., (2003) menciona:

La formulación de políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la administración de recursos humanos, ya que si se diseña e implanta de manera adecuada, satisface simultáneamente los objetivos financieros de la compañía y a los empleados de ella. Por el contrario, si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la compañía; y si los sueldos son demasiado bajos, permiten que la compañía obtenga temporalmente mayores utilidades, pero no atraen ni mantienen personal capaz, lo que tiene por consecuencia una mediocridad en el trabajo, misma que se traduce en el deterioro e inestabilidad de la empresa(pág. 189).

Cuando la organización integra un paquete de compensaciones, debe decidir cuál será la proporción apropiada entre los componentes fijos y variables. Los incentivos constituyen recompensas que premian las conductas y el desempeño que se ajustan a los valores de la compañía, lo que a su vez tiene una contribución importante en el fortalecimiento a la cultura de la organización.

### **3.4.2 La seguridad e higiene**

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas de los puestos y a las condiciones del ambiente físico donde son ejecutadas. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminando las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a los trabajadores sobre la implantación de prácticas de trabajo seguras.

Una organización que está orgullosa de sí misma y de su cultura, refleja éste orgullo en su medio ambiente de trabajo, por lo que la congruencia entre los diferentes locales es importante. Contrastando las condiciones de la seguridad e higiene se puede hacer un examen ligeramente más sutil de la cultura de la organización. En la actualidad no es raro que las oficinas centrales de una empresa tengan apariencia elegante, pero es necesario ver si los locales divisionales son congruentes con las normas de las oficinas centrales. Deal, T.E., Kennedy, A.A., (2001) menciona:

La cultura es un fenómeno humano. Las empresas culturalmente vigorosas se interesan en su personal y se esfuerzan por mejorar aquellas condiciones que puedan afectar la salud o la integridad física de los empleados, así como por fomentar entre su personal la utilización de prácticas seguras de trabajo (pág. 139).

Debe buscarse también una congruencia entre las diversas clases de empleados, identificar departamento por departamento, las condiciones de los diferentes escenarios físicos indican la actitud que tiene la compañía respecto de las diversas clases de colaboradores que la integran.

### **3.4.3 Las relaciones con los empleados**

El papel de la administración de recursos humanos en las relaciones con los empleados se puede concentrar en tres temas importantes: la calidad de vida laboral, la comunicación en la organización y la disciplina. Werther, W.B. y Davis, K., (2005) define:

Las relaciones con los empleados están constituidas por las acciones sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa, fomentando un ambiente de mayor confianza y respeto (pág. 247).

Los dirigentes de las organizaciones se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas. Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

### **3.4.3.1 La calidad de vida laboral**

Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen de la efectividad de toda la empresa. Los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, así como una más alta satisfacción y mayores alicientes para la productividad. García, S. y Dolan, S.L., (2011) plantean:

El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esta participación puede concentrarse en la solución de problemas cotidianos o en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le tiene en cuenta (pág. 146).

Existen muchas técnicas para el mejoramiento del entorno laboral, destacando dentro de las más conocidas los círculos de calidad, los sistemas socio técnicos, la coparticipación y los grupos autónomos de trabajo. Los círculos de calidad son constituidos con un pequeño grupo de empleados provenientes de la misma área de trabajo que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Los sistemas socios técnicos se proponen el cambio de las relaciones humanas y técnicas que existen en el lugar de trabajo.

El proceso de coparticipación da a los trabajadores voz y voto formales en las decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden sobre horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros. Giral, B.J., (2009) define:

En la medida en que cada individuo y cada equipo de trabajo integre su desempeño a la razón de ser empresarial, en la medida en que conozca la forma en que contribuye cotidianamente al logro de la estrategia y se le permita aportar en su tarea lo que tiene que aportar, estaremos en mejores condiciones de desarrollar una cultura que impulse la efectividad de la organización (pág. 142).

### **3.4.3.2 La comunicación en la organización**

El papel de la administración de recursos humanos en las comunicaciones dentro de la organización, consiste en crear un flujo comunicativo que se lleva a cabo tanto en sentido ascendente como descendente. Werther, W.B. y Davis, K., (2005) plantea:

Las técnicas de comunicación descendente incluyen la preparación de periódicos internos, folletos, medios audiovisuales y televisados, así como reuniones especiales de intercambio de información. Para lograr un flujo ascendente adecuado de comunicación, generalmente se utilizan los procedimientos para la recepción de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y las encuestas de actitudes (pág. 290).

El desarrollo de la cultura de una organización implica influir tanto en sus ideas y habilidades como en sus motivaciones y actitudes más profundas, por lo que el proceso de desarrollo cultural se puede considerar en parte un fenómeno de comunicación social profundo. De ahí que la comunicación constituya no solo una parte fundamental de un programa de fortalecimiento de la cultura, sino una herramienta privilegiada para traducir en términos de cultura real el concepto de cultura ideal que busca la organización.

### **3.4.3.3 La disciplina**

Constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que fortalece la cultura organizacional al corregir y moldear las actividades y conductas de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Deal, T.E. y Kennedy, A.A., (2001) plantea:

En las organizaciones que han desarrollado una cultura apropiada, las acciones disciplinarias representan una catástrofe. En primer lugar, nunca deben de suceder, ya que si el empleado se adapta a la cultura tendrá asegurado un empleo vitalicio sin tropiezos de ninguna clase. En segundo lugar, cuando es preciso disciplinar, no debe de ser como resultado de un mal desempeño, sino por haber violado las normas culturales. Además, cuando surge un acontecimiento de estos, se exige la atención de la administración para asegurar que el mensaje cultural de la sanción quede completamente entendido (pág. 153).

#### **3.4.3.4 Las relaciones con el sindicato**

Las relaciones con el sindicato se resumen en dos aspectos principales: en primer lugar, la negociación y la administración del contrato colectivo de trabajo; y en segundo lugar, la atención de las reclamaciones planteadas por los integrantes del sindicato a través de sus representantes. Werther, W.B. y Davis, K., (2005) plantea:

La dirección de la empresa y la administración de recursos humanos deben alentar la cooperación con un honesto interés por el bienestar de los sindicalizados, que cubra de manera sincera incluso las áreas que exceden los compromisos legales. Este interés puede hacerse presente en varias formas; por ejemplo, mediante la atención inmediata a las decisiones relativas al contrato colectivo de trabajo, sean éstas favorables o desfavorables a la empresa; mediante la disciplina adecuada, administrada a los miembros del departamento de personal incluso, cuando representantes de la empresa cometan irregularidades respecto a los convenios sindicales; por medio del aliento a la participación en la identificación y solución de problemas relacionados con el trabajo, con programas de comunicación en dos sentidos y por el sencillo y honesto arbitrio de tratar a los miembros del sindicato en forma limpia, honesta y humana (pág. 329).

### **3.5 Desarrollo de recursos humanos**

Este subsistema permite que los empleados desarrollen nuevas habilidades, que obtengan nuevos conocimientos así como que modifiquen actitudes y comportamientos que impulsen la superación personal y profesional. En él se incluye la capacitación y la planeación de la carrera del personal dentro de la organización.

#### **3.5.1 La capacitación**

La capacitación se refiere a la transmisión de conocimientos y aptitudes específicas relativas al trabajo; a la modificación de las actitudes que se tienen frente a la organización, a la tarea o al ambiente; así como al desarrollo de habilidades, la capacitación es un proceso continuo que está constituido por las siguientes actividades:

##### ***3.5.1.1 Detección de las necesidades de capacitación***

Las necesidades de capacitación existen cuando se genera una brecha entre los requerimientos de una persona para desarrollar sus tareas y labores competentemente y sus competencias actuales e idealmente futuras. Mendoza (2003) plantea: “Consiste en confrontar los estándares de ejecución de un puesto contra el desempeño real del trabajador, para determinar si existe una discrepancia ocasionada por la falta de conocimientos, habilidades o actitudes” (pág. 33). La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Permite conocer las necesidades existentes en una organización, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor.

##### ***3.5.1.2 Fijación de objetivos***

Definir con la mayor exactitud lo que se espera alcanzar a través de la capacitación, estableciendo niveles de desempeño que se alcanzarán como consecuencia de la capacitación y asegurando al mismo tiempo que el programa tenga consistencia con la organización (Leigh, D., pág. 9).



### **3.5.1.3 Diseño y producción**

Tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje (Reza, T.J.C, pág. 29).

### **3.5.1.4 Operación**

Consiste en la promoción y ejecución de los cursos y eventos o cualquier otra modalidad de capacitación, que satisfaga las necesidades de capacitación diagnosticadas al personal (Reza, T.J.C., pág. 53).

### **3.5.1.5 Evaluación**

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un curriculum o plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados, contenidos, etc. En términos generales, los aspectos más comunes que se evalúan son la reacción y el aprendizaje de los participantes, la aplicación de lo aprendido, la relación costo-beneficio y el efecto del esfuerzo de capacitación sobre la misión de la empresa (Reza, T.J.C., pág. 101-105).

### **3.5.1.6 Administración y control**

La promoción de la capacitación es seguramente uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar la cultura dentro de la organización, ya que tiene fuertes implicaciones tanto en el desarrollo de nuevas habilidades como en el terreno de nuestros valores y actitudes; constituyendo un camino sólido y consciente para derrumbar muchos de los vicios y creencias negativas que atan la empresa a una cultura poco favorecedora del desarrollo personal y organizacional. Reza, T.J.C. (2007) menciona:

Tiene como principales objetivos el proporcionar el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema de capacitación, administrar el presupuesto del sistema, racionalizar y custodiar los bienes y equipo utilizado y, finalmente, informar oportunamente a las entidades reguladoras del sistema sobre las actividades realizadas (pág. 204).

En un entorno como el nuestro, caracterizado por el cambio y el desarrollo tecnológico acelerado, la capacitación constituye no sólo una herramienta estratégica de superación y competitividad, sino un catalizador del que no se puede prescindir para el desarrollo y la supervivencia.

### **3.5.2 La planeación de la carrera**

La motivación personal, nos damos cuenta de la enorme importancia de hacer visible la relación que la planeación de la carrera tiene con la planeación del desarrollo personal, así como con el propio proyecto de vida; de ahí que este proceso revista idealmente la forma de una relación de ayuda. Werther, W.B. y Davis, K. define:

La planeación de la carrera dentro de la organización, tiene por objeto ayudar al empleado a escoger entre las diferentes alternativas de progreso a lo largo de su estancia en la empresa, con el fin de motivarlos que mejoren su capacitación, formación académica o técnica y su dominio de otras actividades (pág. 170).

Con ello se quiere decir que aunque la responsabilidad de este proceso recae naturalmente en la propia persona que es sujeto de la planeación y que tiene la responsabilidad adicional de integrarla a su plan de vida personal, la organización, en este caso a través de su jefe o supervisor directo y de la administración de recursos humanos, tiene la responsabilidad de orientar y facilitar dicho proceso, de tal manera que beneficie el desarrollo de una cultura organizacional competitiva.

El apoyo que cada colaborador requiere de la organización en su proceso de planeación de la carrera se da sobre todo en términos de visión, información y honestidad. En la medida que cada quién conozca con precisión la visión que de él se tiene en la empresa con sus aspectos positivos y negativos, su propia gama de

posibilidades, valores y prioridades y las responsabilidades reales de desarrollo que le ofrece la organización, estará en mejores condiciones de planear su carrera futura.

Desde el punto de vista institucional, es de vital importancia sustentar los planes de desarrollo de la empresa en los de su gente; por ello es una responsabilidad fundamental evaluar la armonía entre el desarrollo organizacional y profesional dentro de la empresa para cimentar con solidez una planeación estratégica.

### **3.6 Control de recursos humanos**

El proceso de control actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite la oportunidad de acción correctiva que es la base del control estratégico. El control permite la toma de una acción correctiva. Cuando un desvío inaceptable ocurre debe ser definido de acuerdo con los resultados que se pretenden obtener a partir de los objetivos, planes, políticas, organigramas, procedimientos, etcétera previamente establecidos. Chiavenato (2008) define:

El subsistema de control de recursos humanos analiza la información generada y el funcionamiento total del sistema, con el fin de detectar y corregir cualquier desviación, abarcando el banco de datos, el sistema de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos (pág. 531-534).

La acción correctiva apropiada puede significar el ejercicio de autoridad y dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. Puede corresponder a la propia jefatura del colaborador o del área de actuación de un órgano de la administración de recursos humanos. La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes si estos fueron establecidos de manera inadecuada para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la organización.

### **3.6.1 El banco de datos**

El banco de datos de recursos humanos está constituido por un conjunto de archivos relacionados lógicamente, y que están organizados con el objetivo de mejorar y facilitar el acceso a los datos, al tiempo que eliminan redundancias. Dentro de los datos almacenados nos encontramos: el nombre del empleado, su registro federal de contribuyente, su número de afiliación al INSS, el salario diario, los saldos acumulados por impuestos, etc. Chiavenato (2008) define:

El objetivo del banco de datos es mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar redundancias. La eficiencia de la información es mayor con el auxiliar del banco de datos, no solamente por la reducción de la "memoria" para archivos, sino también porque los datos lógicamente relacionados permiten una actualización y procesamiento integrado y simultáneo. Esto reduce inconsistencias y errores ocurridos por archivos duplicados (pág. 537).

### **3.6.2 El sistema de información de recursos humanos**

Las informaciones pueden ser externas o internas a la organización. Por otro lado, las informaciones pueden ser dirigidas a nivel estratégico, al nivel de control o al nivel operativo, ya sea que se refieran a decisiones acompañamiento y control, o a la ejecución respectivamente. Chiavenato (2008) define:

El sistema de información de recursos humanos es aquel que obtiene datos e información a nivel del empleado, del ambiente organizacional, del ambiente externo (mercado de trabajo, exigencias y restricciones legales, entre otras) y del macro ambiente ( coyuntura política, económica, etc.); con el fin de ayudar en la toma de decisiones en los niveles operativos, en los niveles de control y en los niveles estratégicos (pág. 544).

Este flujo de datos sufre un trabajo de recolección, procesamiento y utilización. Algunos datos son recogidos por el sistema de administración de recursos humanos, para la evaluación y el diagnóstico de la fuerza de trabajo, objetivando decisiones. Algunos datos son tabulados y presentados en forma de investigación, análisis y seguimiento para fines de caracterización, como es el caso de las investigaciones salariales y de beneficios sociales.

### **3.6.3 La auditoría de recursos humanos**

La auditoría de recursos humanos contempla el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, con el fin de evaluar su funcionamiento actual, planteando sugerencias de mejora. Wertber, W.B. y Da vis, K. (2003) menciona:

Los departamentos de recursos humanos no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. Incurren en errores, y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, la administración de recursos humanos puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales puede también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor en la tarea de enfrentar futuros desafíos. La investigación que se lleve a cabo de esos procedimientos y prácticas puede apuntar formas más efectivas de contribuir a los objetivos de la organización (pág. 338).

La evaluación de las prácticas y la investigación con objetivos a identificar mejores procedimientos adquieren importancia creciente año con año, debido a tres razones de gran relevancia.

## Conclusiones

Una vez realizado el análisis de la teoría científica hemos llegado a las siguientes conclusiones:

En cuanto a los aspectos generales de la administración de recursos humanos se puede concluir que, al manejarlos, estos brindarán al administrador de recursos humanos una idea clara de la importancia que tienen el dominio y manejo eficiente de los recursos humanos para que tengan un mejor resultado en el proceso productivo de la organización.

De acuerdo a los conceptos y elementos de la cultura investigados, se evidencia que la cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. Es un reflejo del sistema sociocultural de una organización reflejándose en las metas, objetivos, estilo de liderazgo y tecnología. Se evidencia la formación de la cultura organizacional a través de etapas en las que se involucran los fundadores quienes son los que aportan la idea para la creación de la cultura y el grupo de personas que se incorporan y comparten la visión del fundador aportando experiencias, metas, valores y esperanzas para lograr alcanzar lo que se proponen. La formación de la cultura organizacional es fundamental para la organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

La comprensión de la importancia de la gestión de recursos humanos, como practica esencial en la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional para la buena cohesión entre los colaboradores y su identidad con la organización, se puede decir que la gestión de recursos humanos está vinculada en la aceptación de cultura organizacional, por lo que la correcta administración permite la implementación, funcionamiento y mantenimiento de una buena cultura organizacional.

## Bibliografía

Alles, M.A., "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Ediciones Granica de México, primera edición.

Amaru, 2008, Administración para Emprendedores, 1ª. Edición Editorial Pearson-México.

Calderón, Murillo, Torres, G. 2003. Cultura organizacional y bienestar laboral. Obtenido de <https://scholar.google.com.ni/scholar?Start>.

Cantú H. 2001, Desarrollo de una cultura de Calidad. México. Ed. McGraw Hill, Capron AM. [https://www.academia.edu/31996513/Desarrollo\\_de\\_una\\_Cultura\\_Humana\\_4ta\\_Edici%C3%B3n\\_Humberto\\_Cant%C3%BA\\_Delgado\\_FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/31996513/Desarrollo_de_una_Cultura_Humana_4ta_Edici%C3%B3n_Humberto_Cant%C3%BA_Delgado_FREELIBROS_ORG)

Chiavenato, I., "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

Chiavenato, Idalberto 2002. Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto 2007 "Gestión Del Talento Humano", Octava edición, editorial McGraw-Hill, México.

Chiavenato, Idalberto. 2009. comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición ed. México: McGraw Hill.

Deal, T. E. y Kennedy, A. A. "Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la Vida Organizacional", Fondo Educativo Interamericano, primera edición.

Dessler 2001, Administración del Personal Editorial Pearson Prentice Hall, México.

Dessler, G. y Varela, R. 2011, Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.

Dessler, Gary "Administración del personal", sexta edición 1994

García, S. y Dolan, S.L., "La Dirección por Valores", McGraw-Hill Interamericana de España, primera edición.

Giral, B.J., "Cultura de Efectividad", Grupo Editorial Iberoamericano, Segunda edición.

Gunnarson, B.K. y Niles-Jolly, K. "Creating the Climate and Culture of Success", Organizational Dynamics, Verano Del 94, Vol. 23, No. 1

Hicks, H.G. y Gullet, C.R., "Administración", Compañía Editorial Continental, segunda ed.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R., "Administración Estratégica", McGraw-Hill Interamericana, primera edición.

Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Mc-Graw Hill, 3ra. Edición. 2008.

Lacalle, G. 2011. Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid: Editex

Lanham, E., "Valuación de Puestos", Compañía Editorial Continental, primera edición.

Leigh, D. "Como Entrenar un Grupo Eficiente", Fondo Editorial Legis, primera edición.

Mendoza, N.A., "Manual para Determinar Necesidades de Capacitación", Ed. Trillas, primera edición.

Merchán, A., & López, P. Noviembre de 2015. La cultura organizacional versus la organización como cultura. Revista Ciencia UNEMI, <http://cienciaunemi.unemi.edu.ec>



Mínguez, A. 2005. Dirección práctica de recursos humanos. Madrid: Esic.

Mitchell, A. "New Model Unions. Collaboration between labor unions and employers", Management today, July, 1998.

Mondy, R. y Noe, R. 2005 Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Monks, J. G., "Administración de Operaciones", McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición.

[Olea Porcel, B. 1994. Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total. Obtenido de https://scholar.google.com.ni/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=dirigir+el+cambio+de+la+cultura+organizacional+hacia+la+calidas+total&btnq](https://scholar.google.com.ni/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=dirigir+el+cambio+de+la+cultura+organizacional+hacia+la+calidas+total&btnq)

Padilla Pizarro, N. V. (04 de Julio de 2017). Definición y Generalidades de Cultura Organización. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/352909031/Definicion-y-Generalidades-de-CulturaOrganizacion>

Pérez Martínez, A. (Junio de 2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003>

Pino, M., Pino, M. y Sánchez, M. 2008 Recursos humanos. Madrid: Editex, S.A.

Reza, T.J.C., "Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones", Panorama Editorial, primera edición.

Robbins & Judge. (2009). Comportamiento Organizacional. Obtenido de [https://www.academia.edu/10981393/Comportamiento\\_organizacional\\_13a\\_ed.\\_Robbins\\_Stephen\\_P.\\_Author\\_1\\_](https://www.academia.edu/10981393/Comportamiento_organizacional_13a_ed._Robbins_Stephen_P._Author_1_)

Robbins, S. P. "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Hispanoamericana, sexta ed.

Rock, M., "Manual de Administración de Sueldos y Salarios" McGraw-Hill Interamericana de México, segunda edición.

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

Romero, N. (01 de Abril de 2016). La importancia de la cultura organizacional. Revista Recursos Humanos.com Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/#>

Sánchez, Yagual, Bonilla, Ortega. (sf de sf de sf). Cultura Organizacional. Obtenido de <https://www.slideshare.net/mobile/Janine90/cultura-organizacional-46597904>

Sheen Rosario (2018) La cultura organizacional y su impacto en al gestión empresarial. recuperado de [https:// books. Google.com.ni](https://books.google.com)

Strauss, G. y Sayles, L.R. " Personal. Problemas Humanos de la Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, primera edición.

Tylor, E. B. (1871). Cultura primitiva I. Obtenido de <https://www.naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/tylor-1993.pdf>

Vallejo, Luz 2015 "Gestión del talento humano" la caracola de Ecuador Pág. 15

Vargas, M.N.R., "Administración Moderna de Sueldos y Salarios", McGraw-Hill Interamericana, primera edición.

Werther, W.B. y Davis, K., "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw-Hill Interamericana de México, tercera edición.