

# La gestión en las organizaciones desde una perspectiva de las relaciones humanas e interpersonales

Romario Barrios Hernández<sup>1</sup> Laura Camila Rivera Villegas<sup>2</sup>

## RESUMEN

Con el transcurso del tiempo, las dinámicas del mercado se han ido modificando y han generado grandes cambios en las organizaciones, las cuales han redireccionado sus políticas empresariales y gran parte de sus procesos, buscando adaptarse a las exigencias del mercado y del entorno; la reingeniería de los procesos y la tecnificación de la producción han sido dos de los factores más importantes y notorios en los procesos de cambio y adaptación de las organizaciones, pero otros factores como la humanización de las empresas también han jugado un papel importante en estos procesos de cambio.

Los estilos de liderazgo también están inmersos en esta serie de cambios que han implementado las organizaciones, las empresas han priorizado en la búsqueda de líderes con grandes capacidades de influencia en los demás empleados en aras de lograr la consecución de los objetivos organizacionales. El factor humano es el eje de las nuevas tendencias de cambio en las organizaciones, las empresas se han dado cuenta de la importancia del capital humano en sus procesos y se han preocupado por la capacitación de su personal y su formación continua en aras de alcanzar el máximo nivel de cualificación, a su vez, mejorar su productividad y por ende hacer de la empresa más competitiva.

El presente artículo hace énfasis en la gestión empresarial desde una perspectiva arraigada a las relaciones humanas e interpersonales, con base en la metodología cualitativa. Se busca crear una interrelación conceptual y hacer énfasis en la teoría de las relaciones como la base de las nuevas tendencias de gerencia y de gestión y a su vez, su incidencia en los procesos de las empresas y en el desarrollo de un clima laboral propicio para el desarrollo de la actividad económica en las organizaciones.

**Palabras clave:** Gestión, liderazgo, organizaciones, relaciones humanas, metas.

---

<sup>1</sup> Estudiante adscrito a los programas de Administración de Empresas y Derecho de la Universidad del Atlántico, de Barranquilla; estudiante representante del Semillero de Investigación SISPROE. Correo: rebarrios@mail.uniatlantico.edu.co

<sup>2</sup> Estudiante adscrita a los programas de Filosofía y Derecho de la Universidad del Atlántico. Correo: lcamilarivera@est.uniatlantico.edu.co

## ABSTRACT

With the course of the time, the dynamics of the market have been modifying and generated big changes in the organizations, which there are redirected his managerial policies and great part of his processes, seeking to adapt to the needs demanded by the market and the environment; the reengineering of the processes and the modernization of the production have been two of the most important and well-known factors in the processes of change and adjustment of the organizations, but other factors like the humanization of the companies also have played an important paper in these processes of change. The companies have separated of the mechanistic model proposed by the classic theory of the Administration, which was carrying out the man and was shaping his behavior as a subject that alone was answering rationally before economic stimuli, or simply a homo economicus, functionalists they have come the schemes rejecting, the organization structures have been rethought and it has broken with the models of rigid and autocratic management. The leadership styles also are immersed in this series of changes that the organizations have implemented; the companies have determined priorities in the leaders' search with big capacities of influence in other employees in altars to achieve the organization goals. The human factor is the axis of the new trends of change in the organizations, the companies have realized the importance of the human capital in his processes and have worried for the training of his personnel and his permanent training in altars about reaching the maximum level of qualification, in turn to improve his productivity and finally to do of the most competitive company.

On the other hand, but without coming undone of the human factor there are the interpersonal relations, which are essential in any organization since on them there depends the correct functioning of the subsystems that shape the organization structure and the synergy of the same ones, the companies have understood the importance of the interpersonal relations to take a correct functioning in his processes (managerial, administrative, operative) and have restructured somehow the way of developing the work. Strategies have developed in the organizations that try to do of the work a systemic activity, that is to say, joint, that works with synergy by means of the interaction of all the elements that shape the organization in order the attainment of the aims of the same one, these strategies meet materialized across the implementation of works teams, which they try to create synergy and to harmonize the processes in the organizations.

This article aims to emphasize in the business management from a perspective established to the human and interpersonal relations, one seeks to create a conceptual interrelationship and to determine priorities in the human relations as the base of the new trends of management, in turn to emphasize the incident of the human and interpersonal relations in the processes of the companies and in the creation of a labor propitious climate for the development of the economic activity in the organizations.

**Keywords:** Management, leadership, organizations, human relations, goals.

## INTRODUCCIÓN

Darwin (1859) afirmó que: “En la lucha por la supervivencia el más fuerte gana a expensas de sus rivales, debido que logra adaptarse mejor a su entorno”. Lo anteriormente mencionado hoy en día tiene una fuerte cabida en el contexto organizacional, y es en lo que la gestión empresarial ha

priorizado; en el cambio y a su vez en el desarrollo de estrategias que permitan la adaptación de las organizaciones a un nuevo entorno y a un mercado cuya variación es constante y que cada día es más globalizado.

En esa adaptación al cambio, las empresas han cambiado su perspectiva, en las nuevas tendencias de la gestión empresarial, se ha retomado el enfoque humanista de la administración y se ha creado un enfoque direccionado al trabajador, a quienes trabajan o tienen participación alguna en las organizaciones.

Las tareas dejaron de ser el eje de la administración, las estructuras organizacionales, aunque aún son de vital importancia, dejaron de ser el foco de las organizaciones. El factor humano se convirtió en el núcleo de las organizaciones, los dueños de los capitales se dieron cuenta que el aumento de la productividad es intrínseco al factor humano y que la competitividad de igual forma es dependiente del mismo factor.

En el presente artículo se hará énfasis en la gestión empresarial, partiendo desde el enfoque humanista de la administración y desde una perspectiva ligada a las relaciones humanas e interpersonales. Se pretende crear una interrelación conceptual, contextualizada a las dinámicas del mercado y a los procesos de cambio en las organizaciones.

## **El enfoque humanista de la administración**

Después de romper con los esquemas basados en las tareas propuestos por la administración científica y dejar de enfatizar en los modelos estructurales propios de la teoría clásica, nace una nueva forma de hacer administración, una de ellas es alejada del interés en las máquinas y los métodos de trabajo, que prioriza y se preocupa por las personas y los grupos sociales que dan vida a las organizaciones, nace el enfoque humano de la administración.

Este enfoque de la administración nace a mediados de 1930, producto del surgimiento de las teorías de las relaciones humanas, la cual se desarrollan en el seno de las Ciencias Sociales y <sup>3</sup> especialmente en la Psicología y en términos particulares de la psicología del trabajo, disciplinas que tuvieron una amplia influencia en el campo organizacional debido a la necesidad latente de modificar los esquemas clásicos de la administración. (Chiavenato, 2004, p. 84)

Con la aparición del enfoque humano, la psicología empieza a jugar un papel importante en las organizaciones, se introduce la corriente psicológica en la administración, y con ella aparece la teoría de la ley de la situación que influye relevantemente en la toma de decisiones por medio de la contextualización de los problemas y las situaciones que permitan determinar lo positivo y negativo de la organización y así, ejecutar la toma de decisiones. (Follet, 1941)

La teoría de las relaciones humanas dejó en evidencia la opresión del hombre producto del inmenso desarrollo de la civilización industrializada, los métodos de trabajo buscaban solo la eficiencia y dejaban a un lado la cooperación. Primaba la individualización de las habilidades y el aislamiento

---

<sup>3</sup> La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949).

de los trabajadores, con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos ver la importancia del trabajo como actividad grupal y las relaciones interpersonales como eje del mismo. (Mayo, 1933)

### **Gestión empresarial basada en factores humanos**

Las nuevas tendencias hacen que la tarea básica de la administración sea formar una élite con capacidades de comprensión y comunicación, con dirigentes que posean habilidades democráticas, de persuasión y con capacidades de interacción con todo el personal. En vez de seguir con el modelo que impone a los empleados el entendimiento de la lógica de la administración de la organización, es la nueva élite de administradores la que debe entender la lógica de los trabajadores, sus problemas y en general, su condición de humanos. (Mayo, 1945)

Los esquemas gerenciales rígidos y autocráticos se han roto, el autoritarismo y el despotismo han sido desechados, las organizaciones se dieron cuenta de la importancia del factor humano y a su vez de la necesidad de un sujeto conductor, pero no un sujeto conductor exegético, con habilidades en el desarrollo del trabajo, sin empatía y con poca adhesión, sino de una persona con capacidad de influencia, capaz de alinear a los empleados en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, que sea seguido por sus trabajadores y sobresalga por su carisma, eso es lo que hace a una persona líder en una organización. (Maristany, 1994)

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en la gestión empresarial, el concepto de trabajo es repensado y se rompe con los esquemas mecanicistas del trabajo, la interacción entre los trabajadores en el espacio de trabajo se convierte en una variable esencial, en el intento de conformar un clima laboral propicio en aras de aumentar la productividad y hacer a las organizaciones más competitivas.

Las relaciones interpersonales influyen en el replanteamiento de la forma en que se debe desarrollar el trabajo en las organizaciones, constituyen la base del trabajo en equipo, concepto que surge de la teoría cooperativista, la cual plantea que debido a las limitaciones individuales que posee cada trabajador, es necesario superarlas por medio del trabajo conjunto. Podemos evidenciar una clara interrelación conceptual entre la cooperación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, puesto que la necesidad de cooperar entre sí, lleva a las personas a crear grupos sociales y organizaciones. (Barnard, 1938) Relaciones Interpersonales en las organizaciones

Con la teoría de las relaciones humanas se generan nuevas concepciones, una de ellas es la organización como sistema social, es decir, aparte de su función principal que es la de producir bienes y/o servicios, la cual es su función económica, las organizaciones también adquieren una función social, que es la de producir satisfacción en sus trabajadores (Roethlisberger & Dickson, 1971).

Las relaciones personales de diversas índoles, son establecidas por las personas a lo largo de sus vidas, por medio de estas, intercambian y adquieren nuevas experiencias y conocimientos, a su vez adquieren nuevas perspectivas de la vida; además de compartir sentimientos y emociones. (Pozo, Alonso, Hernández & Martos, 2005)

La comunicación es un factor determinante en el proceso de relaciones interpersonales, es deber de las entidades crear canales de comunicación acordes a las exigencias del medio organizacional; tener un vasto aparato de herramientas tecnológicas de información y estar a la vanguardia de la comunicación digital no significa y no garantiza que los canales de comunicación sean eficientes y eficaces. El desarrollo de la coordinación, análisis, integración, procedimientos, acciones y planificación son los verdaderos factores esenciales que permitirán que los procesos de comunicación consoliden las relaciones interpersonales y así se pueda lograr los objetivos de la organización. (Manrique, 2015)

La confianza interpersonal es otro de los aspectos esenciales de las relaciones interpersonales en el trabajo, la confianza entre los individuos de la organización, se convierte en la base de la interacción social e impacta positivamente en el desarrollo propicio del trabajo, teniendo en cuenta las condiciones positivas del clima laboral y la sinergia que se genera con el trabajo en equipo. (Tan & Lim, 2009).

Habiendo definido la confianza interpersonal como la base de los equipos de trabajo, es oportuno establecer brevemente diferencias conceptuales entre “equipos y grupos de trabajo”, las diferencias radican en el desarrollo de la labor; mientras que en los grupos el trabajo es individual, sistemático y hay poca interacción entre los miembros, los individuos sólo buscan lograr fines personales; en los equipos, es humanizado, se labora mancomunada y sistémicamente, generando sinergia entre las tareas desarrolladas por cada miembro que lo conforma. (Gómez y Acosta, 2003)

Actualmente, las organizaciones con mayor rendimiento son las que han logrado desarrollar un clima laboral propicio, el cual permite una correcta ejecución de las tareas por parte de los colaboradores. Los recursos y las herramientas hoy en día no son los únicos recursos indispensables para lograr el éxito, el clima organizacional es un factor en el desempeño de las actividades de la organización y de los equipos de trabajo que la conforman. (Delgado Torres, Nora.; Delgado Torres, Dolores, 2003)

La construcción de las relaciones interpersonales en las organizaciones es un desafío de alta complejidad, actualmente los intereses individuales y la desconfianza social, han fragmentado las relaciones interpersonales en las organizaciones, creando muchas veces ambientes rígidos y de tensión con climas laborales perjudiciales para un adecuado desarrollo de los procesos en las organizaciones, afectando el rendimiento de los empleados y la productividad de la empresa. Es un nuevo reto para los gestores empresariales y gerentes del nuevo siglo, desarrollar estrategias que permitan fortalecer la confianza y la cooperación entre sus empleados en aras de crear un ambiente laboral propicio para la realización de la actividad económica y por ende el aumento de la productividad por medio del trabajo en equipo (Yañes, Arenas y Ripoll, 2010).

### **Liderazgo y satisfacción laboral**

Años atrás, los líderes eran considerados personas superiores en las organizaciones, sus altas capacidades hacían que se distinguieran del resto de las personas que conformaban sus grupos de trabajo. Al ejecutar sus actividades y socializar su trabajo con la comunidad el individuo era considerado líder. Se pensaba que los líderes nacían con habilidades y talentos naturales, algo así como una especie de superpoderes o dones. (Largacha & Sierra-Miguéz, 2012)

Las organizaciones han trabajado en la implementación de nuevos estilos de liderazgo que rompan con los esquemas básicos y que con base en la relación líder – trabajador impacten en la productividad de las mismas. Hoy en día, dos estilos de liderazgo han predominado en las organizaciones los cuales son, el liderazgo transformacional y el transaccional.

El liderazgo transformacional pretende crear una relación mutua y horizontal entre el líder y sus seguidores, con el fin de elevar la moral interna del trabajador en aras de la consecución de las metas de la organización a partir de la mejora del trabajo. Los líderes transformacionales se caracterizan por tener una visión holística de la organización y de establecer objetivos a largo plazo, desarrollan una visión a futuro de la organización. (Bass BM, Avolio, Jung, Berson; 2003)

Por otra parte, el liderazgo transaccional está orientado a la consecución de las metas a través de la guía, la motivación y la definición de roles, teniendo como base el sistema de recompensas contingentes a los resultados de los trabajadores, es decir, que el líder otorga recompensas a quienes mejor desempeño tengan en el desarrollo de su trabajo o cuando se logren metas y objetivos de la empresa en periodos de tiempo determinados (Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; Rodríguez-Ponce, Juan; 2008).

La importancia del liderazgo radica en producir deliberadamente en su ejercicio, un alto nivel de influencia en un grupo en particular con el fin de lograr la consecución de un conjunto de metas preestablecidas que impactarán positivamente en la organización y serán esenciales para indicar la satisfacción de las necesidades de los individuos que conforman el grupo (Sánchez et al., 1999).

El liderazgo es un factor intrínseco a la satisfacción laboral, los líderes de las organizaciones que influyen positivamente en sus colaboradores producen mejoras en la satisfacción laboral de los mismos, ejerciendo el liderazgo transformacional (Villalba Moreno, 2001).

Tres factores son los componentes del proceso comportamental de liderazgo transformacional, esos factores son: a) carisma, b) estimulación intelectual y b) consideración individualizada de las necesidades de los seguidores.

Si bien, aunque los tres factores son los que integran a un líder transformacional, podemos decir que el factor de estimulación intelectual es el que más guarda una estrecha correlación con la satisfacción laboral, esto obedece a que los empleados han entendido la importancia del capital intelectual en las organizaciones, la influencia de este factor en la productividad de la organización y por ende, cuando un líder transformacional prioriza en este factor, se verá un aumento notable de la satisfacción por parte de los empleados de la organización, cabe resaltar la influencia positiva de los otros factores (como se cita en Emery & Barker, 2007).

La ejecución de acciones correctivas a la gestión empresarial del último periodo, que priorizan unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y a querer responder a la nueva demanda del mercado laboral, son los dos factores que alimentan el interés actual de los líderes por la gestión de la satisfacción laboral en las organizaciones, con el fin de concebir una nueva lógica en el trabajo. (Martínez Caraballo, 2007)

## CONCLUSIONES

La dinámica del mercado ha incidido en el desarrollo de nuevas acciones estratégicas por parte de las organizaciones, con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias administrativas, con ello se replanteó el enfoque de la gestión empresarial. Las líneas rígidas y funcionalistas de la administración perdieron vigencia, pues generaban fuertes contrastes con las exigencias del mercado a las organizaciones.

El enfoque humanista se ha convertido en el eje de las organizaciones, las cuales han priorizado en las relaciones humanas e interpersonales y han hecho de estos dos aspectos componentes esenciales para la conformación de un clima laboral propicio y de una mejora en la productividad, de igual forma, se replantea la manera como se ejecuta el trabajo y tomando como base la interacción personal y la descentralización de los procesos se recurre a la implementación de los equipos de trabajo.

El liderazgo también como actor humano, es de gran relevancia en la gestión empresarial humana, la capacidad de influencia positiva de una persona en los demás miembros de la organización, es considerada fundamental en las aspiraciones de las organizaciones de lograr sus objetivos. Finalmente, es clara la incidencia de la relaciones humanas y del liderazgo en la generación de satisfacción laboral a los empleados y en la mejora de los procesos, el desarrollo del trabajo y la productividad de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

BASS BM, AVOLIO BJ, JUNG DI, BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88: 207-218. Recuperado el 07 de mayo de 2017 de <http://drhatfield.com/Download/Leadership/apl882207.pdf>

BARNARD, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la (7ma edición)*. McGraw-Hill Interamericana.

DARWIN, C. (1859). "El Origen de las especies por medio de la selección natural, o la preservación de las razas preferidas en la lucha por la vida".

DELGADO TORRES, NORA A.; DELGADO TORRES, DOLORES. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88. Recuperado el 03 de mayo de <http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

DICKSON & ROETHLISBERGER. (1971). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*

FOLLET, M. P. (1941). *Dynamic Organization*. New York: Harper & Brothers.

GÓMEZ MUJICA, ALEIDA, & ACOSTA RODRÍGUEZ, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. ACIMED, 11(6) Recuperado en 01 de mayo de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es).

LARGACHA MARTÍNEZ, C & SIERRA-MIGUÉZ, M. (2012) ¿necesita poder el líder. REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo). Recuperado el 07 de mayo de 2017 de [https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL\\_Vol1Num1.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1/num1/REAL_Vol1Num1.pdf)

MARISTANY, J. (1994). Liderazgo. Layetana Ediciones.

MAYO, E. (1933). The Human Problem of an Industrial Civilization . Harvard University Press, Cambridge.

MAYO, E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. Harvard University Press, Cambridge.

MARTÍNEZ CARABALLO, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, (1er semestre) (52). Recuperado el 03 de mayo de 2017 de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/dcart?info=link&codigo=2692060&orden=163608>

MANRIQUE MALDONADO, K. (2015). "La gestión de comunicación organizacional desde la visión del progreso de la ciencia y la tecnología", Revista Digital Universitaria, 1 de junio de 2015, Vol. 16, Núm. 6. Disponible en Internet: Recuperado el 05 de Mayo en <http://www.revista.unam.mx/vol.16/num6/art48/index.html> ISSN: 1607-6079.

PEDRAJA-REJAS, LILIANA; RODRÍGUEZ-PONCE, EMILIO; RODRÍGUEZ-PONCE, JUAN; (2008).

Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), Enero-Abril, 20-29. Recuperado el 06 de mayo de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>

POZO, C., ALONSO, E., HERNÁNDEZ, S. & MARTOS, M. (2005). El valor de las relaciones Interpersonales en el lugar de trabajo. Revista Ansiedad y Estrés, 11, (2-3), 247-264. Recuperado el 02 de mayo de 2014, de la base de datos Redalyc.

SÁNCHEZ ALFONSO, ILEANA REGLA, ALVERO PÉREZ, YOANDRA, & TILLÁN GÓMEZ, SAHILYN. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED, 7(2), 132-135. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es).

TAN, H. & LIM. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. The Journal of Psychology, 45-66.

Recuperado el 02 de mayo de 2017 de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JRLP.143.1.45-66>



VILLALBA MORENO, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17. Recuperado el 03 de mayo de 2017 de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71602602.pdf>

YAÑEZ GALLARDO, R; ARENAS CARMONA, M; RIPOLL NOVALES, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit. Revista de Psicología*, 16() 193-201. Recuperado en 07 de mayo de 2017 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=6861716100>