

Capítulo I

El Comportamiento en la Organización

El objetivo primordial del presente capítulo consiste en establecer la importancia de un buen ambiente laboral creado por medio de la comunicación y convertir ésta en una herramienta humana dentro de las organizaciones. Es importante dejar en claro esta relación, ya que la comunicación es una pieza fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier organización, ya que el empleo adecuado de ésta, normativiza, regula, organiza y lleva a resultados positivos para todos los elementos que la conforman

La comunicación es sumamente importante ya que en ella se basan las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, Ya que cuando un trabajador se siente parte de la organización y participa de los proyectos existe una retroalimentación y sentimiento de pertenencia que mejora el rendimiento y productividad.

La comunicación, dirigida al empleado o trabajador de una compañía, permite construir relaciones sólidas basadas en la sinceridad, la escucha, la participación y la transparencia en la información.

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar y exponer la importancia del comportamiento organizacional y su relación con el desempeño, motivación, satisfacción, y productividad, entre otras, del empleado y así lograr un mejor desempeño laboral.

A lo largo del capítulo se citarán las principales teorías de comportamiento organizacional tales como la teoría clásica, científica, humanista, de sistemas y por último de contingencia con el afán de introducir los principios administrativos de los que parten y se basan las organizaciones.

1.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1.- Definición de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que ésta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comuniquen y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantener unida a ésta y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Hodgetts, R. Altman, S. 1985)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno,

escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom. 1990)

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc.

Igualmente estudia el comportamiento de las personas tanto individual y como grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional además examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que la gente. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y por lo tanto estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva, las cuales se definirán en el siguiente capítulo.

El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y por lo tanto la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

1.1.2 Importancia

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Robbins, S. 1999)

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si

se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (Davis y Newstrom, 1990)

La comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para mejorar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. La comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc., la cultura y la educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación. Y dentro de las organizaciones es sumamente importante que exista un flujo de información tanto interno como externo con el afán de lograr retroalimentación entre todos los elementos y lograr una mejor productividad.

1.2.- TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.2.1.- Teoría clásica

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.). Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo

Henry Farol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, “tiene como parte culminante 14 principios de administración y para el la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa”. (Collado.1997)

1. División de Trabajo: Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre mas se especialice al empleado, mejor será su eficiencia. Por ejemplo: En Recursos Humanos, por mencionar un departamento, existen diversas áreas, para lograr esta especialización: Calidad (cuenta con un supervisor y un asistente, así como personas en cada locación encargadas de supervisarla).
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (Liderazgo). Por ejemplo: Cuando se da una orden directa del Director General, los gerentes tienen la obligación de hacer que se cumpla, no importando si tienen que sacar de su línea de trabajo a alguno de sus empleados para lograrlo, pero es una orden y debe cumplirse, asimismo, deben poner el ejemplo y cumplirla, para reforzar la presencia de la cadena de mando, y el hecho de que una orden no se cuestiona, sino se cumple.
3. Disciplina: Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa. Por ejemplo: algunas empresas tienen entre sus

las políticas el portar el uniforme correctamente, con los colores de prendas autorizados, y con el gafete siempre.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo y seguir un plan. Sinergia para lograr las operaciones necesarias. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados
5. Unidad de Mando: las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona. (Jefe)
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización. Por ejemplo: Si el empleado debe quedarse tiempo extra trabajando en algo que debe estar listo para determinada fecha, debe hacerlo, y no pensar sólo en su comodidad. Mientras mejor trabajes para tu departamento, contribuyes a su mejor productividad, y a la productividad de la empresa.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos. (Salario justo). Para trabajos iguales, salarios iguales. Un esquema muy justo es el de las comisiones que se usan en las ventas, ya que cada vendedor gana en función de su desempeño en el período. Un sueldo base más las ventas que cierre, dan su sueldo. Esto promueve tanto la productividad individual como la competitividad. Un punto en contra podría ser, que en ocasiones la cooperación entre personas de un mismo departamento se sacrifica.

8. Centralización: Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
9. Cadena esacalar: La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Por ejemplo: El Director General no debe tener que preocuparse por los problemas internos de los departamento de la empresa, para eso existe un Gerente Corporativo y éste a su vez tiene subgerente y supervisores para cada área del departamento, que le reportan lo mas relevante y que requiere de su atención.
10. Orden: Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firmes pero justos. Por ejemplo: Se establecen políticas de amonestaciones, que contemplan los límites permisibles antes de aplicarlas. El criterio de los Gerentes tiene mucho que ver aquí. Si un empleado faltó tres veces en el mes injustificadamente, es acreedor a una sanción igual a tres días de suspensión sin goce de sueldo. Esta política aplica para todos los niveles de la empresa. No deben hacerse excepciones, pues se pierde la equidad, y se le resta efectividad a la medida, promoviendo que la falta se repita sin temor a reprimenda
12. Estabilidad del personal: Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.
13. Iniciativa: Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aún cuando a veces se cometan errores. Por ejemplo: Si un empleado tiene una idea de cómo aumentar la productividad o como mejorar un método dentro de

la compañía, debe expresarlo mediante una propuesta a su jefe, para que lo impulse, si es viable, y le dé apoyo y seguimiento. Esto es en beneficio tanto del departamento como de la empresa. Si no es una idea viable, darle opciones de cómo sí puede ser viable, pero alentando al empleado a que no abandone el esfuerzo

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

Una de las contribuciones de la teoría clásica, se basa en la división y la especialización de trabajo. De esta forma se puede optimizar a la organización, estructurar el trabajo y vincular los procedimientos con dicha estructura.

La Teoría Clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal o la estructura de la organización sin darle mayor importancia al factor humano. En la actualidad muchas empresas usan premios, despensas, remuneraciones, entre otras, para motivar a sus empleados

Dentro del empleo de la comunicación podemos encontrar la elaboración de manuales detallando específicamente el trabajo a realizar, ya que por medio de una estructura organizada, se puede obtener una mayor producción de los empleados. Las organizaciones que se rigen de esta forma tienden a la falta de capacitación. Y se llevan a cabo en ambientes poco favorables a las necesidades del obrero, y por lo tanto no representan posibilidades de crecimiento laboral.

1.2.2.- Teoría de la administración científica

La transformación y crecimiento en las organizaciones, y aunado a la elevación de los costos y de mano de obra obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización. Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la “administración científica” durante los primeros años del siglo XX, y que tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el padre de la administración científica.

Taylor describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia:

- a). **Principio de planeamiento:** Sustituir la improvisación por la ciencia. mediante la planeación del método.
- b). **Principio de la preparación/planeación:** seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
- c). **Principio del control:** supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.

d). Principio de la ejecución: distribuir distintamente las responsabilidades. estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento).

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La administración científica, en búsqueda de la eficiencia, busca la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación que se lleva a cabo dentro de la organización. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales.

La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se

caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada.

Las teorías científicas y clásicas empezarían a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración.

1.2.3.- Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de *Hawthorne* de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas. Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más. (*Gordon, 1997*)

Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros lo cual mejoró la moral y la satisfacción de estos. El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo.

Mayo manifestó que sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otras, era difícil y, en ocasiones, casi improbable. Para Mayo era importante la relación interpersonal integrando el hombre en grupos de trabajo.

Las conclusiones a las que se llegaron en la investigación son las siguientes:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social: Es decir entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo.
- b) El comportamiento social de los trabajadores: La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- c) Las recompensas y sanciones sociales. Mayo y sus colaboradores creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir mas o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto deben producir lo que se les pide.
- d) Los grupos informales. Los investigadores se enfocaron en el comportamiento social de los empleados así como sus creencias, actitudes y expectativas.
- e) Las relaciones humanas. La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e

incide en el comportamiento de otras. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados.

f) Importancia del contenido del cargo. Mayo encontró que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia. Los trabajos simples y repetitivos se convierten en monótonos afectando en la eficacia.

g) El énfasis en los aspectos emocionales. Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando mas confianza a todos los miembros de la organización.

La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, esto generó un adecuado “flujo de información”, teniendo como consecuencia la participación de los empleados logrando así, la identidad en los trabajadores.

1.2.3.1.- Ventajas y desventajas

El punto de vista del “hombre máquina” de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

La teoría humanista busca la adecuada valoración del individuo como ser humano mediante una mayor participación y comunicación, y se preocupa por el desarrollo del personal y su motivación.

Uno de los logros de ésta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal) la participación de los empleados, en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a la comunicación ascendente, es decir una comunicación abierta entre empleados y gerencia.

Su contribución es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se fundamentan en esta escuela, y quien no toma en cuenta al elemento humano está condenado al fracaso. Ya que dando más confianza a los empleados, provocará un mayor interés en ellos y por ende una mejor productividad. Esta teoría se basa en el pensar y sentir del empleado.

Los estudios siguieron avanzando y se comenzó a estudiar las estructuras formadas por partes independientes cómo un todo, y como estos interactúan con su entorno, A continuación se cita la teoría de sistemas.

1.2.4.- Teoría de los sistemas

Para esta corriente la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. “El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre si que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus

partes”. (Collado.1997) En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

E. Trist identificó junto con Bamforth y Emery algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes –subsistemas- más importantes de la organización. Todos los sistemas que forman parte del todo son identificados como una unidad económica, social y técnica.

Económica: tiene que usar recursos limitados.

Social: consiste en seres humanos que trabajan por un fin común.

Técnica: utilizan técnicas y tecnologías para llegar a su fin.

El modelo de los sistemas representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y agentes ambientales. La organización como sistema tiene las características siguientes:

- a.- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- b.- Todo sistema es abierto y dinámico.
- c.- Todo sistema transforma los insumos en productos.
- d.- Todo sistema pretende conservar el equilibrio.

e.- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.

f.- Todo sistema pretende los mismos fines.

g.- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará (Gordon. 1996)

Los sistemas abiertos frenan el incremento de la entropía y pueden desenvolverse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos reponen su propia energía y reparan sus propias pérdidas. El concepto de sistema abierto se puede aplicar al nivel del individuo, del grupo, de organización y de la sociedad.

Tabla 1. Modelo genérico de sistema abierto

		Entradas				Salidas		
Ambiente	→	Información	→	Transformación	→	Información	→	Ambiente
		Energía		o		Energía		
		Recursos		procesamiento		Recursos		
		Materiales				Materiales		

Fuente:

1.2.4.1.- Modelo de Katz y Kahn

Desarrollaron un modelo de organización más extenso y complejo por medio de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.

Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

Sistema abierto: aquel que se concibe en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía, la transforma y exporta en forma de producto, bien o servicio.

Importación (entrada): la organización recibe materias del ambiente y necesita abastecimientos de otras. Ninguna estructura social es autosuficiente.

Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos.

Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.

Esta corriente da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

El empleo de la comunicación es inseparable al proceso de retroalimentación continua a través de diferentes medios entre los diversos sub-sistemas que conforman la unidad. Puede ser interna o externa.

1.2.5.- Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

Joan Woodward se convierte en uno de los fundadores del enfoque de la contingencia al publicar en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and practice*. Woodward, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas. La investigación abarcó a 100 firmas británicas con el objetivo de examinar la aplicación de los principios clásicos.

Llegaron a la conclusión de que existen diferencias significativas en la forma en que tales principios se aplicaban, como resultado surgió la inquietud de establecer los factores que permitían la diferencia de desempeño en esas organizaciones.

1.2.5.1 Factores contingentes

Tras investigaciones posteriores se llegó a concluir que para lograr una mejor estructura para una empresa se debe depender de factores tales como: Tecnología, Tamaño y Ambiente

Tecnología: todo el equipo tecnológico de la empresa, así como las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:

Complejidad: Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio.

Interdependencia: La dependencia entre las diferentes unidades organizacionales influirá en el proceso de toma de decisiones.

1.2.5.1 Tamaño de la organización

Con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Por la diferencia de funciones de la organización es preciso buscar la mayor especialización posible.

1.2.5.2 Ambiente

La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura, cuando la atmósfera que la rodea es fácilmente predecible debido a que hay escasos cambios en él, la estructura puede sencillamente ajustarse a organizaciones centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando su entorno es inestable y hay cambios constantes e imprescindibles de una flexibilidad interna mayor que le permita dar respuestas rápidas y precisas a cambios externos.

1.2.5.4 Ventajas y desventajas

La teoría de la contingencia pone de manifiesto la teoría de la administración.

El empleo de la teoría necesita de la aplicación a un sector específico, al tamaño de la empresa y al contexto que la rodea. Si el jefe domina la teoría de la administración los principios fundamentales de ésta pueden ser aplicados.

La limitante de ésta teoría existe en que no es posible resolver a nivel teórico cada escenario que pueda estar presente en las organizaciones

Para Hodgetts y Altman la “comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o sub-parte” (*Hodgetts y Altman, 1981*), otra definición importante es la de Keith Davis donde “ la comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse”. (*Davis 1983*). Es decir, la comunicación organizacional es una herramienta, y es mediante ésta que las organizaciones pueden realizar procesos organizacionales.

A lo largo del capítulo se dio la definición de las principales teorías de comportamiento organizacional tales como la teoría clásica, científica, burocrática,

humanista, de sistemas y de contingencia. Ya que cada una juega un papel importante en la estructuración y evolución de las empresas.

Y no podemos descartar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que la relación de los miembros de las empresas se da por medio de la comunicación. Ya que en este proceso se pueden establecer compromisos, delegar y asignar funciones. Y es por medio de la comunicación interna que se lleva a cabo la integración de las capacidades individuales y grupales.