

**Capítulo 2**  
**Marco Teórico**

**2. Los recursos humanos en las organizaciones**

Las organizaciones son un fenómeno social debido a que enmarcan y condicionan la existencia de fenómenos sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos en la actualidad. La interacción social depende del movimiento y desarrollo de las organizaciones. A través de ellas, las personas alcanzan las metas personales, sociales, políticas y económicas (Rodríguez, 1999).

De acuerdo con Rodríguez (1999), los elementos que conforman el entorno externo están compuestos por la tecnología, mercados, legislación, políticas de los gobiernos y educación de los consumidores. Las empresas deben estar alerta a responder eficazmente a estos elementos para poder ser competitivas (adaptarse a los gustos cambiantes de los consumidores, innovar). Los ajustes o adaptaciones de la organización deben realizarse en aspectos como la cultura, estructura y estrategias; y en las personas que la conforma como los aspectos relacionados como la motivación, actitudes y valores.

La misión y la finalidad de las empresas nos indican lo que quieren lograr para sobrevivir y ser competitivas. A partir de éstas se establecen estrategias para alcanzarlos. El plan Estratégico Integral debe incluir la organización de recursos humanos para el buscar mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, quienes son considerados como clientes internos (Rodríguez, 1999).

**2.1 Cultura Organizacional**

De acuerdo con Bateman y Snell (2001), la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante en la empresa, incluyendo creencias acerca de cómo funciona el mundo. La cultura organizacional en las empresas sirve de referencia para organizar y guiar el comportamiento humano. Dentro de las empresas se pueden presentar culturas fuertes o débiles. Una cultura fuerte significa que los trabajadores

entienden y creen en la misión, visión, objetivos, prioridades y prácticas de la organización.

Sin embargo, una cultura fuerte que apoye comportamientos inadecuados puede representar un obstáculo si se desean realizar cambios en la empresa, por lo que es importante encaminarla hacia el comportamiento positivo, de modo que se consiga una ventaja competitiva con base a reglas de conducta arraigadas en la cultura.

Por el contrario, en las empresas con una cultura débil, los trabajadores poseen valores distintos, no tiene una comprensión plena de las metas y de los principios que deben dirigir el proceso de la toma de decisiones (Bateman y Snell 2001).

Dentro de la cultura se pueden ubicar los valores éticos que rigen a las organizaciones. Los valores éticos toman forma al ser plasmados en un código de ética que gobierna la conducta en cada una de las actividades administrativas. El código de ética tiene que ver con el trato al cliente interno (empleados) y externo (consumidores).

## **2.2 Clima Organizacional**

De acuerdo con Hernández Jiménez (citada por Vázquez y Gudarrama, 2001, p. 118), el clima organizacional es:

“Un conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto” (Hernández, 1989, p. 22).

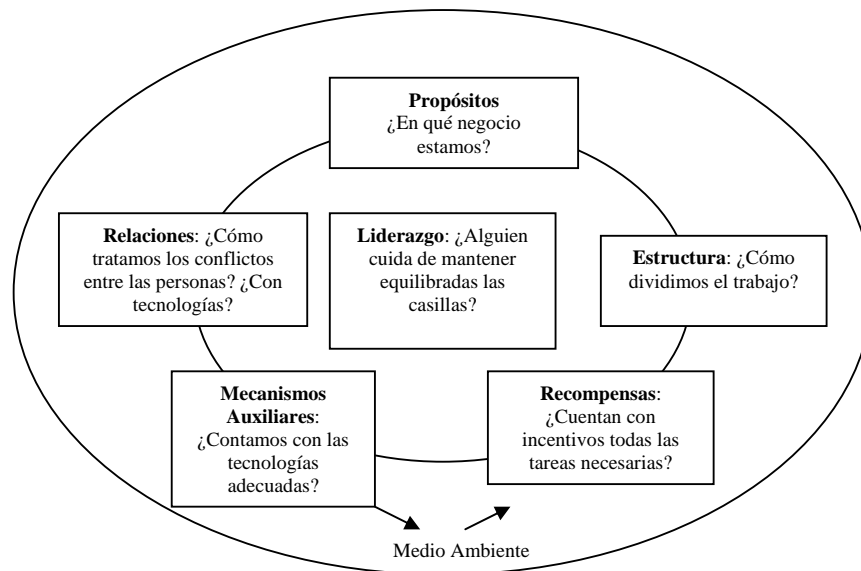
### **2.2.1 Modelo Organizacional de Weisbord**

Según Burke (1988), el modelo de las seis casillas de Weisbord considera la existencia de seis variables presentes para medir el ambiente laboral en las organizaciones: Propósito, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

Marvin Weisbord, autor del modelo, lo describe como una pantalla de radar que, por medio de señales, nos muestra las áreas sobresalientes de la organización, además de los aspectos buenos y malos de modo que los inspectores de tránsito aéreo se basen en el radar y tengan una perspectiva acerca de la realidad existente en la organización (Citado por Burke, 1988).

En la Figura 2.1 se presentan las variables propuestas por Weisbord, incluyendo las preguntas que responden a una de ellas.

Figura 2.1 Modelo de Weisbord



Fuente: Weisbord, citado por Burker (1988, p. 88)

Como podemos observar, el modelo de las casillas de Weisbord, nos permite ver cómo cada una de las variables afectan al clima laboral, además de las relaciones existentes entre ellas. El propósito nos establece en qué tipo de organización nos encontramos, la estructura nos permite identificar el modo en el que se dividen las actividades según el rango o puesto. Las relaciones nos hablan de las interacciones del personal en las empresas, la importancia de la tecnología como mecanismos auxiliares. Considera las recompensas que son parte fundamental en la motivación, así como también mantiene al líder como el eje central que cuida, tanto como el propósito, la estructura, las

relaciones, los mecanismos auxiliares y las recompensas, conduzcan a los miembros de las organizaciones hacia los objetivos planeados.

### **2.2.2 Modelo planteado por Hernández Jiménez**

En la actualidad, gran cantidad de empresas se han preocupado por estudiar y analizar el ambiente o clima laboral en que se desenvuelven sus empleados, de manera que les permita tener una visión a fin de poder detectar problemas o debilidades que se presenten en él. Un ejemplo de ello, es el análisis de clima laboral realizado por Ma. Amanda Hernández Jiménez a una institución educativa de nivel superior en la Ciudad de Querétaro, Qro., empleando un modelo e instrumento que le permitía medir diez variables del clima organizacional: Estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflicto (Vázquez y Guadarrama, 2001). En la Tabla 2.1 se presenta una descripción de cada una de las variables.

Integrando las variables correspondientes al análisis realizado por Hernández Jiménez y las variables del Modelo de Weisbord podemos considerar las siguientes variables:

- Estructura.
- Motivación (recompensas intrínsecas y extrínsecas, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante).
- Comunicación.
- Liderazgo (Toma de decisiones, participación del empleado).

Como podemos ver, algunas variables se encuentran integradas, esto debido a que consideramos que la variable de motivación, se analizan los factores intrínsecos y extrínsecos de los puestos de trabajo. Por lo tanto, las variables correspondientes a la responsabilidad, y el trabajo significativo y desafiante, son consideradas como recompensas intrínsecas.

Tabla 2.1 Descripción de las variables del clima organizacional

VARIABLE	DESCRIPCIÓN OPERACIONAL
Estructura	Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan, de la manera en que está diseñado el contenido y estructura de los puestos, si conocen las tareas, si éstas les satisfacen, si les permiten usar sus habilidades, así como las percepción que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas, etc., que enmarcan su trabajo.
Motivación	Percepción que tiene las personas acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, así como el grado en el cual las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello se derivan.
Trabajo en Equipo	Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o informales y que determinan el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de los objetivos de la institución.
Liderazgo	Percepción de las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que se estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas, la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.
Participación del empleado	Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.
Toma de decisiones	Percepción que tienen los individuos de la forma en que se toman las decisiones y si éstas se toman en donde radican los puestos de decisión. Evalúa la información disponible y utiliza en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
Comunicación	Percepción que tiene las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que influye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tiene de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
Responsabilidad	Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
Trabajo significativo y desafiante	Percepción que tiene las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad; y si incluyen cierto grado de desafío para la realización.
Conflicto	Percepción que tienen las personas respecto a la posibilidad de que la dirección de la institución trate de que ellos manifiesten diferencias en la opinión de ciertos aspectos de trabajo y del grado en el cual en el ambiente de trabajo se dirimen las diferencias de opinión.

Fuente: Vázquez y Guadarrama (2001, p. 115).

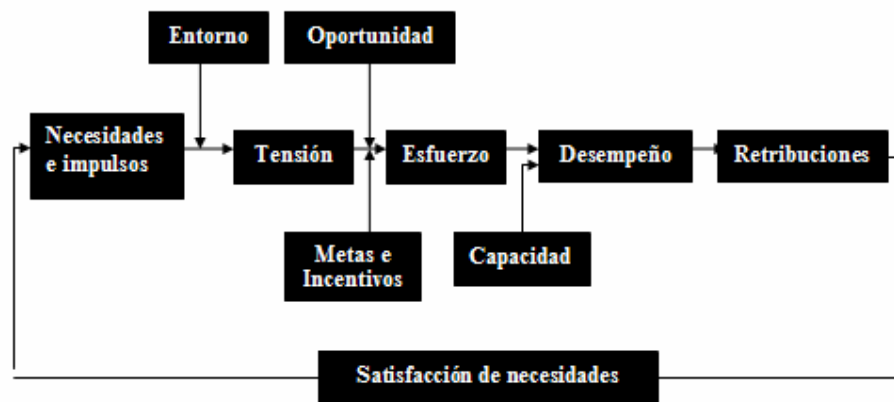
En lo que respecta a la variable de liderazgo se integrarán las variables de toma de decisiones y participación del empleado, ya que consideramos que el líder es quien facilita que los empleados participen activamente en cada uno de los procesos organizacionales como lo es la toma de decisiones.

A continuación se analizarán de manera independiente cada una de las variables involucradas en el ambiente organizacional.

### 2.3 Motivación

De acuerdo con Rodríguez (1999), la motivación es el proceso a través del cual las personas encaminan sus esfuerzos hacia una actividad con el propósito de satisfacer alguna necesidad o expectativa. La satisfacción dependerá del esfuerzo que la persona decida aplicar. Lo anterior lo podemos visualizar en la Figura 2.2.

Figura 2.2 Modelo de Motivación



Fuente: Davis K. y Newstrom, J. (1999, p. 127)

La explicación de la Figura 2.2 se basa en que todos los seres humanos padecemos de necesidades e impulsos que se ven influenciadas por el entorno o ambiente que nos rodea. Lo cual genera cierta tensión, por lo que queremos satisfacerlos cuando se presenten las herramientas, capacitación, metas e incentivos que motiven el fuerza. La capacidad o el desarrollo de las habilidades se verán reflejadas en el desempeño, que si se logra de buena manera (empleado productivo) será recompensado, obteniendo la satisfacción de la necesidad. Este ciclo se repetirá cuando se presente una nueva necesidad o impulso. Las personas siempre desearán más, por lo que la motivación es un desafío común y constante en las organizaciones.

### **2.3.1 Motivación y satisfacción laboral**

La motivación se encuentra ampliamente ligada con la satisfacción laboral, que podemos definir como el “estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, citado por Rodríguez, 1999, p. 261).

Sin embargo, de acuerdo a Gruenberg (1980), quien evaluó la satisfacción con base a satisfactores extrínsecos e intrínsecos, la satisfacción dependerá de cada persona de acuerdo a variables como el nivel de educación. En los motivadores intrínsecos, Gruenberg incluyó factores como la libertad para plantear el trabajo, la oportunidad para aprender o intentar cosas nuevas y la oportunidad para usar las capacidades y habilidades. Mientras que en los factores extrínsecos agrupó variables como el salario, la seguridad laboral, tipo de gente y el lugar en el que laboran.

Otros enfoques como el de Loche (citado por Robbins, 1999), establecen que los factores que afectan la satisfacción laboral son el reto del trabajo, los premios comparables, las condiciones de trabajo favorables y la actitud de los colegas a apoyar. Incluyendo también la afinidad que exista entre la personalidad positiva del individuo y el puesto.

Como podemos ver, independientemente del enfoque del autor, la satisfacción laboral la podemos observar como resultado del cumplimiento de necesidades relacionadas con aspectos internos y externos. En los motivadores internos se notan variables relacionadas con el trabajo en sí como lo pueden ser las responsabilidades que pueden ejercer los empleados, así como también la aplicación de las capacidades y habilidades de los empleados. Por otro lado, podemos nombrar a los satisfactores externos que se refieren a los incentivos económicos y las condiciones físicas del lugar en que se labora, lo cual puede afectar el desempeño de los trabajadores.

### **2.3.2 Teorías Motivacionales**

A través del tiempo, diversos autores se han enfocado en la investigación para el establecimiento de modelos y teorías que les permitan explicarse el proceso de motivación en los seres humanos, generando así una participación adecuada y eficaz.

A continuación se presentarán algunas teorías relacionadas con la motivación, en la que se exponen las necesidades de los individuos en el ambiente laboral y social.

### **2.3.2.1 Teoría Bifactorial de Federick Herzberg**

De acuerdo con Davis y Newstrom (1999), Herzberg creó el modelo de dos factores. Para ello, pidió a los trabajadores que enumeraran las situaciones en las que se habían sentido satisfechos e insatisfechos. En los resultados de sus investigaciones notó que la ausencia de seguridad en el trabajo y las condiciones de trabajo provocaban insatisfacción en el trabajo. Por el contrario, cuando éstas se presentaban, los empleados tenían una posición neutral, es decir les era indiferente. Con ello, se concluía que el satisfacer dichas necesidades, llamadas factores de higiene o mantenimiento, lograba mantener un nivel de motivación por lo que no debían ignorarse. Sin embargo, la seguridad en el trabajo y las condiciones de trabajo deben ser apoyadas por factores de motivación.

Los factores de motivación son los relacionados con las características del puesto, como los retos, la responsabilidad, reconocimiento, logro y avances, y crecimiento. Los cuales, si están presentes, provocan un alto nivel de satisfacción laboral. Por el contrario, los factores de higiene se relacionan en el contexto del puesto como son las condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, liderazgo, grupo de trabajo, sueldo, estatus y seguridad en el empleo. La presencia de estas últimas mantienen la motivación, sin embargo no significa que la aumente. Es decir, los factores de motivación generan una mayor satisfacción laboral, mientras que los factores de higiene permiten únicamente mantener un estado de motivación (Soto, 2001).

Otra explicación sobre los papeles que desempeñan los factores intrínsecos y extrínsecos de la Teoría Bifactorial de Herzberg, en la que nos exponen Brunet y Galeana:

“Frederick Herzberg llegó a la conclusión de que la maximización de las satisfacciones y la minimización de las insatisfacciones son procesos diferentes y que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, sino un estado neutro. Para lograr la motivación hay que incidir sobre los aspectos satisfactorios de puesto de trabajo, por ejemplo, el rendimiento, el reconocimiento, el valor del trabajo, el crecimiento y el progreso” (2005, p. 77).





Como se explicó oportunamente en el Capítulo 1, la Teoría Bifactorial de Herzberg nos servirá de base para el análisis de la motivación que en esta tesis se realizará. Por lo que plantharemos dentro de los factores de mantenimiento y factores de motivación las siguientes variables:

Factores de motivación (Variables Intrínsecas):

1. Logro
2. Reconocimiento
3. Trabajo en sí mismo
4. Responsabilidad
5. Posibilidad de crecimiento

Factores de mantenimiento o higiene (Variables Extrínsecas):

1. Políticas y administración de la compañía
2. Relación con los supervisores
3. Pago
4. Estatus
5. Relación con los compañeros de trabajo
6. Condiciones físicas de trabajo
7. Condiciones de seguridad laboral

### **2.3.2.2 Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Según Davis *et al*, (1999), Maslow clasifica a las necesidades del ser humano de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas. Alimentación, aire y sueño.
2. Necesidades de seguridad. Un ambiente laboral no peligroso y seguridad de no ser despedido o condiciones de retiro favorables.
3. Necesidades de pertenencia y sociales. Pertenecer a un grupo social, en este caso, tener compañeros y amigos compartibles.
4. Necesidades de estimación y estatus. Ser aprobado por los demás y obtener estatus.

5. Necesidades de autorrealización. Emplear habilidades y aptitudes hacia el cumplimiento de las metas propias y organizacionales, dirigiéndose hacia la competencia.

Con base en la interpretación de la Jerarquía de necesidades de Maslow, se debe considerar la importancia de no intentar cumplir con necesidades satisfechas, ya que no sirven de motivación. En su teoría, Maslow supone que al estar satisfecho un nivel dentro de la jerarquía, esto automáticamente convierte en motivador las necesidades del siguiente orden. Es decir, si el individuo ya ha satisfecho sus necesidades primarias como las físicas y de seguridad, la siguiente necesidad a cumplir serían las relacionadas con las de pertenecer a un grupo social (Pertenencia y sociales).

### **2.3.2.3 Teoría de Motivación de Logro de McClellan**

De acuerdo con Davis *et al.* (1999), las investigaciones de McClellan se enfocaron en identificar cuatro impulsos predominantes en la motivación de los seres humanos:

1. **Logro.** Buscan cumplir objetivos y metas, alcanzando el éxito. Trabajan fuertemente ya que serán reconocidos por su esfuerzo. Esto se relaciona con la cultura japonesa, que considera al Kaisen como una filosofía de logro individual o colectivo, en la que los empleados se hacen responsables de sus acciones y resultados. Los administradores que poseen este factor, esperan que sus subordinados se orienten a la obtención de logros.
2. **Afiliativa.** Se ven motivados cuando se relacionan eficazmente con los demás. Gozan que sus actitudes positivas y cooperación sean elogiadas. Los administradores motivados por este factor, se les dificulta la asignación, dirección y vigilancia de las tareas debido a quiere quedar bien con sus amigos.
3. **Competencia.** Realizan trabajos de alta calidad, buscan el dominio de sus actividades, se enorgullecen de emplear sus habilidades en la solución de problemas. Suelen ser impacientes con personas que no efectúen sus actividades de excelente manera.

4. **Poder.** Desean influir en los demás y cambiar situaciones. Está dispuesto a correr riesgos. Para tener éxito, los administradores deben encaminar su poder hacia el bien de la organización y no para satisfacer únicamente su necesidad personal. Con ello logrará ser un excelente líder.

## **2.4 Liderazgo**

El liderazgo es el esfuerzo que se encamina hacia el poder influir en el comportamiento de las personas para alcanzar las metas organizacionales, individuales o personales (Huse y Bowditch, 1980). Es decir, por medio del líder las organizaciones buscan comprender y desarrollar los medios que les permitan obtener respuestas a las motivaciones humanas con el objeto de lograr la satisfacción humana y laboral que se traduzca en productividad, eficiencia y calidad en las empresas (Brunet y Galeana, 2005).

### **2.4.1 Liderazgo y motivación**

El liderazgo es, de acuerdo con Joseph Rost, “una relación dinámica basada en la influencia mutua y el propósito común entre líderes y colaboradores en la cual ambos son impulsados a niveles más altos de motivación y desarrollo moral conforme crean un cambio real e intencional” (citado por K.y J. Freiberg, 1999, p. 327).

Los líderes tienen como propósito motivar a los subordinados para que vean el trabajo como algo que les genere satisfacción de sus necesidades, esto se fundamenta con lo dicho por Kevin y Jackie Freiberg (1999, p. 350), “el líder fomenta el cambio, ya que busca transformar las necesidades de la gente en esperanzas, expectativas y, en última instancia, en demandas... Éstos deben siempre estar encaminados a lograr los propósitos humanos amplios que reflejen el bien común”.

De acuerdo con diversos autores existen factores que relacionan al liderazgo con la motivación como pueden ser los propósitos, la confianza e integridad de los líderes y los subordinados, el *empowerment* y reconocimiento.

#### **2.4.1.1 Propósito, valores y visión**

De acuerdo con Kevin y Jackie Freiberg (1999), los líderes deben preocuparse porque los empleados tengan el propósito, valores y visión de la empresa lo suficientemente claros, con el fin de conseguir un compromiso a largo plazo que les permita lograr que la gente desee hacer lo que el líder quiere que hagan.

El entendimiento del propósito se alcanza, cuando los empleados comprenden que su participación efectiva y eficiente es fundamental para el éxito de la empresa, relacionando la productividad y rentabilidad con la satisfacción de necesidades extrínsecas e intrínsecas en el trabajo.

#### **2.4.1.2 Confianza e integridad**

La confianza proviene de la integridad. Cuando una persona es íntegra, significa que hace lo que dice que hará y es la persona que dice ser. La integridad es una virtud que nos da confianza y credibilidad, que nos ayuda a expandir nuestra influencia en la organización cuando la persona cree que se puede confiar en nosotros. Es entonces cuando los empleados están dispuestos a moldear y ser moldeados, debido a que están seguros y cómodos en sus relaciones laborales (Kevin y Jackie Freiberg, 1999).

La confianza les permite a los líderes conceder responsabilidades a los trabajadores para solucionar problemas. Esto sucede, no sólo cuando estamos seguros de que las personas son íntegras, que poseen valores como la honestidad y que antepondrán el bien común sobre el individual, si no que también tiene los conocimientos y habilidades necesarios para realizar su trabajo, ya que los capacitamos y entrenamos.

#### **2.4.1.3 *Empowerment*: responsabilidad y autonomía**

Según Blanchard, Carlos y Randolph (1996), el *empowerment* nos da la habilidad de explorar la capacidad humana subutilizada que tiene que explotarse para que las compañías sobrevivan en un mundo actual que es complejo y dinámico.

El *empowerment* se relaciona con el apartado anterior en el que hablamos acerca de la confianza de que nuestros facultados poseen las habilidades, actitudes y conocimientos que se necesitan para resolver problemas o tomar decisiones en el área o proceso en el que se desenvuelven.

Es importante que el líder busque implementar el *empowerment* con sus subordinados de modo que pueda ser un factor importante de motivación. Esto sucede debido a que el empleado siente que la empresa confía en sus capacidades e inteligencia, cumpliendo con la satisfacción de sus necesidades de autorrealización.

Según Mejía (2003), el *empowerment*, además de confianza, concede a los empleados autonomía (autocontrol) e información de modo que se les permite realizar sus tareas responsabilizándose así de sus resultados.

El autocontrol sirve de motivación para los empleados, dado que al tener autonomía pueden aplicar sus conocimientos y habilidades para actuar y efectuar sus labores. Esto genera que los empleados se sientan satisfechos e indispensables en los procesos organizacionales porque su buen desempeño se verá reflejado en el bienestar de la empresa, lo cual ayudará a que los trabajadores posean un sentimiento de pertenencia.

#### **2.4.1.4 Reconocimiento**

De acuerdo con Myrisk (1999), una de las necesidades principales de los seres humanos es el sentirse apreciados. Es decir, es fundamental que la empresa reconozca el esfuerzo de los empleados con el propósito de que éste sienta que forma parte importante en los logros de la organización.

Al reconocer los talentos de sus trabajadores, éstos trabajan arduamente para desarrollar y aplicar sus aptitudes. Como resultado, sus talentos se expanden pues buscan usarlos de manera más frecuente y efectiva (K. y J. Freiberg, 1999).

## **2.4.2 Modelos y Teorías de Liderazgo**

Para examinar el liderazgo, es necesario estudiar las teorías relacionadas con el líder y el método que deben seguir para encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia las metas organizacionales propuestas. Las teorías que servirán de base serán: la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, los modelos de liderazgo autocrático, participativo y permisivo y la Teoría de Liderazgo Transformacional.

### **2.4.2.1 Modelos: Autocrático, Participativos y Permisivos**

Davis *et al.* (1999), nos explica la existencia del modelo autocrático, participativo y permisivo en el liderazgo. Los cuales serán comentados a continuación.

Los líderes autocráticos son aquéllos que concentran el poder y toman las decisiones, esperando que sus subordinados ejecuten sus órdenes sin participación alguna. Este tipo de líderes logran decisiones rápidas, ya que no realizan consensos con sus trabajadores, lo cual produce frustración y temor, lo que finaliza en un alto grado de rotación y desmotivación.

Los líderes participativos mantienen una autoridad descentralizada, en donde las decisiones son resultado de los acuerdos logrados con base a las sugerencias dadas por los líderes y subordinados.

Finalmente, los líderes permisivos son aquéllos que suelen poner en manos del grupo el proceso de toma de decisiones, desempeñando funciones menores evitando la responsabilidad y el poder.

### **2.4.2.2 Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

De acuerdo con Davis *et al.* (1999), Hersey y Blanchard clasificó los tipos de liderazgo en cuatro posibles estilos dependientes de la aptitud y compromiso de los trabajadores:

1. Indicación: Se establece cuando el líder tiene que marcar al empleado las directrices a seguir, esto debido a que existe baja capacidad del empleado y una baja disposición para efectuar sus actividades.
2. Venta o entrenamiento: Cuando existe una baja capacidad del empleado y una alta disposición.
3. De participación o apoyo: Se presenta una alta capacidad del trabajador, pero una baja disposición para realizar las tareas.
4. De delegación: Existe una alta capacidad del empleado y posee una alta disposición por lo que los líderes optan por dar poca dirección y apoyo.

En la actualidad, un gran número de empleados pueden estar dirigidos por un tipo de liderazgo situacional, ya que no todos poseen las mismas habilidades o capacidades y la disposición para realizar las actividades que se les encomienda. El liderazgo situacional nos permitiría encaminar de manera segura los esfuerzos con base a las actitudes y aptitudes de los subordinados.

#### **2.4.2.3 Teoría de Liderazgo Transformacional**

De acuerdo con Bass y Avolio (citados por Dvir, Even, Avolio y Shamir, 2002, p. 735) los líderes establecen los objetivos y los resultados deseados, proveen *feedback* e intercambian las recompensas hacia logros. En cambio los líderes transformacionales elevan las metas de los seguidores, les proveen de confianza para el desarrollo de las expectativas específicas acordadas de manera explícita o implícita. Los líderes transformacionales poseen una conducta carismática, despierta un motivo inspirador, aporta estimulación intelectual y da un trato individualizado a sus seguidores. Además ayuda a sus seguidores en el alcance de su máximo potencial y desempeño.

Al liderazgo transformacional se le contraponen un liderazgo denominado transaccional. Las diferencias que radican en ellos, según Avolio y Gibbons (Citados por Dvir *et al.* 2002), es que el líder transformacional evalúa las habilidades de sus seguidores mostradas en los trabajos actuales y visualiza las responsabilidades que podría contraer en el futuro. Por el contrario, el liderazgo transaccional busca que los seguidores logren sus



objetivos sin proveerles responsabilidades que les permita controlarse ellos mismos u otras personas.

A falta de un esquema conceptual que permita clarificar las variables que conformar al liderazgo transformacional, Dvir *et al.* (2002), los clasifican en: motivación, la moral y *empowerment*.

De acuerdo con Burns (citado por Dvir *et al.* 2002), quien es el autor de la teoría del liderazgo transformacional, el líder transformacional se encuentra en una búsqueda constante para lograr despertar el interés de los seguidores para satisfacer sus necesidades de autorrealización, es decir, realizar un esfuerzo extra que les permita no sólo satisfacer sus necesidades de orden menor de la jerarquía de Maslow sino también las de orden mayor. Además este autor considera que los líderes transformacionales poseen ciertas características como que deben estar inspirados de manera moral, deben ser carismáticos, poseer un sentimiento colectivista que le permita dirigir y motivar a los seguidores para que alcancen los intereses del equipo de trabajo y de la organización sobre sus propios intereses personales.

## **2.5 Comunicación entre empleados**

La comunicación representa, de acuerdo con Soto (1999), un medio para mantener relaciones con los integrantes de su ambiente, manteniendo así la característica que lo diferencia de los demás seres vivos, la capacidad de ser un ente social. La comunicación puede ser formal, informal y externa.

### **2.5.1 Comunicación Formal**

La comunicación formal es aquella que busca sostener la jerarquía y estatus en las organizaciones. En ella se apoyan los altos directivos para dar información a trabajadores del área operativa. La información que fluye en este tipo de comunicación formal son las relacionadas con las políticas, estrategias y objetivos a nivel organizacional y departamental; instrucciones sobre cómo realizar las tareas, su importancia, las posibles variaciones y cómo consumarlas eficazmente; información relativa a las características de

los puestos y organigramas, los derechos y obligaciones derivados de ellos; y finalmente la retroalimentación del desempeño (Soto, 1999).

Según Soto (1999), dentro de esta modalidad de comunicación encontramos dos subdivisiones, que son la comunicación vertical ascendente y comunicación horizontal. La comunicación vertical ascendente, les permite a los empleados comunicarse con sus superiores, exponiendo quejas, peticiones, aclaraciones, ideas y sugerencias. Mientras que la comunicación horizontal se presenta cuando los trabajadores que se encuentran en el mismo nivel de la jerarquía intercambian información con la finalidad de solucionar problemas y generar retroalimentación. Este último estilo de comunicación es fundamental para la coordinación eficaz de las actividades operativas, que también puede existir en los canales informales de comunicación.

### **2.5.2 Comunicación Informal**

La comunicación informal es resultado de las relaciones sociales que involucran a los empleados por cuestiones de trabajo, amistad e intereses comunes dentro de la organización. Ésta permite una mayor interacción entre los empleados, logrando beneficios como un mejoramiento en el desarrollo de las actividades y la solución de problemas concebidos por la frustración, conflictos y quejas. Sin embargo, la comunicación informal suele ser fuente de malos entendidos debido al surgimiento de chismes y rumores relacionados con las decisiones de los directivos (Soto, 1999).

### **2.6 Estructura**

La estructura nos indica los niveles de cada una de las áreas en las que debe funcionar una empresa (Rodríguez, 1999). Las organizaciones pueden clasificarse en formales e informales. La organización formal es aquella basada en una estructura definida, representada en el organigrama, mientras que la informal se fundamenta en el sociograma cuyo objetivo es cubrir las deficiencias que haya en las organizaciones formales (Rodríguez, 1999). A su vez, las estructuras se pueden clasificar en Estructura Jerárquica y Funcional y Matriz.

A través de la estructura podemos determinar la manera en que se interrelacionan los empleados en los distintos niveles, asimismo del poder y responsabilidades que se pueden desprender de su puesto de manera formal. La estructura, también nos puede ayudar a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización. Por ello, la importancia de saber y determinar el tipo de estructura adecuado en las empresas.

De acuerdo con Rodríguez (1999), en la estructura organizacional, se presentan dos tipos de personal: aquél que contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la organización (personal en línea) y aquéllos que sirven de apoyo y asesora al personal en línea (personal de *staff*).

### **2.6.1 Estructura Jerárquica y Funcional**

Según Rodríguez (1999), en las empresas suelen presentarse un tipo de estructura formal jerárquica cuando la alta gerencia se encuentra en la cumbre, los mandos medios en el centro y los trabajadores en la base. Sin embargo, se puede presentar otro tipo de subdivisión, pero ahora no de acuerdo a los empleados si no en funciones laborales para lograr una mejor especialización.

Si ubicamos a una empresa que posee una gran cantidad de departamentos, debido a que se desarrollan diversas funciones y que además se localizan en una cantidad considerable de niveles, podemos clasificarla como burocrática. De acuerdo con Brunet y Galeana (2005), cuando la estructura de una empresa es muy jerárquica, la burocracia permite que exista un círculo vicioso que ocasiona un sistema incapaz de flexibilizar sus estructuras y adaptarse al entorno alejándose de la eficiencia y eficacia. Esto se origina principalmente por cuatro factores:

1. Las normas se desarrollan de una forma impersonal que provoca que los empleados se comporten de un modo establecido al verlas como un medio de evitar la incertidumbre.
2. Las decisiones se centralizan.
3. Hay un aislamiento entre los niveles jerárquicos.

4. Se desarrollan relaciones de poder paralelas.

### **2.6.2 Estructura Matriz**

La estructura Matriz se utiliza principalmente en sector de alto cambio o de innovación tecnológica como en la electrónica y aeronáutica. En ésta se exige un alto grado de especialización y capacitación de manera que los miembros puedan interactuar entre ellos. Dentro de los proyectos con estructura matriz, hay dos jefes, uno según organigrama y otro responsable (Rodríguez, 1999).

### **2.7 Empresas Públicas**

Según Blau y Scott (1962), existen cuatro tipos de organizaciones: de beneficio mutuo, con fines de lucro, de servicios y para el bienestar público (citados por Brunet y Galeana, 2005).

Dentro de las empresas públicas podemos detectar algunas variables que afectan su funcionamiento, de tal manera que se diferencian de las empresas privadas. Las organizaciones públicas se diferencian de las privadas, debido a que las primeras constituyen a empresas sin fines de lucro.

En una investigación realizada por Rainey, Backoff y Levine (1976), se mostraban un grupo de diferencias entre las organizaciones con fines de lucro y las no lucrativas. Dichas diferencias radicaban en las estrategias que se utilizan para la definición de propósitos, los objetivos, y la planeación, en la selección de recursos humanos, administración y motivación, en el control y en la medición de resultados (citado por Pedraja y Rodríguez, 2004).

En un estudio complementario realizado por Rainey y Bozeman (2000), se establecieron un conjunto de factores que diferencian las empresas públicas de las privadas. Los factores que destacaban eran: la complejidad y la ambigüedad de las metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relacionados al trabajo. Los resultados revelaban que en las empresas públicas, los administradores

consideraban que tenían metas claras y no ambiguas que debían cumplir en un periodo determinado de tiempo, además sentían que el ambiente de trabajo era formal, ya que existían procesos internos más complejos que en las privadas (citado por Pedraja y Rodríguez, 2004).

Otras diferencias que se pueden observar con base a los análisis de Robertson y Seneviratne (1995), son las relacionadas con el cambio, ya que cuando se trata de implementar nuevas estrategias, en las organizaciones del sector público es más lento, originado por su estructura formal, las metas, los procedimientos administrativos (burocracia) y los sistemas de recompensas (citado por Pedraja y Rodríguez, 2004).

De acuerdo con Eisenhardt y Bourgeois (1988), en las empresas se puede presentar un comportamiento político debido a la centralización del poder y por el conflicto (citado por Pedraja y Rodríguez, 2004). Es ahí donde podemos considerar a la organización como un sistema político, que se basa en una Teoría del Poder o de los Sistemas de Gobierno Organizacional en que se presentan dos tipos de poder: el micropoder y el macropoder. El micropoder se refiere al uso de juegos de política dentro de las organizaciones y el macropoder al uso de poder por parte de la organización en la relación con su entorno (Brunet y Galeana, 2005).

En el área del micropoder, se contempla una realidad partiendo de “el hecho de que las organizaciones consisten en individuos con sueños, esperanzas, envidias, intereses y temores” (Brunet y Galeana, 2005, p. 52). De acuerdo con Mintzberg (1989), dentro de las organizaciones se realizan juegos políticos como: “juegos de insurrección, de contrainsurrección, de patrocinio, de alianzas, de creación de imperios, del presupuesto, de la pericia, de dominación, de los gerentes de línea versus el personal, de rivales de campo, de los candidatos estratégicos, del silbato y de los pichones” (Citado por Brunet y Galeana, 2005, p. 53).

Diversos autores confirman en sus investigaciones la existencia de juegos políticos en las organizaciones públicas o estatales que pueden contribuir en el desempeño de la organización. Un ejemplo es el dado por Halperin (1974), en el que nos explica la existencia de proyectos protegidos por ciertos funcionarios y sus estrategias para

defenderlos son muy pocas veces enunciados de manera explícita, sin embargo los miembros de las organizaciones gubernamentales lo conocen y entienden que, los desafíos personales a menudo se ocultan tras la apariencia de algo distinto, en donde la gente puede adoptar una posición contraria a la que se prefiere, si ésta última se considera como incorrecta, y que se aceptan estas reglas, en general, como fundamentales para poder sobrevivir (citado por Argyris, 1999).

Otro ejemplo es el dado por el Kaufman (1981), quien describe como en la Casa Blanca, ante el miedo de las reparticiones del presupuesto fueran demasiado independientes, decidieron incrementar sus controles a través de comités (citado por Argyris, 1999). De acuerdo con David Stockman (1986), quien fue director de la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca, esto ocasionó que se buscara la manera de limitar los recursos de las personas que más gastaran generando sentimientos de ira y venganza (citado por Argyris, 1999). La ira y la venganza puede ser resultado del miedo a la pérdida de poder ante la percepción que tenían los miembros involucrados, lo cual los llevó a planear juegos políticos que les permitiera cambiar la situación o mejorarla.

Lo anterior nos muestra el panorama general que podría presentar el clima laboral de la empresa a estudiar debido a que, aunque esta empresa paraestatal es considerada una empresa autónoma, es controlada de cierta forma por el gobierno mexicano. Así que en esta organización se pueden presentar intereses que generen juegos políticos que afecten en el ambiente y con ello la motivación de los miembros de la empresa.

Con la revisión literaria realizada para estructurar este Capítulo, se obtiene información que nos permitirá tener los conocimientos necesarios para realizar los análisis cualitativos y cuantitativos que se expondrán en el Capítulo 5.