

**MARCO TEORICO**

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. LA ORGANIZACIÓN**

En la actualidad se vive un ambiente industrializado en las organizaciones donde los recursos humanos van muy orientados al rendimiento. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos que necesitan ser organizados para lograr sus objetivos en común. Sin embargo hay que tomar en cuenta que la organización es un elemento importante de dinámica social.

“Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos” (Arias, 1990, p. 49).

La organización se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico.( Bravo, 1985).

De acuerdo con Evans y Lindsay ( 2001), el sistema es definido como " el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización ". (p. 73).

La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

- La capacitación recibida
- La información y los recursos proporcionados

- El liderazgo de supervisores y gerentes
- Las interrupciones en el trabajo
- Las políticas y prácticas administrativas.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno. Oponer trabajadores o departamento entre sí, en busca de recursos es autodestructivo para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñarán a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna.( Evans y Lindsay, 2001).

## 2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo está integrado por los siguientes elementos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyos simultáneamente. (Reyes, 1987, p. 57).

### 2.2.1. PLANEACION

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (Chiavenato,1999).

### 2.2.2. ORGANIZACION

Según Chiavenato (1999), la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos. (p. 344).

### 2.2.3. INTEGRACION

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres (Reyes, 1982, p.257).

### 2.2.4. DIRECCION

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también “ejecución, comando o liderazgo”, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. (Reyes,1987).

Según Reyes (1987), la Dirección es: “Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones” (p. 303).

### 2.2.5. CONTROL

El control es un proceso que consiste en vigila el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones o evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas.(Hampton, 1997, p. 24).

### 2.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Valencia (1991), sostiene que para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y en que sus diferencias.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: servicios, comerciales e industriales.

#### *Servicios*

Se refiere a las que con esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. *Sin concesión*: No requieren licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.

2. *Concesionadas por el estado*: Estas son de carácter financiero, por ejemplo: bancos, compañías de seguros, bolsas de valores etc.
  
3. *Concesionadas no financieras*: Son autorizadas por el estado, pero no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, suministro de gas y gasolina, etc.

### ***Comerciales***

Son las empresas que se encargan de adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio del costo o adquisición un porcentaje denominado “margen de utilidad”.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etc.

### ***Industriales***

#### ***1.- Industrias extractivas***

Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de empresas se subdividen en:

- a) *De recursos renovables*: Son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza.
  
- b) *De recursos no renovables*: Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas.

## ***Industrias de transformación***

Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

El mecanismo contable, se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción es decir:

- a) Materiales directos
- b) Obra de mano directa
- c) Costos indirectos aplicados

## 2.4. LA PEQUEÑA EMPRESA

Existen varios criterios para clasificar a las empresas, en la opinión de los autores: Reig, Jauli y Soto (2000), la clasificación puede deberse a los siguientes:

- *Tamaño físico humano:* De acuerdo con esto. Una pequeña empresa es aquella que tiene pocos empleados, menos de 20. Aunque este es un criterio que se ha utilizado durante mucho tiempo, puede resultar engañoso, ya que hay empresas que tienen gran facturación y sin embargo pocos empleados.
- *Instalaciones:* Una empresa pequeña tiene pocos metros cuadrados de superficie para realizar sus operaciones. Este criterio, también pudiera resultar errado, ya que una empresa de servicios puede contar con muchos metros cuadrados de superficie, sin embargo facturar poco y tener pocos empleados.

- *Facturación:* Una empresa pequeña tiene una facturación “baja”, esto independientemente del número de empleados y de la superficie en la que se desenvuelva.

## 2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Goffee y Jones (2001), definen el término cultura como “la forma de actuar en una organización”, y afirman que no hay una cultura correcta para una empresa dada. Sólo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia necesitan un tipo de cultura. Las que requieren creatividad explosiva deben acudir a otra bien distinta. Algunas necesitan ambas. (pp. 30-31).

El modelo corporativo basado en las órdenes y en férreo control se encuentra amenazado actualmente. Sus numerosos estratos jerárquicos funcionaron en otros tiempos, pero en una era en la que la transferencia de conocimiento, el aprendizaje y la respuesta rápida a las necesidades del mercado son factores decisivos para el éxito de los proyectos empresariales, la burocracia es un helor destructivo. Como respuesta, la mayoría de empresas tiene estructuras más planas que nunca. Así, compañías en las que anteriormente se daba una diferencia real entre los niveles jerárquicos, se componen hoy día de equipos de trabajo multi-funcionales, núcleos de emprendedores, fuerzas por tareas y otras especies. Para esta fuerza de trabajo, la jerarquía es un factor menos relevante. Lo que cuenta son las ideas inteligentes y su rápida implementación, y ambas cada vez están más recompensadas por las organizaciones y los mercados.

La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o en la fabricación del producto en una planta. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. Y a pesar de no explicarse, pueden marcar la diferencia entre las compañía que ganan y las que pierden y para el individuo, marcan la diferencia entre compromiso y desafección, entre un trabajo placentero y una tarea desagradable (Goffee y Jones, 2001).



## 2.6. CAMBIO ORGANIZACIONAL

La fuerza trabajadora del futuro se formará con empleados que son agentes independientes. Estos empleados estarán acostumbrados al cambio. El cambio no puede detenerse, por eso es que los empleados tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brindarán un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos: alcanzar una visión de trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. Los empleados deberán estar dispuestos a cambiar, proporcionar una visión compartida, la cual es inspiracional; estar dispuestos a facilitar que otros actúen, ganar el respeto de los trabajadores jóvenes y de sus lugares de empleo y proyectar un compromiso y una actitud de entusiasmo que causará que las empresas los retengan. (Mosca, 1997).

Mayor eficiencia en el trabajo, ahorro de tiempo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, reducción de problemas humanos, mayor grado de desarrollo personal, tanto del jefe como de sus colaboradores, mayor compromiso por la calidad y productividad. (Zúñiga, 2002).

De acuerdo con Harris y De Simone citado por Mosca (1997), el desarrollo organizacional es un proceso usado para enlazar la eficiencia de una organización y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas. Debe haber un conjunto de actividades estructuradas en las cuales la organización, las unidades y los individuos se comprometen en una secuencia de tareas para alcanzar la mejora de la organización. Durante el desarrollo del proceso, los cambios serán reflejados dentro de la organización. Como la reasignación de responsabilidades llega a ser parte del trabajo de los trabajadores. Los trabajadores deben ser enterados de estos cambios, como son retenidos para permanecer en el empleo y llegar a ser más eficientes.

## 2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta”. (Rodríguez, 2001, p. 158) (Tabla 2).

**Tabla 2. Variables que se considera como integrantes del concepto Clima Organizacional**

<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Variables del ambiente físico:</i> espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.</li><li>- <i>Variables estructurales:</i> tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.</li><li>- <i>Variables del ambiente social:</i> compañerismo, conflictos entre personas, entre departamentos, comunicaciones, etc.</li><li>- <i>Variables personales:</i> aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.</li><li>- <i>Variables propias del comportamiento organizacional:</i> productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.</li></ul>
---

Fuente: Rodríguez, D., 2001.p. 57, Diagnóstico Organizacional, México, Grupo Editor Alfa Omega S.A. de C.V.

### 2.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Rodríguez (2001), las características del clima organizacional son las siguientes:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

## 2.8. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Cummings (1993), el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente cambios y aprovechando el potencial de la organización.

Diagnóstico Organizacional es un proceso para entender cómo las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las Intervenciones de Desarrollo Organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

## 2.8.1.MODELOS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Los modelos de Diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. (Rodríguez, 2001).

### 2.8.1.1.MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE M.R. WEISBORD.

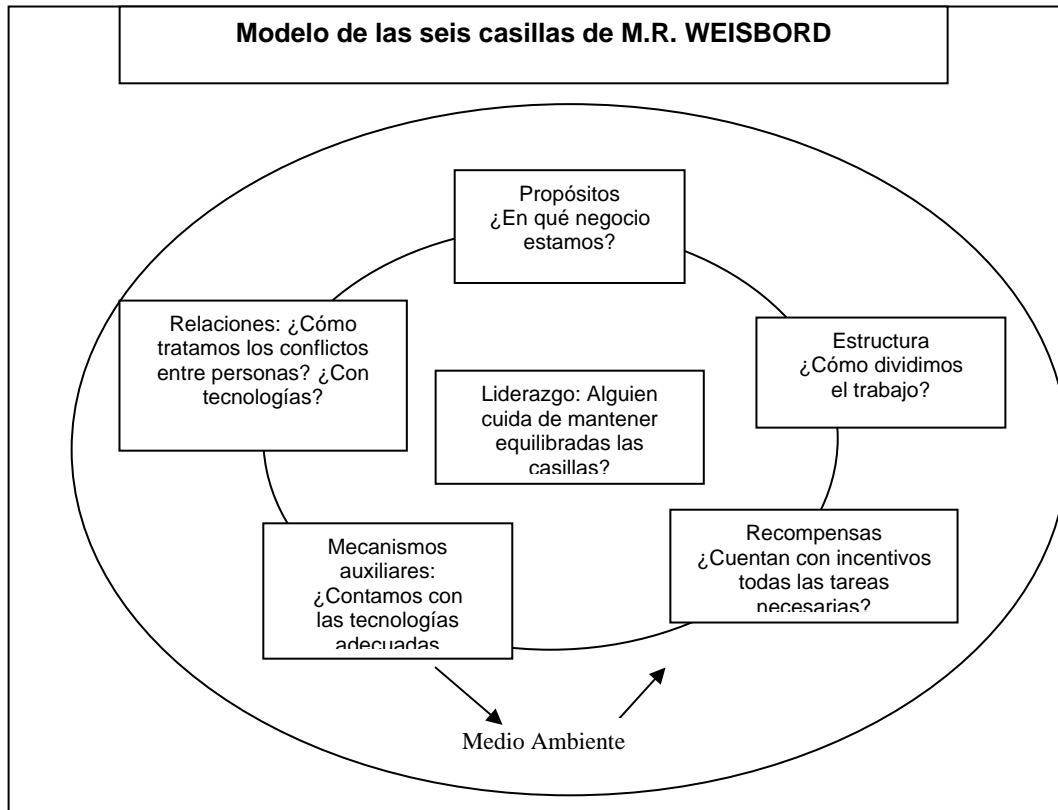
Weisbord citado en Burke (1988), describe su modelo como una pantalla de radar, “señales luminosas” que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad.( Figura 2.1)

En este modelo, la organización esta representada por seis casillas:

- 1.-Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?
- 2.-Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
- 3.-Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- 4.-Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
- 5.-Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
- 6.- Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

Hay preguntas para cada uno de estas casillas, en la Matriz de Weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos. (Burke, 1988). ( Tabla 2.1).

**Figura 2.1 Modelo de las Seis Casillas de M.R. Weisbord**



Fuente: Weisbord en Burker, W. ,1988, p. 88, Desarrollo Organizacional, México, Editoria Sitsa.

Este modelo es particularmente útil cuando:

- 1) Cuando un consultor no dispone de tiempo como sería deseable para el diagnóstico.
- 2) Cuando se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
- 3) Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

**Tabla 2.1 Matriz de Weisbord para el Diseño de Estudios o Análisis de Datos**

	SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE DE REALIZAR)	SISTEMA INFORMAL (PROCESO DE TRABAJO)
1.- Propósitos	Claridad de la meta	Acuerdo respecto a la meta
2.- Estructura	¿Funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo?
3.- Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse?	¿Cuán bien lo hacen? calidad de las relaciones ¿Modos de gerencia conflictiva?
4.-Recompensas (incentivos)	Sistema explícito ¿Qué es?	Recompensas físicas implícitas Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
5.- Liderazgo	¿Qué dirigen los más altos funcionarios?	¿Cómo? ¿Estilo normativo o de administración?
6.-Mecanismos Axiliares	Sistema presupuestario Información a la gerencia Planeación. Control	¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se subvierten los sistemas?

Fuente: Weisbord en Burker, W., 1988, p. 91, Desarrollo Organizacional, México,Editoria Sitesa.

*Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:*

(a) ¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales? Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.

(b) ¿Qué grado de discrepancia existe entre “lo que es” y “lo que debería ser”? Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente. (Burke, 1988).

#### 2.8.1.2. MODELO “HÁGALO USTED MISMO”

Rodríguez (2001), en su libro “Diagnóstico Organizacional”, propone que el propio consultor cree su modelo, que se adapte a las necesidades especiales de la organización motivo de estudio y en lista una serie de conceptos, los cuales propone como una forma posible de construcción del modelo “*Hágalo usted mismo*” y son:

- I. Organización-ambiente.
- II. Cultura y cultura organizacional.
- III. Estructura.
- IV. Comunicaciones.
- V. Poder, autoridad y liderazgo.
- VI. Conflicto.
- VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeño.
- VIII. Motivación.
- IX. Clima laboral.
- X. Sindicatos.
- XI. Toma de decisiones

### 2.8.1.3.MODELO DE HAX y MAJLUF

El trabajo de Hax y Majluf citado en Burke (1988), está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones. (Figura 2.2)

Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización y si se desea diseñar una organización es conveniente seguir los siguientes pasos:

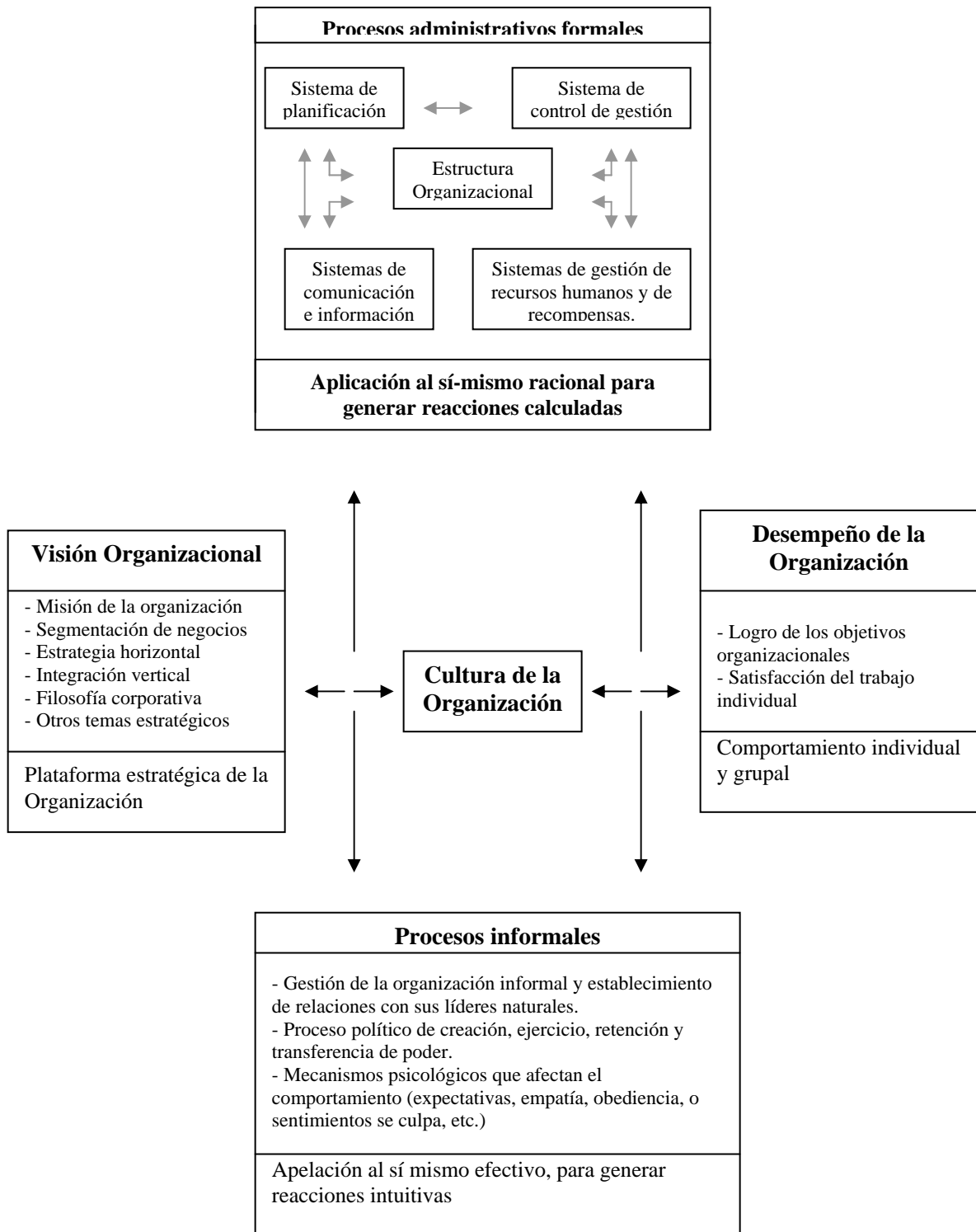
- i. Definir una estructura organizacional básica.
- ii. Definición detallada de la estructura organizacional.
- iii. Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Además, proponen ocho síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- i. Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- ii. Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- iii. Clima de trabajo demasiado conflictivo.
- iv. Falta de definición en la planificación de los negocios.
- v. Falta de coordinación entre las divisiones.
- vi. Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización.
- vii. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. (Rodríguez, 2001, p. 57).



**Figura 2.2 Elementos Fundamentales de Gestión Estratégica**



Fuente:Rodríguez, D., 2001.p. 57, Diagnóstico Organizacional, México, Grupo Editor AlfaOmega, S.A. de C.V.

## 2.9. VARIABLES EN EL MODELO DE DIAGNÓSTICO

### 2.9.1. ESTRUCTURA

De acuerdo con Hampton (1997), "la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia"(p.13). El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adecuada a la tecnología y ambiente de la organización.

Una buena elección de la estructura exige conocer las ventajas especiales de los diversos tipos de estructura: funcional, por producto, geográfica, orientada al cliente y matricial.

- a) *La estructura funcional* es particularmente útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica pero tiende a favorecer poco la cooperación interdepartamental. Cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional puede ser una fuente de obstáculo.
- b) *La estructura por producto* contribuye a poner de relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Da mejores resultados cuando las líneas de productos se han multiplicado y han resultado estructuras funcionales.
- c) *Las estructuras geográficas y las orientadas al cliente* se asemejan a la estructura por producto, sólo que se centran en unidades territoriales o en determinados clientes. A semejanza de la estructura por producto, este tipo de organización apoya el pensamiento de negocios en un ambiente particular. Es la estructura preferida por empresas que consiguen una decisiva ventaja estratégica al adaptarse a las condiciones regionales. Los sistemas orientados al cliente con frecuencia se usan en compañías cuyo éxito depende especialmente de satisfacer a unos cuantos clientes importantes.

*Las estructuras matriciales* han adquirido gran popularidad a medida que las organizaciones intentan sortear las condiciones rápidamente cambiantes, complejas e inseguras del mundo actual.

En lo fundamental, la estructura orientada a los gerentes y empleados para que piensen y actúen dentro del marco de referencia propio de su departamento. El problema administrativo consiste en seleccionar y diseñar un modelo que aliente al personal a pensar y a obrar en una forma totalmente adecuada a sus tareas. Los hechos indican que las condiciones más sencillas, predecibles y estables del pasado se ajustaban bien a las estructuras funcionales relativamente burocráticas, pero que ha medida que se han vuelto más complejas y cambiantes, los gerentes han respondido ensayando nuevas formas como las estructuras de proyectos, y más recientemente matriciales. (Hampton, 1997).

## 2.9.2. COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización. (Martínez y Nosnik., 1999).

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo. (Martínez y Nosnik, 1999, p. 12).

### 2.9.2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

- El emisor
- La encodificación
- El medio o canal
- El receptor
- La decodificación
- La reatrolimentación.

### 2.9.2.2. LAS REDES DE COMUNICACION

Estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales:

#### *La comunicación formal*

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontales.

#### *La comunicación descendente*

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién deber hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

#### *La comunicación ascendente*

Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

### *La comunicación horizontal*

Se desarrolla entre persona del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es *comunicación informal*, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Martínez y Nosnik., 1999).

### 2.9.2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Zuñiga (2002), la comunicación organizacional la conceptualizamos como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una Misión y Visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa, que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tiene para operar, y que sólo quieren “Ganar más”, en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona.

Criterios que determinan el análisis de problemas hacia una buen comunicación organizacional:

- MAGNITUD.- Universo que afecta más.
- TRASCENDENCIA.- Impacto a nivel socio -político más organización.
- VULNERABILIDAD.- Puntos verdaderamente críticos para dar soluciones.
- FRECUENCIA.- Nivel de recurrencia de los problemas y de características de éstos.

### 2.9.2.3.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN BENEFICIO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

1. Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento
2. Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas
3. Se logra cambiar la tensión por atención
4. Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales
5. Se logra entonces la relación ganar – ganar.( Zuñiga, 2002).

### 2.9.3. MOTIVACIÓN

“La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Arias, 1990, p. 65).

La motivación por el trabajo, al decir de Trista citado por Alvarez (2001), es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se refiere al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir un relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; pero lo que le queda claro a nuestro autor es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

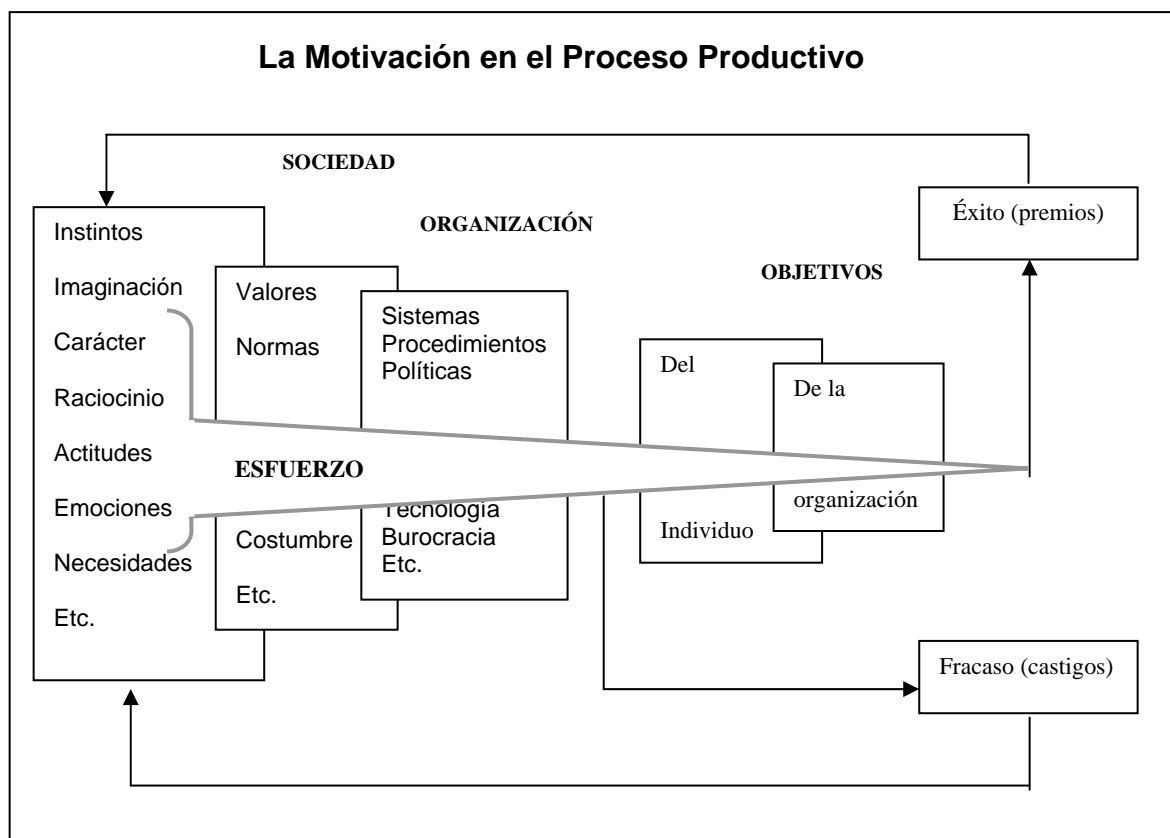
### 2.9.3.1. PRINCIPIOS DE LA ESTIMULACIÓN AL TRABAJO

Arias (1990), dice que parte de la motivación puede ser adquirida debido a diversos factores que influyen sobre nosotros en el proceso de aprendizaje, adquiriendo además, valores y normas, junto con nuevos tipos de conducta.

Tomando en cuenta que todas las personas son distintas y por lo mismo influyen sobre ellas diferentes factores motivacionales y en diversos grados, se puede pensar en utilizar objetivos o motivaciones generales, tomando como base una “naturaleza humana”.

El proceso de motivación es muy importante, ya que entenderlo y aplicarlo correctamente, repercutirá muy seguramente en el fomento de empleados más productivos, como se muestra en la siguiente figura (Figura 2.3).

**Figura 2.3 La Motivación en el Proceso Productivo**



Fuente: Arias, F., 1990, p. 69, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas.

### 2.9.3.2. TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Hodgetts y Altman (1986), citando que Maslow postuló que todo ser tiene 5 necesidades básicas. En orden ascendente, principiando con la más básica, son de tipo: fisiológico, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. (Figura 2.4).

- a) *Necesidades fisiológicas*: Son requerimientos físicos, tales como comer, dormir, etc. Es más frecuente que cualquier persona se preocupe primero por satisfacer estas necesidades que cualquier otras.
  
- b) *Necesidades de Seguridad*: Dentro de las empresas estas se manifiestan en el seguro medico, programa de jubilación, prestaciones y suministros de equipos de seguridad.
  
- c) *Necesidades Sociales*: Se refiere a la "Necesidad de sentirse necesario", se presentan cuando las personas dan y reciben amistad y afecto.
  
- d) *Necesidades de Estima*: Los individuos se sienten importantes y deben recibir el reconocimiento de los demás para que se respalden en sus sentimientos.
  
- e) *Necesidades de Autorrealización*: Es convertirse en todo lo que se es capaz de ser, El individuo lucha por superarse y se fija nuevas metas de las cuales se cree capaz de realizar.



**Figura 2.4 Pirámide de la Teoría de Motivación de Maslow**



Fuente: Hodgetts, R. y Altman, S., 1986, p. 101, Comportamiento en las organizaciones, México, Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.

### 2.9.3.3. TEORIA X y Y de MC GREGOR

La diferencia radical en las suposiciones referentes a los individuos hechas por la administración científica y por el enfoque de las relaciones humanas no debe pasar por alto. A las suposiciones tradicionales les llamó teoría X y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les dio el nombre de teoría Y. En el cuadro adjunto se incluyen las suposiciones de ambas teorías. (Hampton,1997,p.56) (Tabla 2.2).

**Tabla 2.2 TEORIA X Y Y**

TEORIA X	TEORIA Y
1.- El ser humano normal tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirá en lo posible.	1.- El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitara en lo posible)
2.- Debido a su aversión natural por el trabajo, la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.	2.- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de si mismas en vista de los objetivos que acepten.
3.- El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.	3.- La adhesión a los objetivos depende de los premios que se conceden por sus logros. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.

4.- El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y ña importancia concebida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.

5.- La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuidas ampliamente en la población, o en una forma limitada.

6.- En as condiciones de la vida industrial moderna las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

Fuente: Hampton, D.,1997, p. 57, Administración, México, Editorial McGraw-Hill.

#### 2.9.4. LIDERAZGO

La capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de los subordinados es una habilidad directiva que suelen poseer los buenos gerentes y de la cual carecen los que no son eficientes. Otras habilidades que están ligadas, aunque con menor firmeza al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación. Algunos estudios revelaron la existencia de las siguientes cualidades: El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y lo originalidad en la solución de

problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad del personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción. (Hampton, 1997).

#### 2.9.4.1. TEORIAS SOBRE LIDERAZGO

Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en los siguientes tres grandes grupos:

- a) *Teorías de rasgos de personalidad.* Son de las teorías más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes.
  
- b) *Teorías sobre los estilos de liderazgo.* Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de los estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir, son maneras como el líder orienta su conducta. Se hace referencia a tres estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y liberal. (Tabla 2.3).

**Tabla 2.3 Teorías sobre los Estilos de Liderazgo**

<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRATICO</b>	<b>LIBERAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El líder fija las directrices sin participación de grupo.</li> <li>- A medida que se requieren el líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las directrices son debatidas por el grupo.</li> <li>- El propio grupo esboza los pasos a seguir y solicita consejo técnico al líder.</li> <li>- Cada miembro tiene la libertad de escoger su compañero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libertad completa en las decisiones grupales o individuales.</li> <li>- La participación del líder en el debate es limitada.</li> <li>- La división de las tareas y la elección de compañeros queda a cargo del grupo.</li> </ul>

<p>-El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.</p> <p>-El líder es dominante, elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.</p>	<p>- El líder busca ser un miembro más del grupo liberal.</p>	<p>- El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.</p>
---	---	--

Fuente: White y Lippit en Chiavenato, I., 1999, p. 658, Introducción a la Teoría General de la Administración, Bogota, Colombia, Editora Campus. LTDA.

*c) Teorías situacionales de liderazgo.* Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las anteriores teorías. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica del liderazgo valido para cualquier situación. Estas teorías son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. Los elementos fundamentales de la teoría situacional de liderazgo son: El líder, El grupo y La situación.

#### 2.9.5. SERVICIO

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. (Grönroos, 1994).

Kotler (1998), dice que un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico.

Algunas de las diferencias que existen entre el sector industrial y el de servicios, según Larrea (1991) son:

- 1) El producto industrial suele ser concreto; mientras que el servicio es inmaterial.
- 1) En el producto, la propiedad se transfiere con la compra, no sucede así con el segundo.
- 2) El producto se puede revender, el segundo no.
- 3) Es posible mostrar el producto antes de la compra, por el contrario resulta imposible ver el servicio antes de que ésta suceda.
- 4) El producto se puede almacenar, el servicio no.
- 5) El producto primero se elabora y luego se consume, el servicio se produce y consume al mismo tiempo.
- 6) El producto se puede transportar, el servicio es intransportable (sólo se pueden trasladar los productores del servicio).

Con esto se concluye que el servicio significa algo más que amabilidad hacia el cliente o una bonita sonrisa, es algo que va más allá, es hacer la labor correctamente, proporcionando información certera y oportuna; ya que de nada sirve ser gentil con el cliente si no se es capaz de satisfacer una necesidad o resolver un problema específico.

“La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otras han avanzado mucho más, lo están mejorando e innovando constante y sistemáticamente, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio, lo que está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para sobrevivir. Por lo tanto, calidad en los servicios es cumplir con los requerimientos del cliente”. (Colunga, 1995).

## 2.9.6. CLIENTES

"Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización". Estas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra "cliente" (Valarie, 2001, p. 93).

Para Valarie (2001), los clientes perciben los servicios en cuestión de calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general, estos términos orientados hacia el cliente han sido el centro de atención de ejecutivos e investigadores durante la última década o un poco más.

Un tema recurrente en las compañías de servicios es la dificultad que experimentan ejecutivos, administradores y otros formuladores de políticas al transformar su percepción de las expectativas de los clientes en especificaciones de calidad del servicio para que los empleados puedan comprenderlos y ejecutarlos. (Zeithaml y Bitner, 2003).