

## MARCO TEORICO

### 2.1. La organización y sus componentes

Hoy en día las empresas juegan un papel importante dentro de nuestro entorno. Ya que éstas no sólo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino también marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países. Existen grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que ofrecen diferentes tipos de productos y servicios.

Chester (citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 534) define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”. Kreither y Kinicki (1997) mencionan que las características comunes de las organizaciones son:

- Coordinación de esfuerzos
- Objetivo común
- División del trabajo
- Autoridad jerárquica

La Universidad Nacional de Colombia (1994) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra y capital), para producir bienes o servicios, mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente, con modernidad y productividad.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos. Estos elementos son:

1. **Recursos:** Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.
2. **Capital humano:** Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización.
3. **Conocimiento tecnológico:** Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.
4. **Medio ambiente interno (clima laboral):** Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.
5. **Medio ambiente externo macro:** Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.
6. **Medio ambiente externo micro:** Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

## **2.2 La importancia de los recursos humanos en la organización**

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Si éstas permanecen estáticas ante su entorno cambiante, las empresas no podrán cumplir sus objetivos, Tito (2003) menciona que “las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día” (p. 29). La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (p. 2). De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos (Flores, 2003).

Hodgetts y Altman (1985) en su libro de comportamiento en las organizaciones mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Es decir las empresas enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados. Una empresa que quiere ser más productiva o mejor productiva necesita de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Muchos estudiosos del tema como Tito definen al potencial humano como “uno de los recursos más valiosos del que dispone la empresa” (2003, p. 30). No obstante hoy día muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso. Ya que ellos prefieren invertir en instalaciones, maquinaria y insumos en lugar de invertir en sus empleados, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

Puesto que ellos piensan que invertir en recursos humanos es tirar su dinero a la basura. Estos pensamientos son la consecuencia de la poca importancia que los administradores le dan a sus recursos humanos.

Debemos recalcar que la fuerza laboral de una empresa es un recurso importante que permite a ésta ser competitiva. Para que el potencial humano pueda desarrollar sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados estén contentos con sus puestos y con el ambiente organizacional que hay dentro de la empresa. Para lograr esto, es necesario tener una administración afectiva de los recursos humanos.

Finalmente, podemos decir que las empresas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Tito (2003) dice que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%. Asimismo la pregunta de reflexión para las empresas es ¿los demás recursos que hacen operar a la empresa garantizan rendimientos superiores al 100%? Este autor responde que no, y si ocurre esto, los costos para la empresa son muy elevados.

## **2.3 Comportamiento humano y organizacional**

### **2.3.1 Definición del comportamiento organizacional**

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos humanos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, Davis y Newstrom (1999) afirman que el comportamiento organizacional es “el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones” (p. 5).

Otra definición de comportamiento organizacional es dada por Hodgetts, el cual menciona que el comportamiento organizacional “es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (1985, p. 3). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización.

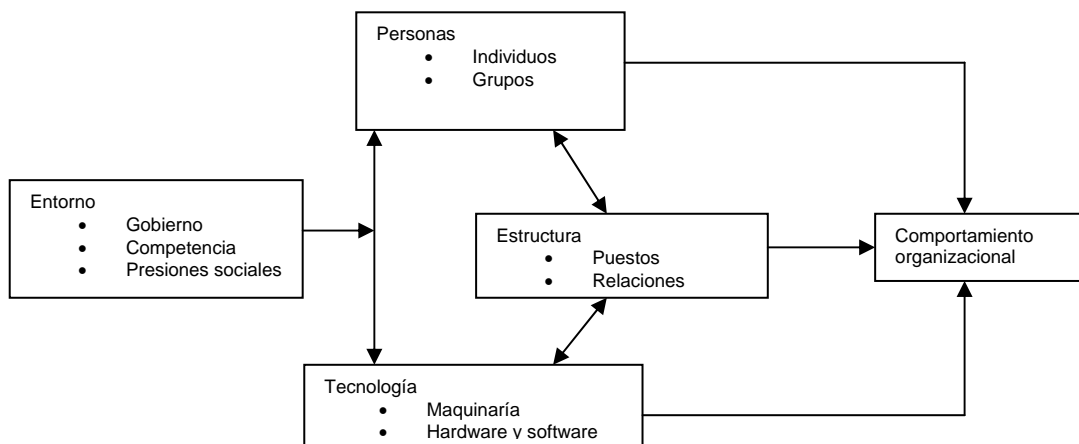
### 2.3.2 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional

Según Robbins (citado por García, 2002) el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas. Las cuales son:

1. Personas
2. Estructura
3. Tecnología
4. Entorno

La relación que existe entre estas fuerzas y su estructura se puede visualizar en la Figura 2.1.

**Figura 2.1: Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional**



Fuente: Davis, K y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo (3ª Ed). México: McGRAW-HILL, p.7.

## **2.4 Clima Organizacional**

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral. Pero ¿qué es el clima laboral? Autores como Hodgetts y Altman (1985), Rodríguez (2001) y Maish (2004) coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004) menciona que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas.

Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159). Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Asimismo estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg. Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante merecen atención.

Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico.
2. Variables estructurales.
3. Variables del ambiente social.
4. Variables personales.
5. Variables propias del comportamiento organizacional.

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral, por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

#### **2.4.1 Características del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004). Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son:



- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Objetivos
- Cultura

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

## **2.5 Diagnóstico organizacional**

### **2.5.1 Definición de diagnóstico organizacional**

Molina menciona que el diagnóstico organizacional “es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene de una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo” (2004, p. 80).

Por otro lado Rodríguez menciona que un diagnóstico “es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica” así como también “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, y control del comportamiento organizacional” (1999, p. 42). Dentro de

un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio. Dentro de una organización debe haber un autodiagnóstico del ambiente, es decir que los empleados analicen sus propios comportamientos.

### **2.5.2 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional**

A continuación se señalan algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

#### **Ventajas**

- Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

#### **Desventajas**

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

Fuente: Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. México DF: SITESA, p. 86

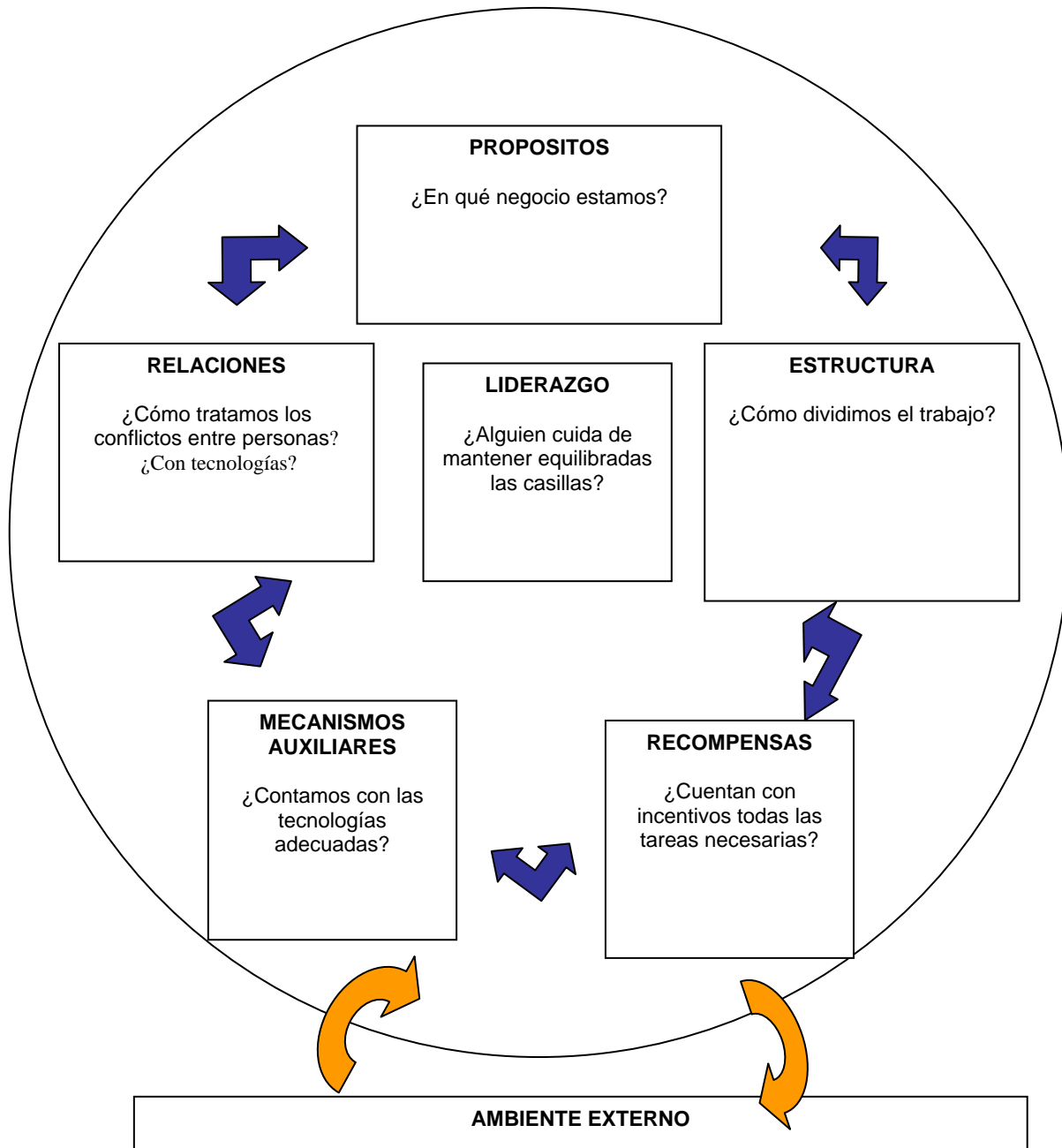
### **2.6 Modelos de diagnóstico organizacional**

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan en diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos enfocados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros en términos informativos. Sin embargo, para fines de este estudio sólo se tomaran en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. Estos modelos tienen como misión

comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas (Burke, 1998).

Los modelos orientados al comportamiento humano son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de congruencia de Nadler y Tushman, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de contingencia de Lawrence y Lorsch, modelos normativos de Likert y de Balke y Mounton, y el enfoque histórico-clínico de Levinson (Burke, 1998). Debido a las necesidades de la organización y tomando en cuenta que se tiene un corto tiempo para la realización de este estudio, el modelo seleccionado para realizar el diagnóstico de clima laboral es el modelo de seis casillas de Weisbord. Este modelo con la interrelación de sus variables se muestran en la Figura 2.2.

Figura 2.2 Modelo de seis casillas de Weisbord



Fuente: Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. México DF: SITESA, p. 88.

## 2.7 Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

Este modelo está integrado por seis casillas las cuales son:

- **Propósitos:** Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- **Estructura:** Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- **Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- **Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
- **Relaciones:** Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord (citado por Burke, 1988) cree “que una de las labores primordiales del jefe o del líder

es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas (p. 89). Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

- **Ambiente externo:** Estos influyen en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos, instituciones religiosas, desastres naturales, etc.

En resumen el modelo de seis casillas de Weisbord es útil cuando no se tienen mucho tiempo para realizar el diagnóstico de clima laboral, cuando el dueño no está acostumbrado a pensar de forma sistémica y cuando se requiere de un mapa organizacional para su uso inmediato.

### **2.7.1 Propósito**

La responsabilidad de la dirección es determinar ¿Qué es la organización? y hacia donde se dirige, es decir, debe manifestar los propósitos o las misiones de la organización y comunicarlas a sus empleados. Para lograr los objetivos que tiene una organización, primero que nada se debe definir estos dos aspectos para que se tenga un marco de referencia hacia dónde se va a dirigir la organización. Peter Bruker (citado por Steiner, 1999, p. 149) dice que “la dirección debe decidir ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?” El propósito o la misión de la organización juega un papel muy importante dentro de la misma, según Steiner (1999) solamente con los propósitos o las misiones se pueden elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones.

Todos los estudiosos de la administración coinciden sobre la importancia del propósito de la organización. Tal es el caso de Galindo y Martínez (1987) quienes afirman que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” (p. 70). Otra definición más técnica es daba por estos mismo autores donde afirman que los propósitos son “las aspiraciones

fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente, un grupo social (1997, p.70). Muchos son los autores que escriben sobre la importancia de los propósitos dentro de una organización, no obstante algunos de ellos se olvidan de mencionar las características de los propósitos. Para Galindo y Martínez (1997) las cuatro principales características de los propósitos son:

1. Básicos y trascendentales
2. Genéricos o cualitativos
3. Permanentes
4. Semi permanentes.

Cabe mencionar que los propósitos o misiones se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante éstos pueden ser sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa. Estas doctrinas o filosofía como las llama Steiner (1999) son construidas para que la empresa tenga una mejor proyección en el interior, así mismo se convierten en la piedra angular de la dirección y las operaciones de la misma.

Steiner (1999), Galindo y Martínez (1997) coinciden en la importancia de los propósitos de la organización. Para ellos los propósitos son importantes porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccionar el destino de la misma.

### **2.7.2 Estructura**

Marvin Weisbord (citado por Burke, 1988) dice en su modelo de seis casillas que la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de la empresa es saludable o no. Para hacer un diagnóstico de clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la empresa. Por esta razón es necesario definir ¿Qué es la estructura organizacional? Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) afirman que la estructura organizacional es “la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puestos y unidad y señala cómo debe coordinarse” (p. 271). Asimismo Robbins (citado por García, 2002, p. 87) define a la estructura organizacional como “la forma en que están divididas agrupadas y coordinadas formalmente las tareas”. Podemos observar que estas definiciones tienen un común denominador, ambas referencias afirman que la estructura es la definición, la coordinación y la agrupación de las tareas propias de una empresa.

Es importante conocer según Pérez y Robina (2003) que la estructura de la organización y la obtención de los objetivos productivos y los factores subjetivos son variables estrechamente relacionados.

Un elemento gráfico que ilustra las relaciones entre las funciones, departamentos, divisiones y los puestos individuales de una empresa es el *organigrama*. Es decir el organigrama representa cómo una organización está estructurada.

Haciendo un análisis de los autores que escriben acerca de la estructura organizacional, Hellriegel et al (2002) explican cuales son los cuatro aspectos que tiene el organigrama de la estructura de una organización. Los cuatro aspectos son:

1. Tareas
2. Puestos
3. Niveles de la organización



#### 4. Líneas de autoridad.

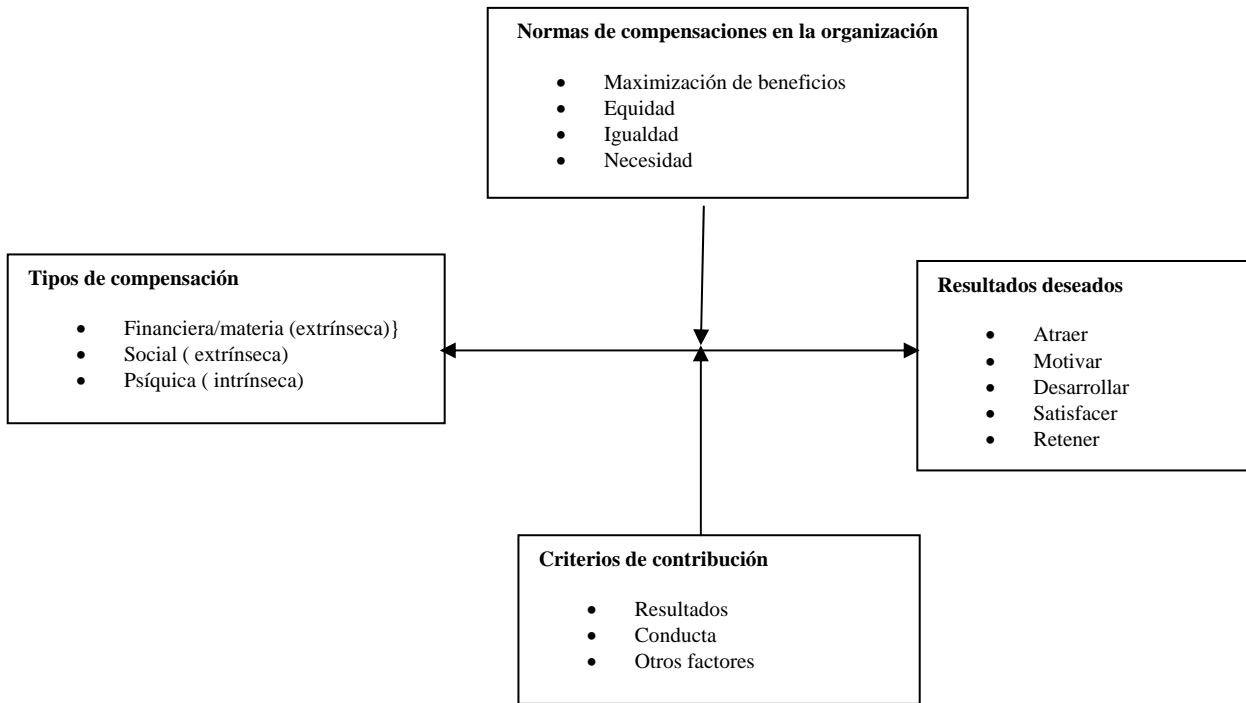
Resumiendo podemos decir que el organigrama es una herramienta muy útil que permite a la organización estructurar las tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad. Este gráfico permite a la organización visualizar más fácilmente cuáles son las relaciones de las actividades que se desarrollan en la organización y ver cuáles son los puestos sin ocupar o necesitan un representante.

Finalmente Donnelly, Wilson y Ivancevich (1998) dicen que la estructura de la organización propicia relaciones muy particulares entre los empleados, los superiores y colegas, asimismo ocasiona que existan líderes asignados en diferentes puestos, ciertos modos de comunicación y modelos de calidad. Toda organización debe tomar en cuenta que para cumplir con sus objetivos, preservar su fuerza laboral y ser reconocido en el exterior necesita tener una estructura bien definida y una ambiente laboral agradable.

#### **2.7.3 Recompensas**

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización. Kreither y Kinicki (1997) proponen un modelo general de sistema de compensación en la organización, donde se analiza los componentes básicos de los sistemas de recompensas en la empresa.

**Figura 2.3 Modelo general de sistemas de compensación en la organización**



Fuente: Kreither, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamientos de las organizaciones*. (3ª ed) España: McGraw- Hill, p. 448.

En la Figura 2.3 podemos observar cómo están esquematizadas las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de compensación, los cuales están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente de la organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

Asimismo en la Figura 2.3 podemos observar que hay dos tipos de recompensas:

- **Recompensas extrínsecas**, también llamadas **tangibles**: éstas son compensaciones financieras y materiales.

- Recompensas intrínsecas, también conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones.

## **2.7.4 Comunicación**

### **2.7.4.1 Definición de Comunicación**

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización. Nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada. Cuando los administradores, gerentes, trabajadores o la propia empresa toman decisiones, deben utilizar medios de comunicación para dar a conocer esta decisión. Todos los agentes que participan dentro de una organización necesitan desarrollar habilidades eficientes de comunicación. Cuando una organización carece de una buena comunicación, ésta regularmente no logra sus objetivos.

Hodgetts y Altman (1985) definen a la comunicación como “el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor” (p. 324). Asimismo Robbins y De Cenzo definen el mismo término como “transferir y comprender el significado” (2000, p. 341). Ambas definiciones nos permite entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.

### **2.7.4.2. Tipos de Comunicación**

La comunicación es un elemento muy importante en las empresas, ya que como lo menciona Chiavenato (2000) (citado por Salazar, C. Canales, L. y Cofré, P., 2004, p. 83) “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común”. El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa en

términos de que le proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas (Hodgetts y Altman, 1985). La información puede ser por medios formales e informales de comunicación.

### *Comunicación Formal*

La organización es la que determina si los canales deben ser formales. Hodgetts y Altman (1985) afirman que existen tres tipos de comunicación formal: la comunicación descendente y la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- Comunicación Descendente: Sirve para comunicar las directrices del superior al subordinado. Este tipo de comunicación ayuda a tener más claras las metas operacionales, proporciona dirección, orienta al trabajador sobre el propósito de la empresa y permite que los trabajadores tengan una retroalimentación de su desempeño.
- Comunicación Ascendente: Ésta proporciona retroalimentación de los subordinados. Es un recurso por medio del cual la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización.
- Comunicación Horizontal: Este tipo de comunicación es entre personas del mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es utilizada para tener una integración y coordinación dentro de la empresa.

### *Comunicación Informal*

La comunicación informal se entiende como la información no oficial entre los equipos de trabajo. Según Davis (citado por Hodgetts y Altman, 1985, p. 328) la comunicación informal es “una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse”. La comunicación informal se da por la necesidad de completar la comunicación formal. Y usualmente es información de boca en boca. Ciertas causas que provocan la comunicación informal son:

- Falta de información de una situación.
- Inseguridad en situaciones existentes.

- Los empleados tienen un interés personal o emocional.
- Las personas no toleran a sus compañeros de trabajo.
- Las personas han recibido nueva información que desean comunicar.

### 2.7.4.3 Barreras de la comunicación

Según Kreither y Kinicki (1997) afirman que existen 4 barreras que dificultan la comunicación eficaz:

#### 1. *Barreras del proceso*

Son las barreras de cada uno de los elementos del proceso de comunicación, tal como emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y *feedback*.

#### 2. *Barreras personales*

Carl Rogers (Citado por Kreither y Kinicki, 1997) identificó dos características del personal que provoca interferencia en la comunicación: La costumbre de evaluar o juzgar al mensaje del emisor y no escuchar con entendimiento.

#### 3. *Barreras físicas*

La distancia que separa a los empleados de la gerencia, de sus compañeros de trabajo o de la propia organización.

#### 4. *Barreras semánticas*

Este tipo de barreras se refieren a que no se selecciona la palabra adecuada para comunicarse, lo que provoca que el mensaje no se transmita porque no se conocen las palabras del mensaje.

Robbins y De Cenzo (2000) nos proporcionan una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización. Las cuales son:

- a. Utilizar la retroalimentación
- b. Utilizar un lenguaje más sencillo
- c. Escuchar de manera activa
- d. Limitar las emociones
- e. Utilizar señales no verbales

### **2.7.5 Liderazgo**

#### **2.7.5.1 Definición de Liderazgo**

Existen muchos autores que definen el término de liderazgo, no obstante todos ellos coinciden con la definición. Davis y Newstrom consideran que el liderazgo “es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos (1999, p. 216). Asimismo Kreither y Kinicki (1997) lo definen como “influir en el personal para lograr los objetivos de la organización” (p. 468).

El líder dentro de la organización es un elemento importante, ya que éste como lo menciona Weisbord en su modelo de 6 casillas es el que controla, influye, apoya y motiva a los demás elementos que operan en la organización. Ginés (2001) menciona que el líder es la persona que orienta y motiva a los empleados en una empresa y define el clima laboral. Sin embargo, como menciona Brown y Duguild (2004) que el liderazgo conlleva un trabajo compartido en equipo en donde cada individuo de la organización tiene la misma responsabilidad y compromiso.

Una empresa sin liderazgo, operaría con personas y máquinas en confusión. Es como tener una orquesta sin director, solamente tener músicos e instrumentos. En toda organización no importa el tamaño, el sector y la ubicación, lo importante es tener un liderazgo. Davis y Newstrom (1999) mencionan que el liderazgo “identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros” (p. 216).

### **2.7.5.2 Tipos de liderazgo**

De acuerdo con Likert (citado por Vázquez y Guadarrama, 2001) hay 4 tipos de liderazgo que pueden utilizar los gestores de una organización. Cada uno de estos tipos de liderazgo originan un tipo distinto de clima organizacional, Brunet (2004) también hace referencia a la teoría de liderazgo de Likert, da una breve descripción de los cuatro tipos de liderazgo, además de que describe el clima organizacional que hay en una organización de acuerdo al tipo de liderazgo. Los cuatro tipos de liderazgo son:

#### **Sistema 1 (Explorador- Autoritario)**

Este tipo de liderazgo es totalmente autocrático, sin ninguna relación de confianza entre superiores y subordinados. Las decisiones solamente son tomadas en el nivel alto de la organización y son distribuidas de manera descendente. Los trabajadores realizan su trabajo en un ambiente de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente por dinero y status, satisfaciendo solamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Cuando la organización tiene este tipo de liderazgo, las actitudes de los empleados son hostiles y no tienen un compromiso. Éstos se encuentran insatisfechos frente a sus tareas, sus compañeros, sus superiores y con la organización. Por lo mismo los trabajadores no trabajan en equipo. Existe poca comunicación descendente o ascendente lateral.

#### **Sistema II (Benevolente- Autoritario)**

Este estilo de liderazgo se caracteriza por una naturaleza autoritaria con un grado pequeño de confianza entre los superiores y los empleados. Es decir generalmente los directivos son los que toman las decisiones, no obstante los empleados en ocasiones tienen la libertad de hacer comentarios sobre éstas. Asimismo en este modelo de liderazgo las recompensas y los castigos son las herramientas para motivar a los empleados. Sin embargo, los empleados se sienten insatisfechos, por lo mismo en la organización existe poco trabajo en equipo. El clima

laboral que hay en una empresa cuando se tiene este estilo de liderazgo es estable y estructurado, a pesar de que la “dirección juega mucho con las necesidades sociales de los trabajadores” (Brunet, 2004, p. 3).

### **Sistema III (Consultivo)**

Existe mayor participación de los empleados, debido a que la dirección les tiene confianza. Es decir los empleados se les permiten tomar sus propias decisiones sobre cómo realizar sus tareas. Para motivar a los subordinados se utilizan recompensas en lugar de castigos y amenazas (Vázquez y Guadarrama, 2001). Cabe mencionar que cuando existe un liderazgo consultivo en la organización los empleados se sienten con la confianza de discutir con sus superiores de sus inconformidades. Según Brunet (2004) el clima laboral cuando se practica este tipo de liderazgo es bastante dinámico.

### **Sistema IV (Participativo)**

En este último estilo de liderazgo la dirección tiene plena confianza en sus subordinados. Es decir la dirección delega autoridad. Así podemos decir que generalmente estos empleados trabajan en equipo. La comunicación fluye hacia arriba y entre iguales de la organización. Los empleados se sientan motivados por la participación que tienen en la organización. El ambiente laboral es muy saludable ya que es muy amigable y existe mucha confianza.

Finalmente Lynch y Manso (2000) mencionan que hoy en día los líderes deben fomentar en las organizaciones un ambiente de valores y sentimientos que involucren más a los empleados, esto tendrá como resultado una estrecha vinculación entre los empleados y la organización. Éste es un factor muy importante ya que los valores y los sentimientos constituyen la formación y ética de los seres humanos.



### **2.7.6 Mecanismos Auxiliares**

Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

Para Robbins y De Cenzo los mecanismos de apoyo son: “sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización” (2000, p.11). Estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también colaboran a crear el contexto de la organización. Por esta razón es de suma importancia certificar que los mecanismos sean eficientes. Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: los departamentos de finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Finanzas y logística son los departamentos que dan mayor soporte a las diferentes áreas de una organización, ya que el departamento de finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes.

La capacitación es un mecanismo de apoyo que la mayoría de las organizaciones de nuestro país y en el mundo utilizan para maximizar su productividad. Para Stoner, Freeman y Gilbert los programas de capacitación tienen como propósito principal de “mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente” (1996, p. 428). Los programas de capacitación son impartidos dentro o fuera de la organización para todos sus integrantes. Lo que se busca al impartir cursos de capacitación es mejorar el desempeño de cada uno de estos integrantes.

La capacitación se puede impartir a los nuevos integrantes y a los ya existentes. Asimismo la capacitación para cada uno de ellos debe ser diferente, ya que cada uno de ellos tiene diferentes características. Los trabajadores que recién ingresan a una organización deben

de aprender nuevas habilidades, las cuales las adquieren rápidamente y sin dificultades porque se encuentran motivados al iniciar un nuevo trabajo. No obstante capacitar gente más experimentada puede ser un problema porque no es fácil definir sus necesidades de capacitación.

Según Stoner, Freeman y Gilber (1996) los administradores cuentan con cuatro procedimientos para determinar una capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los empleados. Las cuales son:

- 1) Evaluar el desempeño
- 2) Analizar los requisitos del trabajo
- 3) Analizar la organización
- 4) Las encuestas de los empleados.

Finalmente, la tecnología que se utiliza para facilitar los procesos de una organización es considerada un mecanismo de apoyo. Una de las tecnologías utilizadas en las organizaciones son los sistemas de información computarizados que son usados para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. Asimismo, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz. Stoner, Freeman y Gilber definen a los sistemas de información administrativa como: “mecanismos de control importantes para garantizar las operaciones eficientes en el interior de una organización” (1996, p. 689).

La infraestructura tecnológica (computadoras, impresoras, fax, teléfono, robots y maquinaria) son también unos de los mecanismos de apoyo más importantes para la organización.

Finalmente se concluye que en una investigación se requiere de una extensa gama de conocimientos teóricos para poder tener elementos fundamentales. Hoy en día existe un sin fin de bibliografía que habla sobre recursos humanos, la tarea del facilitador es seleccionar la adecuada a su estudio. Las referencias mencionadas anteriormente forman parte de marco teórico de esta tesis, no obstante es necesario remarcar que sólo es un resumen de lo más importante de los temas de recursos humanos, clima laboral, así como diagnóstico organizacional.