

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA.**  
**SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO.**  
**MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**



**Tesis:**

Estudio diagnóstico a nivel descriptivo sobre la percepción de mandos medios y altos con base a su antigüedad hacia el modelo organizacional de una empresa del ramo automotriz.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO**  
**ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y**  
**ORGANIZACIONAL.**

**PRESENTA:**

LIC. KARLA GABRIELA VELA RAMOS.

**ASESORES:**

M.D. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN.

M.P.L. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.

SEMESTRE AGOSTO-DICIEMBRE 2010 MONTERREY, N.L. MEXICO.

## AGRADECIMIENTOS.

---

A mis padres **Gloria y Sigifredo** por haberme formado con cimientos fuertes y valores importantes que me han permitido tener un carácter firme, actitud positiva y de lucha constante que me permiten disfrutar la vida, por enseñarme el camino y haberme permitido recorrerlo con mis ideales, por ser ejemplo de perseverancia y amor, a mi esposo **Bernardo** por acompañarme en este camino.

A mis maestros: **Marco Wong, Alfredo Salinas y Javier Ángel Quiroga**, quienes han sido de gran ejemplo e inspiración personal y profesional por su gran vocación y facilidad para compartir y fomentar conocimiento, al Maestro **Armando Peña**, quien desde licenciatura ha sido un gran facilitador de conocimiento, impulsor de creatividad y un gran apoyo para mi desarrollo académico, al Maestro **Eduardo Leal**, quien me ha guiado profesionalmente desde comienzos de mis estudios de posgrado y ha tenido siempre una gran generosidad para compartir sus conocimientos con una impresionante actitud de servicio, mis agradecimientos en especial al Maestro **Álvaro Antonio Ascary Aguillón** quien también desde mis inicios en licenciatura ha sido un gran guía y tutor, cuestionando ideas y fomentando el pensamiento analítico, por enseñarme a trabajar con calidad, metodología y profesionalismo, por ayudarme a dar forma a mis ideas enriqueciéndolas con su experiencia, por compartir sus conocimientos y por esa manera especial de hacer que el trabajo sea siempre productivo.

A mis compañeros de maestría quienes compartimos experiencias, conocimientos, ideas y trabajamos en equipo para lograr nuestras metas.

A la empresa por haberme dado la confianza y la oportunidad para llevar a cabo este proyecto de investigación.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	9
2.1 Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.	
2.2 Sobre el concepto del comportamiento organizacional.	
2.3 Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional.	
2.4 Modelos de comportamiento organizacional.	
2.5 Artículos sobre de comportamiento organizacional.	
2.6 La ventaja de gestionar los modelos de comportamiento organizacional en la actualidad: Efectividad organizacional (concepto, búsqueda, etcétera.)	
Capítulo 3: Metodología.....	34
3.1 Diseño: No experimental, Expos-facto Transversal Descriptivo.	
3.2 Hipótesis.	
3.3 Operacionalización de variables.	
3.4 Participantes.	
3.5 Escenario o ambiente.	
3.6 Instrumentos.	
3.7 Procedimiento.	

Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	39
Capítulo 5: Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	49
Anexos.....	51

## **RESUMEN.**

---

El presente estudio descriptivo tiene como objetivo general conocer la percepción del talento humano (43 participantes) en relación a la presencia de los estilos organizacionales (autocrático, custodia, apoyo y colegial) en una empresa de giro automotriz, para ello se planteó la siguiente hipótesis: El talento humano de mandos medios y altos con menor antigüedad percibe una incidencia más baja del estilo de comportamiento organizacional a diferencia del personal que cuenta con más años en la organización, el cual se orienta a lo más alto. Para tal tarea se recurrió al enfoque teórico del comportamiento organizacional y a su vez se planteó una metodología que incluyó un diseño no experimental de corte exposfacto transversal y una escala sobre estilos de comportamiento organizacional. Resulta importante mencionar que los resultados obtenidos permiten una diagnosis muy interesante para la orientación, administración y los resultados psicológicos de la empresa.

## **ABSTRACT.**

---

This descriptive study's general objective is to know the perception of human talent (43 participants) in relation to the presence of organizational styles (autocratic, custodial, supportive, and collegial) in an automotive company, with this propose the following hypothesis Is presented: The human talent in senior and junior positions with lees years in the organization perceived a lower incidence of the organizational behavior styles, different to the staff with more years in the organization that perceived them in a higher orientation. For this task a theoretical approach of organizational behavior was revised, the methodology included a non-experimental cross exposfacto design and organizational behavior style scale was used. It is important to mention that the obtained results allow a very interesting diagnosis for guidance, management and psychological outcomes of the company.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

## **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras, pero en especial el proceso de la conducta dentro de las organizaciones. En relación a esto último se ubica la presente investigación, centrada en la línea de los estilos de comportamiento organizacional (autocrático, custodia, apoyo y colegial) propuestos por Keith Davis, (1999), pero con un rediseño metodológico vanguardista e innovador de corte diagnóstico que brinde los input necesarios para la toma de decisiones futuras de las organizaciones; logrando así afrontar con datos más reales los retos que propone el comportamiento organizacional, los cuales son:

- Respuesta a la globalización.
- Manejo de la diversidad laboral.
- Mejora de calidad y productividad.
- Mejora de la conducta ética.
- Estímulo a la innovación y cambio.
- Facultar al personal.
- Entrenamiento a la temporalidad.
- Mejora de servicio a clientes.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Hoy en día es vital para las organizaciones ser dinámicas en su interior para poder afrontar los retos o demandas del mercado ya sea nacional o internacional. Esto implica estar atentos al talento humano el cual es un pilar fundamental para el logro y consecución de las metas.

Existen diversas metodologías para conocer y potencializar el interior de una organización, están por ejemplo: el clima organizacional, la mejora continua, el proceso de evaluación del desempeño, entre otras; sin embargo, un aspecto

previo a considerar es la proyección del estilo de comportamiento organizacional que desea expresar la empresa la cual se traduce en filosofía, valores, misión y metas; siendo estos aspectos importantes para conocer hacia donde se desea ir y con qué medios estratégicos.

***¿Por qué desarrollar una investigación en relación a la percepción del talento humano ante los estilos de comportamiento organizacional?*** El identificar y conocer los estilos de comportamiento organizacional permite una serie de ventajas competitivas como lo son: involucrar al talento humano en el cambio, proyección de un modelo incluyente, visión sinérgica, transparencia comunicativa, deseo de maduración organizacional y el identificar tanto áreas de oportunidad como fortalezas situadas en el individuo, grupo y estructura; permitiendo así el desarrollo de planes y estrategias hacia la mejora continua.

El autor Keith Davis, (1999) en Human Relations at Work propone abordar cuatro modelos de comportamiento organizacional, los cuales son: el autocrático, de custodia, apoyo y colegial ya que estos modelos permiten observar la conducta como algo previsible y pronosticable.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Se dice que hay que evaluar para poder mejorar; bajo esta premisa las organizaciones deben gestionar una cultura de diagnosis que permita la elaboración de estrategias más reales al mercado laboral actual. Es claro que en una organización se pueden evaluar un sinnúmero de procesos, pero los de mayor trascendencia son los que involucran al talento humano y su sentir; ya que este último brinda el capital intelectual y emocional.

Esta tarea es compleja porque implica recibir comentarios que pueden exhibir deficiencias, pero si son bien capitalizadas se logran grandes cambios en beneficio de la organización y su clima laboral.

Con base a lo anterior la presente investigación es una propuesta innovadora para pulsar y conocer ese sentir humano en dirección a los modelos de

comportamiento organizacional y con base a ello identificar el impacto en relación a la orientación gerencial, el resultado psicológico, las necesidades del empleado y los pronósticos sobre resultados de desempeño. Siendo estos aspectos altamente relevantes para la planeación y desarrollo de las nuevas metas, las cuales actualmente están siendo rediseñadas y atendidas por la organización a intervenir.

Ante ello se formula la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la percepción con base a la antigüedad laboral del talento humano de mandos medios y altos hacia el estilo de comportamiento organizacional de una empresa del ramo automotriz?**

#### **1.4 Objetivo general:**

Identificar y conocer la percepción del talento humano de mandos medios y altos en relación a los estilos de comportamiento organizacional con base a la antigüedad laboral.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- 1.5.1 Identificar con base a percepción de la muestra total el estilo de comportamiento organizacional predominante.
- 1.5.2 Conocer con base a la antigüedad, la percepción de la muestra en relación a cada estilo de comportamiento organizacional predominante.
- 1.5.3 Identificar la modalidad de medición de resultados de la organización con base a la percepción de la muestra.
- 1.5.4 Conocer debilidades y fortalezas a nivel cualitativo con base a la percepción de la muestra.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.**

Davis y Newstrom (1989), consideran a Elton Mayo como el padre de lo que en décadas de 1920 y 1930 se empezó a conocer como relaciones humanas y más tarde se le denominó comportamiento organizacional. Para ello contribuyó en gran medida el estudio realizado en la planta Hawthorne, este estudio pretendía investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados.

Elton Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad, al contrario pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Esto, debido a que habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La supervisión había reforzado aún más su motivación.

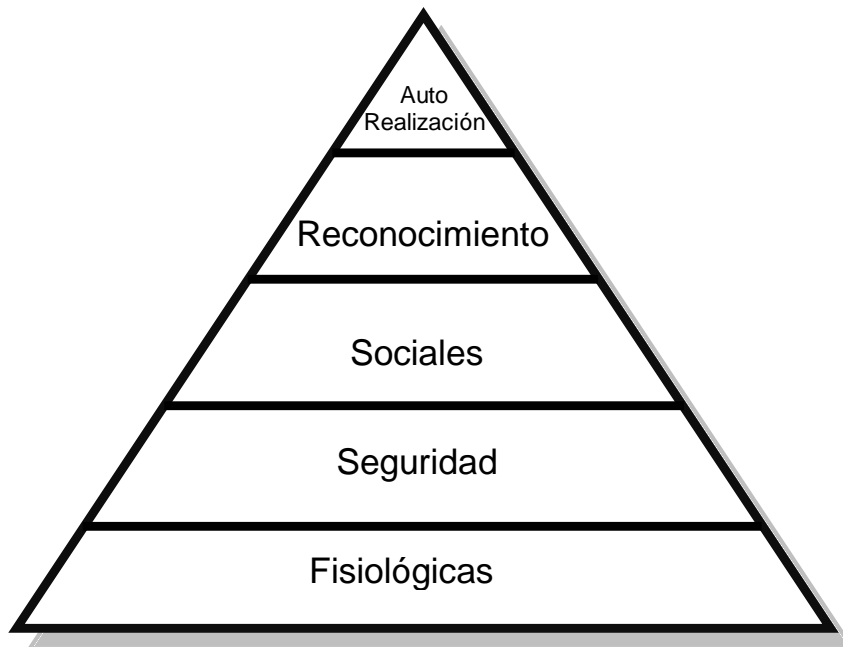
Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrh.htm>).

El autor Abraham Maslow (1943), menciona que las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de un modelo de jerarquías (ver Figura 1). En donde la parte inferior hace referencia a las necesidades físicas y de seguridad. En cambio, la parte superior es donde se encuentran las necesidades del ego (la necesidad de respeto, por ejemplo) y las de autorrealización (entre las que se cuenta la necesidad de significado y crecimiento personal). En general, las

necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior. Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en el mundo moderno, casi todos estamos motivados, por lo menos en parte, por las del ego y las de autorrealización. El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subalternos.

Figura 1.



Abraham Maslow, (1943), Modelo de Jerarquías.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrh.htm>).

Otro gran aporte al comportamiento organizacional lo ofrece Douglas McGregor (1957) quien fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos ya que dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría de comportamiento humano. Además pensaba que detrás de cada decisión administrativa subyace una serie de supuestos acerca de la naturaleza humana y de la conducta que es central en la determinación de cada estilo de operación individual del administrador.

Este autor ofrece un punto de vista interesante sobre las funciones de la administración para integrar el elemento humano a la organización los cuales son:

- La administración es responsable de organizar los recursos de la empresa de acuerdo a los objetivos económicos que se persiguen.
- Con respecto a la gente, se identifica un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificar su comportamiento, para que encuadre a las necesidades de la organización.
- Sin la participación activa de la administración, la gente sería pasiva a las necesidades de la organización. Ellos deben ser persuadidos, recompensados, castigados, controlados en la dirección de subordinados. Detrás de esta teoría convencional, existen algunos postulados adicionales.

El modelo de hombre de Douglas McGregor es probablemente el que más ha influido sobre el sistema de valores y los programas del humanismo industrial, ya que establece la teoría X –que representa una caricatura de la teoría burocrática donde se supone que la gerencia cree que los trabajadores odian su trabajo y harán todo lo posible por evitarlo, serán indiferentes a las necesidades de la organización y sólo pueden cooperar a través de las sanciones negativas. Mientras que la Teoría Y los administradores asumen tales cosas como la capacidad de asumir responsabilidades, el potencial de su desarrollo y la disponibilidad para dirigir la conducta hacia el logro de las metas organizacionales.

(<http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Douglas%20McGregor.htm>).

Por otra parte, en 1948, surge la idea básica que sostiene la escuela socio-técnica la cual estudia los aspectos tecnológicos para comprender la conducta de las personas en el trabajo. Surge en un contexto post-bélico que había experimentado una importante transformación derivada del avance tecnológico impulsado por la industria bélica. Se trata entonces de considerar tanto los aspectos tecnológicos como determinantes de la conducta en el trabajo, como de mejorar las relaciones sociales en los grupos de trabajo que aparecen en las organizaciones. A pesar del

reconocimiento del papel del Instituto Tavistock como catalizador del modelo socio-técnico, se ha de hacer una mención especial a Whyte (1948) por ser considerado como precursor de esta nueva formulación teórica y facilitar el tránsito de la Escuela de las Relaciones Humanas a los enfoques socio-técnicos.

(<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14033/1/Aproximaci%C3%B3n%20Hist%C3%B3rica%20a%20la%20Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>).

Aunque a finales del siglo XIX y comienzos del XX algunas personas advirtieron la importancia del factor humano en el éxito de una organización, cuatro investigadores destacan como los primeros exponentes del comportamiento organizacional: Roberto Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados y distintos, pero todos creían que la gente era el activo más importante de las organizaciones y que debería ser administrada en consecuencia.

(Robbins, S. 2004 Administración).

Por otra parte, en la aproximación sistémica es posible ubicar distintos modelos y teorías que tienen en común la consideración de la organización como un sistema y la atención a los diferentes niveles de funcionamiento de la misma. Esta consideración aparece como un intento de superación de propuestas teóricas previas que enfatizaban, en unos casos, lo formal y racional o lo interpersonal e irracional, en otros. Tradicionalmente se agrupan dentro de esta aproximación dos tipos de teorías, las teorías de la contingencia y el modelo de las organizaciones como sistemas abiertos.

Las teorías de la contingencia parten de una visión de sistema abierto y se centran en el análisis de las interrelaciones entre diferentes subsistemas, considerando variables como la tecnología, el tamaño organizacional, la complejidad e incertidumbre del entorno, etc. Dichos subsistemas pueden definirse de muchas maneras ya que, a diferencia de las teorías clásicas, no existe un único modelo de

organización, sino que depende del tipo de tarea o entorno con el que se enfrente. Por tanto, existirían tantos tipos potenciales de organizaciones como entornos.

Una de las aportaciones más conocidas en este grupo son las llevadas a cabo por Burns y Stalker (1961) respecto a la distinción entre organizaciones mecánicas y orgánicas. Posteriormente, French y Bell (1978) definen el Desarrollo Organizacional (DO) como un “esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción”.

(Robbins, S.2004 Administración).

Peiró (1990) menciona que a partir de los modelos teóricos sobre toma de decisiones y de la teoría de sistemas surge una aproximación a las organizaciones como sistemas complejos de procesamiento de información que contempla la obtención de datos, su transformación en información y la comunicación y almacenamiento de esta información.

Peiró, Prieto y Roe (1996) consideran que los cambios tecno-económicos se traducen en tres fenómenos clave: la innovación tecnológica, la globalización de la economía y el crecimiento del sector de servicios. Estas transformaciones se están traduciendo en notables cambios en la naturaleza del trabajo y de las organizaciones lo que está conduciendo a nuevos tipos de organización, nuevas relaciones contractuales, nuevos tipos de trabajo y nuevos trabajadores.

Loughlin y Barling (2001) analizan las implicaciones de la naturaleza cambiante del trabajo en la motivación y en el balance trabajo/no trabajo que perciben los trabajadores más jóvenes. Sparks, Faragher y Cooper (2001) describen cuatro aspectos de especial interés para la PTO: la inseguridad en el trabajo, el aumento

de las jornadas de trabajo (por ejemplo, jornadas comprimidas), la reducción del control en el trabajo y el estrés en la dirección.

(<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14033/1/Aproximaci%C3%B3n%20Hist%C3%B3rica%20a%20la%20Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>).

## **2.2 Sobre el concepto del comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional se puede definir burdamente en las acciones que realiza un empleado dentro de la organización, claramente, en este enunciado se encuentran inmersos conceptos, teorías e ideas mucho más elaboradas. Al ser cada uno de los empleados un individuo con ideas y una cultura propia, al mismo tiempo que forma grupos dentro de la organización y la relación entre estos comportamientos y el estilo de la administración de la organización enriquece este campo de estudio. El comportamiento y la organización son conceptos relacionados positivamente y cada uno tiene el poder de ejercer influencia sobre el otro.

A continuación se presentan algunas definiciones más completas sobre el comportamiento organizacional, según distintos autores:

*“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.*

(Robbins, S. 2004. Comportamiento Organizacional).

*“Estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”.*

(Davis, K. y Newstrom, J. 1999. Comportamiento humano en el trabajo).

*“El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas”.*

(Gordon, 1996. Comportamiento Organizacional).

*“Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas.”*

(James L Gibson, John Ivancevich M, James H Donnelly Jr. 1992. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos).

*“Es una disciplina que estudia el impacto de los individuos, los grupos y la estructura en la conducta de la organización con el objetivo de aplicar este conocimiento para mejorar la eficiencia de la organización”.*

(Mauri Castelló, Jordi J. 2005. Introducción a la organización y gestión de empresas).

*“El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.*

(Martínez, Pedro. 2009. Comportamiento organizacional.  
<http://site.ebrary.com/lib/dgbuanlsp/Doc?id=10312189&ppg=6>).

### **2.3 Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional es un campo que ha sido influenciado y enriquecido por distintas disciplinas, entre las más importantes se encuentran: la psicología, la sociología y la antropología.

- Aportación de la psicología:

La psicología es una disciplina diversa, basada en la ciencia, pero con aplicaciones casi sin límites en la vida cotidiana. Algunos psicólogos hacen investigación básica, el desarrollo de las teorías y las pruebas a través de métodos de investigación afinado cuidadosamente que implican la observación, la experimentación y el análisis. Otros psicólogos aplican los conocimientos científicos disciplina para ayudar a las personas, organizaciones y comunidades un mejor funcionamiento.

Como los rendimientos de la investigación psicológica de la información, si se trata de mejorar las intervenciones para tratar la depresión o de cómo los humanos interactúan con las máquinas, estos hallazgos a formar parte del cuerpo de la disciplina del conocimiento y se aplican en el trabajo con los pacientes y clientes, en las escuelas, en los entornos corporativos, en el sistema judicial, incluso en el deporte profesional.

La psicología es una profesión a nivel doctoral. Los psicólogos estudian tanto el funcionamiento normal o anormal, y tratar a pacientes con problemas mentales y emocionales. También estudian y fomentar comportamientos que aumentar la resiliencia y bienestar emocional.

(<http://www.apa.org/about/index.aspx>).



El objeto de la psicología es el conjunto de experiencias anímicas de la persona en relación con el mundo y con los demás. Según la perspectiva adoptada, esas experiencias son estudiadas de forma diversa.

(Malo Pé, Antonio.2009. Introducción a la psicología).

- Aportación de la sociología:

La sociología, el estudio científico de la conducta social humana. Como el estudio de los seres humanos en su aspecto colectivo, la sociología se ocupa de todas las actividades del grupo: económicos, sociales, políticos y religiosos. Sociología trata de determinar las leyes que rigen el comportamiento humano en contextos sociales.

(<http://www.webref.org/sociology/sociology.htm>).

La sociología es el estudio de la vida social de los seres humanos, grupos y sociedades . Se ocupa de las normas sociales y los procesos que unen y separan a las personas no sólo como individuos, sino como miembros de asociaciones, grupos y las instituciones. La sociología se interesa en nuestro comportamiento como seres sociales, por lo que el ámbito sociológico de las gamas de interés a partir del análisis de contactos entre individuos anónimos hasta el estudio de los procesos globales de la sociedad.

La sociología como disciplina científica surgió a principios de siglo 19 como una respuesta académica al desafío de la modernidad: como el mundo se está volviendo más pequeño y más integrado, la experiencia de los pueblos del mundo es cada vez más atomizada y dispersa. Los sociólogos esperan no sólo poder entender lo que llevó a los grupos sociales juntos, sino también poder desarrollar un "antídoto" para la desintegración social.

En el siglo 20, los sociólogos y los psicólogos que realizaron la investigación en las sociedades industriales no han contribuido al desarrollo de la antropología .

Cabe señalar, sin embargo, que los antropólogos también llevaron a cabo la investigación en las sociedades industriales. Hoy la sociología y la antropología son mejores en contraste, según las diferentes preocupaciones teóricas y métodos en lugar de objetos de estudio.

Sociología tiene algunos vínculos con la psicología social , pero el primero está más interesado en las estructuras sociales y la segunda en los comportamientos sociales.

(<http://www.wordiq.com/definition/Sociology>).

Al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes. Específicamente, los sociólogos han hecho sus mayores contribuciones al CO a través de su estudio del comportamiento de los grupos en las organizaciones, en particular las formales y complejas. Algunos de los aspectos del CO que han recibido conocimientos valiosos de los sociólogos son la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos.

(<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57315.PDF>).

- Aportación de la antropología:

La antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos nos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. Buena parte de lo que sabemos ahora de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es

Resultado del trabajo de los antropólogos o de la aplicación de su metodología.

(<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57315.PDF>).

## **2.4 Modelos de comportamiento organizacional.**

En cualquier organización se hace presente un sistema de comportamiento, el cual se basa normalmente en su filosofía, valores, misión y metas. Esto puede suceder a nivel tácito o expreso, la calidad del liderazgo, comunicación y la dinámica de los grupos son elementos primordiales en el sistema comportamental; la combinación de estos elementos permite crear lo que actualmente denominamos una cultura en cuanto a las actitudes personales de los empleados y los factores situacionales como lo son: motivación y cumplimiento de metas.

Para comprender más ampliamente el punto anterior, el autor Keith Davis (1967) propone que hay que comprender y analizar el paradigma de cuatro modelos de comportamiento organizacional los cuales son: autocrático, custodia, apoyo y colegial. Estos modelos representan una evolución historia aproximadamente de los últimos 100 años, ya que basta recordar que los modelos administrativos eran el esclavismo y el feudalismo.

A continuación para una mayor comprensión, se describen los cuatro modelos de comportamiento organizacional (fuente: Keith Davis, *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*, 3a. ed., Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 480).

- Modelo autocrático

Fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial y se fundamenta en el poder, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado, su orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal. En un entorno autocrático, la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Este modelo, parte del supuesto de que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a

alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido. Esta visión convencional de la administración deriva en un estricto control de los empleados.

En combinación con las tareas físicas del pasado y con las condiciones de insalubridad, indigencia, peligro y escasez de recursos imperantes entonces, el modelo autocrático resultó de poco valor para muchos empleados, y muchos trabajadores siguen considerándolo así en la actualidad.

La orientación de los empleados en este modelo se dirige a la obediencia al jefe, no al respeto por éste, esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos es casi absoluto. Los salarios suelen ser bajos por lo que en consecuencia también el desempeño de los empleados es mínimo, si los empleados están dispuestos a rendir un desempeño mínimo es porque deben satisfacer sus necesidades de subsistencia como las de su familia. Aun así, hay empleados que alcanzan un desempeño más alto, ya sea a causa de sus muy particulares motivaciones para la obtención de logros, de su simpatía personal por su jefe, del hecho de que éste sea un "líder natural" o por efecto de cualquier otro factor, no lo cual en su mayoría se reducen a rendir un desempeño mínimo.

El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. De ninguna manera puede decirse que sea completamente inservible. Esta manera de concebir el trabajo hizo posible la existencia de grandes sistemas ferroviarios, la operación de acerías gigantescas y la aparición de la dinámica civilización industrial característica de Estados Unidos. Permite obtener resultados, aunque por lo general de índole moderada. Su principal desventaja son sus altos costos humanos, ya que es probable que este conduzca a altos niveles de ausentismo y rotación dentro de la organización. El modelo autocrático fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones, y sigue siendo útil en ciertas condiciones. Sin embargo, la fuerza combinada de los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los empleados y de los cambios que

ocurrieron en los valores sociales dio lugar al reconocimiento de que existían mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

- Modelo de custodia.

Cuando los administradores emprendieron el estudio formal de sus empleados, advirtieron muy pronto que, aunque los trabajadores bajo una administración autocrática no se insubordinaban a sus jefes, mantenían en cambio una pésima opinión de ellos. Deseaban decir muchas cosas, y efectivamente las decían cuando perdían los estribos. Sus jefes no les suscitaban más que inseguridad, frustraciones y agresiones. Dado que les era imposible dar libre curso a estos sentimientos, tendían a transferirlos a su hogar y descargarlos sobre su familia y vecinos, de modo que la comunidad entera padecía los efectos de esa relación.

Resultó obvio entonces para los empleadores progresistas que debía existir algún medio que hiciera posible mayores satisfacciones y un más alto grado de seguridad para los empleados. Si era factible eliminar los motivos de inseguridad, frustración y agresión de los empleados, éstos desarrollarían mayor gusto por su trabajo. En todo caso, se elevaría la calidad de la vida laboral.

Para satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, varias compañías estadounidenses instauraron programas de bienestar a fines del siglo XIX y principios del XX. En su peor versión, estos programas fueron identificados más tarde con el paternalismo. No obstante, en la década de los treinta los programas de bienestar revolucionaron hasta adoptar la forma de lo que ahora se conoce como “prestaciones en beneficio de la seguridad de los empleados”. Los empleadores (así como los sindicatos y el gobierno) comenzaron a interesarse de esta manera por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Lo que hicieron fue aplicar en realidad un modelo de custodia de comportamiento organizacional.

La seguridad sigue siendo una de las principales prioridades de millones de trabajadores en el incierto mercado de trabajo actual, en el que prácticamente ha desaparecido la costumbre de ofrecer a los empleados puestos de por vida. Sin

embargo, muchas empresas han recurrido a medios inusuales para la estabilización de su fuerza de trabajo y la preservación de empleos para evitar despidos, reeducan permanentemente a sus trabajadores, reducen horas extras, congelan nuevas contrataciones, alientan tanto las transferencias como la reubicación de puestos, ofrecen incentivos al retiro anticipado y reducen la subcontratación para ajustarse a los ocasionales retrasos de la industria de la computación.

Para ser exitoso, el enfoque de custodia debe depender de recursos económicos. La orientación administrativa resultante se basa en el dinero por pagar en salarios y prestaciones. Dado que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran razonablemente satisfechas, el empleador se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación. Pero si una organización carece de los recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia. El enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe para sustento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. Para decirlo con aún mayor precisión, a una menor dependencia personal del jefe se añade una dependencia organizacional. Empleados con diez años de antigüedad bajo contrato sindical y con un buen programa de pensiones no pueden darse el lujo de emigrar a otra empresa aun a la vista de mejores horizontes.

Subsisten aún muchos programas acordes con el entorno de custodia en los centros de trabajo, algunas empresas han optado por crear guarderías dentro de sus centros de trabajo, ofrecer beneficios médicos, planes de préstamo y ahorro y como consecuencia han reducido el número de ausencias por causas de enfermedad; han disminuido los gastos por concepto de atención salud, y también se han reducido los costos de reclutamiento y capacitación. Es evidente entonces que los empleados terminan por depender de estas prácticas de custodia y por rehusarse a cambiar de trabajo.

Los empleados que laboran en entornos de custodia y sus familias adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva.

En consecuencia, lo común es que en estas circunstancias los empleados no se desempeñen con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático.

Sin embargo, también este modelo ofrece muy variadas tonalidades, desde oscuras hasta claras. Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, la más evidente de ellas es que la mayoría de los empleados no alcanzan niveles de productividad cercanos a su capacidad máxima ni se sienten motivados a desarrollarse a ese nivel. A pesar de mostrarse satisfechos, en realidad no se sienten ni realizados ni motivados. Una serie de estudios efectuada en la Universidad de Michigan en los años cuarenta y cincuenta confirmó esta situación, pues entre sus conclusiones estuvo la de que “el empleado satisfecho no es necesariamente el empleado más productivo”. Aunque este modelo resulte deseable en beneficio de la seguridad de los empleados, es más conveniente concebirlo como la base de crecimiento para el siguiente modelo.

- Modelo de apoyo

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el "principio de las relaciones de apoyo" formulado de esta manera por Rensis Likert: El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización. Una de las fuentes más importantes entre las que alimentaron este enfoque de apoyo fue la serie de

investigaciones ya mencionadas que se realizaron en la planta de Hawthorne de Western Electric por Elton Mayo y E. J. Roethlisberger.

Estos estudios constituyen un hito en la evolución histórica del comportamiento organizacional y despertaron enorme interés en el modelo de apoyo, este modelo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir en favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Si la dirección les da la oportunidad, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia. Dado que la dirección apoya a los empleados en lo referente a su trabajo, el resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización. En todo lo tocante a su organización, los empleados abandonan la visión de "ellos" para adoptar la de "nosotros". La correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunde en ellos una motivación más intensa que en el caso de los anteriores modelos. Por lo tanto, se sienten impulsados a trabajar. El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos. Forma parte más bien del estilo de vida de trabajo de los administradores y, en particular, de su modo de tratar a los demás. La función del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores, y goza ya de aceptación generalizada, al menos en términos estrictamente filosóficos, entre numerosos administradores estadounidenses. Desde luego que la aceptación de las ideas de apoyo no significa necesariamente que todos los administradores



practiquen regular o eficazmente este modelo. El paso de la teoría a la práctica puede ser difícil.

El enfoque de apoyo representa una inversión que puede rendir elevados dividendos de gran utilidad para una empresa en el momento en que le resulten necesarios.

- Modelo de apoyo

Tiende a ser más eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes. Su aplicación es menos inmediata en países en desarrollo, ya que por lo general las necesidades y condiciones sociales de los empleados de estas naciones son muy distintas. No obstante, una vez satisfechas las necesidades de retribuciones materiales y seguridad y a medida que los empleados vayan entrando en conocimiento de las prácticas administrativas de otras partes del mundo, es de esperar que también los trabajadores de estos otros países demanden un modelo de apoyo. En consecuencia, es frecuente que su avance progresivo a través de los modelos de comportamiento organizacional sea más veloz.

- Modelo colegial

Es una prolongación del modelo de apoyo, alude a un grupo de personas con un propósito común, su orientación administrativa es la de trabajo en equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. Recientemente, sin embargo, también ha sido aplicado a una extensa variedad de situaciones de trabajo diferentes.

Por tradición, el modelo colegial se ha empleado escasamente en líneas de ensamble, dada la dificultad de desarrollarlo en un entorno de trabajo tan rígido como éste. Por efecto de una relación de contingencias, tiende a ser más útil en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que

permiten un amplio margen de maniobra en las labores. En otros entornos es común que los administradores juzguen más adecuados y exitosos otros modelos. El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que éstos se sienten útiles y necesarios, puesto que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de éstos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se considera a los administradores como colaboradores.

La sensación de asociación puede crearse de muchas maneras, en algunas organizaciones se han abolido los espacios de estacionamiento exclusivos para los ejecutivos, a fin de que todos los empleados gocen de la misma oportunidad de disponer de un espacio cerca de su sitio de trabajo. En otras se han hecho esfuerzos por eliminar el 'uso de términos como "jefes y subordinados" en la creencia de que generan percepciones de distancia psicológica entre administradores y no administradores. En otras compañías se han eliminado los relojes checadores, organizado actividades de campo o en la fábrica. Con todos estos métodos se persigue crear un espíritu de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie las de los demás. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. Por ejemplo, los empleados rinden un trabajo de calidad no porque la dirección se lo exija o por el riesgo de ser sorprendidos por un inspector en el momento de faltar a ello, sino porque se sienten íntimamente obligados a ofrecer alta calidad a los demás. Sienten asimismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto a su labor como a la compañía.

El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo. En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda

sensación de autorrealización, aunque en algunas situaciones es probable que la intensidad de estos efectos sea más bien modesta. La autorrealización conduce de cualquier modo a un entusiasmo moderado por el desempeño. El modelo colegial tiende a producir mejores resultados en situaciones en que éste es el más adecuado.

La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

Para ilustrar los cuatro modelos de estilo organizacional revisados, se presenta el siguiente modelo sintético Figura 3.

	<b>AUTOCRATICO</b>	<b>CUSTODIA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COLEGIADO</b>
<b>Base del modelo</b>	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
<b>Orientación administrativa</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
<b>Orientación del empleado</b>	Obedencia	Seguridad y Prestaciones	Rendimiento en el trabajo	Comportamiento responsable
<b>Resultado psicológico del empleado</b>	Dependencia respecto al jefe	Dependencia respecto a la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Necesidades del empleado satisfechas</b>	Subsistencia	Seguridad	Estatus y Reconocimiento	Realización personal
<b>Resultado en el rendimiento</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Reconocimiento de la motivación	Entusiasmo moderado

Figura 3. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 2004.

## **2.5 Artículos sobre de comportamiento organizacional.**

Según Walter Arana Mayorca (2010) en su artículo Comportamiento Organizacional, tanto individuos como organizaciones tienen intereses mutuos, objetivos por alcanzar. Las organizaciones, luego de un proceso de evaluación, seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales.

Es obvio que no es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios para controlar, limitar y dirigir las diversas unidades. La misma idea de coordinación implica que cada unidad se somete a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común.

Resumiendo, la organización, conceptualmente, conlleva las siguientes consideraciones:

- Una persona es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí misma.
- Un individuo tiene que basarse en los demás.
- Cuando varias personas coordinan sus esfuerzos, estas pueden conseguir más que cuando actúan solas o aisladas.
- Las coordinaciones cumplen un rol importante.
- Deben establecerse objetivos que hay que alcanzar.
- Debe existir una cierta concordancia en los objetivos.
- Los objetivos pueden ser alcanzados de una manera óptima si cada uno realiza actividades diversas de una manera coordinada.
- Se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos busquen los mismos objetivos comunes. Por ello es importante la jerarquía de autoridad.
- Si cada una de las tareas a realizar exige más de una persona, la división de trabajo crea diversas organizaciones.

([http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam\\_organiz.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam_organiz.htm)).

Gámez (2004) en su artículo Transferencia de Modelos Organizacionales en América del Norte. Resultados de la Globalización, concluye que las formas de comercio internacional se han modificado de manera drástica desde la década de los ochenta, lo que ha generado nuevas formas organizacionales para responder a esta incorporación de fuerza de trabajo multicultural, es decir que para que una organización obtenga el éxito ya no basta que opere un solo idioma y una cultura, sino que el nuevo entorno industrial turbulento y fluctuante exige a las organizaciones ser capaces de adaptarse a este nuevo medio ambiente con la utilización de modelos organizacionales innovadores, menciona que los problemas surgen cuando pretendemos adaptar otros modelos sin adaptarlos a nuestra realidad, en el caso de América Latina y México aún se tienen grandes interrogantes por despejar respecto a cómo enfrentar con mayor eficacia organizacional este nuevo entorno internacional, pero lo cierto es que deberían generar sus propias formas organizacionales para que surjan de culturas de trabajo resultado de la propia idiosincrasia del latino y de la convivencia con estos modelos organizacionales provenientes de países industrializados.

(Gámez, R. 2004. Transferencia de Modelos Organizacionales en América del Norte. Resultados de la Globalización).

## **2.6 La ventaja de gestionar los modelos y/o estilos de comportamiento organizacional en la actualidad.**

- **Efectividad organizacional.**
- **Planeación estratégica.**
- **Rediseño organizacional.**
- **Orientación a la mejora continua.**

No existe una fórmula definida para que una empresa logre la efectividad. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa (H, Urrutia 2008).

Por lo tanto para el logro de la efectividad, cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (A. Kinicki 2003).



Figura 4.- Cuatro dimensiones de la efectividad organizacional. Fuente: Adaptado del libro A. Kinicki. Comportamiento organizacional. Ed. Mc Graw Hill. Mayo 2003 pp. 383-389.

Stephen R. Covey propone en su consagrada obra: los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, una renovada filosofía de vida sustentada en la comprensión y aplicación de los siete hábitos de efectividad personal y organizacional. Tales hábitos - síntesis de su estudio magistral sobre la cultura del éxito en doscientos años en los estados unidos- son los siguientes: 1. Sea proactivo; 2. Empiece con un fin en mente; 3. Establezca primero lo primero; 4. Piense en ganar / ganar; 5.

Procure primero comprender y después ser comprendido; 6. Sinergice; y 7. Afile la sierra.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos:

1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué.
2. Capacidad, responde al cómo hacer.
3. Deseo, responde al querer hacer o motivación.

Estos niveles de efectividad, con base a la visión de Covey, son los siguientes:

1. La efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo.
2. La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás.
3. La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso.
4. La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

(Covey, Stephen R. 1996. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa).

Otra ventaja de gestionar los modelos organizacionales es poder actuar en la planeación estratégica de la organización, lo cual consiste en declarar la visión y la misión de la empresa, analizar la situación externa y externa de ésta, establecer los objetivos generales, y se formular las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de

actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos. Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1. Declaración de la visión.
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.
3. Análisis externo de la empresa.
4. Análisis interno de la empresa.
5. Establecimiento de los objetivos generales.
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias.
7. Diseño de planes estratégicos.

(David, Fred R., 1997. Conceptos de Administración Estratégica).

Por otra parte, el proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades y subactividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones



necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización.

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio. De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes. Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

(<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoParaDise%1oOrganizacional>).

Otra ventaja, la representa la orientación de la organización hacia la mejora continua, esta, significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización.

El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la

Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la alta dirección de la Organización.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible.

La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la organización), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la Organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de la organización.

(<http://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>).

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

**3.1 Diseño:** No experimental, Exposfacto Transversal Descriptivo.

### **3.2 Hipótesis:**

Hipótesis 1:

El talento humano de mandos medios y altos con menor antigüedad percibe una incidencia más baja del estilo de comportamiento organizacional autocrático a diferencia del personal que cuenta con más años en la organización, el cual se orienta a lo más alto.

#### Hipótesis 2:

El talento humano de mandos medios y altos con menor antigüedad percibe una incidencia más baja del estilo de comportamiento organizacional custodia a diferencia del personal que cuenta con más años en la organización, el cual se orienta a lo más alto.

#### Hipótesis 3:

El talento humano de mandos medios y altos con menor antigüedad percibe una incidencia más baja del estilo de comportamiento organizacional de apoyo a diferencia del personal que cuenta con más años en la organización, el cual se orienta a lo más alto.

#### Hipótesis 4:

El talento humano de mandos medios y altos con menor antigüedad percibe una incidencia más baja del estilo de comportamiento organizacional colegial a diferencia del personal que cuenta con más años en la organización, el cual se orienta a lo más alto.

### 3.3 Operacionalización de variables:

---

• Variable Dependiente:	Percepción del talento humano.
• Variable Independiente:	Modelo de Comportamiento Organizacional.
• Variables Extrañas:	Fisiológicas (hambre, sueño).

---

**3.4 Participantes:** En total 43 sujetos. Para mayor descripción de los participantes, se presenta la siguiente tabla:

Antigüedad:	Género:	Puesto:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11 hombres</li> <li>1 mujer.</li> </ul>	Gerente de Manufactura Supervisor de Embarques Comprador Gerente de Operaciones Gerente de Mantenimiento Ing. Industrial Ing. Calidad Gerente de Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 a 3 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 hombres</li> <li>1 mujer.</li> </ul>	Ing. Calidad Relaciones Laborales Ing. Procesos Planeador de Materiales Analista de Costos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 años o más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19 hombres</li> <li>5 mujeres.</li> </ul>	Gerente de Manufactura Gerente de Planta Ing. Procesos Ing. Manufactura Supervisor de Nóminas Gerente de Sistemas Gerente de Herramientales Asistente de Gerencia Gerente de RH Ing. Calidad Planeador de Materiales Materiales Analista de Costos Gerente de Finanzas Gerente de Ingeniería

**3.5 Escenario o ambiente:** La administración del instrumento se llevó a cabo, en una sala de juntas de 5.85 X 4.45 mts<sup>2</sup>, dentro de las instalaciones de la empresa I.A.C. con giro de inyección de plástico automotriz. Cabe mencionar que dicha sala, cumple con la norma establecida del parámetro de ventilación artificial de 24°C, además de cumplir con el estándar ergonómicos en cuanto a inmuebles (silla, escritorio y acondicionamiento de tecnología). Ver anexo 1, foto correspondiente a sala.

**3.6 Instrumentos:** Se requirió de lápices, borradores y escala de Modelo Organizacional Percibido. (Ver anexo 2, M.O.P.). Dicha escala está constituida bajo los criterios de amato y confidencialidad a fin de recabar la información con una mayor objetividad. Además, su diseño contempla las variables de antigüedad, género y puesto, 10 formulaciones dirigidas hacia la percepción de los modelos organizacionales (autocrático, custodia, apoyo, colegial), una formulación sobre percepción de medición de resultados y un área para detectar debilidades y fortalezas.

**3.7 Procedimiento:** El siguiente será establecido por etapas:

Etapa 1. Diseño del anteproyecto, el cual se constituye en: idea de investigación, objetivos, justificación, planteamiento del problema y marco teórico.

Etapa 2. Diseño metodológico, en especial, planteamiento de hipótesis, manejo de variables y constitución del instrumento.

Etapa 3. Una vez diseñado el instrumento, se sometió a la validez de dos expertos a fin de enriquecer el mismo.

Etapa 4. Se solicitó la autorización y permiso a la organización para la aplicación y desarrollo del presente proyecto de campo.

Etapa 5. Se llevó a cabo la estrategia del piloteo a una muestra de 10 personas con la finalidad de fortalecer la confiabilidad y validez del instrumento.

Etapa 6. Aplicación del instrumento a los 43 sujetos, bajo los siguientes lineamientos:

- Se les invitó a los sujetos a participar en el proyecto a través de un e - mail y de forma verbal.

- Con base a la convocatoria se elaboraron 3 bloques de 10 personas y 1 de 13 personas.
- Se programaron los bloques de participantes en donde se les explicó el objetivo del proyecto y a su vez se les reitero a ser parte del mismo, bajo su consentimiento.
- Posteriormente, se explicó las instrucciones sobre cómo contestar la escala de Modelo Organizacional Percibido.
- Una vez detallada dicha escala, se entregó y se monitoreó el desarrollo de la misma, en donde el evaluador se conducía entre los grupos para clarificar dudas o comentarios. Dicha aplicación duró aproximadamente por bloques de 15 min.

Etapa 7. Proceso de tabulación de los resultados.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

---

4.1 Identificar con base a percepción de la muestra total el estilo de comportamiento organizacional predominante.

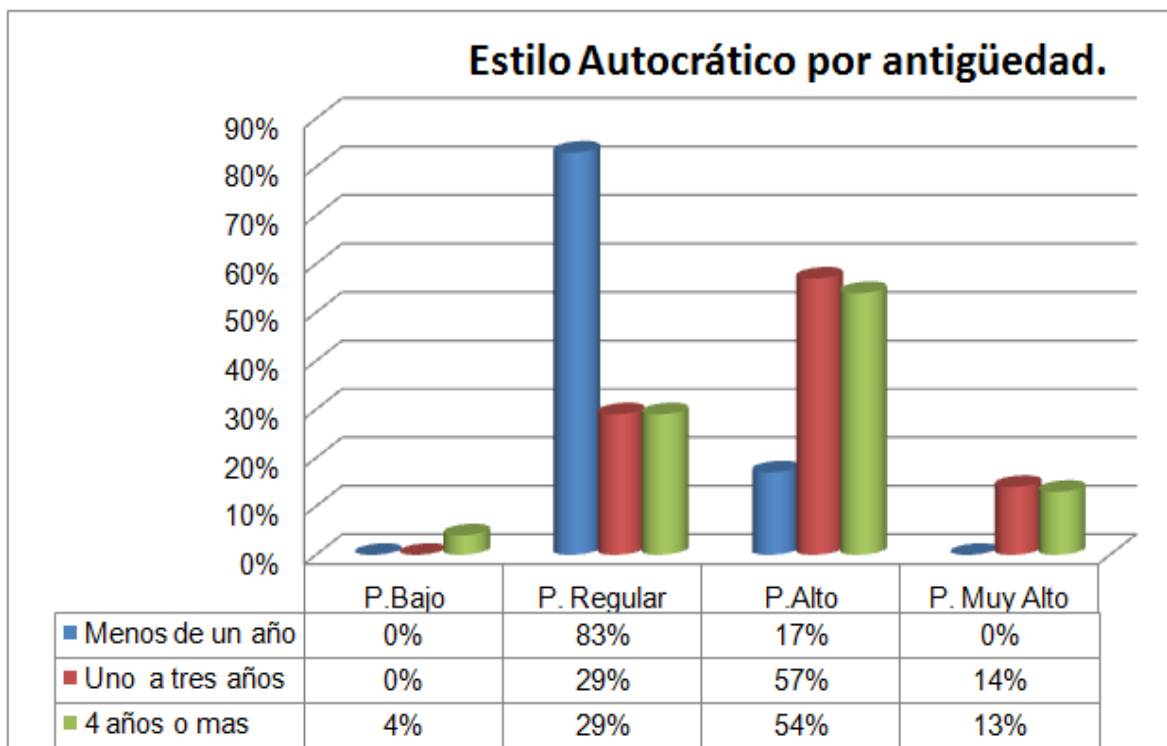


Gráfica 1. Resultados sobre la percepción de la muestra total en relación al estilo organizacional.

En la gráfica 1. Se puede observar que no existe una alta significancia entre la percepción de los cuatro estilos organizacionales. Inclusive se hace presente en un 27% la tendencia en los estilos colegial y de apoyo a diferencia del autocrático (22%) y de custodia (24%). La percepción de la muestra hacia los estilos organizacionales, se encuentra equilibrada, es decir no existe una percepción de un modelo organizacional predominante, el talento humano no percibe un estilo único de estilo organizacional, por parte de su empresa. Esta situación invita a la organización a perfilar un sistema de planeación orientado hacia los modelos de

apoyo y colegial, los cuales permitirían que el talento humano adquiriera una cultura laboral más participativa y de comportamiento responsable impactando favorablemente a las metas de la organización.

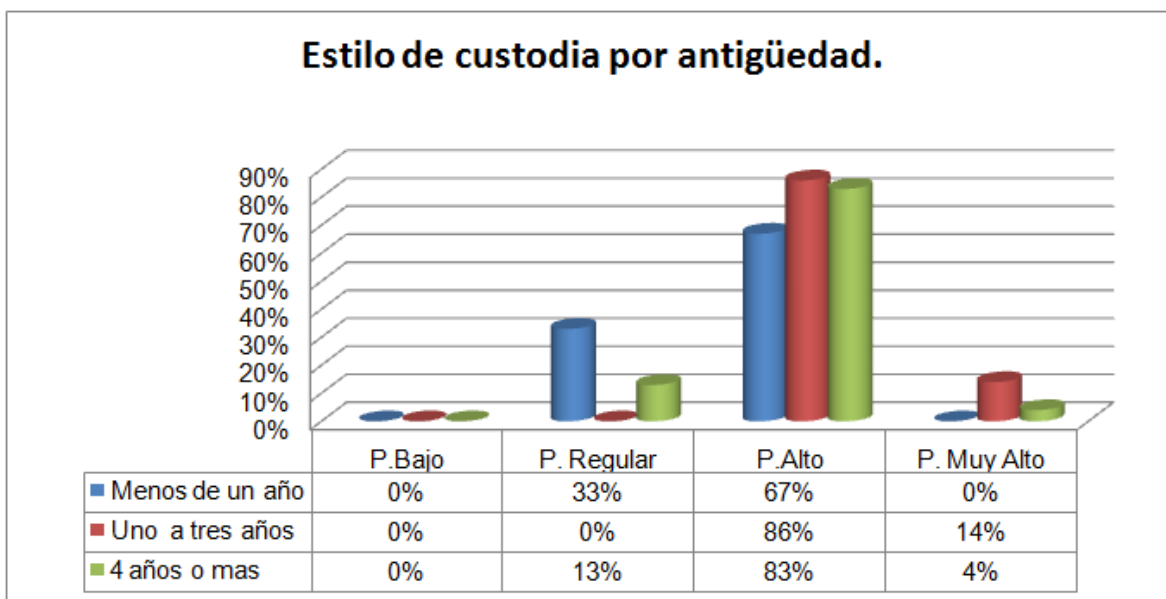
4.2 Conocer con base a la antigüedad, la percepción de la muestra en relación a cada estilo de comportamiento organizacional predominante.



Gráfica 2. Resultados sobre la percepción del estilo autocrático por parte de la muestra con base a la antigüedad.

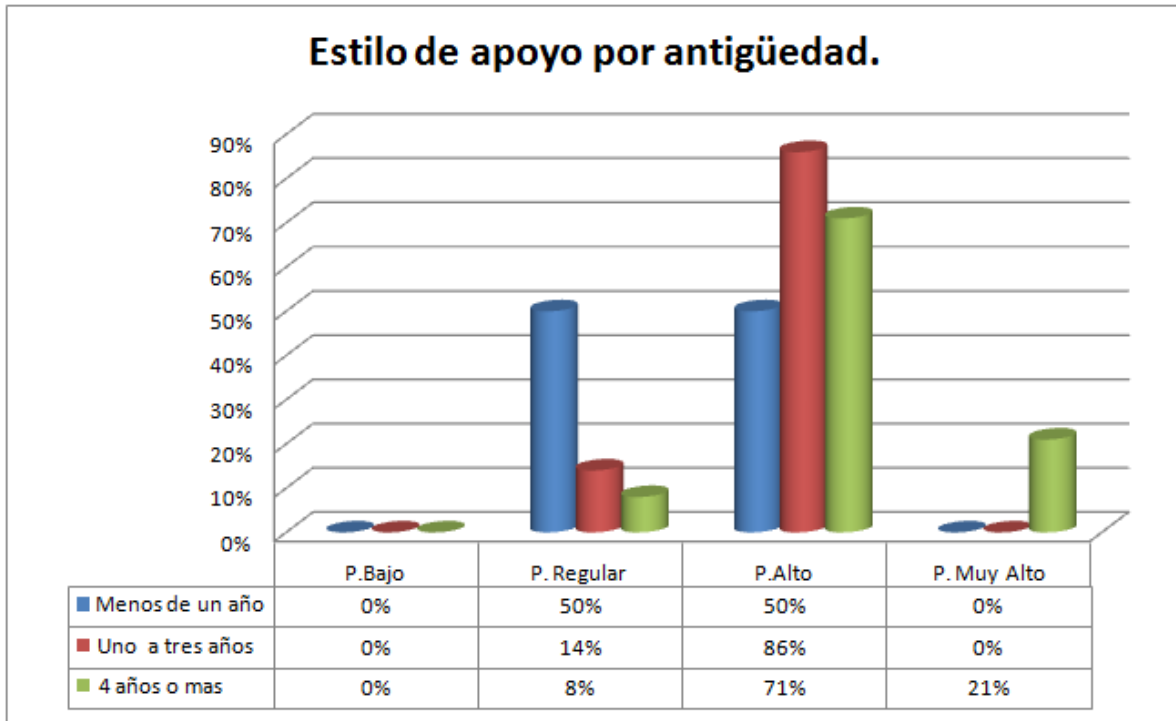
En la gráfica 2. Se puede observar que existe una diferencia en relación a la presencia del modelo autocrático en la empresa, ya que los empleados de menos de un año se ubican en un nivel regular con 83% , en cambio los de un año o más están orientados a una tendencia alta de 57% y 54% y muy alta de 14% y 13%. Esto permite considerar que los empleados con una antigüedad menor a un año no perciben una orientación administrativa autoritaria. En cambio los de un año o más perciben con mayor incidencia lo contrario.





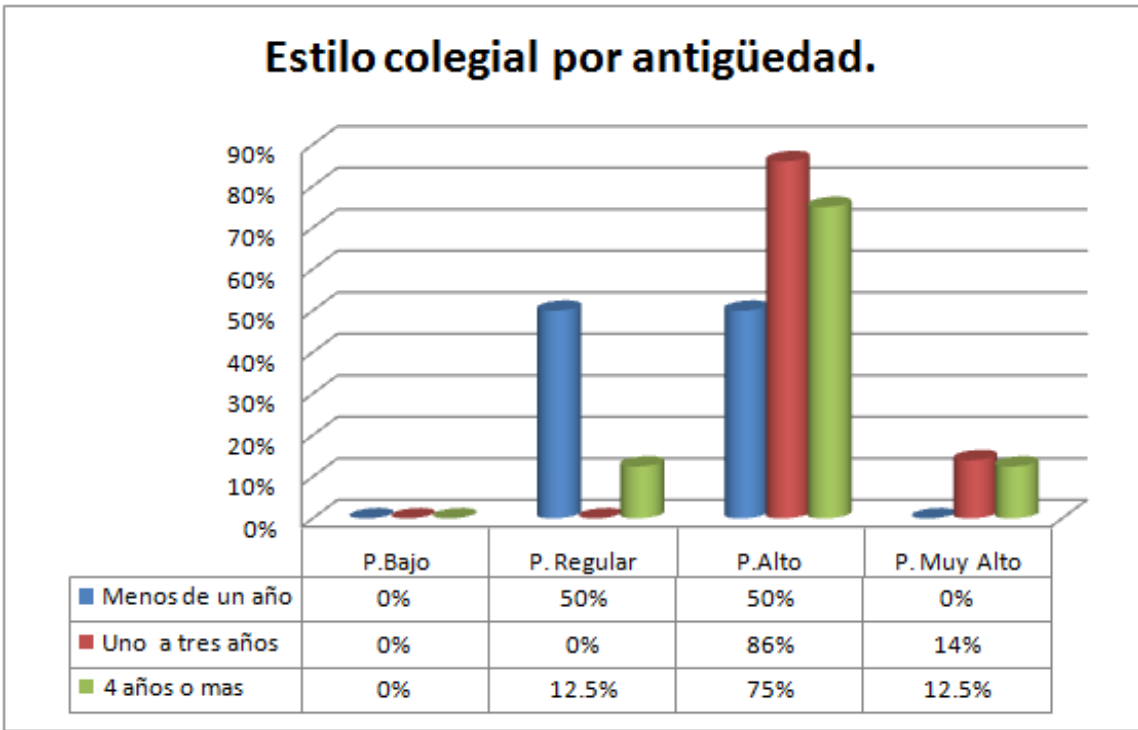
Gráfica 3. Resultados sobre la percepción del estilo de custodia por parte de la muestra con base a la antigüedad.

En relación a la grafica 3. La tendencia del personal tanto de menos de un año o más se concentra el nivel alto con porcentajes de 67% 86% y 83%, lo cual indica que en cierta medida la cultura de la empresa esta orientada a un enfoque de resultados y con base a ellos se establecen los sistemas de prestaciones y salarios. Esto pudiese escucharse muy natural, pero lo intresenante es que este tipo de modelo de custodia generan como efecto colateral en el empleado cierta cooperación pasiva.



Gráfica 4. Resultados sobre la percepción del estilo de apoyo por parte de la muestra con base a la antigüedad.

La gráfica 4. Muestra claramente que la tendencia del empleado que cuenta con un año a tres es alta ya que manifiesta un 86% , al igual que el empleado de 4 años o mas, el cual se ubica en un 71% alto, pero con un 21 % muy alto. Esto indica que el empleado con mas de un año percibe a la organización de con cierta tendencia a la participación y tendencia al desempeño. En cambio los de menos de un año manifiestan que este estilo tiene una incidencia de alta a regular con un 50%.



Gráfica 5. Resultados sobre la percepción del estilo colegial por parte de la muestra con base a la antigüedad.

La gráfica 5. Expresa la percepción sobre el modelo colegial; el cual hace referencia a un trabajo en sociedad, autodisciplina y comportamiento responsable. La tendencia por parte de los menos de un año es de 50% regular y 50% alta, en cambio los de un año a tres es alta con un 86% y muy alta en 14%. En cambio los de 4 años o mas es de 75% a 12.5 %.

4.3 Identificar la modalidad de medición de resultados de la organización con base a la percepción de la muestra.



Gráfica 6. Resultados sobre la percepción del interés organizacional.

En la gráfica 6 es claro que la empresa se interesa más en resultados que en satisfacción o crecimiento. Esto refleja que la visión de la organización está más enfocada al corto o mediano plazo.

4.4 Conocer debilidades y fortalezas a nivel cualitativo con base a la percepción de la muestra.

Oportunidad	Frecuencia	% con base a la muestra (40)
Desarrollo Organizacional	9	21
Comunicación	8	19
Sistemas de Trabajo	5	12
Trabajo en equipo	3	7
Liderazgo	2	5
Reconocimiento	2	5
Enfoque en R.H.	1	2
Administración	1	2
Disciplina	1	2
Planeación	1	2
Control Interno	1	2
Condiciones para sindicalizados	1	2
Tiempo extra	1	2
Trato al personal	1	2
Objetivos	1	2
Resultados	1	2
Flexibilidad	1	2

Fortaleza	Frecuencia	% con base a la muestra (40)
Satisfacción al cliente	8	19
Resultados	7	16
Trabajo en equipo	6	14
Cumple objetivos/Ejecución	4	9
Factor Humano	4	9
Flexibilidad	2	5
Trabajo bajo presión	2	5
Políticas y Procedimientos	2	5
Seguridad	2	5
Ambiente Laboral	1	2
Comunicación	1	2
Responsabilidad	1	2

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 En relación a las hipótesis:**

Hipótesis 1: Autocrático.

Esta hipótesis es aceptada ya que los empleados de menos de un año muestran una tendencia de 83% regular y los de un año a tres una tendencia de 57% alto y 14 % muy alto. Por último los de cuatro años o más los cuales se encuentran en un 54% alto muy 13% muy alto.

Hipótesis 2: Custodia.

Esta hipótesis es aceptada debido a que los empleados con una antigüedad menor al año reflejan una tendencia alta con un 67% y regular de 33%, en cambio los de un año a tres reflejan un 86% en alto y 14% en muy alto. En relación a los de cuatro años o más estos proyectan un 83% alto y 4% muy alto.

Hipótesis 3: Apoyo.

Esta hipótesis es aceptada ya que los empleados con menos de un año demuestran un 50% en nivel alto y otro 50% en nivel regular. Los de un año a tres están en un nivel de 86% alto y 14% regular. En cambio los de cuatro años o más están en un 71% alto y 21 % muy alto.

Hipótesis 4: Colegial.

Esta hipótesis es aceptada ya que el personal de menos de un año percibe este estilo de comportamiento con una tendencia de 50% alta y 50% regular, en cambio el personal de un año a tres, muestra una tendencia de 86% alto y un 14% muy alto. En relación a los empleados de cuatro años o más se ubican en un 75% alto y un 12 % muy alto.

## **5.2 Conclusión central:**

La tendencia general de la percepción del talento humano de mandos medios y altos de esta organización se encuentra balanceada en cuanto a los estilos de comportamiento organizacional (Custodia 24%, Autocrático 22%, Colegial 27%, Apoyo 27%).

La antigüedad es un factor que influye en la percepción que el talento humano tiene del estilo organizacional de la empresa.

A mayor antigüedad se percibe a la organización de una manera más integral. Es decir, no distingue a un modelo único, si bien se encontraron predominantes los estilos de mando y poder con liderazgo, los de apoyo y de trabajo en equipo también se hicieron presentes de manera significativa.

A diferencia del talento humano con menor antigüedad en quienes predomina la percepción del estilo de custodia, por lo que es probable que sus intereses se encuentren situados más hacia un enfoque económico y de dependencia a la organización.

## **5.3 En relación a recomendaciones.**

- Socializar los hallazgos en la organización como parte de una cultura de cambio.
- Establecer a modo de cultura organizacional diagnósticos que implique la participación del personal.
- Implementar una propuesta de desarrollo organizacional bajo el esquema de cambio planeado.

- Para desarrollo de estudios posteriores, contemplar el incremento de la muestra y manejo de variables nominales y ordinales.
- Reforzar el presente estudio con análisis de casos y estudios realizados.

### **5.3 Mis aprendizajes.**

La realización de este proyecto me ha permitido adentrarme y profundizar en el tema del comportamiento organizacional, en particular el de los estilos organizacionales, me ha brindado la oportunidad de conocer de una manera más integral la importante interacción individuo - grupo - empresa que comprende este campo de la psicología organizacional y laboral. Así mismo, la elaboración del estudio en particular me reafirma de una manera práctica la idea de que el estudio de la psicología es un campo amplio que brinda basto material para trabajar y la oportunidad de realizar cambios y mejoras en la organización para beneficio de ambos: trabajador y empresa. Me plantea también una visión de avance y cambio de paradigmas dentro de la organización, es decir me ha permitido confirmar que los empleados, el día de hoy buscan más que una fuente de ingresos y que la organización busca más que un trabajador, ambos cuentan con ideas y expectativas que buscan encontrar y obtener del otro; Cuales son estas ideas, cuáles son estas expectativas, que se quiere proyectar, que se quiere comunicar y como de hace es todavía un trabajo en progreso, la realización de este estudio me deja un aprendizaje, pero sobre todo me deja el ímpetu de conocer y aprender más.



## BIBLIOGRAFÍA.

---

Alfonso, M. Castrillón, G. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. ISBN: 958-8225-42-6.

Campbell J.P. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. San Francisco Editorial Jossey - Bass.

Covey, Stephen R. (1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. México D.F. Editorial Paidós Mexicana S.A., primera edición.

David, Fred R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ta Edición.

Gámez, R. (2004). Transferencia de Modelos Organizacionales en América del Norte. Resultados de la Globalización. *Revista Mexicana de Estudios Canadienses (nueva época)*, junio, numero 007 Asociación Mexicana de Estudios sobre Canadá Culiacán, México p.p. 181-203.

Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly J. (1992). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Delaware. U.S.A. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. 7ª Edición.

Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 5ta Edición.

Hall, R. (1996). *An examination of the blau - scott and etzioni typologies*. New York. Editorial Administrative Science Quartely.

Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional*. Ed. Mc Graw Hill.

Malo Pé, A. (2009). *Introducción a la psicología*. España: EUNSA.

41.<http://site.ebrary.com/lib/dgbuanlsp/Doc?id=10306333&ppg=41> Copyright © 2009. EUNSA. All rights reserved.

Martínez, P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Argentina: El Cid Editor apuntes. p 4.<http://site.ebrary.com/lib/dgbuanlsp/Doc?id=10312189&ppg=6> Copyright © 2009. El Cid Editor | apuntes. All rights reserved.

Mauri Castelló, J. (2005). *Introducción a la organización y gestión de empresas*. España. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Newstrom, J. y Davis, K. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Edit. Mc Graw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2004). *Administración*. México. Mc Graw Hill. 8va. Edición.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. 10ma Edición.

<http://www.aciamericas.coop/IMG/mejoracontinua.pdf>.

<http://www.apa.org/about/index.aspx>.

<http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Douglas%20McGregor.htm>.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales).

<http://www.doaj.org/doaj?cpid=128&func=subject>.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrhh.htm>.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57318.PDF>.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizational.html>.

<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoParaDise%1oOrganizacional>.

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14033/1/Aproximaci%C3%B3n%20Hist%C3%B3rica%20a%20la%20Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo.pdf>.

[http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam\\_organiz.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/Management/comportam_organiz.htm).

<http://www.webref.org/sociology/sociology.htm>.

<http://www.wordiq.com/definition/Sociology>.

## ANEXOS.

---

### ANEXO 1.



## ANEXO 2.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### Escala M.O.P.

#### Modelo Organizacional Percibido

Septiembre 2010

**Notas aclaratorias:**

- El presente cuestionario tiene el objetivo de conocer su percepción acerca del comportamiento organizacional de la empresa.
- El cuestionario consta de 15 preguntas.
- Este instrumento respeta el anonimato y privacidad, por lo que si considera que algún dato de identificación de la escala es muy comprometedor para usted, por favor no lo conteste.
- Su honestidad y sinceridad en este cuestionario ayudarán a que los datos recolectados se utilicen para desarrollar estrategias o acciones de mejora en la organización.

**I. Datos del colaborador:**

<b>Género:</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>Puesto actual:</b>
<b>Antigüedad en la compañía:</b>	menos de 1 año	1 a 3 años	4 años o mas

**II. Sección de formulaciones M.O.P.**

Instrucciones: Enumera cada una de las opciones del 1 al 4 según tu percepción del nivel de comportamiento en su organización. Poniendo 1 en lo más bajo, 2 para el siguiente y así consecutivamente hasta haber completado todos los reactivos, según el ejemplo:

1 Bajo                      2 Regular                      3 Alto                      4 Muy alto

**Ejemplo:**

<p><b>1. La organización funciona en base a:</b>  a. <u>4</u> Poder.  b. <u>2</u> Recursos económicos.  c. <u>1</u> Liderazgo.  d. <u>3</u> Asociación.</p>
---

<p><b>1. La organización funciona con base a:</b>  a. ___ Poder.  b. ___ Recursos económicos.  c. ___ Liderazgo.  d. ___ Asociación.</p>	<p><b>2. La administración de la organización está basada en:</b>  a. ___ Autoridad.  b. ___ Dinero.  c. ___ Apoyo.  d. ___ Trabajo en equipo.</p>
<p><b>3. La organización se orienta a que el empleado manifieste:</b>  a. ___ Obediencia.  b. ___ Seguridad económica.  c. ___ Desempeño laboral.  d. ___ Conducta responsable.</p>	<p><b>4. Su comportamiento por lo general es de:</b>  a. ___ Dependencia del jefe.  b. ___ Dependencia de la organización.  c. ___ Participación.  d. ___ Autodisciplina.</p>
<p><b>5. La organización satisface necesidades de :</b>  a. ___ Subsistencia.  b. ___ Seguridad.  c. ___ Categoría y reconocimiento.  d. ___ Autorrealización.</p>	<p><b>6. Su percepción del desempeño es :</b>  a. ___ Mínimo.  b. ___ De cooperación pasiva.  c. ___ De animación de impulsos.  d. ___ De entusiasmo moderado.</p>

<b>7. Usted cumple por:</b> a. ___ Sanción. b. ___ Es observado. c. ___ Apoyo a la organización. d. ___ Está comprometido con sus compañeros y la organización.	<b>8. En la organización, las decisiones se toman en:</b> a. ___ La dirección. b. ___ Por los jefes. c. ___ Por los líderes. d. ___ En equipo.
<b>9. Las condiciones de trabajo son:</b> a. ___ Intolerables. b. ___ Buenas. c. ___ De apoyo y buen trato. d. ___ Flexibles.	<b>10. En la organización, los empleados son:</b> a. ___ Controlados. b. ___ Leales. c. ___ De apoyo para la organización. d. ___ Colaboradores.

**I. Sección de Sistema M.O.P.**

Instrucciones: Enumera del 1 al 3 según consideres en que se interesa la organización.  
1 es lo más bajo y 3 lo más alto.

<b>Resultados y Desempeño</b>	( )
<b>Satisfacción</b>	( )
<b>Crecimiento y Desarrollo Personal</b>	( )

**II. Sección de Debilidades y Fortalezas de M.O.P.**

Instrucciones: Menciona debilidades y fortalezas de la organización, en cuanto al trato organizacional.

<b>Debilidades</b> ¿Qué debe mejorar?	<b>Fortalezas</b> ¿Qué hace bien?

Observaciones y comentarios

---



---



---



---

### ANEXO 3.

S	GENERO	ANTIGUEDAD	PUESTO	AUTOCRATICO		CUSTODIA		APOYO		COLEGIAL		
S1	M	1	GERENTE DE MANUFACTURA	13	RE	21	AL	31	MA	35	MA	100
S2	F	1	PLANEADOR COMPRADOR	11	RE	21	AL	31	MA	37	MA	100
S3	M	1	COMPRADOR	17	RE	20	RE	32	MA	31	MA	100
S4	M	1	GERENTE DE OPERACIONES	26	AL	25	AL	22	AL	27	AL	100
S5	M	1	GERENTE DE MANUFACTURA	19	RE	23	AL	28	AL	30	AL	100
S6	M	1	ING. INDUSTRIAL	16	RE	24	AL	30	AL	30	AL	100
S7	M	1	ING. CALIDAD	14	RE	20	RE	31	MA	35	MA	100
S8	M	1	GERENTE DE OPERACIONES	13	RE	19	RE	35	MA	33	MA	100
S9	M	1	SUPERVISOR DE EMBARQUES	20	RE	19	RE	33	MA	28	AL	100
S10	M	1	GERENTE DE MANTENIMIENTO	12	RE	26	AL	26	AL	36	MA	100
S11	M	1	GERENTE DE CALIDAD	19	RE	26	AL	29	AL	26	AL	100
S12	M	1	INGENIERO DE CALIDAD	24	AL	23	AL	25	AL	28	AL	100
S13	M	2	INGENIERO DE CALIDAD	26	AL	28	AL	25	AL	21	AL	100
S14	M	2	RELACIONES LABORALES	17	RE	32	MA	24	AL	27	AL	100
S15	M	2	INGENIERO DE PROCESOS	15	RE	25	AL	29	AL	31	MA	100
S16	M	2	INGENIERO DE PROCESOS	30	AL	26	AL	20	AL	24	AL	100
S17	F	2	PLANEADOR DE MATERIALES	28	AL	22	AL	29	AL	21	AL	100
S18	M	2	INGENIERO DE PROCESOS	24	AL	23	AL	27	AL	26	AL	100
S19	M	2	ANALISTA DE COSTOS	37	MA	24	AL	16	RE	23	AL	100
S20	M	3	SUPERVISOR DE NOMINAS	29	AL	25	AL	25	AL	21	AL	100
S21	F	3	SUPERVISOR DE NOMINAS	26	AL	21	AL	23	RE	30	AL	100
S22	M	3	ING. INDUSTRIAL	25	AL	26	AL	25	AL	24	AL	100
S23	M	3	GERENTE DE MANUFACTURA	14	RE	21	AL	31	MA	34	MA	100
S24	M	3	GERENTE DE MANUFACTURA	35	MA	27	AL	16	RE	22	AL	100
S25	M	3	GERENTE DE PLANTA	21	AL	24	AL	27	AL	28	AL	100
S26	M	3	INGENIERO DE PROCESOS	24	AL	26	AL	25	AL	25	AL	100
S27	M	3	INGENIERO DE MANUFACTURA	23	AL	19	RE	27	AL	31	MA	100
S28	M	3	INGENIERO DE PROCESOS	27	AL	28	AL	23	AL	22	AL	100
S29	M	3	GERENTE DE SISTEMAS	21	AL	27	AL	32	MA	20	RE	100
S30	M	3	GERENTE DE HERRAMIENTALES	20	RE	33	MA	26	AL	21	AL	100
S31	F	3	ASISTENTE DE GERENCIA	21	AL	28	AL	28	AL	23	AL	100
S32	F	3	GERENTE DE RH	17	RE	23	AL	32	MA	28	AL	100
S33	M	3	GERENTE DE AREA	32	MA	26	AL	24	AL	18	RE	100
S34	F	3	INGENIERO DE CALIDAD	25	AL	28	AL	25	AL	22	AL	100
S35	M	3	INGENIERO DE CALIDAD	33	MA	22	AL	25	AL	20	RE	100
S36	F	3	MATERIALES	29	AL	19	RE	26	AL	26	AL	100
S37	M	3	ANALISTA DE COSTOS	21	AL	23	AL	30	AL	26	AL	100
S38	M	3	ANALISTA DE COSTOS	23	AL	25	AL	24	AL	28	AL	100
S39	M	3	INGENIERO DE CALIDAD	17	RE	26	AL	28	AL	29	AL	100
S40	M	3	GERENTE DE FINANZAS	10	BA	23	AL	34	MA	33	MA	100
S41	M	3	GERENTE DE INGENIERIA	18	RE	26	AL	26	AL	30	AL	100
S42	M	3	PLANEADOR DE MATERIALES	20	RE	27	AL	30	AL	23	AL	100
S43	M	3	INGENIERO DE CALIDAD	18	RE	19	RE	36	MA	27	AL	100