



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO PRÁCTICO

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:
UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA LICABISA**

PRESENTA

Violeta Brand Galindo

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
ÁREA: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

TUTOR:

M.A. Edgar Andrés López Enríquez

COMITÉ TUTORAL:

M.A. Patricia Margarita Silva Ibarra

Dra. Martha González Adame

AGUASCALIENTES, AGS. OCTUBRE 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO(A) DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **VIOLETA BRAND GALINDO** con ID **1138** quien realizó **EL TRABAJO PRACTICO** titulado: **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA LICABISA**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 20 de octubre de 2014

M.A. Edgar Andrés López Enríquez
Tutor de trabajo Práctico

M.A. Patricia Margarita Silva Ibarra
Lector 1

Dra. Martha González Adame
Lector 2

- c.c.p.- Interesado
- c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
- c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
- c.c.p.- Consejero Académico
- c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: UNA PROPUESTA PARA LA EMPRESA LICABISA”** de la estudiante **C. VIOLETA BRAND GALINDO** egresada de la Maestría en Administración respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 21 de Octubre de 2014



DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo



AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi creador por darme la vida y la capacidad para lograr lo que me propongo.

Deseo agradecer de todo corazón a mi tutor M.A. Edgar Andrés López Enríquez por sus valiosas aportaciones y acompañarme en mi proceso de formación como maestra, por su apoyo, su tiempo y todas sus atenciones. También a mi comité tutorial, la M.A. Paty Silva, la Dra. Martha González Adame por haberme dado sus aportaciones y ser parte de este proyecto.

Un especial agradecimiento a la Dra. Laura Romo Rojas, por todo el empeño puesto en la maestría tanto como secretaria de Investigación y Posgrados como maestra y tutora. Por todas sus exigencias y el tiempo invertido en nosotros, sus alumnos, para hacernos mejores personas y lograr la excelencia académica.

Agradezco a todas las personas, familiares y amigos que han sido parte de mi vida en este periodo; a todos aquellos que creen en mí y me han dado su apoyo incondicional. A LICABISA por abrirme las puertas y darme la oportunidad de realizar mi proyecto de maestría.

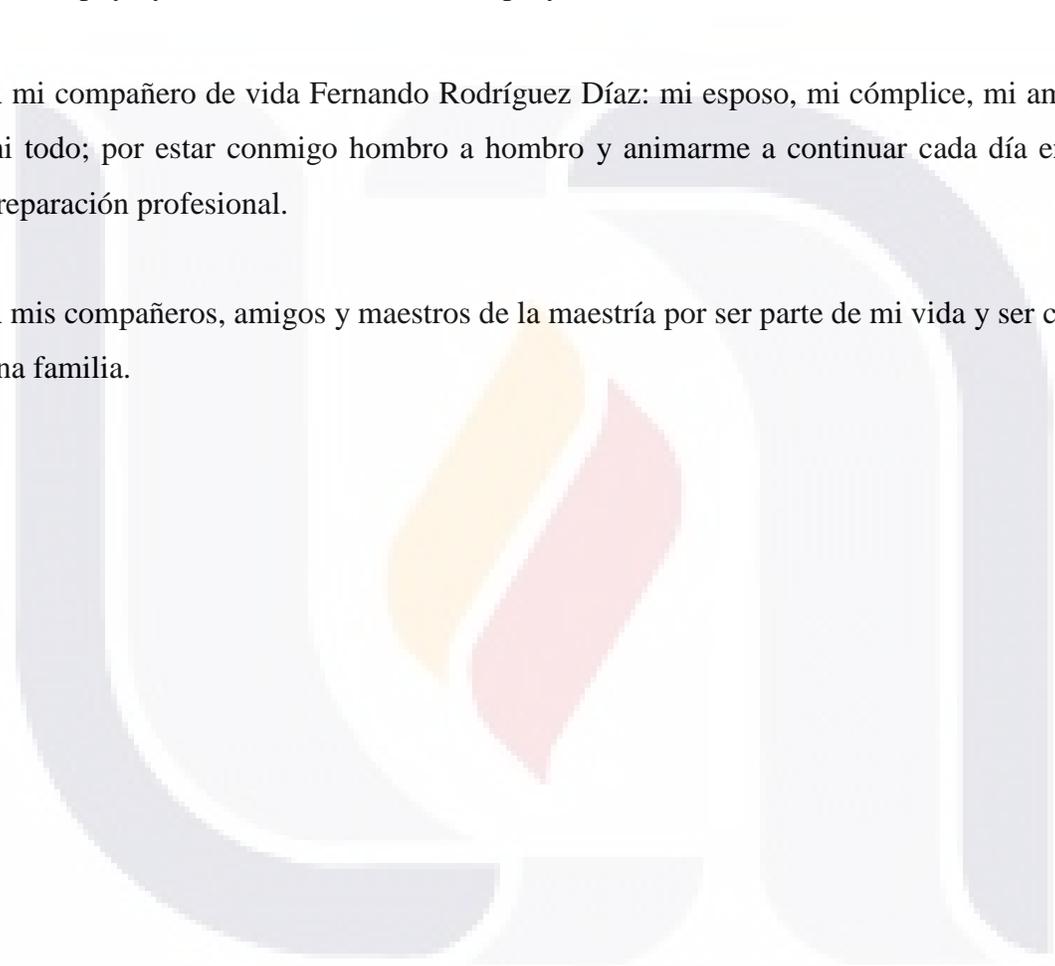
A CONACYT por el apoyo otorgado mediante su programa de becas.

DEDICATORIA

A Dios, a mi papá y a mi mamá: Juan Fernando Brand Ayala y Ernestina Galindo Díaz; a mis hermanas: Primavera, Flor, Jazmín, Alhelí, Alexia y Azucena; a mi hermano Adán por su apoyo y retroalimentación en este proyecto.

A mi compañero de vida Fernando Rodríguez Díaz: mi esposo, mi cómplice, mi amigo, mi todo; por estar conmigo hombro a hombro y animarme a continuar cada día en mi preparación profesional.

A mis compañeros, amigos y maestros de la maestría por ser parte de mi vida y ser como una familia.



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	7
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
I. Antecedentes	13
I.1 Historia de la empresa.....	15
II. Planteamiento del problema	18
III. Objetivos del proyecto	18
III.1. Objetivo General.	18
III.2. Objetivos Específicos.....	18
IV. Justificación	18
V. Diseño metodológico	19
PARTE I.	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
Capítulo 1	
LA ADMINISTRACIÓN	22
1.1. Teorías Administrativas	23
1.1.1. Administración Científica (1903).	25

1.1.2. Escuela de Relaciones Humanas (1932). 26

1.1.3. Teoría del Comportamiento Organizacional (1957). 28

1.1.4. Teoría de las contingencias (1972). 29

Capítulo 2

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL..... 31

2.1. Modelos de Comportamiento Organizacional 34

2.1.1. Modelo Autocrático 38

2.1.2. Modelo de Custodia 38

2.1.3. Modelo de Apoyo..... 38

2.1.4. Modelo Colegiado 38

2.1.5. Modelo Sistémico..... 39

2.2. Individuo..... 40

2.2.1. Características biográficas 41

2.2.2. Diferencias Individuales..... 42

2.2.3. Motivación y satisfacción laboral 53

2.3. El grupo. 58

2.3.1. Dinámica de grupos..... 59

2.3.2. Liderazgo y comunicación 60

2.3.3. Conflicto y negociación 66

2.4. La Organización..... 68

2.4.1. Diseño Organizacional 69

2.4.2. Cultura Organizacional 71

2.4.3. Gestión del cambio y resistencia al cambio 72

2.4.4. La productividad: Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización 77

PARTE II.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 80

Capítulo 3

IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA..... 81

3.1. Técnicas empleadas de recolección de información para la auditoría administrativa 83

3.2. Instrumento de evaluación..... 84

3.2.1. Big Five Locator (Los cinco grandes factores de la personalidad)..... 85

3.2.2. Instrumento S20/23 “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales” 86

3.2.3. Instrumento de Evaluación 16PF “16 Factores principales de la personalidad” 88

3.2.4. Instrumento de Evaluación “Kurt Lewin” 88

3.2.5. Instrumento de Evaluación LIFO..... 88

Capítulo 4

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA..... 90

4.1. Diagnóstico 90

4.1.1. F.O.D.A..... 91

4.2. Resultados..... 94

4.2.1. Características biográficas 94

4.2.2. Proceso administrativo 97

4.2.3. Big Five Locator 105

4.2.4. S20/23 Grado de satisfacción laboral..... 108

4.2.5. 16PF (Factores de la personalidad) 110

4.2.6. Kurt Lewin. Estilos de liderazgo..... 127

4.2.7. L.I.F.O..... 129

PARTE III.

PROPUESTA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA LICABISA..... 133

Capítulo 5

PROPUESTA 134

5.1. Características biográficas 134

5.2. Proceso administrativo 135

5.2.1 Planeación..... 136

5.2.2 Organización..... 137

5.2.3 Dirección..... 138

5.2.4. Control 140

5.3. Entrevistas y observación (percepción individual) 142

5.4. Big Five Locator (Los cinco grandes factores de la personalidad)..... 144

5.5. S20/23 Satisfacción Laboral 145

5.6. 16PF (factores de personalidad)..... 146

5.7. Kurt Lewin (Liderazgo) 147

5.8. L.I.F.O..... 148

CONCLUSION 150

GLOSARIO..... 157

BIBLIOGRAFÍA 160

ANEXOS..... 162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronología del pensamiento administrativo	23
Tabla 2 Cinco modelos de Comportamiento Organizacional	37
Tabla 3 Dimensiones de la aptitud intelectual	50
Tabla 4 Nueve aptitudes físicas	51
Tabla 5 Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización	78
Tabla 6 Comportamiento humano, rendimiento y productividad.....	78
Tabla 7 Implementación metodológica.....	81
Tabla 8 Características biográficas	134
Tabla 9 Tabulación Big Five Locator	144
Tabla 10 Tabulación Satisfacción laboral.....	145
Tabla 11 Tabulación Personalidad.....	146
Tabla 12 Tabulación Liderazgo	148
Tabla 13 Tabulación LIFO	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama LICABISA	17
Figura 2 Contribución de disciplinas al estudio del CO	33
Figura 3 Un sistema de Comportamiento Organizacional.....	35
Figura 4 Modelo básico de Comportamiento Organizacional	36
Figura 5 Categorías selectas de la diversidad	43
Figura 6 Los “cinco grandes” factores de la personalidad.....	46
Figura 7 Factores que influyen en la percepción	47
Figura 8 El proceso de percepción.....	48
Figura 9 Los componentes de una actitud	49
Figura 10 Influencia de valores culturales relacionados con el trabajo	52
Figura 11 Fases centrales del proceso de la motivación	54
Figura 12 Jerarquía de las necesidades de Maslow	55
Figura 13 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	56
Figura 14 Principales causas de la insatisfacción laboral	57
Figura 15 Tipología del liderazgo y características según la relación entre el líder y sus seguidores	63
Figura 16 El proceso de comunicación.....	64
Figura 17 La empresa como sistema.....	69
Figura 18 Opciones de diseño organizacional	70
Figura 19 Cómo se forman las culturas organizacionales	71
Figura 20 Disposición del empleado para el cambio	72
Figura 21 Fuentes de resistencia al cambio	74
Figura 22 Iniciativas que contribuyen a la administración efectiva del cambio.....	76
Figura 23 Los 16 Factores de personalidad	111
Figura 24 Estudio del Comportamiento Organizacional	156

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Género y estado civil	94
Gráfico 2 Edad	95
Gráfico 3 Nivel de estudios	95
Gráfico 4 Antigüedad laboral	96
Gráfico 5 Resultados del conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos y metas de los empleados de LICABISA	97
Gráfico 6 Resultados del conocimiento de estrategias, procesos y procedimientos, políticas y planes a corto y largo plazo de los empleados de LICABISA	98
Gráfico 7 Resultados del conocimiento de la estructura organización, funciones y si la empresa requiere un cambio	100
Gráfico 8 Resultados la dirección y comunicación en LICABISA	103
Gráfico 9 Resultados del Big Five Locator de los empleados de LICABISA.....	106
Gráfico 10 Resultados Big Five Locator de vendedores y administrativos.....	107
Gráfico 11 Resultado de test S20/23 Grado de satisfacción laboral.....	108
Gráfico 12 Resultado de test S20/23 Grado de satisfacción laboral vendedores y administrativos.....	109
Gráfico 13 Resultados del factor A: Carácter.....	112
Gráfico 14 Resultados del factor B: Inteligencia.....	113
Gráfico 15 Resultados del factor C: Estabilidad Emocional	114
Gráfico 16 Resultados del factor E: Control.....	115
Gráfico 17 Resultados del factor F: Entusiasmo	116
Gráfico 18 Resultados del factor G: Valores morales internos	117
Gráfico 19 Resultados del factor H: Reactividad del sistema nervioso.....	118
Gráfico 20 Resultados del factor I: Predominio	119
Gráfico 21 Resultados del factor L: Identidad social	120
Gráfico 22 Resultados del factor M: Percepción	121
Gráfico 23 Resultados del factor N: Máscaras sociales.....	122
Gráfico 24 Resultados del factor O: Autoestima	123
Gráfico 25 Resultados del factor Q1: Orientación sociológica hacia el cambio	124
Gráfico 26 Resultados del factor Q2: grado de dependencia.....	125

Gráfico 27 Resultados del factor Q3: congruencia..... 126
Gráfico 28 Resultados del factor Q4: tensión nerviosa 127
Gráfico 29 Resultado de test Kurt Lewin 128
Gráfico 30 Resultado de test Kurt Lewin/ administradores y vendedores 129
Gráfico 31 Resultados de test LIFO en situaciones normales 131
Gráfico 32 Resultado de test LIFO en situaciones de estrés..... 131



RESUMEN

El presente trabajo práctico tiene como principal objetivo generar una propuesta de Comportamiento Organizacional en la empresa LICABISA que le permita mejorar y lograr los cambios deseados con una participación activa e involucramiento de todos los miembros de la empresa. Se denota la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional como herramienta útil para responder de manera efectiva ante los requerimientos y necesidades de la empresa.

La metodología empleada fue de carácter cualitativo. Se realizó un diagnóstico previo mediante el uso de cuestionarios y entrevista semi-estructurada para conocer la situación general a nivel organización; y mediante la aplicación de test psicológicos como instrumentos de apoyo para conocer el comportamiento del individuo dentro de la empresa.

Con esto se concluyó, después del análisis de los resultados, que todas las organizaciones son sociales están conformadas por personas. Su principal recurso, el humano, puede ser un arma valiosa de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente si se logra entender y trabajar el Comportamiento Organizacional.

Se logra identificar los diferentes factores que pueden influir en el comportamiento del individuo dentro de la empresa.

La empresa LICABISA presenta diversas problemáticas en su proceso administrativo y se le presenta una propuesta con diversas alternativas y acciones para involucrar al personal en la empresa y de esta manera pueda encontrar un cambio benéfico en el Comportamiento Organizacional con la participación positiva que le ayude al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional, propuesta, instrumento, organización.

ABSTRACT

This practical work has as main objective to generate a proposal for Organizational Behavior in the LICABISA company that could improve and make successfully changes desired with active participation and involvement of all members of the company changes. The importance of the study of organizational behavior as useful to respond effectively to the requirements and needs of the firm is denoted tool.

Qualitative methodology was used. A previous diagnosis was performed by using questionnaires and semi-structured interview for the general situation of the organization; and by the application of psychological tests as instruments of support for individual behavior within the company.

With that concluded, after analyzing results, all organizations are social: they are made up of people. Its main resource, the human, can be a valuable weapon for the company to achieve its objectives effectively and efficiently if it can understand and work Organizational Behavior.

It is possible to identify the different factors that can influence in the individual behavior within the company.

The LICABISA company presents different problems in the administrative process and presented a proposal with several alternatives and actions to involve staff in the company and in this way to find a beneficial change in the organizational behavior with positive engagement that will help to achieve of organizational objectives.

Keywords: Organizational Behavior, proposed, instrument, organization.

INTRODUCCIÓN

Una organización que pretende ser competitiva debe estar dispuesta a adaptarse a los cambios que le exige su entorno frente a las transformaciones del mercado, la competencia, condiciones económicas y avances tecnológicos ya que, de otra forma sufrirá un estancamiento y desaparecerá.

Este documento presenta una aplicación práctica en una empresa de la localidad cuyo **objetivo es desarrollar una propuesta de Comportamiento Organizacional que beneficie a la empresa.**

Debido a que todas las organizaciones son sistemas sociales compuesto por personas, se considera que el estudio del comportamiento humano dentro de la organización es una herramienta útil que dotará a la empresa de capacidad para anticipar, manejar y responder a los cambios que registre su entorno.

La empresa LICABISA¹, requiere un cambio que implica una reestructura organizacional que le permita expandirse y lograr sus metas de ventas. Para lograrlo es necesario trabajar en el Comportamiento de la Organización y lograr un cambio mucho más efectivo y provechoso.

En su trayectoria, LICABISA ha sufrido muchos cambios y transformaciones dejando de ser una librería pequeña de la localidad convirtiéndose en distribuidora nacional, lo que provoca una necesidad de un cambio organizacional para obtener una mayor eficiencia y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Como menciona Hellriegel y Slocum (2004), el cambio en la empresa irá a la mano del estudio del Comportamiento Organizacional ya que para que tengan éxito los programas de cambio deben tener efecto en las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados.

¹ Se omite el nombre real de la empresa por petición de la misma.

Los directivos de esta empresa reconocen que se deben diseñar estrategias para lograr la gestión del cambio efectivo. Es por esta razón que se propone el presente proyecto.

Se busca estudiar el Comportamiento Organizacional identificando la relación o el impacto que existe al efectuar cambios en la empresa, e implementar una **propuesta de acciones** en la organización que logre satisfacer sus necesidades logrando los objetivos de la empresa.

Esto permitirá que otras empresas ante situaciones de cambio en su organización prevean e implementen las estrategias que les permita llevar a cabo sus objetivos con la participación positiva de toda la organización.

La productividad en una empresa puede verse reflejada de manera tanto positiva como negativa por la actitud que toman sus empleados y colaboradores en la organización.

En una empresa comercializadora, como lo es LICABISA, el servicio al cliente influye de manera significativa en el rendimiento de los vendedores y de ello depende la satisfacción de los clientes.

Un adecuado servicio al cliente ayudará al empleado en el cumplimiento de metas de ventas beneficiando conjuntamente a la empresa aumentando su productividad. Una empresa productiva indudablemente favorecerá su desarrollo permitiéndola seguir siendo competitiva.

De igual manera, un empleado con un alto índice de satisfacción laboral, será un elemento que traerá beneficios a la organización y se verá reflejado con un buen desempeño, buen servicio al cliente, cumplimiento de metas de ventas y clientes satisfechos.

I. Antecedentes

La Administración además de ser el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar; para Koontz y Weirich (2004) es *“el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.”*

El buen manejo de una organización se debe principalmente a su administración y ésta, al ser adecuada, mejora el nivel de productividad.

Si bien, el fin primordial de la administración es lograr los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente a través de las personas, es necesario que los administradores reconozcan la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional como una herramienta estratégica que les permita lograrlo.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (Robbins S. P., 2004, pág. 9)

Uno de los primeros movimientos que puso interés en el factor humano para la productividad de la organización fue el Taylorismo creado por Frederick Winslow Taylor.

Este movimiento se basa en el estudio de los empleados con la productividad con el fin de maximizar la eficiencia en los procesos del trabajo y que para obtener rendimientos mayores se debe estimular al trabajador.

Entender el Comportamiento Organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la

reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el Comportamiento Organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día. (Atalaya Pisco, 1999)

La idea de estudiar el Comportamiento Organizacional en la empresa LICABISA surge debido a que durante años esta empresa se ha enfrentado a problemas de comportamiento interno, falta de controles y la rivalidad que existe entre los propios vendedores y que con el paso del tiempo no se ha logrado un cambio favorable.

Al comenzar a estudiar la maestría en Administración se descubrió una gran oportunidad para estudiar la empresa del Lic. Juan Fernando Brand Ayala y se le pueda brindar herramientas administrativas de apoyo para su empresa que le permitan llevar una adecuada dirección.

Recientemente se realizó un estudio de auditoría administrativa donde se detectaron la existencia de varias problemáticas. En el diagnóstico obtenido se presenta la falta de controles y los resultados no satisfactorios obtenidos para alcanzar las metas de ventas de los vendedores.

Pese a que la dirección de la empresa ha buscado la manera de implementar acciones correctivas en su afán de resolver las problemáticas y ver que no han logrado los resultados esperados, se determinó adentrarse al estudio del Comportamiento Organizacional para lograr la gestión del cambio óptimo.

Al analizar todos los intentos fallidos en la implementación de estrategias propuestas por la dirección, se considera necesario hacer un estudio basado en el comportamiento de las personas de la empresa frente al cambio organizacional.

I.1 Historia de la empresa.

El Lic. Juan Fernando Brand Ayala, en su estancia en el seminario diocesano de la ciudad de Aguascalientes durante su adolescencia, fue encargado de la librería y biblioteca.

Al salir del seminario en 1976 se da cuenta de la carencia de **librerías católicas** en el Estado, viendo la oportunidad de explotar este mercado y es así que en 1978 abre una pequeña librería en la calle Venustiano Carranza.

Inspirado en una librería con mucho auge de la ciudad de México, consigue crédito y carta de recomendación del obispado y en 1978 se constituye como persona moral bajo el nombre “LIPA” siendo su esposa y él los socios.

De ser una librería pequeña comienza su crecimiento lo cual hace necesario cambiarse de ubicación y contratar más personal. En el año 2,000 cambia de nombre A “LICASA” y comienza a ser distribuidora a nivel nacional.

“LICABISA” nace a finales del año 2,005 con la aportación de tres instituciones: el seminario Diocesano, LICASA y la Comisión Bíblica de Aguascalientes. Tiene actualmente dos puntos de venta, ubicando su matriz en el Centro de la Ciudad de Aguascalientes capital y la sucursal se encuentra en el Seminario Diocesano.

LICABISA se ha convertido en distribuidora de varias editoriales españolas, colombianas y del periódico L’osservatore romano del Vaticano, así como de múltiples editoriales nacionales.



El escudo representa un libro abierto con una cruz del lado izquierdo y en el centro de la cruz un símbolo de difusión en forma de caracol; al lado derecho presenta la exedra de Aguascalientes. El escudo quiere representar la difusión de la literatura católica de en Aguascalientes.

Misión

Servir a la comunidad católica colaborando en su formación mediante la difusión de la buena prensa y el ofrecimiento de artículos devocionales católicos.

Visión

Ser la librería especializada, más completa, surtida y atractiva que abarque un mercado nacional con precios accesibles; manteniendo relaciones de confianza, amistad y cercanía con los sacerdotes, los religiosos, las religiosas, así como Instituciones dedicadas al bien integral de la persona.

Lema: *“Al servicio de la Iglesia Católica”*

Valores: honestidad, justicia, equidad, lealtad, respeto, caridad, compañerismo.

Productos: 70% libros religiosos y de superación personal 30% artículos religiosos.

Mercado: sacerdotes, colegios católicos, Iglesias, librerías de diferentes estados de la República.

Se distribuye a nivel nacional teniendo una distribución de ventas del 60% en la región de Aguascalientes y 40% el resto del país.

LICABISA está dirigida por un Consejo de Administración. Pese a ser una Institución joven se ha ganado la preferencia del público por sus excelentes precios, por su surtido y por el trato amable que brinda.

Ha ido extendiendo su fama y ha pasado de ser una librería regional a Distribuidora Nacional, con clientes en toda la República Mexicana.



Figura 1 Organigrama LICABISA

Fuente: Organigrama proporcionado por LICABISA al 31 de Agosto 2013.

II. Planteamiento del problema

En la empresa LICABISA se observó que existe una dirección que no respeta la delegación de funciones, no se le da seguimiento a los manuales operativos, el personal no participa en la toma de decisiones, existe un ambiente de conflicto entre los vendedores; además se percibe desmotivación y resistencia del personal ante cambios propuestos por la administración.

III. Objetivos del proyecto

III.1. Objetivo General.

Generar una propuesta de Comportamiento Organizacional en la empresa LICABISA.

III.2. Objetivos Específicos.

- a) Identificar los factores que influyen en el comportamiento humano dentro la empresa.
- b) Diagnosticar al personal de la empresa con relación a elementos del Comportamiento Organizacional.
- c) Elaborar una propuesta para la empresa LICABISA.

IV. Justificación

El propósito de este trabajo es realizar una propuesta para **mejorar** el Comportamiento Organizacional ya que éste puede influir de manera positiva o negativa en el logro de objetivos de la organización.

Al reconocer la importancia del estudio del Comportamiento Organizacional, se podrá utilizar como una herramienta efectiva que ayude a lograr el cambio deseado en la organización con eficacia y eficiencia.

De esta forma, LICABISA se verá beneficiada al entender los aspectos que influyen el en comportamiento de la organización y utilizarlos a su favor para tener a sus integrantes satisfechos y esto se verá reflejado en la calidad del servicio al cliente, en el logro de objetivos eficaces y eficientes de los vendedores y el logro de metas y objetivos de la empresa.

También beneficiará a los empleados ya que se tomarán en cuenta sus necesidades, habilidades, inquietudes y expectativas que deben ser consideradas para el éxito de la empresa.

¿A quién más le servirá este trabajo práctico? Este trabajo servirá además, como marco de referencia a otras empresas que quieran estudiar la problemática planteada buscando con ello la productividad de la empresa.

A todos aquellos estudiosos de la Administración y del Comportamiento Organizacional así como a estudiantes de licenciatura y de maestría en ciencias económicas.

A investigadores del área y a consultores especialistas en el Comportamiento Organizacional.

También a directores, gerentes, dueños de empresas similares a la de estudio en cuestión.

V. Diseño metodológico

Para este caso práctico, se hará una revisión de literatura existente respecto a los temas a tratar que puedan servir como referencia al estudio y permita clarificar los diferentes conceptos que abarca.

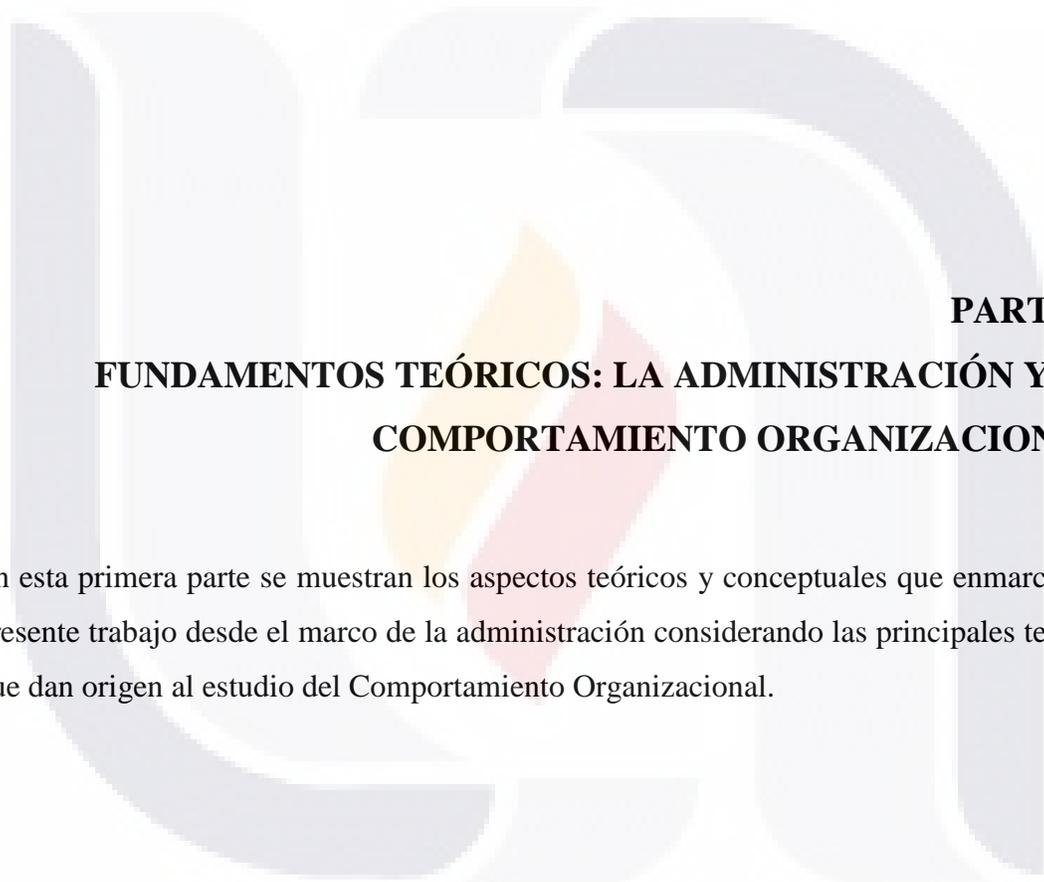
Se realizará un análisis cualitativo mediante entrevistas a los directivos y gerentes; y un análisis cuantitativo sustentado en instrumentos a los trabajadores.

Las entrevistas y cuestionarios permitirán tener una visión general de la situación de la empresa, los cambios y estrategias que en el pasado han sido implementadas y la manera en que han reaccionado tanto positiva como negativamente los empleados ante las reestructuras de la organización y los diversos cambios estratégicos a lo largo de la historia de la empresa, cómo han logrado establecer los cambios y los obstáculos a los que se han tenido que enfrentar. Al mismo tiempo proporcionará información valiosa sobre la percepción de los empleados ante la organización y principales motivos que hacen tener una actitud de resistencia ante los cambios de la empresa.

También se utilizará la observación que permitirá reconocer las actitudes y percepciones de los empleados después de la implementación de los cambios estratégicos por parte de la administración y sumergirnos en un contexto general de la operación de la empresa para poder entender mejor la estructura y la operación y poder hacer una propuesta que verdaderamente mejore la forma de lograr los cambios que desea la empresa.

La población para el trabajo práctico de investigación será todo el personal tanto administrativo, gerencial como el operativo, a los cuales se les aplicará los cuestionarios y entrevistas. Administrativos: 3 personas, vendedores: 6 personas

En virtud de que la población es muy pequeña, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, trabajándose con la totalidad de la misma.



PARTE I.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA ADMINISTRACIÓN Y EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En esta primera parte se muestran los aspectos teóricos y conceptuales que enmarcan el presente trabajo desde el marco de la administración considerando las principales teorías que dan origen al estudio del Comportamiento Organizacional.

Capítulo 1

LA ADMINISTRACIÓN

Algunos autores remontan los orígenes de la administración desde la prehistoria, sin embargo, las primeras publicaciones que hablan sobre la administración se vislumbran en el siglo XIX.

La palabra *administración* proviene del latín *ad* (dirección) y *minister* (subordinado) y significa “función que se desarrolla bajo el mando de otro”

Hoy en día, referirnos a la administración tiene un significado más profundo el cual incluye términos como “eficiencia”, “eficacia”, “logro de objetivos”, “recursos”, “proceso”, entre otros.

Henry Fayol, en su teoría de la Administración Clásica distingue las funciones que debe tener una organización eficiente. Dentro de su teoría, describe la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, dichos procesos no son más que funciones especializadas que semejan a una máquina. Debemos hacer énfasis en que las organizaciones están integradas por personas.

Para Robbins y Coulter (2005, págs. 7,9), la administración “*es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz.*”

Para Koontz y Weihrich (2004, pág. 6), la administración “*es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.*”

A continuación, hablaremos sobre la evolución de las teorías administrativas.

1.1. Teorías Administrativas.

El pensamiento administrativo, a lo largo de la historia ha evolucionado. En este apartado se mencionan algunas teorías de pensamiento administrativo donde se le da énfasis a la productividad y eficiencia en el trabajo, y a las que tienen un enfoque en las relaciones humanas donde el elemento esencial de la gestión es el factor humano.

En el siguiente esquema se muestra un cuadro cronológico de la evolución del pensamiento administrativo, donde se puede observar que al principio se le daba mayor énfasis a la estructura organizacional y posteriormente como un enfoque hacia las personas.

Tabla 1 Cronología del pensamiento administrativo

Año	Teoría	Personajes destacados	Enfoque	Énfasis
1903	Administración científica.	Taylor, Harrington Emerson, Henri Ford, Gantt.	Procesos de producción y eficiencia en el trabajo.	en las tareas, productividad
1909	Teoría de la burocracia.	Max Weber.	Formalización, racionalidad organizacional.	en la estructura
1916	Teoría clásica.	Henri Fayol, Urwick, Gulick.	Organización formal, principios básicos.	en la estructura
1932	Teoría de las Relaciones Humanas.	Elton Mayo, Lloyd Warner.	Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo.	en las personas
1947	Teoría estructuralista.	Ralf Dahrendorf, Amitai Etzioni.	Análisis intraorganizacional y ambiental.	en el ambiente

Año	Teoría	Personajes destacados	Enfoque	Énfasis
1951	Teoría de sistemas.	Ludwig von Bertalanffy.	Estudia la organización como un sistema.	en los sistemas
1954	Teoría neoclásica.	Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, O'Donell, Newman.	Principios generales de la Administración.	en la estructura
1957	Teoría del Comportamiento Organizacional.	Herbert A Simon, McGregor, Likert, chester Bernard.	Estudio del individuo, grupo y estructura.	en las personas
1962	Teoría del desarrollo organizacional.	Bradford, Bennis, Laurence, Benne.	Cambio organizacional planeado.	en las personas
1972	Teoría de la contingencia.	Hall, Harold Koontz y Weihrich.	El administrador se ve influido por la situación y por las circunstancias que lo rodean.	en el ambiente

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar las etapas del pensamiento administrativo, para entender en qué momento el aspecto humano toma la debida importancia como objeto de estudio en las organizaciones.

Existen diversidad de escuelas y teorías en la historia de la administración, sin embargo, por la naturaleza del presente proyecto se describirán a continuación únicamente algunas de las escuelas que dan énfasis en las personas por ser las de mayor interés y aporte al tema que se está desarrollando:

1.1.1. Administración Científica (1903).

La Administración Científica tiene un énfasis especial en la realización de las tareas aplicando métodos científicos en los problemas de la administración para así lograr la productividad eficiente de las empresas.

- **Frederick W. Taylor.**

Dentro de las principales teorías administrativas que se enfocan en el estudio del factor humano y la productividad encontramos a Frederick W. Taylor², considerado el “Padre de la Administración Científica”, explicó cómo al aplicar el método científico en la dirección podía aumentar significativamente la productividad optimizando la forma de realizar el trabajo.

Estableció cuatro principios para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo:

Principio 1: estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado y experimentar como mejora la forma de hacer el trabajo.

Principio 2: Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.

Principio 3: Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que poseen las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y procedimientos establecidos.

Principio 4: Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que superara el nivel aceptable.³

En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, en alrededor del 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes como encargados de planear y controlar, y la de los obreros de actuar conforme a las instrucciones. (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 24)

² “The principles of Scientific management” publicado en 1911

³ Redacción de los principios extraída de Jones & George, (2010, págs. 43,44)

- **Henry Laurence Gantt.**

Discípulo de Taylor, Gantt⁴ mostró principal interés por el factor humano dentro de las organizaciones, enfatizando la importancia de la capacitación y el entrenamiento para el desarrollo de los trabajadores.

Propone un sistema de incentivos a los trabajadores si concluían satisfactoriamente sus labores en un menor tiempo del establecido.⁵

Las dos premisas esenciales en los planteamientos de Gantt, son:

1. Necesidad de mejorar los métodos de adiestramiento actuales: no solo darles conocimiento y destreza a los trabajadores, sino además inculcarles hábitos de diligencia.
2. Plantear un sistema de bonos para recompensar el trabajo, en donde el trabajador, además de su salario recibe una compensación extra, si es capaz de ejecutarlo dentro de una norma de tiempo estandarizados. (Dillanés Cisneros, 1995)

Gantt pensaba que su sistema de trabajo no sólo garantizaba una elevación de la cantidad de producción, sino además elevaba la calidad del trabajo: "Los obreros adquieren el hábito de generar una mayor cantidad de trabajo "bien hecho" rompiendo la falacia de que un trabajo bien hecho debe hacerse despacio". (Merril, 1985)

1.1.2. Escuela de Relaciones Humanas (1932).

No hay duda de que los antiguos pioneros profesionales de la administración como Henri Fayol, Henri Ford, Alfred P. Sloan e incluso administradores científicos de finales del siglo XIX, como Frederick W. Taylor, reconocieron el aspecto del comportamiento de la administración. Sin embargo, no destacaron la dimensión humana. (Luthans, 2008, pág. 11)

Fue a principios del siglo XX cuando surgieron varias corrientes de pensamiento las cuales reconocían la importancia de las personas para el éxito de una organización.

⁴ Una de sus principales aportaciones a la Administración es el "gráfica de Gantt", que consiste en un diagrama que indica diferentes funciones o tareas cada una de ellas indicando los tiempos que exige.

⁵ De su principal obra "Work, Wages and Profits" (Trabajo, salarios y beneficios)

La teoría de las relaciones humanas, también denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por **Elton Mayo** y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante los experimentos de Hawthorne⁶. Fue básicamente un movimiento de oposición a la teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 2010, pág. 36)

Mayo y sus colegas, realizaron una serie de estudios y experimentos⁷ en la compañía Western Electric Company donde se descubrió que la productividad podía verse afectada por factores psicológicos y sociales. Éstos académicos concluyeron que “el comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que las afluencias del grupo afectan mucho el **comportamiento** individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual, y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad para determinar la producción.” (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 30)

Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de los gerentes y trabajadores en el empleo es tan importante para explicar el desempeño, como los aspectos técnicos de la tarea. Los gerentes deben comprender el funcionamiento de la organización informal, el sistema de reglas y normas de conducta que surge cuando un grupo trata de dirigir o cambiar el comportamiento de la organización. (...) En los estudios de Hawthorne se demostró la importancia de comprender el efecto en el desempeño de los sentimientos, las ideas y las conductas de los trabajadores y gerentes. Cada vez se hizo más claro a los investigadores que entender el comportamiento en las organizaciones es un proceso complejo y crucial para aumentar el desempeño. (Jones & George, 2010, pág. 57)

⁶ En las afueras de Chicago, en Hawthorne, se realizaron estudios en una compañía de ingeniería eléctrica, los cuales trataban de estudiar la relación entre la intensidad de la luz de los talleres de trabajo manual y la productividad de los empleados. Al iniciar con los experimentos la productividad aumentó no solo cuando los niveles de iluminación eran aumentados, sino, que también cuando disminuían. Al momento de terminar el estudio, la productividad volvió a los niveles iniciales. Estudios posteriores arrojaron el mismo efecto; la productividad de los empleados que participaban en el experimento aumentaba por el hecho de saber que están siendo objeto de estudio sin importar las modificaciones que hicieran a las demás variables. A esto se le conoce como el “*Efecto Hawthorne*”.

⁷ Estos experimentos, conocidos como “las pruebas del montaje del relés” fueron diseñados para investigar los efectos de otros aspectos del contexto laboral sobre el desempeño, como el efecto de la cantidad y duración de los descansos y turnos de trabajo sobre la fatiga y la monotonía (Jones & George, 2010)

1.1.3. Teoría del Comportamiento Organizacional (1957).

También conocida como teoría behaviorista, continúa con el enfoque humano en las organizaciones, haciendo observaciones y correcciones a las ideas de la teoría de las relaciones humanas y contrapunteando las teorías clásicas dejando de lado la perspectiva normativa y prescriptiva.

Esta teoría, estudia el funcionamiento de la organización desde el comportamiento de los individuos y grupos que la conforman.

Uno de los principales exponentes de ésta teoría es Herbert Simon, con su obra *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. (1947)

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas (con su profundo énfasis en las personas) a la teoría clásica (con su profundo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional), derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.
3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.

4. La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.

5. En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: El comportamiento administrativo de Herbert A. Simon. El libro constituye también el inicio de la llamada teoría de las decisiones. (Chiavenato, 2010, pág. 521)

Con ésta corriente de pensamiento sale a relucir el tema de la motivación humana con diversas teorías significativas como la de Maslow, Herzberg, Likert, entre otros.

1.1.4. Teoría de las contingencias (1972).

También llamado *Enfoque situacional*.

Esta teoría refuta los principios universales de la administración, ya que diversos factores (internos y externos) pueden afectar al desempeño de la organización. Luego, no existe “una forma mejor” de administrar y organizar. (Bateman & Snell, 2009)

“Como señala Mintzberg (1991), ante la pregunta ¿Cuál es la mejor forma de organizar? La respuesta del enfoque contingente es: depende.” (Fernandez, 2010, pág. 38)

El enfoque de las contingencias para estudiar la administración es muy lógico. Debido a que las organizaciones son distintas en cuanto a tamaño, objetivos, tareas realizadas y demás, sería extraño encontrar principios de aplicación universal que funcionaran en todas las situaciones. (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 35)

¿Cómo relacionamos entonces la teoría de las contingencias con el Comportamiento Organizacional? Puesto a que el comportamiento humano es tan complejo y ningún individuo es igual a otro, la respuesta es muy simple: el comportamiento de una persona puede variar en situaciones diferentes, o como lo menciona Robbins y Judge (2013) “*es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación.*”

Desde luego, esto no significa que no sea posible lograr ciertas predicciones válidas o explicaciones razonablemente precisas de la conducta humana. Pero si significa que los conceptos del CO deben reflejar las condiciones de la situación o de contingencia. Podemos decir que x lleva a y , aunque tan solo en condiciones especificadas por z : las **variables de contingencia**. (Robbins & Judge, 2013, pág. 15)

El punto principal de la teoría de las contingencias, radica en que el diseño eficaz de las organizaciones no puede concebirse sin tener en cuenta la existencia de determinados factores o contingencias; lo cual afirma que no existe sólo una manera racional de dirigir a las organizaciones, tal como la administración clásica, que no considera las eventualidades en el diseño organizacional.

Franklin y Kriegel (2013) señalan que existen factores de contingencia más importantes para el funcionamiento de las organizaciones los cuales son:

- Contexto o entorno global
- Condiciones particulares del mercado
- Factores tecnológicos
- Elementos de la órbita organizacional
- Relaciones intersistémicas

Es así que se concluye que toda organización puede adaptarse a su entorno, pero, en ocasiones, son capaces de cambiarlo y tornarlo más favorable bajo un enfoque estratégico donde la organización pueda hacerle frente a los nuevos y cambiantes desafíos de su entorno.

La teoría del Comportamiento Organizacional aborda el tema de la motivación ya que ésta induce al individuo y a los grupos de una organización a actuar de una manera u otra. Éste tema se analizará en el siguiente capítulo con más profundidad.

Capítulo 2

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se definirá el Comportamiento Organizacional como modelo y como sistema; se analizará bajo tres perspectivas: el comportamiento del individuo en la organización, el comportamiento a nivel del grupo y por último a nivel de la organización.

El Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 4)

Otra definición que abarca el objeto de estudio de este trabajo es la de Robbins y Judge (2013) la cual define el Comportamiento Organizacional como el *“campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.”*

Para Davis y Newstrom (2002) El Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente- actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El Comportamiento Organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que actúan dos personas (compañeros de trabajo o superior y subordinado) (...) También es posible ver y administrar a las organizaciones como temas enteros, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas). (Davis & Newstrom, 2002, pág. 4).

Consideramos que el Comportamiento Organizacional debe ser estudiado e identificado por los administradores de las organizaciones, ya que todas las organizaciones son sociales, están conformadas por personas, y sin ellas, no existirían. Creemos que si se logra identificar los diversos factores que persuaden el comportamiento, estos conocimientos pueden ser utilizados para beneficio de la organización como tal.

Kurt Lewin, en sus investigaciones sobre el Comportamiento Organizacional, menciona el papel tan importante que juega la motivación; para explicarla, desarrolló la teoría de campo, basada en suposiciones fundamentales:

- 1- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes;
- 2- esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, el cual cada parte del campo depende de su interrelación con otras partes.

Lewin propone la siguiente ecuación para explicar el comportamiento humano:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es función (f) o resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M) que lo rodea. (Chiavenato, 2010, pág. 165)

Esta fórmula, reafirma el hecho de que el comportamiento del individuo se ve influenciado con el ambiente en el que se encuentra. Con ambiente se puede referir al lugar de trabajo, clima organizacional, motivación laboral y a la organización como tal.

El Comportamiento Organizacional ha sido objeto de estudio de diferentes disciplinas las cuales han hecho aportaciones valiosas sobre el tema que han ayudado su comprensión; como la psicología, la cual hace aportaciones al Comportamiento Organizacional a nivel individuo; la psicología social, antropología y sociología hace

aportaciones a nivel grupal y del sistema de la organización. Tal como se muestra en el siguiente esquema:

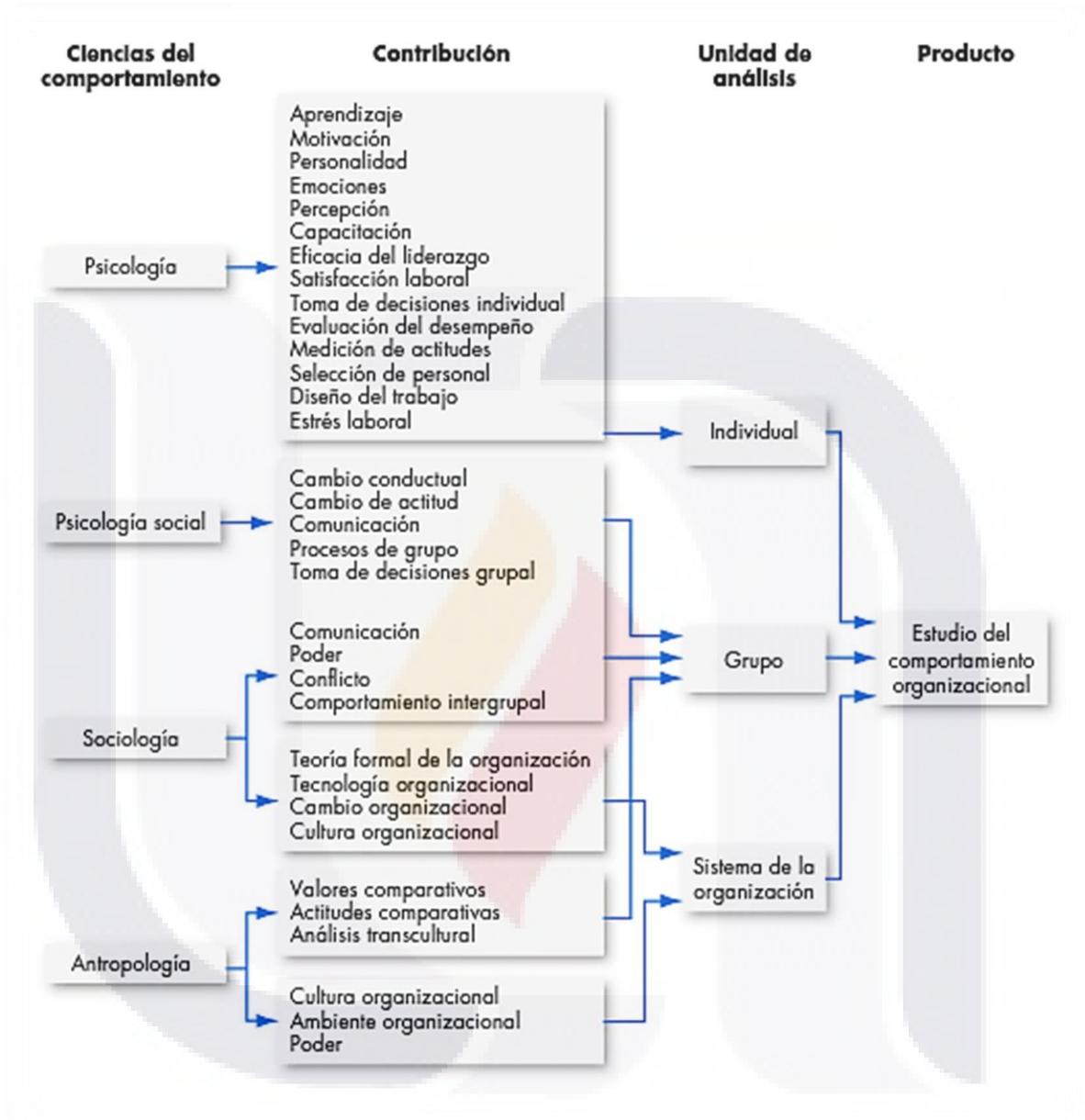


Figura 2 Contribución de disciplinas al estudio del CO

Fuente: Robbins & Judge, 2013, pág.13

Aunque el presente estudio se realiza desde una perspectiva administrativa, es importante recurrir a las demás disciplinas que han realizado aportaciones valiosas en el estudio del Comportamiento Organizacional.

2.1. Modelos de Comportamiento Organizacional

Los propósitos fundamentales de los sistemas de Comportamiento Organizacional son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarlas. Los administradores solo pueden estar consientes de algunas de esas variables y reconocer sus efectos.

Los resultados finales suelen medirse de diversas formas y con base a tres criterios básicos: rendimiento (por ejemplo cantidad y calidad de productos y servicios, o calidad del servicio al cliente), satisfacción de los empleados (que frecuentemente se refleja en disminución de ausentismos, retardos o rotación de personal) y crecimiento y desarrollo personales (la adquisición de conocimientos y habilidades para toda la vida, que facilitan tener empleo continuo). . (Davis & Newstrom, 2002, pág. 32).

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como en los resultados que logran. Tales resultados varían de manera predecible con los diversos modelos del Comportamiento Organizacional. Éstos constituyen el sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización. (Davis & Newstrom, 2002, pág. 35).

Toda empresa tiene un sistema de Comportamiento Organizacional. En él, se incluyen la filosofía, los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, implícitos o explícitos; la calidad del liderazgo, la comunicación y dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones formal e informal dentro de la entidad y la influencia del entorno social. Esos elementos se combinan para crear una cultura en que las actitudes de los empleados y los factores situacionales pueden generar la motivación y el logro de objetivos.

En el esquema siguiente, se muestra un sistema de Comportamiento Organizacional propuesto por Davis y Newstrom:

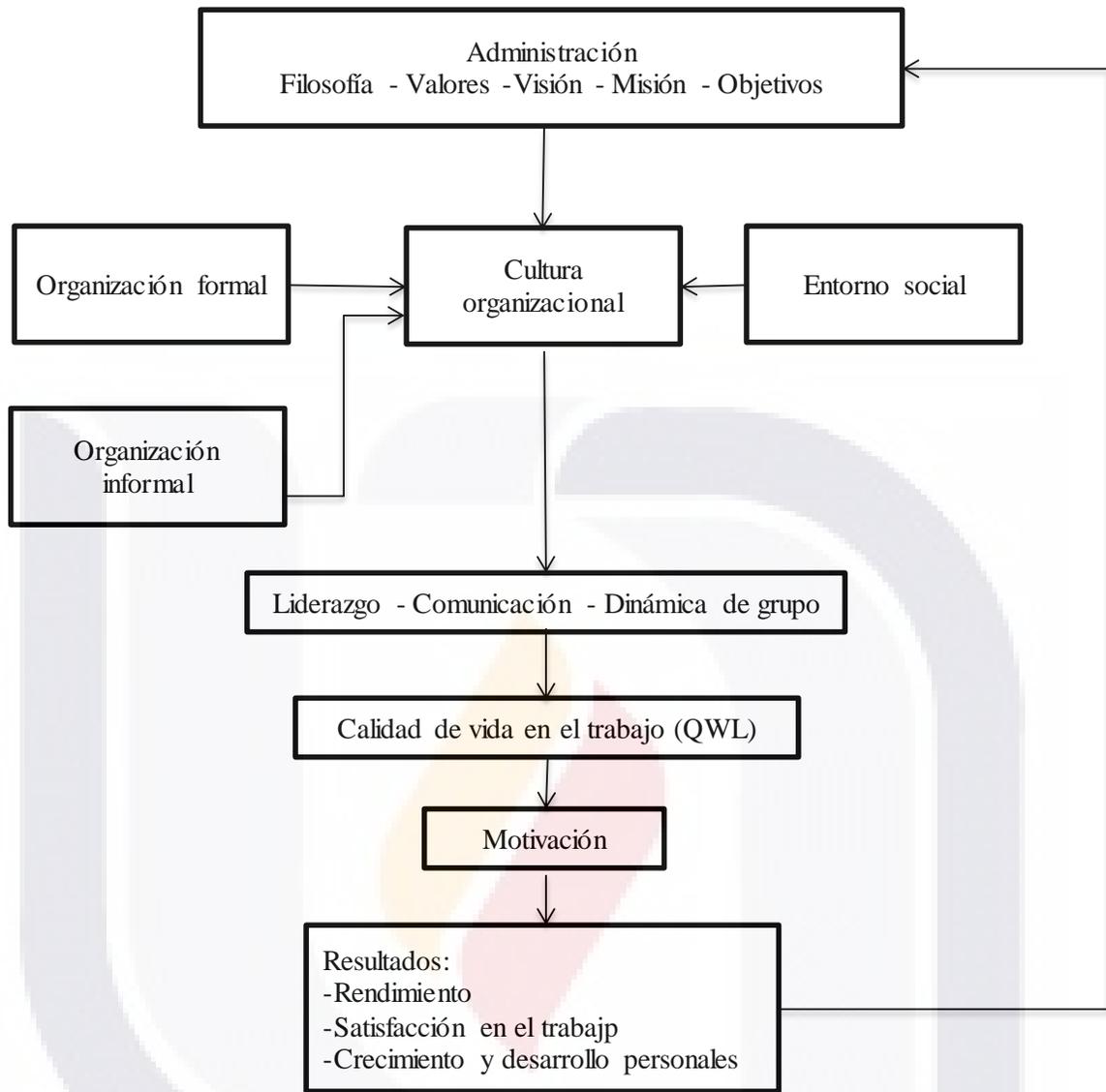


Figura 3 Un sistema de Comportamiento Organizacional

Fuente: Davis & Newstrom, 2002, pág. 32

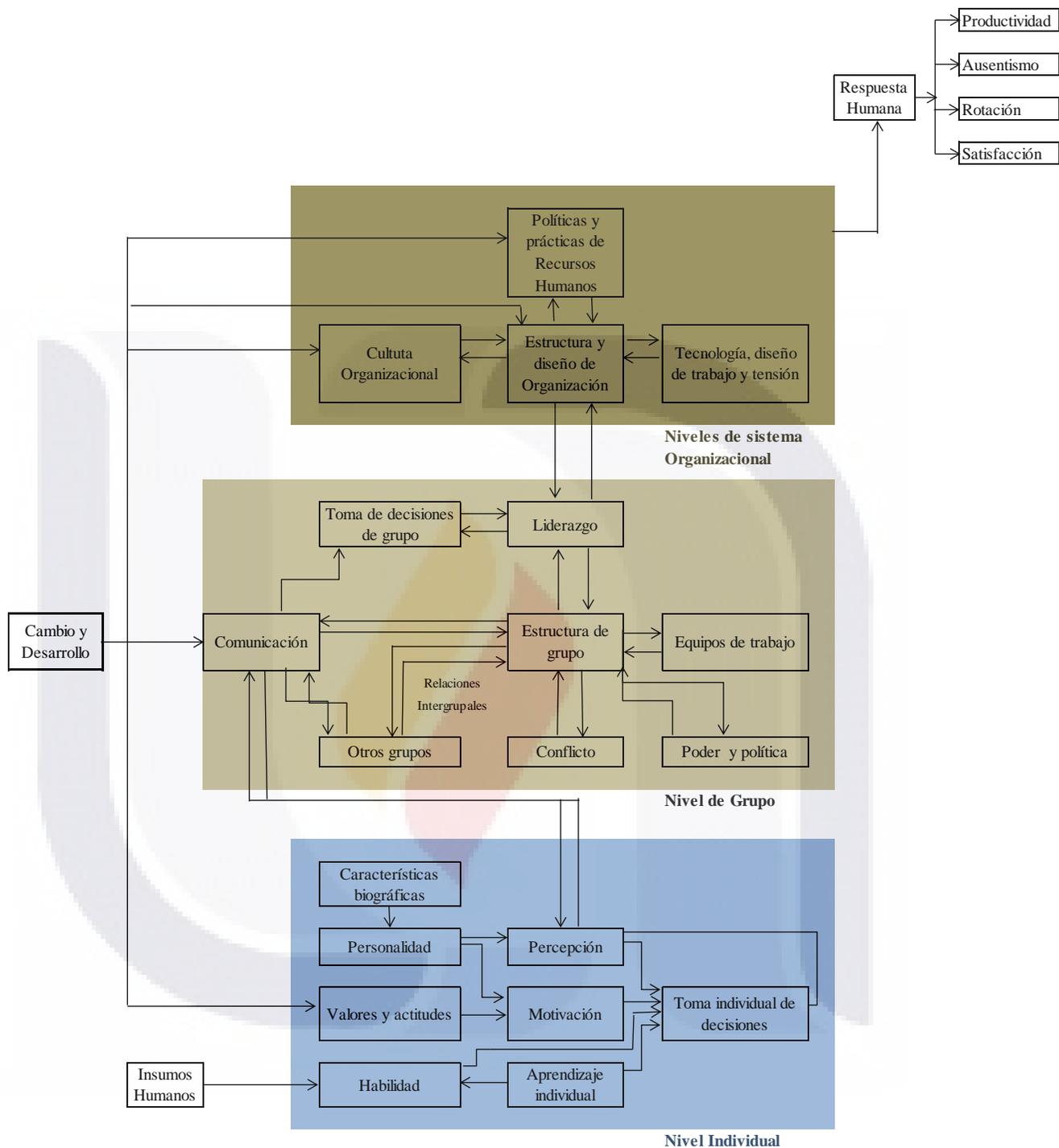


Figura 4 Modelo básico de Comportamiento Organizacional

Fuente: Robbins, Stephen. P. (2004). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

La figura 3 nos muestra como es un sistema de Comportamiento Organizacional para Davis y Newstrom que va desde la administración de una empresa con sus objetivos, misión, visión, valores; la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y como resultado el Comportamiento Organizacional; mientras en la figura 4 se observa un modelo básico de Comportamiento Organizacional en los diferentes niveles (individual, grupal y organizacional) hasta dar como resultado la respuesta humana.

Para Davis y Newstrom (2002) existen cinco modelos de Comportamiento Organizacional, los cuales son: el autocrático, de custodia, de apoyo, colegiado y sistémico. (Ver tabla 2) Los modelos de apoyo, colegiado y sistémico son más compatibles con las necesidades de los empleados contemporáneos y, por ende, generarán resultados más efectivos en muchas situaciones. Se requiere que los administradores analicen el modelo que usan, determinen si es o no el más apropiado y sean flexibles en cuanto al uso de modelos alternos y emergentes. (Davis & Newstrom, 2002, pág. 49).

Tabla 2 Cinco modelos de Comportamiento Organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	Sistémico
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad	Confianza, comunidad y significado
Orientación Administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo	Preocupación y comprensión
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Rendimiento en el trabajo	Comportamiento responsable	Propiedad psicológica
Resultado psicológico en el empleado	Dependencia respecto del jefe	Dependencia respecto a la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Realización personal	Una amplia gama
Resultado en el rendimiento	Mínimo	Cooperación pasiva	Reconocimiento de la motivación	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso con los objetivos de la organización

Fuente: Davis & Newstrom, 2002, pág. 39

2.1.1. Modelo Autocrático

Dependen del poder. Davis y Newstrom (2002) mencionan que en éste modelo, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Dicha autoridad se delega mediante la cadena de mando. Los administradores creen saber qué es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes.

2.1.2. Modelo de Custodia

Este enfoque lleva a que el empleado dependa de la organización, en vez de depender de su jefe. Se busca satisfacer las necesidades de seguridad de los trabajadores. El personal se preocupa por sus retribuciones económicas y prestaciones. Como resultado, están bien atendidos y satisfechos. Sin embargo, no da como resultado una motivación intensa, sino una cooperación pasiva.

2.1.3. Modelo de Apoyo

Este modelo tiene su base en el liderazgo, no en el poder o el dinero. Mediante el liderazgo, los administradores crean un ambiente de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite que alcancen los intereses de la organización.

Puesto a que los administradores apoyan a los empleados en el trabajo, el resultado psicológico es en la sensación de participación en las tareas de la organización (...) El comportamiento de apoyo no requiere dinero. En vez de ello, es una parte del estilo de vida administrativo en el trabajo, el cual se refleja en la manera de tratar a otras personas. (Davis & Newstrom, 2002, pág. 43).

2.1.4. Modelo Colegiado

La administración se orienta hacia el trabajo en equipo; la respuesta del trabajador a esta situación es la de responsabilidad. El resultado psicológico de este enfoque en el empleado es la autodisciplina. Se genera una sensación de compañerismo con un propósito en común lo que hace que se sientan útiles y necesarios, además de considerar a sus jefes como colaboradores.

2.1.5. Modelo Sistémico

Los administradores bajo este enfoque, transmiten a sus empleados que son una parte importante del sistema, muestran más preocupación y comprensión, son sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa. En respuesta, muchos empleados adoptan el objetivo de la efectividad organizacional y reconocen el carácter mutuo de las obligaciones de la compañía y los empleados desde el punto de vista sistémico. Alcanzan un estado de automotivación en que asumen la responsabilidad de sus propias metas y acciones.

Concluimos pues, que el Comportamiento Organizacional es el estudio de la forma en que las personas, como individuos y en grupo, actúan en las organizaciones; de esta forma se puede lograr entender, predecir y controlar de forma tal que ayude al logro de los objetivos organizacionales.

Existen diversos modelos de Comportamiento Organizacional, los cuales consideramos que ninguno es absoluto o 100% efectivo, ya que van evolucionando con el paso del tiempo y con las necesidades de las organizaciones y los individuos dentro de ellas, por lo que se debe ser flexible e ir adaptando un modelo propio que mejor le convenga.

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio el cual analizaremos bajo tres perspectivas: en primer lugar partiremos del comportamiento del **individuo** en la organización, después a nivel del **grupo** y por último a nivel de la **organización**. A continuación analizaremos cada una de ellas.

2.2. Individuo.

Como primer apartado del estudio del Comportamiento Organizacional, se hablará en primer lugar del individuo como integrante de una organización y de los factores que influyen en su comportamiento dentro de la misma.

Los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables por alcanzar las metas de dichas organizaciones son los gerentes u administradores. (Robbins & Judge, 2013, págs. 5,6)

Cuando las personas se integran a una organización, como lo menciona Luthans (2008) llegan con un sistema de creencias y valores los cuales les han inculcado desde la infancia, sin embargo, con frecuencia estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. *“La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular.”* (Luthans, 2008, pág. 74)

Robbins Stephen (2004) utiliza la metáfora de un automóvil usado comparándolo con la entrada de un individuo en la organización. “Cada uno es diferente. Algunos tienen “poco kilometraje”- han sido tratados con cuidado y solo han tenido una exposición limitada a la realidad de los elementos- otros están “demasiado gastados”, después de experimentar numerosos caminos escabrosos. Esta metáfora indica que la gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo.”

No hay que olvidar, que los gerentes son individuos dentro de una empresa y deben desempeñar una serie de roles y tener ciertas habilidades y aptitudes para ayudar a lograr los objetivos de la organización. La gerencia juega un papel muy importante en la empresa, ya que tienen el deber de guiar a los demás miembros de la organización, por lo que, un adecuado manejo del personal puede ayudarlos a influir de manera positiva en el comportamiento para el logro de metas.

Las principales características que influyen en el comportamiento del individuo son las personales o biográficas que incluyen la edad, sexo, estado civil, personalidad, valores y actitudes y sus habilidades.

2.2.1. Características biográficas

Las características biográficas como la edad, género, raza, discapacidades y antigüedad en el empleo son algunas de las formas más evidentes en que difieren los trabajadores. (...) El estudio del CO, ayudará al descubrimiento y análisis de las variables que influyen en la productividad laboral: ausentismo, rotación de personal, anomalías, comportamientos de ciudadanía y satisfacción. (Robbins & Judge, 2013, pág. 44)

a) Edad.

Si bien es cierto, se tiene una firme creencia de que la productividad de un empleado se ve afectada de forma negativa conforme aumenta su edad.

La edad se refiere al número de años de vida de la persona. Algunos estudios han catalogado, según el periodo en que nació una persona, cuatro generaciones las cuales muestran diferentes características y afirman que, según la generación a la que un individuo pertenezca, es su forma de actuar en el trabajo.

b) Género.

La participación de las mujeres en el campo laboral ha aumentado de manera significativa en los últimos 40 años. En cuanto al desempeño laboral, hay pocas diferencias que influyen entre hombres y mujeres.

Por desgracia, los roles sexuales continúan afectando la percepción de la gente. Por ejemplo, las mujeres que son exitosas en áreas tradicionalmente dominadas por el hombre son percibidas como menos agradables y más hostiles, así como menos deseables como supervisoras. (...) El rol de la mujer ha cambiado de manera definitiva durante la última generación. Los hombres ahora comparten más la responsabilidad del cuidado de los hijos, y un número cada vez mayor de ellos reporta sentir un conflicto

entre sus responsabilidades familiares y su vida laboral. Un hallazgo interesante es que, independientemente del género, las personas con hijos fueron calificadas con menor compromiso laboral, interés por el éxito y confiabilidad, que los individuos que no tienen hijos; sin embargo, las madres recibieron calificaciones especialmente bajas en sus niveles de competencia. (Robbins & Judge, 2013, pág. 46)

c) Antigüedad.

Por antigüedad nos referimos al tiempo que tiene el individuo en su puesto de trabajo. Robbins y Judge (2013), mencionan estudios recientes que demuestran que existe una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral, además que la antigüedad puede expresarse como experiencia en el trabajo y que también se tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.

2.2.2. Diferencias Individuales

Cada individuo es un ser único y diferente. Los gerentes hoy en día, necesitan reconocer tales diferencias para aprovechar al máximo su equipo de trabajo ya que al mismo tiempo estas diferencias entre el personal en una organización, pueden causar conflictos y problemas de comunicación.

Las características biográficas, como se vieron anteriormente, es la forma más evidente en que difieren los trabajadores, sin embargo, hay otras características individuales como lo es la personalidad, la percepción, las actitudes y los valores personales los cuales se verán a continuación.

a) Diversidad

La diversidad *incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo.*(...) También implica la habilidad para ayudar a las

personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que los intereses y antecedentes sean bastante diferentes. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 12)

Para entenderlo de manera más gráfica, se muestra el siguiente esquema, el cual separa la diversidad en dos categorías: la básica y la secundaria; ambas ocasionan efectos diversos en el Comportamiento Organizacional:

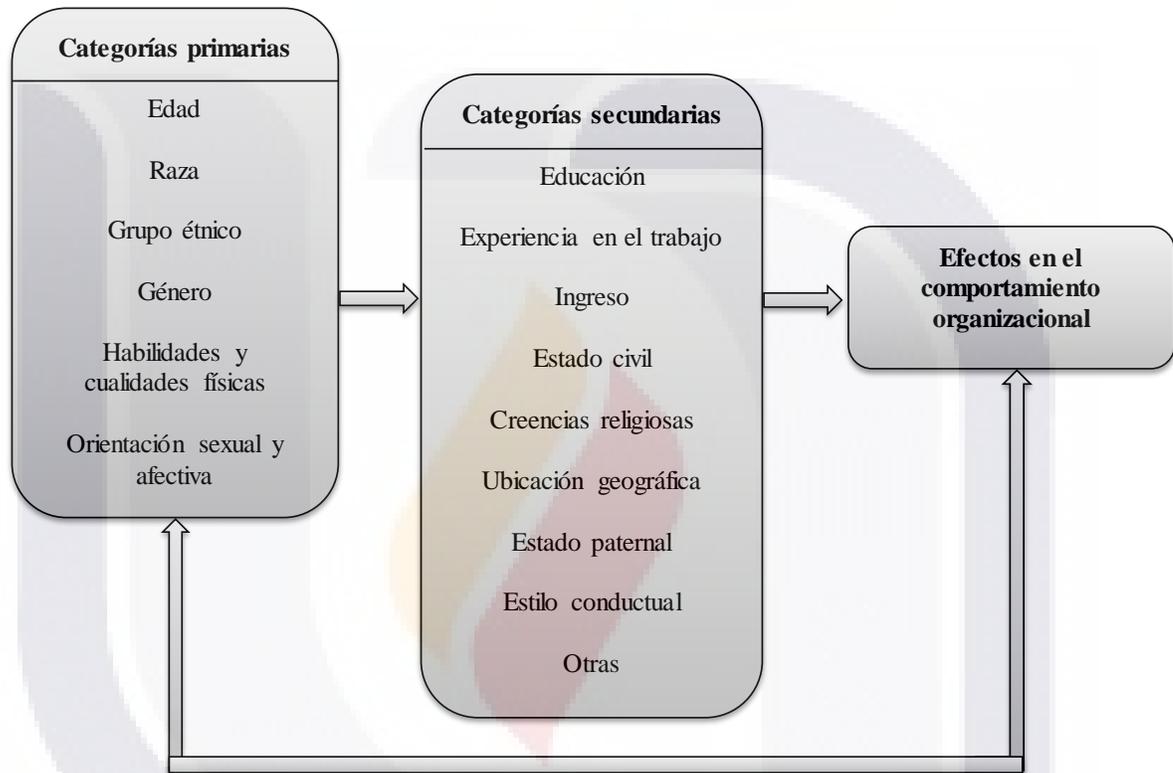


Figura 5 Categorías selectas de la diversidad

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 14)

Como se puede observar, la diversidad incluye las características biográficas del individuo y lo clasifica como categoría primaria; después cataloga otras características que el individuo va adquiriendo como es la educación, experiencia laboral, ingreso, estado civil, creencias, como categorías secundaria y ambas categorías recaen en los efectos del comportamiento organizacional.

b) Personalidad.

La personalidad es la suma de las formas en las que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Con frecuencia se describe en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona. (Robbins & Judge, 2013, pág. 133)

Por lo tanto, la personalidad combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente. (Hellriegel & Slocum, 2009)

¿Por qué es importante conocer la personalidad de los empleados? Consideramos que es de gran utilidad y que puede ser utilizada como una herramienta en la organización y en el departamento de recursos humanos, al momento de contratar y de hacer los análisis de puestos, ya que con la personalidad se podrá identificar desde un inicio si el individuo, según su personalidad, es apto para el tipo de trabajo que se requiere. Inclusive, contratar a una persona cuya personalidad no coincide con los requerimientos del puesto, afectará su desempeño y productividad.

La clasificación caracterológica de los individuos se debe en particular al psicólogo René Le Senne el cual divide a los seres humanos según tres cualidades:

Emotividad: o sea, la tendencia a conmoverse anímicamente ante las situaciones. Hay personas que son frías y calmadas, hay otras que son efusivas y calurosas.

Actividad: es decir, la capacidad de realizar prácticamente lo que se propone. Hay personas a las cuales les cuesta mucho pasar a la acción; en cambio otras actúan con naturalidad y eficacia.

Resonancia: se refiere a la repercusión que tienen sobre la persona los propios actos y proyectos. Los tipos primarios se desaniman fácilmente en la acción, son superficiales e inconstantes. En cambio los secundarios van hasta las últimas consecuencias y son perseverantes. (Suárez Díaz, 1983)

Según estas cualidades, los seres humanos se dividen en:

- 1- Emotivos activos primarios, o coléricos.
- 2- Emotivos activos secundarios, o apasionados.

- 3- Emotivos no activos primarios, o nerviosos.
- 4- Emotivos no activos secundarios, o sentimentales.
- 5- No emotivos activos primarios, o sanguíneos.
- 6- No emotivos activos secundarios, o flemáticos.
- 7- No emotivos no activos primarios, o amorfos.
- 8- No emotivos no activos secundarios, o apáticos.

Los cinco grandes factores de la personalidad

Cuando se hace referencia a los “cinco grandes” factores de la personalidad, se describe la estabilidad emocional del individuo y su grado de *afabilidad*, *extraversión*, *meticulosidad* y *apertura*. Cada factor incluye una enorme cantidad y variedad de rasgos específicos. (Ver figura 6)

Los investigadores han estudiado a fondo la relación que existe entre los cinco grandes y el desempeño en el trabajo. Sus descubrimientos revelan que los empleados que tienen estabilidad emocional, que son afables y meticulosos, se desempeñan mejor que los que carecen de estos rasgos. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 44)

Se podría afirmar que un individuo cuya personalidad se ubica en uno de los extremos de la línea correspondiente al factor de afabilidad, es una persona cálida y considerada. Sin embargo, si su personalidad está en el otro extremo de la línea de este factor, entonces se podría decir que es una persona fría o grosera. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 44) Tal como se muestra en el siguiente esquema:

En la figura 7, Robbins y Judge nos muestran los factores que influyen en la percepción diferenciándolos en tres tipos: factores en el receptor, factores en la situación y factores en el objeto:

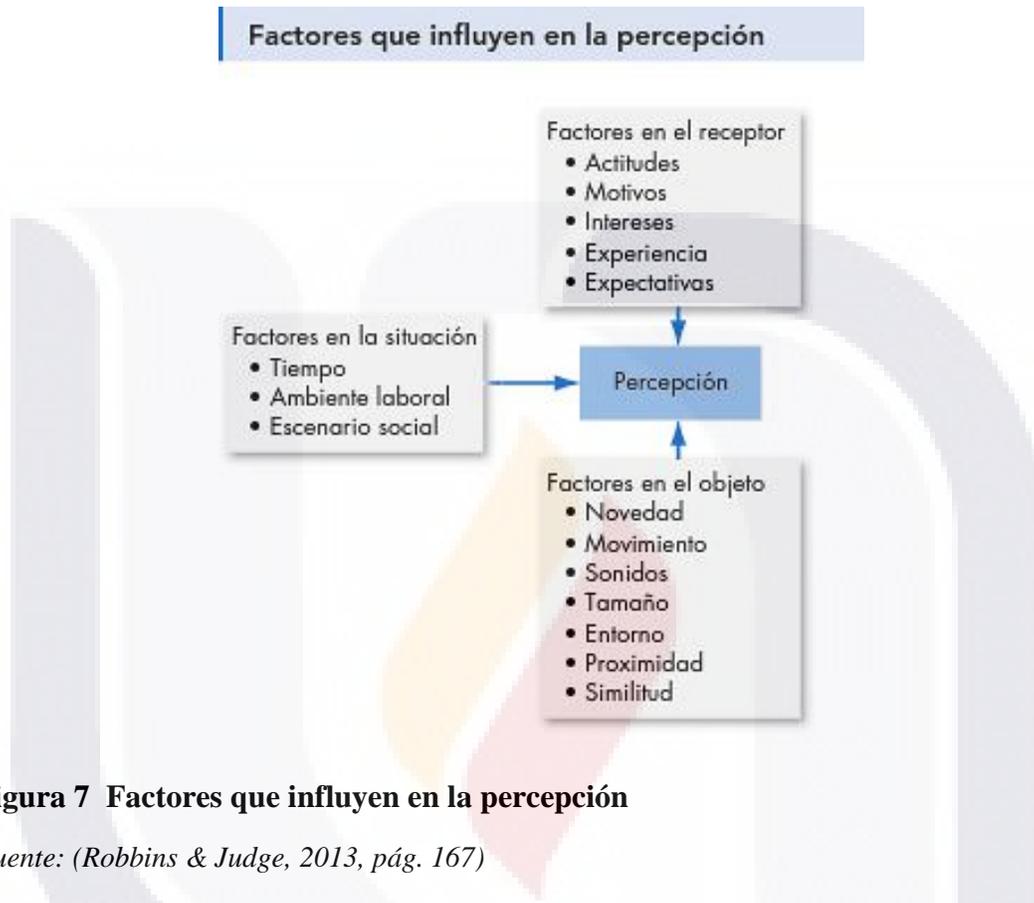


Figura 7 Factores que influyen en la percepción

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 167)

La forma en que las personas interpreten su entorno afectaría sus respuestas. Todas las personas seleccionan y organizan las cosas de diferente manera y eso explica por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. En otras palabras, las personas con frecuencia perciben las mismas cosas de diferente manera y sus comportamientos dependen, en parte, de sus percepciones. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 70)

La percepción lleva un proceso que empieza con los objetos en el entorno de la persona y concluye con una respuesta, tal como se observa en el siguiente esquema:



Figura 8 El proceso de percepción

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 69)

d) Actitudes.

“Las actitudes son enunciados de evaluación –favorables o desfavorables- acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo.”
 (Robbins & Judge, 2013, pág. 70)

Con frecuencia es muy difícil separar la personalidad y las actitudes. No se pueden ver ninguna de las dos, pero sí los resultados de cada una a través del comportamiento de una persona. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Varios autores incluyen tres componentes de las actitudes: cognitivo, afectivo y de comportamiento los cuales se relacionan estrechamente. (Ver figura 9)

El componente cognitivo es una descripción de la creencia, pensamiento u opinión del conocimiento que tiene el individuo, el componente afectivo es la emoción o sentimiento

de una actitud y el componente del comportamiento se refleja en la intención de comportarse de cierta manera en función de que algo sea evaluado de forma favorable o desfavorable.

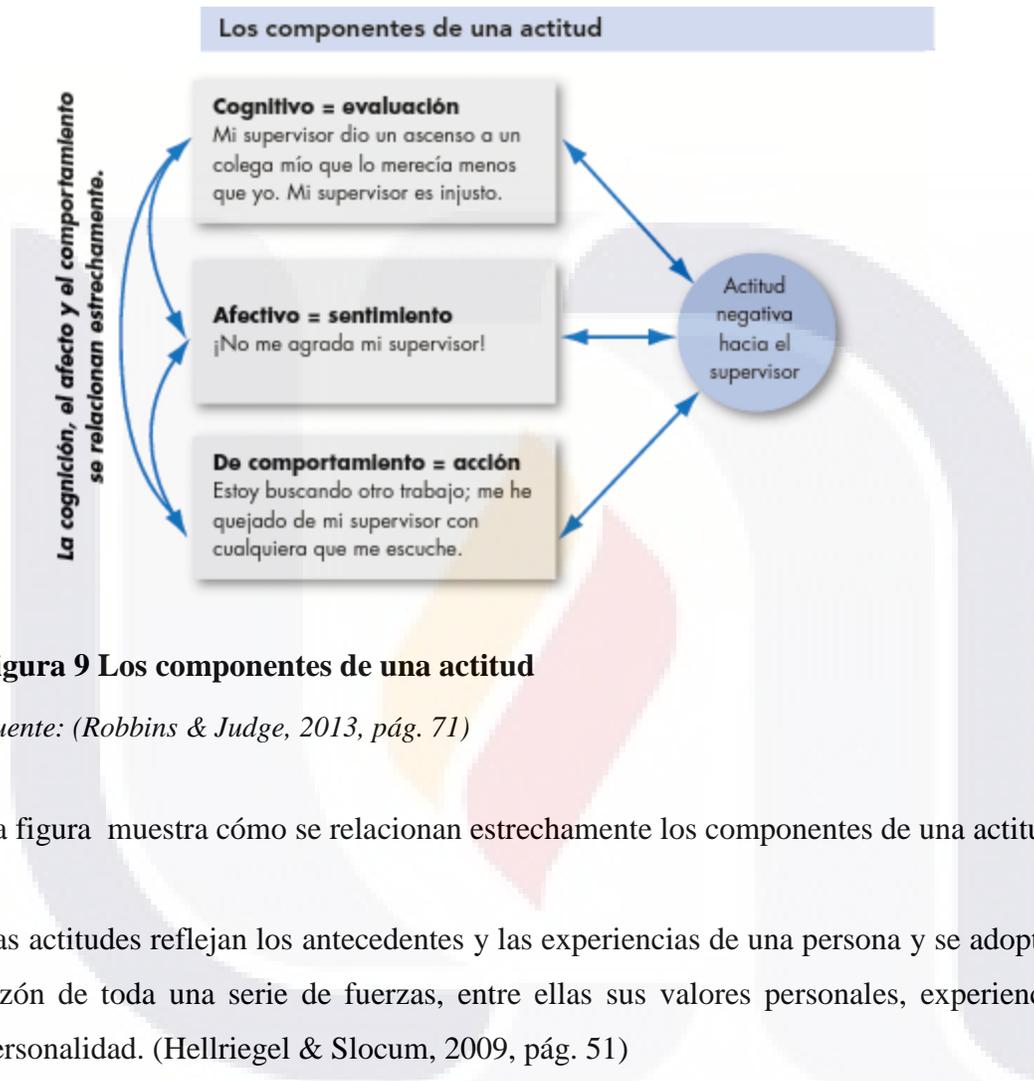


Figura 9 Los componentes de una actitud

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 71)

La figura muestra cómo se relacionan estrechamente los componentes de una actitud

Las actitudes reflejan los antecedentes y las experiencias de una persona y se adoptan en razón de toda una serie de fuerzas, entre ellas sus valores personales, experiencias y personalidad. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 51)

Las investigaciones, como lo menciona Robbins y Judge (2013), por lo general concluyen que las personas buscan que haya consistencia entre sus actitudes, y entre estas y su comportamiento, y que alteran asimismo sus actitudes o el comportamiento, o que utilizan la racionalización, para reducir la discrepancia.

La discrepancia entre las actitudes y el comportamiento suelen ocurrir cuando las presiones sociales para actuar de cierto modo son excepcionalmente fuertes. Es probable

que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia directa.

e) Aptitudes.

Las aptitudes se pueden clasificar en capacidades intelectuales y físicas de un individuo. Las capacidades intelectuales, son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas.

Robbins y Judge (2013) catalogan las aptitudes intelectuales en siete dimensiones como componentes de la inteligencia las cuales se describen en la siguiente tabla:

Tabla 3 Dimensiones de la aptitud intelectual

Dimensión	Descripción
Habilidad numérica	Aptitud para realizar operaciones aritméticas en forma rápida y correcta
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha, así como la relación de las palabras entre sí
Velocidad perceptual	Habilidad para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud
Razonamiento inductivo	Destreza para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio
Memoria	Capacidad para retener y recordar experiencias anteriores

Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 53)

Las aptitudes físicas también son útiles y en algunos puestos de trabajo tienen mayor importancia.

Robbins y Judge (2013) mencionan que investigaciones han identificado nueve aptitudes básicas que son necesarias para la ejecución de tareas físicas, tal como se muestra en la tabla 4.

Es probable que se logre un elevado rendimiento del individuo cuando la gerencia establece que grado de aptitudes se requieren en un puesto de trabajo y luego se asegura que los trabajadores cuenten con ellas.

Tabla 4 Nueve aptitudes físicas

Factores de fuerza	
1. Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma continua
2. Resistencia corporal	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (sobre todo los del abdomen)
3. Resistencia estática	Destreza para aplicar la fuerza contra objetos externos
4. Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos
Factores de flexibilidad	
5. Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y la espalda tan lejos como sea posible
6. Flexibilidad dinámica	Habilidad para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos
Otros factores	
7. Coordinación corporal	Destreza para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
8. Equilibrio	Habilidad para mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a romperlo
9. Vigor	Habilidad para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado

Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, pág. 55)

f) Valores.

Los valores *“representan las convicciones fundamentales en las que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia, es preferible a otro opuesto inverso.”* (Robbins & Judge, 2013, pág. 144)

Un individuo, puede llegar a sentirse identificado con la organización si esta tiene valores organizacionales que coincida con los valores del trabajador. Por lo general, las organizaciones presumen valores como parte de su cultura organizacional, promoviendo

valores como justicia, equidad, ética y muestran una postura a favor de los derechos humanos. Sin embargo, muchas veces es solamente una postura para ganar mercado ya que en algunas organizaciones no es congruente los valores que dicen promover con la realidad dentro de la organización, dicen estar a favor de los derechos humanos, el respeto, la igualdad de oportunidades y son empresas que no les dan seguridad social ni prestaciones a sus empleados, los hacen trabajar con jornadas infrahumanas, despiden a las mujeres embarazadas y un sinnúmero de actos contradictorios a lo que dicen promover.

En el siguiente esquema, Hellriegel y Slocum nos muestran la influencia que tienen los valores culturales con el trabajo:

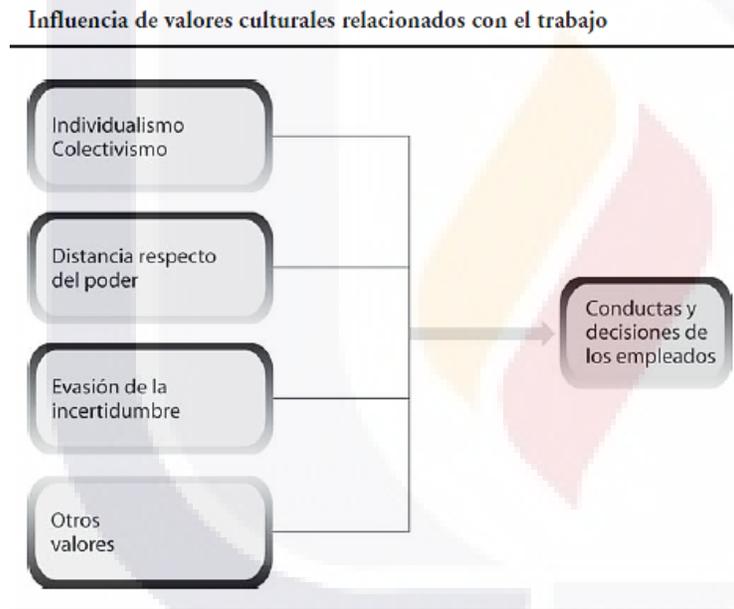


Figura 10 Influencia de valores culturales relacionados con el trabajo

Fuente: Don Hellriegel, & Slocum Jr, J.W. (2009). Comportamiento Organizacional. Cenage Learning.

El siguiente apartado a continuación, nos habla sobre otro factor individual que influye de manera directa en el Comportamiento Organizacional. Este factor es la motivación y satisfacción laboral, el conocimiento de estos dos factores, nos permitirá buscar la manera de tener empleados satisfechos y motivados y por ende, el Comportamiento

Organizacional se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de LICABISA de manera exitosa.

2.2.3. Motivación y satisfacción laboral

a) Motivación.

“La motivación representa las fuerzas que operan sobre el interior de una persona y que provoca que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas.”
(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 126)

Hellriegel y Slocum (2009) afirman que los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las funciones de los gerentes es canalizar de forma efectiva la motivación en los empleados para alcanzar las metas de la organización. Aclaran que la motivación no es igual al desempeño, pero sí es un factor fundamental para un buen desempeño. En el siguiente esquema, se puede apreciar las diferentes fases del proceso de motivación de un empleado, comenzando en identificar las necesidades y buscar la forma de satisfacerlas, de esta manera la conducta y el actuar del empleado estará enfocada en la meta hasta que obtenga como resultado una recompensa o de lo contrario un castigo; en esta fase el empleado reevalúa sus necesidades y vuelve a comenzar el ciclo.

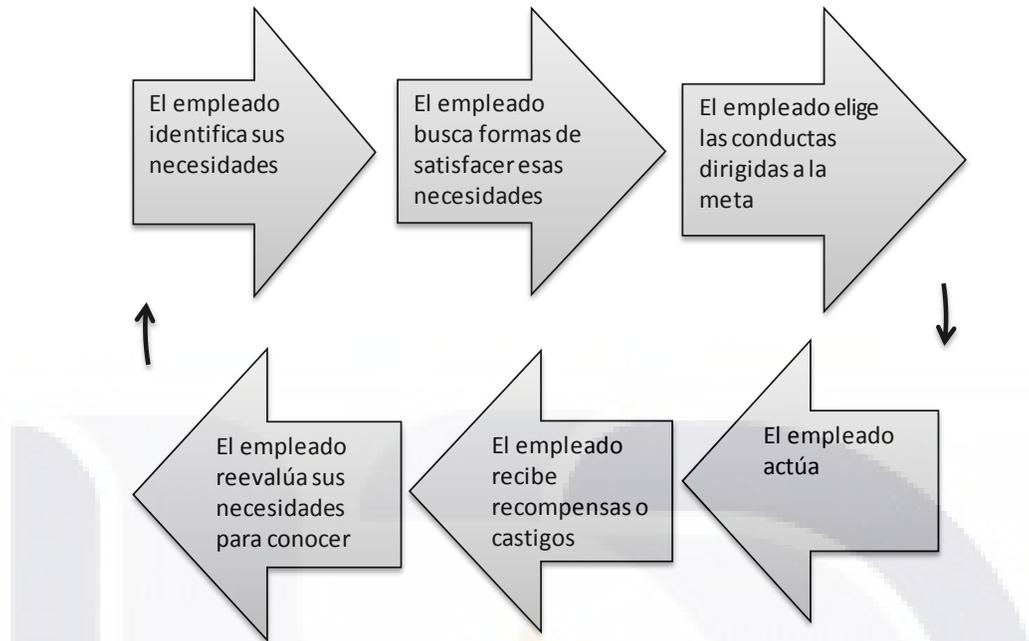


Figura 11 Fases centrales del proceso de la motivación

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 128)

Franklin y Krieger (2011) afirman que una persona que es tomada en cuenta en las acciones que le afectan se siente más motivada; es decir, que la participación representa una forma muy importante de reconocimiento.

La mayoría de las personas que participan de manera directa en una operación, tienen conocimientos tanto de los problemas inherentes a ella como de la manera de darles solución. Por consiguiente, si la gerencia plantea una forma correcta de participación de los empleados, conseguirá no solo mantenerlos motivados, sino también aprovechar su experiencia para el éxito de la empresa.

El modelo más conocido sobre el tema de la motivación es el de la jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow, la cual sugiere que las personas tienen un complejo de necesidades muy fuertes que se pueden ordenar de manera jerárquica:



Figura 12 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Elaboración propia

1- Necesidades Fisiológicas: representan el deseo de tener alimento, agua, aire y abrigo. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de dirigirse a otras de nivel superior. Los gerentes deben entender que, en la medida en que los empleados estén motivados por las necesidades fisiológicas, sus intereses no se centrarán en el trabajo que están realizando; aceptarán cualquier trabajo que satisfaga esas necesidades.

2- Necesidades de Seguridad: representan el deseo de tener seguridad y estabilidad, así como ausencia de dolor, de amenazas o de enfermedad. Las personas que son motivadas más que nada por las necesidades de seguridad valoran sus empleos sobre todo como defensa contra la posibilidad de no poder satisfacer las necesidades básicas.

3- Necesidades de Afiliación: representan el deseo de amistad y amor, así como un sentimiento de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad están satisfechas, surgen las necesidades de afiliación.

4- Necesidades de estima: el deseo de tener sentimientos de realización, vida personal y reconocimiento o respeto. Los gerentes que se concentran en esta necesidad, tratan de motivar a los empleados con recompensas públicas y reconocimiento de sus logros.

5- Necesidades de autorrealización: implica que las personas reconozcan el potencial que tienen y su capacidad para ser todo lo que puedan ser. Las personas que luchan por la autorrealización buscan incrementar sus capacidades para resolver problemas. (Hellriegel & Slocum, 2009, págs. 131,132)

En la figura 13, se hace una comparativa de tres modelos de motivación de tres de los autores más reconocidos en el tema. Maslow y Alderfer basan su modelo en las necesidades del individuo, mientras que Herzberg maneja los factores motivacionales donde se incluyen las necesidades; y los factores de mantenimiento los cuales se refieren más a los factores externos y a la percepción individual del entorno de trabajo.

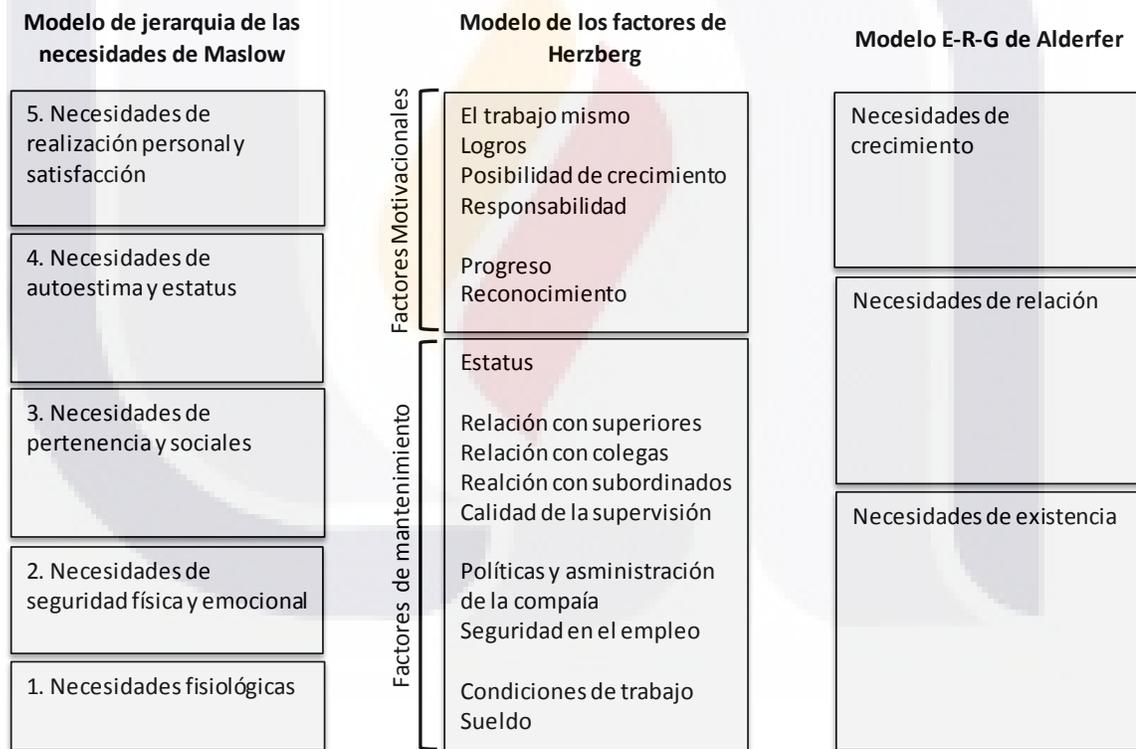


Figura 13 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Fuente: (Davis & Newstrom, 2002, pág. 126)

b) Satisfacción Laboral.

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. (Robbins & Judge, 2013, pág. 74)

Sin duda, la satisfacción laboral es un factor que modifica la conducta del trabajador en la organización, es por ello que consideramos que los administradores deben conocer el grado de satisfacción de sus empleados como parte fundamental del estudio del Comportamiento Organizacional. Según un estudio realizado en Estados Unidos en el año 2010, las principales causas de insatisfacción laboral son el estrés laboral, el salario, la promoción entre otros. Se muestra a continuación en el siguiente esquema:

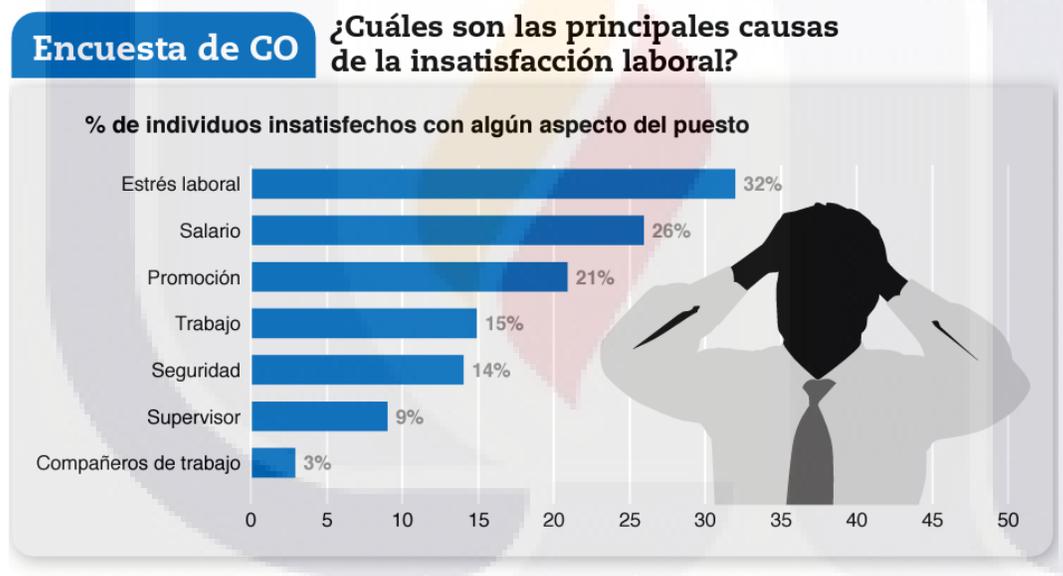


Figura 14 Principales causas de la insatisfacción laboral

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

“Los puestos de trabajo que ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos.” (Robbins & Judge, 2013, pág. 81)

La teoría de las relaciones humanas argumentaba que los directivos debían enfocarse más al bienestar del empleado, a su motivación y a la comunicación. Creían que las necesidades sociales tenían primacía sobre las necesidades económicas. Por consiguiente, la dirección debía obtener la cooperación del grupo y promover la satisfacción del trabajo, así como hacer que las normas fueran consistentes con las metas de la organización. (Bateman & Snell, 2009, pág. 45)

En el siguiente apartado, se habla sobre el segundo nivel dentro del estudio del Comportamiento Organizacional: El Grupo.

Debido a que dentro de cada organización, conformada por personas, se hacen formaciones de grupos y las personas pueden tener otro comportamiento actuando en un grupo, se analizarán los factores que influyen en el Comportamiento Organizacional a nivel Grupo.

2.3. El grupo.

El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. El comportamiento de la gente cuando está en grupo es diferente de su comportamiento cuando está sola. (Robbins S. P., 2004, págs. 26,27)

En términos psicosociológicos, según Schein, el grupo es un conjunto de personas con las siguientes características:

- Interactúan unas con otras.
- Son psicológicamente conscientes unas de otras.
- Se perciben a sí mismas como grupo.
- Su tamaño está limitado por la interacción y percepción mutua.
- Mantienen una relación de interdependencia para la realización de una actividad,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Cuando los individuos trabajan en grupos, necesitan establecer una forma común de determinar y lograr las principales tareas, así como de comunicarse entre sí con frecuencia.

Así como las actitudes positivas hacia el trabajo se asocian con un mejor desempeño de tareas, la cohesión de grupo debería coincidir a un funcionamiento grupal positivo.

Cohesión grupal. Se refiere al grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo. En otras palabras, un grupo cohesivo es aquel que está muy unido. Cuando existe confianza entre los trabajadores, cuando buscan metas en común y laboran en conjunto para alcanzar sus fines comunes, el grupo es cohesivo; cuando los empleados están divididos en términos de lo que desean lograr y se demuestran poca lealtad entre sí, se dice que el grupo no es cohesivo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 28)

Como menciona Luthans (2008) el grupo es reconocido ampliamente como una importante unidad sociológica y socio-psicológica en el estudio del Comportamiento Organizacional. El estudio de los grupos es especialmente valioso cuando se analiza su dinámica. La dinámica de grupo consiste en las interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo, en situaciones sociales.

2.3.1. Dinámica de grupos

La escuela de dinámica de grupo desarrolla la posición general de que el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo, se originan en los grupos a los cuales pertenece. (...)

Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo común. El grupo, por tanto, tiene las siguientes características:

- 1- Una finalidad, o sea, un objetivo en común;
- 2- Una estructura;
- 3- Una organización dinámica;
- 4- Una cohesión interna.

La dinámica de grupo es la suma de intereses de sus integrantes y puede ser activada a través de estímulos y motivación para lograr mayor armonía y acercamiento. (Chiavenato, 2010, pág. 192:198)

Dentro de los grupos, existe una forma de liderazgo y comunicación dentro de ellos, a continuación se estudiará más a detalle estos dos factores.

2.3.2. Liderazgo y comunicación

Casi todos los grupos tienen un líder, el cual realiza actividades orientadas a los fines del grupo, cumple con una función integradora al asegurarse de que todos estén persiguiendo los mismos objetivos comunes y busca potenciar el desarrollo de los vínculos entre sus miembros.

El estilo de liderazgo varía en cada grupo, dependiendo de las funciones del mismo y de las situaciones a las que se enfrente.

La comunicación en los grupos permite controlar la conducta de los miembros a través de la comunicación informal, motivar o alentar a los integrantes diciéndoles qué hacer, cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar; expresar emociones lo cual convierte en el entorno laboral en una puerta de realización de necesidades sociales; informar, lo cual facilita la realización de tareas o la toma de decisiones.

a) Liderazgo.

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceras personas para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Una definición de Noel Tichy(2006,31:37): *Liderazgo significa lograr algo por medio de otras personas, algo que no se habría logrado si uno no hubiera estado ahí. U en el mundo actual, esto se logra cada vez menos por medio del mando y el control, y más por*

medio de cambiar la mentalidad de la gente, así como de modificar su comportamiento. Hoy en día el liderazgo puede mover ideas y valores que llenan de energía a otras personas.

Un gerente tradicional, dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de los resultados. Los gerentes efectivos le proporcionan cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus empleados. Para ser efectivos, la mayoría de los directivos y gerentes deben exhibir los atributos del liderazgo y administración en varias situaciones. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 262)

Cuando se estudia y se habla del líder, nos podemos estar refiriendo a:

- El líder como aquella persona que ocupa y desempeña funciones de liderazgo
- El líder como elemento aglutinador de las conductas de los miembros del grupo.
- El líder como aquella persona elegida por procedimientos sociométricos.
- El líder como aquella persona que ejerce influencia sobre otros.
- Las diferencias entre líder y jefe (liderazgo y dominio)
- El líder como aquella persona que influye en la eficiencia total del grupo.
- Al liderazgo centralizado o al liderazgo distribuido (como una cualidad de grupo).

Podemos definir, con Newcomb, al líder como “aquella persona que asume un rol especializado en un grupo cuyos miembros comparten un conjunto de normas”, o con Krench, como “el miembro de un grupo u organización que influyen de manera decisiva en las actividades de los miembros y que juega un rol principal para definir los objetivos y la ideología de la colectividad”. (Lucas Marín, 1994, pág. 51)

Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la universidad de Iowa, hablaba de tres estilos de liderazgo:

- El autocrático.** Autocrático, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones
- El liberal.** Deja hacer, es permisivo, delega.

-**El democrático.** Fija objetivos, es participativo, es orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.

Franklin y Krieger (2013) señalan que el comportamiento de un líder puede clasificarse en dos categorías:

Comportamientos de relación. Se refiere al grado en que los líderes, para tener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (seguidores) se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más direcciones, brindar apoyo socioeconómico, escuchar de forma activa, facilitar las conductas, motivar, desestructurar e influir psicológicamente.

Comportamientos de tareas. Es el grado en que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (seguidores) y a explicar qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo. El dirigente establece metas, patrones de desempeño, mecanismos de comunicación, y brinda los medios para realizar la tarea.

Algunos autores nos hablan sobre diferentes estilos de liderazgo, el siguiente esquema nos muestra la tipología del liderazgo y las características del líder según su relación entre él y sus seguidores:

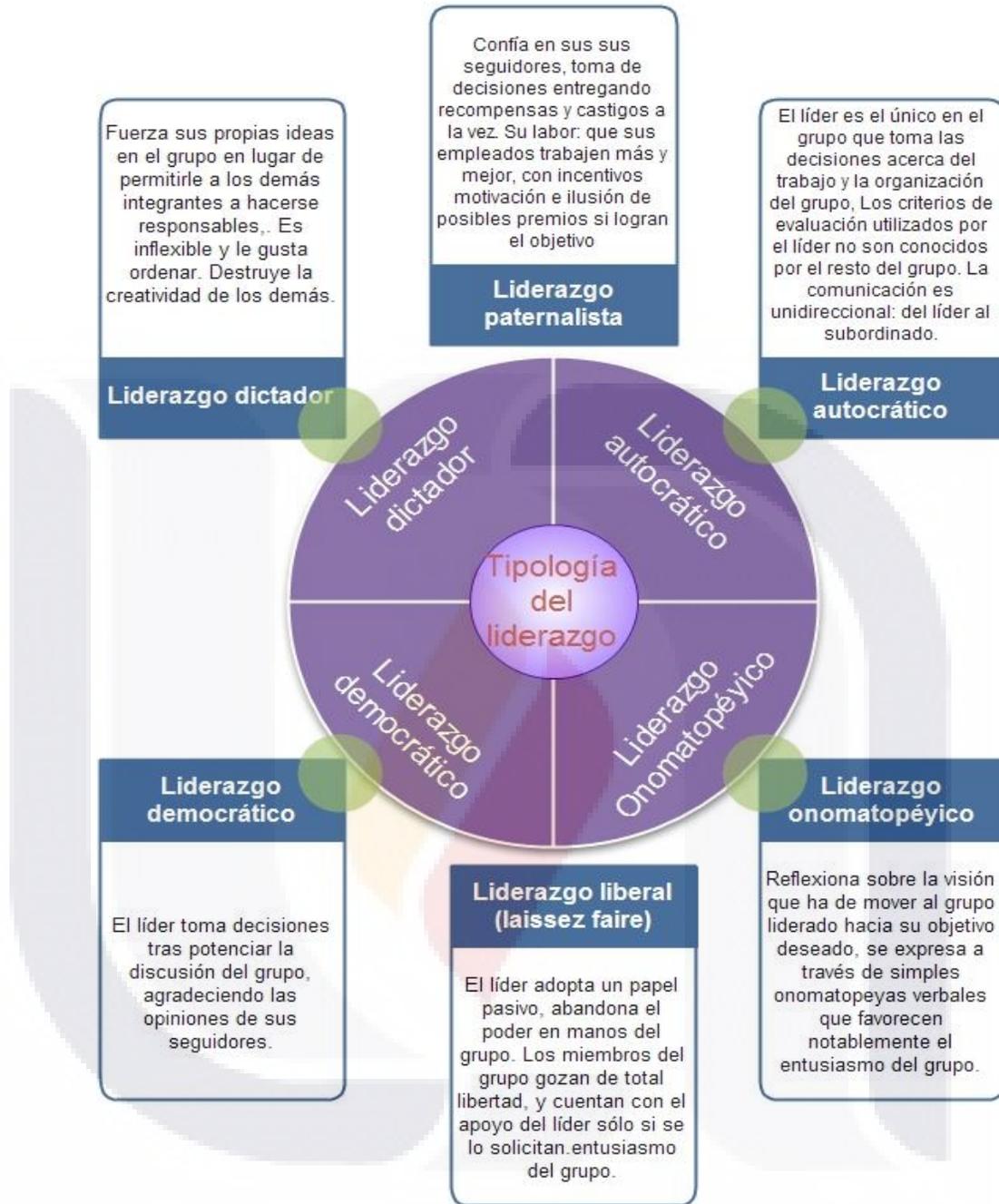


Figura 15 Tipología del liderazgo y características según la relación entre el líder y sus seguidores

fuelle: material de diplomado en línea “Liderazgo de alto desempeño” desarrollado por Innoval Process(2013)

b) Comunicación.

Para que una comunicación interpersonal precisa pueda ocurrir es necesario que los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretendió enviar sean al mismo tiempo los que ha comprendido e interpretado el receptor.

La comunicación asertiva significa expresar con confianza lo que se piensa, siente y cree, al tiempo que respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes.

La retroalimentación constructiva está fundamentada en la confianza entre el emisor y el receptor. Cuando una organización se caracteriza por una competitividad personal extrema, el énfasis está en el uso del poder para sancionar y controlar, rígidas relaciones entre superior y subordinado y falta de confianza para que ocurra una retroalimentación ética y constructiva.

A continuación se muestra el proceso de comunicación:

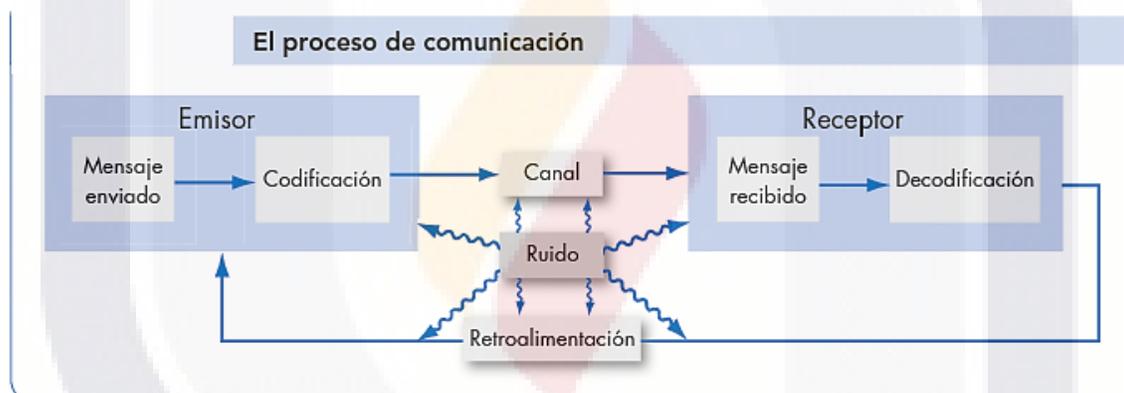


Figura 16 El proceso de comunicación

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 338)

Escuchar de forma activa es necesario para fomentar los niveles de retroalimentación ética y apertura. El hecho de escuchar de forma activa implica prestar atención, evitar los juicios, reflexionar, aclarar, resumir y compartir. Se escucha con efectividad cuando el interlocutor comprende la intención del mensaje de la persona que se expresó. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 236:241)

Gran parte de los problemas que se producen en las empresas y en la vida real están relacionados con la comunicación. Del mismo modo, los éxitos en muchas empresas se deben a enfoques adecuados en la comunicación con los empleados o el exterior.

Las habilidades relativas a la comunicación son muy importantes desde el punto de vista profesional, si tenemos ideas geniales pero somos incapaces de venderlas, de comunicarlas, no lograremos su realización. La comunicación juega un papel importante en la relación de la empresa con su entorno y en las cuatro fases de la Gestión (Planificación + Organización + Dirección + Control) (Albors Garrigós & Martínez Aparisi, 2002, pág. 168)

Funciones de la comunicación.

La comunicación juega un papel importante dentro del funcionamiento de la organización y sus funciones básicamente son las siguientes:

-Motivación de los empleados. Con objeto de fijar metas claras y realimentar a los empleados sobre el modo como se realiza el trabajo.

-Control de la ejecución de los objetivos. Para controlar el comportamiento de los empleados en sus consecución de los objetivos fijados y puede ser formal o informal.

-Para la expresión emocional interpersonal. Como mecanismo de interacción social, alimenta las necesidades sociales de los empleados.

-Como función de información (fundamental). En la transmisión de las decisiones y de la información en la organización. (Albors Garrigós & Martínez Aparisi, 2002, págs. 168,169)

La comunicación es por lo tanto, un proceso complejo que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión del mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor.

Muchos de los conflictos que se presentan en las organizaciones es por una inadecuada comunicación que podrían evitarse si se trabajara de manera estratégica en la comunicación.

2.3.3. Conflicto y negociación

El conflicto y la necesidad de manejarlo ocurre todos los días en las organizaciones. El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella. El manejo de conflicto consta del proceso de diagnóstico, los estilos interpersonales y las estrategias de negociación que son diseñadas para evitar los conflictos innecesarios y disminuir o resolver el exceso de conflictos. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 358)

Los conflictos forman parte de la esencia del ser humano; lo importante no es tanto prevenirlos, sino saber cómo resolverlos. La relevancia de resolver los conflictos reside, sobre todo, en que generan situaciones que dificultan el normal funcionamiento de la organización, afectando su productividad, generando desmotivación en los individuos, creando incertidumbre.

Bleger afirma: “los conflictos están implicados en todos los ámbitos de la conducta (psicosocial, socio dinámico e institucional) y en estrechas interrelaciones entre sí. De esta manera, el conflicto puede ser estudiado en cada individuo tomado aisladamente, como un conflicto interno o personal; puede ser estudiado en cuanto conflicto grupal e institucional, sin que estos estudios sean incompatibles entre si, sino que, al contrario, integran una sola totalidad única. Un estudio completo debe abarcar todos estos ámbitos.”

La negociación es una de las formas de construir consensos, resolver los conflictos y dotar de gobernabilidad a las organizaciones.

Franklin y Krieger (2011) mencionan que negociar es una forma de obtener lo que se quiere de otros. Es comunicación de ida y vuelta diseñada para lograr un acuerdo cuando uno o la otra parte tienen intereses en común u opuestos. Sin embargo, negociar no es una tarea sencilla, se necesita creatividad, imaginación y un perfecto dominio de uno mismo, para lograr que el acuerdo final con la otra parte satisfaga nuestros intereses.

Para desarrollarla, señalan, es importante tener objetivos claros, ser amistosos y persuasivos.

Resolución de conflictos.

Keith y Newstrom (2002), señalan distintas estrategias para resolver los conflictos relacionadas con cuatro tipos de resultados posibles:

-**Acción de evitar.** Es el intento de alejarse del conflicto, tanto física como mentalmente. Las partes involucradas toman distancia, demostrando muy poco interés en los resultados del problema. En general, el resultado es una situación de “perder-perder” en donde las circunstancias se deterioran de tal manera que los involucrados se sienten peor que antes de la implementación del supuesto remedio.

- **Avenimiento.** Ocurre cuando una de las partes acepta los requerimientos de la otra, dejando de lado sus propios intereses. Genera el resultado de “perder-ganar”: una de las partes pierde mientras que la otra obtiene un beneficio.

-**Fuerza.** Se basa en el dominio y la agresividad para conseguir los objetivos e intereses propios por sobre los de la otra parte; se recurre al uso del poder para lograr vencer al oponente. Tal vez el resultado sea “ganar-perder”

-**Acuerdo mutuo.** Se trata de la predisposición de ambas partes a ceder algo para ganar algo a cambio. Pone de manifiesto la preocupación de ambas partes por llegar a un acuerdo, considerando los intereses de cada una y tratando de que todos queden conformes.

-**Confrontación.** El conflicto se enfrenta de manera directa, y se lo supera con una solución que satisface a las partes involucradas. La intención es alcanzar al máximo posibles los objetos de los interesados y generar un resultado de “ganar-ganar”, donde las partes sienten que están mejor posicionadas que antes de comenzar el conflicto.

Tanto el conflicto como la negociación, son situaciones que se dan inevitablemente en las organizaciones. A continuación se hablará del siguiente nivel de estudio del Comportamiento Organizacional: “La organización”.

2.4. La Organización.

Una organización es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye a dos o más personas, y que funcionan con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas. (Robbins & Judge, 2013, pág. 5)

Peter Drucker, afirmó: *“la organización es, sobre todo, social. Está integrada por personas”*. Hubo razones diversas y complejas para el surgimiento de la importancia de la organización como una entidad social. (Luthans, 2008, pág. 11)

Davis y Newstrom (2002), mencionan que la existencia de un sistema social implica que en el ambiente de una empresa prevalece el cambio dinámico, no el conjunto estático de relaciones que se muestra en el organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de las demás; todo se relaciona con todo.

Toda organización, es un grupo social conformado por personas, y ésta solo existe cuando las personas son capaces de comunicarse y actúan en conjunto para obtener un objetivo en común.

Se puede percibir a los sistemas de dos formas: abiertos y cerrados. Los sistemas abiertos son aquellos que presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente, adaptándose a este como medio para sobrevivir. Los sistemas cerrados son los que su comportamiento es determinístico y programado, operan con un mínimo intercambio de energía y materia con el ambiente.

Según la teoría de sistemas, una organización puede ser vista como un sistema dentro de otros sistemas. Contiene entradas (ingresos al sistema) los cuales pueden ser recursos materiales, recursos humanos e información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema de sus necesidades operativas.

El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal, puede ser una máquina, un individuo, etc.

La salida de los sistemas, son los resultados que se obtienen de procesar las entradas, al igual que las entradas, estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o de su propósito.

Con el fin de entender a una organización como parte de un sistema se presenta el siguiente esquema:

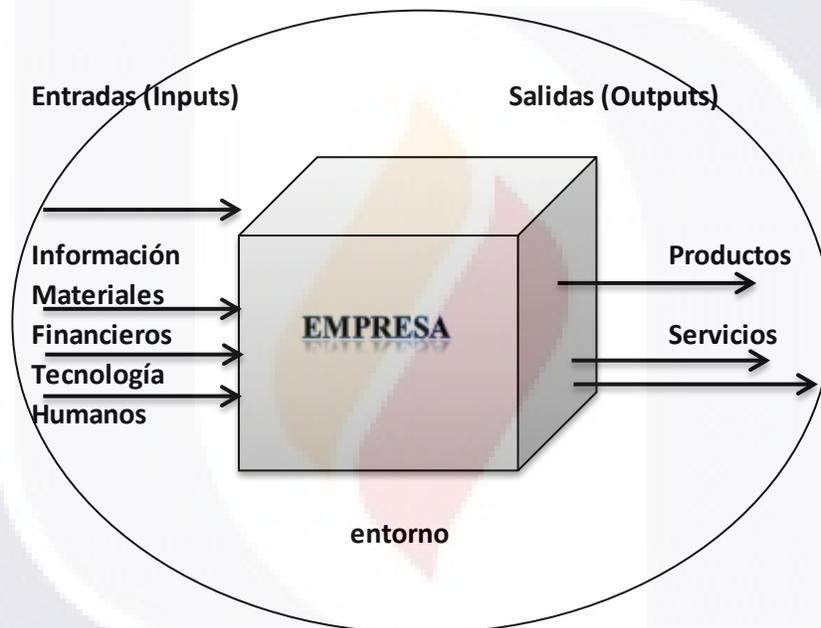


Figura 17 La empresa como sistema

Fuente: (Albors Garrigós & Martínez Aparisi, 2002, pág. 19)

2.4.1. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y

grupos en cuanto a cuál persona o departamento tiene el poder político necesario para que se hagan las cosas.

La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 424)

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

El siguiente esquema nos muestra las opciones de diseño organizacional planteadas por Hellriegel y Slocum:

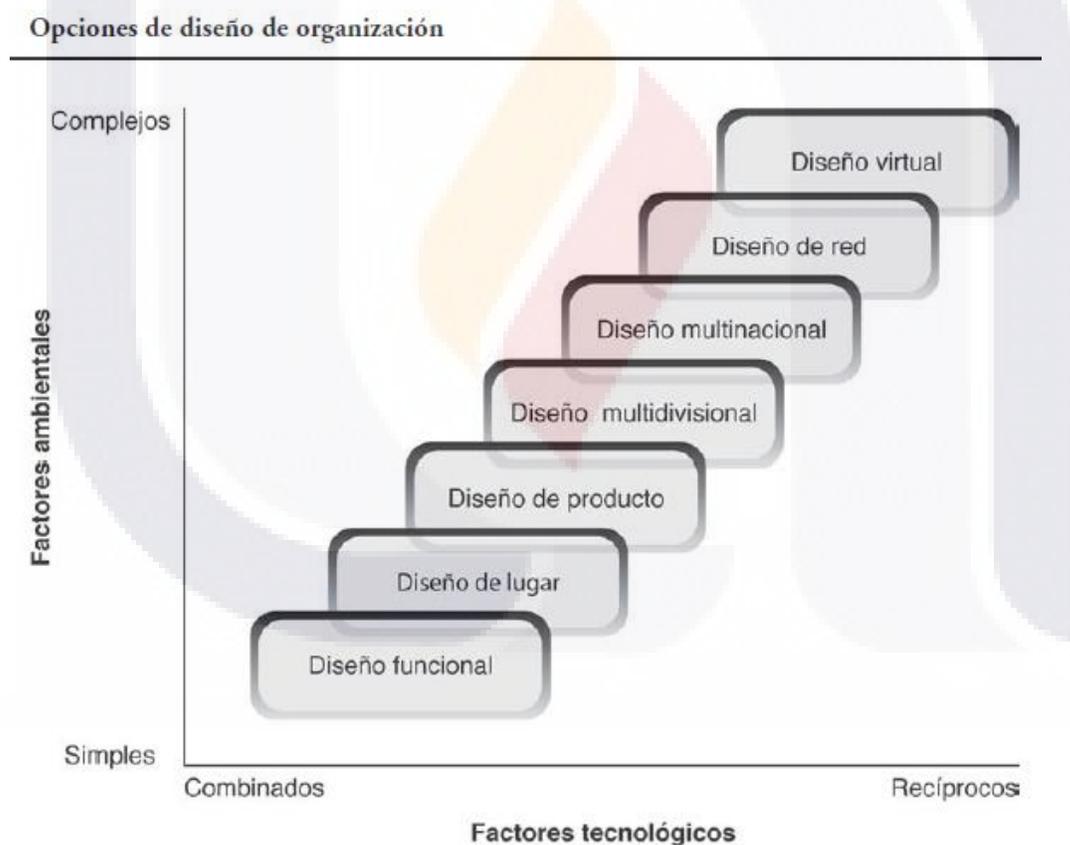


Figura 18 Opciones de diseño organizacional

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 439)

2.4.2. Cultura Organizacional

A lo largo de su historia, cada empresa va configurando su propio carácter, su idiosincrasia, bajo la influencia de la personalidad y valores del fundador y los líderes: es la postura de Selznick (1975), uno de los representantes de la escuela institucionalista. En este enfoque, la cultura de la empresa es un sistema de valores y normas que ha ido formándose históricamente, haciéndose más sólido y estable con la repetición y habituación, y que se transmite a los nuevos miembros de la empresa, modelando su conducta. (Lucas Marín, 1994, pág. 136)

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el paso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 458)

La cultura de una organización marca las pautas para llevarse bien y hacer las cosas, así como la manera de interactuar con la gente del exterior (clientes y proveedores). También tiene un efecto muy fuerte en el comportamiento ético de los integrantes de la organización. Una cultura firme proporciona estabilidad en una organización.

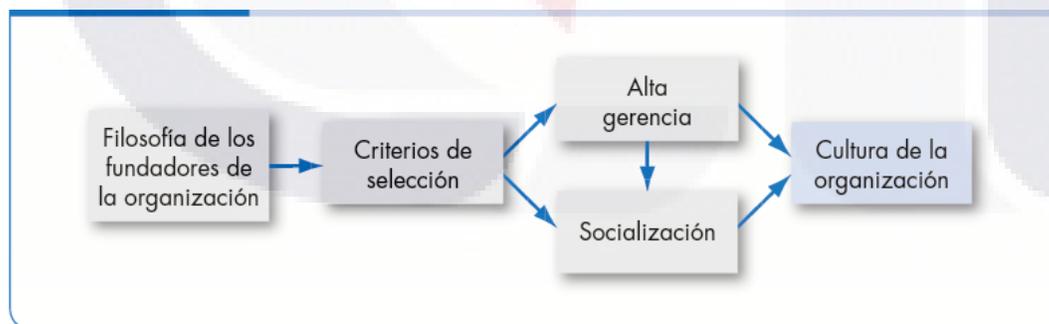


Figura 19 Cómo se forman las culturas organizacionales

Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

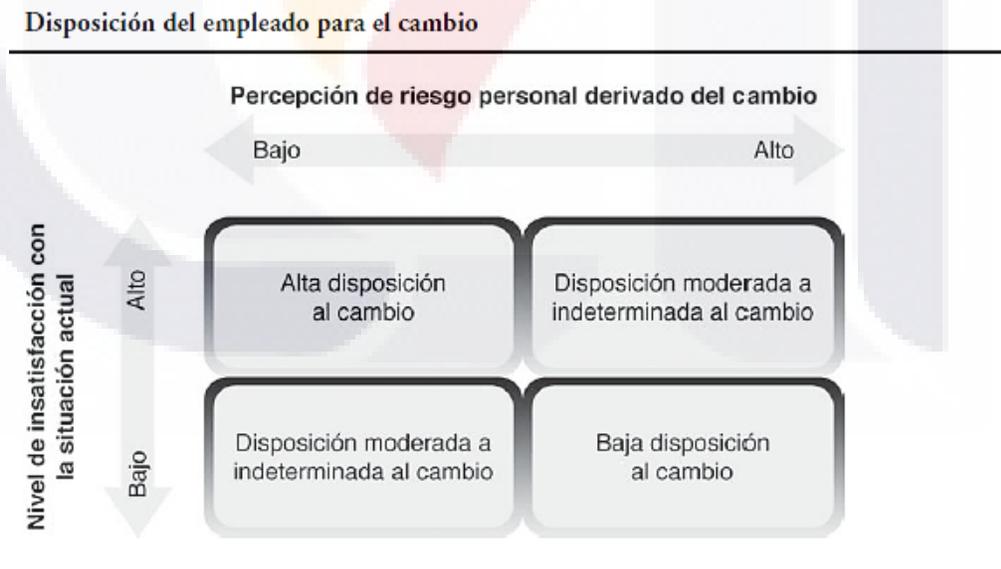
En el esquema se resume la forma en que se establece y mantiene la cultura en una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye

significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable. La manera en que socialicen los empleados dependerá del grado de éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia.

2.4.3. Gestión del cambio y resistencia al cambio

“Una de las medidas más importantes de la fortaleza de una organización es su capacidad de cambiar.” (Stratuss & Sayles, 1981, pág. 199)

Los empleados de una organización son la energía para la innovación y el cambio, o bien, un gran obstáculo con el que ésta tropieza. El desafío para los gerentes, consiste en estimular la creatividad de los trabajadores hacia el cambio y su tolerancia ante ella. (Robbins & Judge, 2013, pág. 20)



Fuente: Adaptado de Zeira, Y., y Avedisian, J. Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, primavera de 1989, 37.

Figura 20 Disposición del empleado para el cambio

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009)

Como se observa en la figura anterior, la disposición al cambio se verá afectada según el nivel de insatisfacción del empleado con la percepción que se tenga de riesgo personal debido al cambio.

El cambio planeado podría no funcionar o tener consecuencias muy diferentes a las que se pretendían. Hoy en día, las organizaciones deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir. La velocidad y la complejidad del cambio a menudo ponen a prueba la capacidad de los gerentes y empleados para adaptarse con la rapidez necesaria; cuando las organizaciones no cambian, el costo puede ser enorme. Por tanto, los gerentes y empleados deben comprender la esencia de los cambios que necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 492)

El cambio organizacional planeado *es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera.* (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 497)

Resistencia al cambio

De todos los tipos de resistencia a los cambios, tal vez el que se reconoce más fácilmente es la resistencia de los trabajadores al cambio tecnológico, por ejemplo, la automatización. Esta resistencia no es difícil de entender. En algunos casos el cambio tecnológico significa que los trabajadores tienen que trabajar en máquinas más rápidas y con mayores cargas de trabajo (...) en otros casos exige la adquisición de nuevas destrezas y una nueva actitud sobre el trabajo, en otros puede significar la pérdida de su trabajo. (Stratuss & Sayles, 1981, págs. 199,200)

La resistencia al cambio puede mostrarse de manera inesperada, por ejemplo, en agresión, regresión y reacciones negativas. Puede aparecer con ausentismo, renunciadas,

peticiones de traslado, y como “la expresión de muchas razones seudo–lógicas de porque el cambio no funcionara”. Un síntoma claro de la resistencia es una serie de objeciones aparentemente emotivas o irracionales a los cambios pequeños; estas suelen indicar la existencia de problemas más hondos. (Stratuss & Sayles, 1981, pág. 200)

La razón más obvia es económica. Los trabajadores se oponen a la automatización cuando temen perder sus empleos. (Stratuss & Sayles, 1981, pág. 200)

No es el cambio mismo lo que causa las resistencias, sino las consecuencias que puedan tener para las personas afectadas...

En la figura 21, Hellriegel y Slocum muestran las principales fuentes que originan la resistencia al cambio tanto a nivel individual como a nivel organizacional:

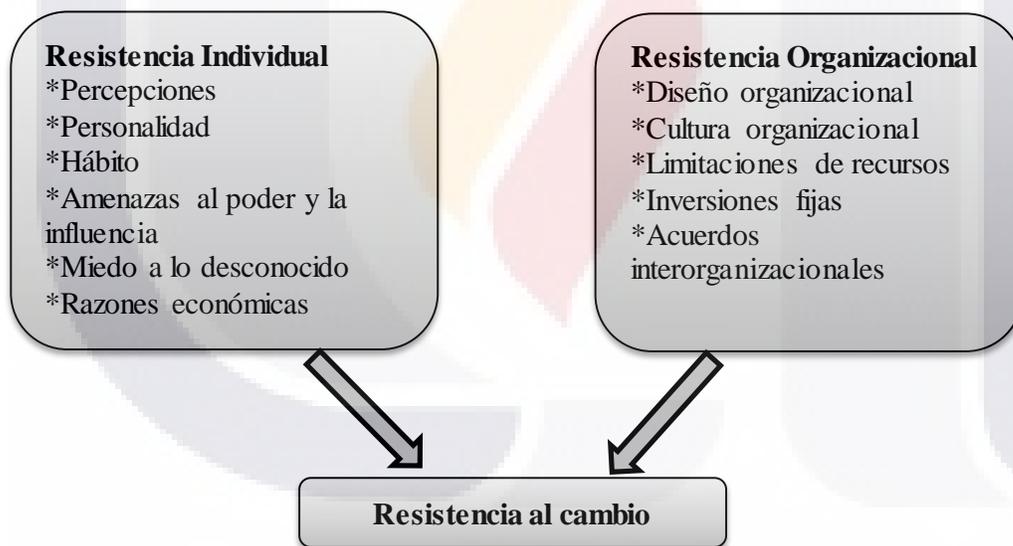


Figura 21 Fuentes de resistencia al cambio

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 502)

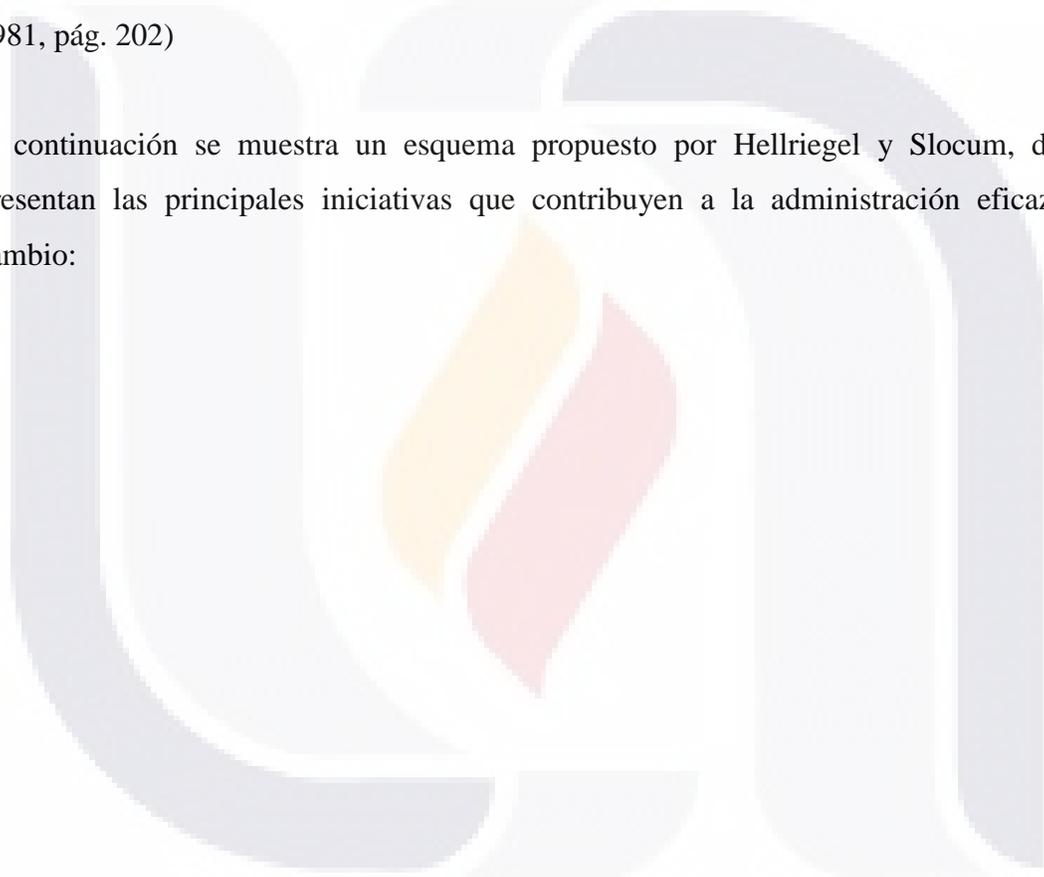
Incomodidades: igualmente comprensible la resistencia al cambio que amenaza hacer más difícil la vida. Un trabajador se opone a la asignación de deberes adicionales; ha

aprendido su trabajo tan bien, que no le exige ya ninguna atención, mientras que el nuevo trabajo le exigirá atención superficial... (Stratuss & Sayles, 1981, pág. 201)

Incertidumbre: lo nuevo es siempre extraño, amenazador y cargado de incertidumbres aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo.

Una de las razones de estos temores es la falta de información sobre los hechos. Conocemos nuestras circunstancias actuales pero no las nuevas. (Stratuss & Sayles, 1981, pág. 202)

A continuación se muestra un esquema propuesto por Hellriegel y Slocum, donde presentan las principales iniciativas que contribuyen a la administración eficaz del cambio:



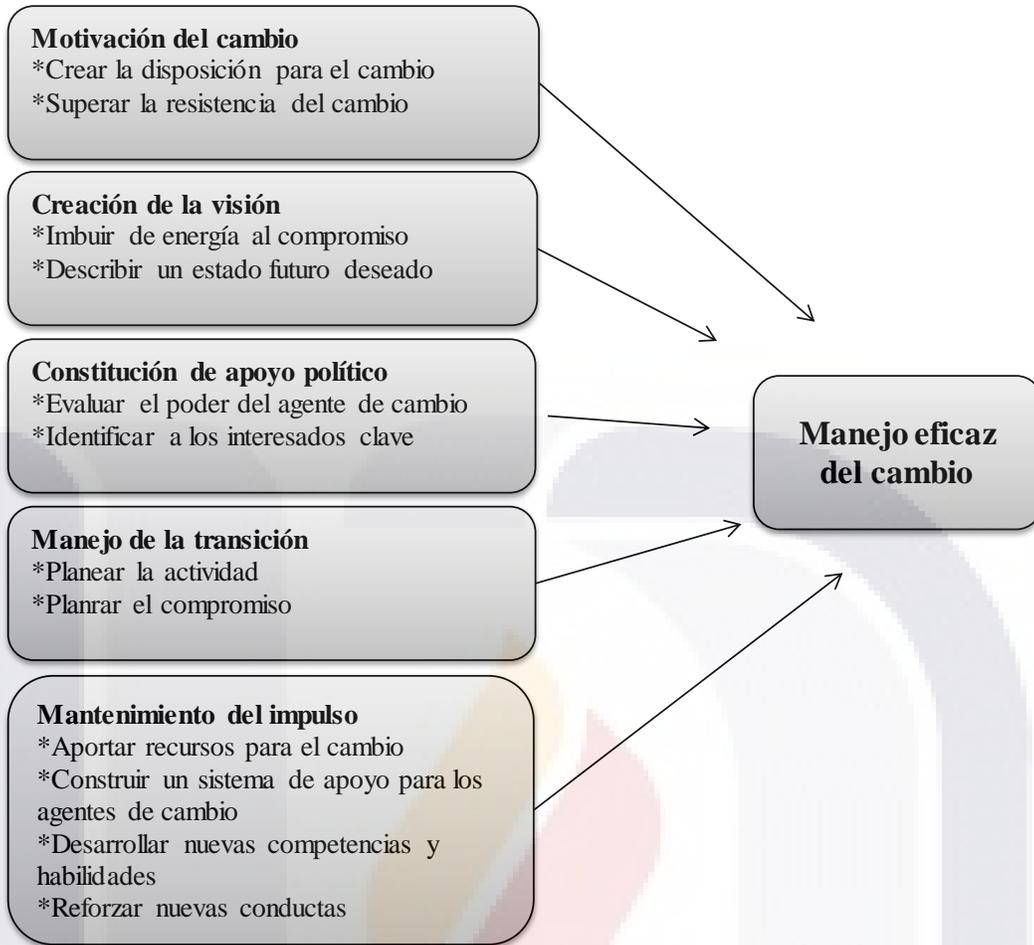


Figura 22 Iniciativas que contribuyen a la administración efectiva del cambio

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 500)

Podemos resumir que el Comportamiento Organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins & Judge, 2013, pág. 10)

2.4.4. La productividad: Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización

El nivel de análisis más elevado en el Comportamiento Organizacional es la organización en su conjunto.

Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando sus insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. (Robbins & Judge, 2013, pág. 28)

Para Jones, G., y George, J (2010, pág. 6) la **eficiencia** es la medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta; mientras que la **eficacia** es una medida de la pertinencia de las metas que los administradores decidieron que persiguiera la organización y del grado en que la organización alcanza tales metas.

En específico, el CO se centra en la forma de mejorar la productividad; reducir ausentismos, la rotación de personal y el comportamiento que se aparta de las normas de conducta en el trabajo; así como fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción laboral. (Robbins & Judge, 2013, págs. 30,32)

La tabla 5, nos muestra la relación que existe en el desempeño de una organización de acuerdo con el nivel de eficiencia y eficacia existente mientras que la tabla 6 nos muestra la relación de la satisfacción del empleado y su rendimiento:

Tabla 5 Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización

		EFICIENCIA	
		Poca	Mucha
EFICACIA	Mucha	El administrador escoge las metas correctas pero aprovecha mal los recursos para alcanzarlas. Resultado: un producto que los consumidores quieren pero que es demasiado caro para que lo compren.	El administrador escoge las metas correctas y aprovecha bien los recursos para alcanzarlas. Resultado: un producto que los consumidores quieren, con calidad y al precio que pueden pagar.
	Poca	El administrador escoge las metas incorrectas y aprovecha mal los recursos. Resultado: Un producto de mala calidad que los consumidores no quieren.	El administrador escoge las metas inapropiadas pero aprovecha los recursos para perseguirlas. Resultado: un producto de calidad que los consumidores no quieren.

Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización.

Fuente: Jones, G., & George, J. (2010, pág. 6). Administración Contemporanea. México: McGraw-Hill

Bajo este contexto, LICABISA puede medir su eficiencia cuando satisface las necesidades de su clientela tomando en cuenta las necesidades y requerimientos de estos, cuando alcanza las metas de venta, por utilidades generadas.

Tabla 6 Comportamiento humano, rendimiento y productividad

Situación del empleado	Rendimiento	Resultado de la relación laboral
Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: (Franklin, 2011, pág. 39)

La productividad en una empresa comercializadora como lo es LICABISA tiene una denotada causa/efecto entre las actitudes, el comportamiento de los empleados y la satisfacción de los clientes.

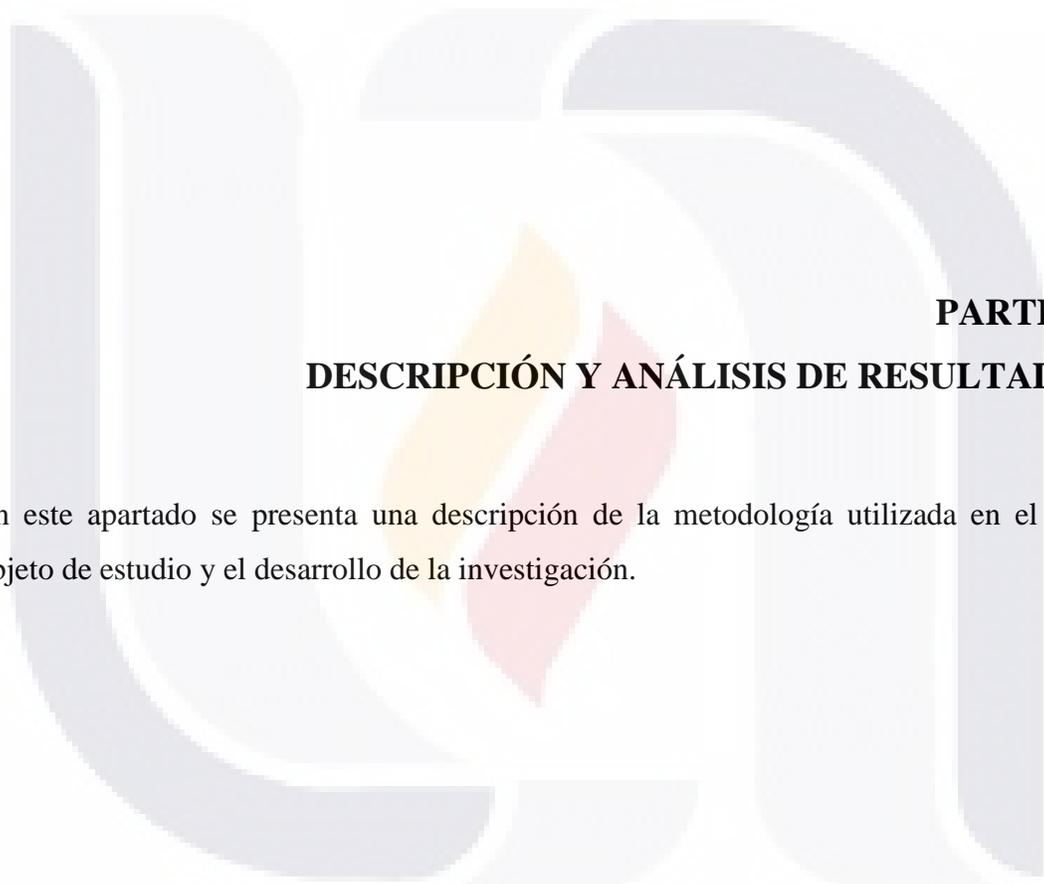
Satisfacción del cliente.

Los miembros del movimiento de las relaciones humanas pensaban que la satisfacción de los empleados era muy importante, creían que un trabajador satisfecho era un trabajador productivo. (Robbins & DeCenzo, 2009, pág. 30)

Como los gerentes de las organizaciones de servicios deben preocuparse por satisfacer a los clientes, es razonable preguntar si la satisfacción de los trabajadores se relaciona en forma positiva con la satisfacción de los clientes. Para quienes están en la línea frontal de contacto directo con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes. (Robbins & Judge, 2013, pág. 85)

Robbins y Judge (2013), mencionan que hay estudios que indican un efecto de coincidencia entre las emociones del trabajador y las del cliente, llamado **contagio emocional**, que consiste en “contaminarse” con las emociones de los demás. Esto es que cuando alguien experimenta emociones positivas y sonríe, el interlocutor tiende a responder de manera positiva. El contagio emocional es importante porque los clientes que imitan los estados de ánimo o las emociones positivas de los empleados compran durante más tiempo. De igual forma, las emociones negativas también se transmiten de la misma manera.

Una empresa como lo es LICABISA, sus logros y objetivos están determinados por la calidad en cuanto al servicio y atención al cliente; es así que el Comportamiento Organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de la organización enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y conductas de los empleados y la satisfacción de los clientes.



PARTE II.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presenta una descripción de la metodología utilizada en el caso objeto de estudio y el desarrollo de la investigación.

Capítulo 3

IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA

El factor humano es el recurso más valioso en una organización, es por ello que surge la importancia de estudiar los factores que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización dentro de su lugar de trabajo.

En este trabajo práctico, se analizan los factores individuales y de grupo que influyen en el comportamiento de la empresa “LICABISA” y de esta manera generar una propuesta para lograr los objetivos de la organización de manera eficaz a través del desarrollo de los trabajadores.

Variables

Entre los elementos que influyen en el Comportamiento Organizacional se encuentran:

Características individuales: edad, género, estado civil, escolaridad, antigüedad laboral.

Personalidad, conocimientos, valores, habilidades, motivación, satisfacción en el trabajo.

Productividad: Ausentismo, rotación, análisis del sistema de recompensa.

A nivel grupal: dinámica de grupos, liderazgo, comunicación, conflicto y negociación.

A nivel organización: diseño organizacional, cultura organizacional y gestión del cambio.

De las cuales se analizó lo siguiente por común acuerdo de la dirección las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7 Implementación metodológica

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Ficha técnica	Características biográficas	Edad, género, estado civil, escolaridad, antigüedad laboral		

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Cuestionario	Proceso administrativo	Planeación Organización Dirección Control	51	Si No No recuerdo

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Entrevista & Observación	Percepción individual	Percepción Motivación Actitudes	15	Abiertas

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Big Five Locator	Perfil de personalidad	Estabilidad emocional Flexibilidad /afabilidad Relaciones interpersonales Enfoque de metas Reacción al cambio	25	5= Muy de acuerdo 4= De acuerdo 3= Moderado 2= En desacuerdo 1= Muy en desacuerdo

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Factores S20/23	Satisfacción laboral	Satisfacción con la supervisión Con el ambiente físico de trabajo Con las prestaciones recibidas Satisfacción intrínseca del trabajo Satisfacción con la participación	23	1) Muy satisfecho 2) Bastante satisfecho. 3) Algo satisfecho. 4) Indiferente 5) Algo insatisfecho. 6) Bastante insatisfecho. 7) Muy insatisfecho.

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
16PF	Personalidad	A) Carácter B) Inteligencia C) Estabilidad emocional E) Control F) Entusiasmo G) Valores morales internos H) reactividad del sistema nervioso I) Predominio: sentimientos vs raciocinio L) Identidad social M) Percepción N) Máscaras sociales O) Autoestima Q1) Orientación sociológica hacia el cambio Q2) dependencia Q3) congruencia Q4) tensión nerviosa	102	a) Siempre b) A veces c) Nunca

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
Kurt Lewin	Liderazgo	Autoritario Democrático Laissez faire	33	a) De acuerdo d) Desacuerdo

Instrumento	Variable	Factores	Items	Respuestas
LIFO	Estilo Gerencial	Colabora Conserva Controla Adapta	18	4 = Más se asemeja 1= Menos se asemeja

3.1. Técnicas empleadas de recolección de información para la auditoría administrativa

- Instrumentos de Evaluación

Son aquellos documentos que sirven para medir el objeto de estudio, a través de seleccionar diversas respuestas que identifican los puntos de vista del evaluado.

Se recurrió a diferentes instrumentos de evaluación, diseñados por especialistas en la temática abordada, dado que no existe un solo instrumento que evalúe todas las variables que intervienen en el Comportamiento Organizacional. Dichos instrumentos han sido utilizados para diversas investigaciones hechas por los propios autores de los instrumentos y han verificado su validez y fiabilidad.

- **Observación directa:** se puso atención en las instalaciones de la empresa, en las condiciones de trabajo, equipo, mobiliario, aprovechamiento de espacios, clima organizacional así como en las actitudes y comportamientos de cada miembro de la organización.

- **Investigación documental:** Se verifico la existencia de acta constitutiva, contratos laborales, organigrama, oficios y manuales administrativos y operativos con los que cuenta la empresa.

- **Ficha Técnica:** con la ficha técnica se recabó la información biográfica del personal de la empresa.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Cuestionario:** se realizó un cuestionario para conocer la situación actual de la empresa enfocado al proceso administrativo bajo cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control; como lo sugiere Enrique B. Frankin y Mario Krieger (2011).
 - **Entrevista:** se realizaron entrevistas dirigidas con la finalidad de obtener más información sustancial sobre el clima organizacional, la existencia de controles y lo que ellos como parte de la empresa y con base a su experiencia en el trabajo han podido detectar para mejora de la empresa. Se les daba la oportunidad de que se expresaran libremente sobre su percepción dentro de la empresa.
 - **Cédula:** se realizó una cédula para graficar el grado de conocimiento de los empleados en los lineamientos de la empresa.

3.2. Instrumento de evaluación

A continuación, se describirán los instrumentos empleados en el presente caso práctico, los cuales fueron seleccionados en conjunto con la administración de la empresa considerando los tiempos en los que se incurriría su aplicación y buscando la manera de no interrumpir innecesariamente las operaciones normales de la organización.

Además, se buscó que dichos instrumentos tuvieran un aporte real en el estudio del Comportamiento Organizacional y pudieran dotarnos de información suficiente y relevante para poder generar una propuesta de mejora para LICABISA.

3.2.1. Big Five Locator (Los cinco grandes factores de la personalidad)⁸

Evalúa 5 características o factores básicos de un perfil de personalidad, que se relacionan de acuerdo al comportamiento de trabajo de una persona.

Las variables de análisis son: inteligencia emocional, relaciones Interpersonales, reacción al cambio, flexibilidad y enfoque de metas.

Estas variables serán medidas con el instrumento Big Five locator (Anexo B) el cual nos permite identificar cinco dimensiones fundamentales de la personalidad humana.

Consta de 25 características de personalidad, con 5 niveles de aceptación, mismo que será aplicado al personal de LICABISA.

- 1- Inteligencia emocional (Emotividad negativa y/o Estabilidad emocional): Grado en que es tranquilo, entusiasta y seguro, en vez de estar tenso, nervioso, deprimido, malhumorado o inseguro.
- 2- Relaciones Interpersonales (Extroversión): Grado en que el individuo es sociable, comunicativo, asertivo y en que se siente cómodo con las relaciones personales.
- 3- Reacción al cambio (Apertura): Grado en que se presenta una amplia gama de intereses y se es imaginativo, creativo, sensible al arte y dispuesto a considerar ideas nuevas.
- 4- Flexibilidad (Adaptabilidad o Afabilidad): Grado en que se lleva bien con la gente, mostrándose bondadoso, cooperativo, condescendiente, comprensivo y digno de confianza.

⁸ Instrumento los “cinco grandes” tomado de la adaptación del modelo de M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz, 2009, utilizado en su tesis doctoral de la Universidad Nacional Autónoma de México: “El Comportamiento Organizacional de los Ejecutivos de Alto Nivel en las Organizaciones (Un Modelo de Competencias Directivas) y de la adaptación de (Hellriegel & Slocum, 2009, págs. 43-45)

5-Enfoque de metas (Escrupulosidad): Grado en que una persona se centra en unas cuantas metas, de modo que se comporta de manera responsable, confiable, perseverante y orientada al logro.

3.2.2. Instrumento S20/23 “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”⁹

El cuestionario S20/23 “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales” de Meliá y Peiró (Anexo C), es la versión simplificada del cuestionario S4/82 por los propios autores. Con el cuestionario reducido a 23 ítems, según los investigadores, se muestra una versión estructuralmente más completa, la cual fue probada y validada con un alfa=0.92.

El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción laboral con la supervisión (I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), y la satisfacción con la participación (V); Con siete alternativas de respuestas: (1)Muy insatisfecho, (2)Bastante insatisfecho, (3)Algo insatisfecho, (4)Indiferente, (5)Algo satisfecho, (6)Bastante satisfecho, (7)Muy satisfecho.

Al factor (I) Supervisión

Corresponden los ítems del 13 al 18 los cuales evidencian:

- Las relaciones personales con la jerarquía ascendente.
- Supervisión sobre el trabajo que se realiza.
- El tipo, la proximidad y frecuencia de los actos de supervisión.
- El modo como principalmente juzgan el trabajo realizado.
- El sentido de justicia y ecuanimidad.
- Los apoyos recibidos.

⁹ Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.

El factor (II) Ambiente físico de trabajo.

Agrupar los ítems del 6 al 10 y evaluar especialmente:

- Higiene y salubridad.
- Las condiciones físicas de trabajo.
- Iluminación.
- Ventilación.
- Climatización

El factor (III) Prestaciones.

Agrupar los ítems 4, 11, 12, 22 y 23 los cuales corresponden a los siguientes aspectos:

- Salario.
- Formación.
- Promociones.
- Respeto a las normas y convenios.
- Negociaciones sobre la contratación de beneficios y derechos laborales.

El factor (IV) Satisfacción Intrínseca.

Agrupar los ítems 1, 2, 3 y 5 que evalúan:

- El grado de satisfacción de realización del trabajo.
- Las oportunidades que ofrece el propio trabajo a realizar actividades en las cuales destaca.
- Posibilidad de hacer lo que desea.
- Objetivos y metas a lograr.

El factor (V) Participación.

Agrupar los ítems 19, 20 y 21 y evaluar especialmente:

- La posibilidad de decidir con autonomía en relación a las tareas que realiza.
- Participación en las decisiones de las áreas de trabajo a las que pertenece.
- La cooperación en el grupo de trabajo.

3.2.3. Instrumento de Evaluación 16PF “16 Factores principales de la personalidad”

Constructo evaluado: Personalidad.

El instrumento 16PF (Anexo D) fue diseñado por el psicólogo Raymond B. Cattell; consta de 102 preguntas con tres respuestas posibles: (a) si/siempre (b) a veces/en duda y (c) no/nunca. Con ello se pretende conocer las actitudes y los valores. Identifica los 16 factores o rasgos principales de personalidad, no existe interdependencia entre los reactivos.

Los aspectos que mide el 16PF están identificados de la siguiente manera, afirman los expertos Mario Núñez y Yanira Alemán: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, y Q4, más otros de segundo orden.

Estos factores están ordenados de acuerdo con su repercusión sobre la conducta en general del candidato, siendo A1 el elemento de mayor influencia.

La interpretación de estos aspectos se basa en cuán alta (8, 9 ó 10) o baja (1, 2 ó 3) es la puntuación obtenida en cada uno.

Por esta razón se habla de que una persona sea, A+ ó A-, y así sucesivamente con los demás factores. Sin embargo, no todos los individuos son uno o el otro, sino caen en algún punto del continuo entre los dos polos (+ ó -).

3.2.4. Instrumento de Evaluación “Kurt Lewin”

Constructo evaluado: Liderazgo. (Anexo E) Este instrumento consta de 33 reactivos con dos respuestas: de acuerdo y desacuerdo y determina 3 estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y laissez faire.

3.2.5. Instrumento de Evaluación LIFO

Este instrumento LIFO (Anexo F) analiza el estilo Gerencial bajo las variables: liderazgo, administración de tiempo, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

El término LIFO se deriva de las combinaciones LIFE y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dando una guía sobre las fortalezas y debilidades cuando la persona se encuentra en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo.

Se distinguen cuatro orientaciones básicas:

- 1- Da y apoya (soporte)
- 2- Toma y controla (control)
- 3- Mantiene y conserva (análisis)
- 4- Adapta y negocia (adaptabilidad)

Los resultados muestran sus preferencias y orientaciones de la más a la menos probable al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress

Consta de 18 reactivos con cuatro posibles respuestas. Este instrumento fue desarrollado por Allan Katcher International, Inc.

Población Objetivo

Administrativos: 3 personas

Vendedores: 6 personas

En virtud de que la población es muy pequeña, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, trabajándose con la totalidad de la misma.

Capítulo 4

INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Diagnóstico

Con base en la información recabada y en los resultados de los instrumentos aplicados en la auditoría administrativa para la evaluación integral de la empresa y una vez analizados, se muestra a continuación las siguientes aseveraciones:

Organización

- La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia, desde sus inicios hasta ahora como LICABISA.
- Ha sufrido modificaciones en su acta constitutiva hasta que en 2005 se consolidó como LICABISA asociándose con tres empresas.
- La administración continua siendo de una empresa familiar.
- Ha logrado posicionamiento, al grado de convertirse en Distribuidora a nivel nacional.

Infraestructura

- El establecimiento es espacioso y luminoso.
- Han realizado cambios en mobiliario.
- Mejoramiento de la imagen corporativa.
- Sistema de ventas e inventario deficiente.
- Cuenta con los sistemas de información: teléfono, fax, e-mail, memorándums, oficios-cartas, computadora, software, sistema con terminal punto de venta, sistema de facturación electrónica, sistema de ventas Duxpoint¹⁰, página web y redes sociales.

Operación

- Los vendedores cuentan con un manual de sus funciones.
- Se cuentan con incentivos por metas de ventas.
- Buen clima laboral.

¹⁰ Sistema computarizado de ventas

- Atención personalizada y seguimiento al cliente.
- Toma de decisiones centralizada en la dirección general.
- A pesar de que la empresa presenta resultados aceptables, presenta problemas de controles internos.
- No presenta buen control de cuentas por cobrar.
- No cuenta con un stock mínimo o máximo de inventarios.

Posición competitiva

- La principal empresa de la competencia se encuentra ubicado a unas cuadras.
- Falta de reconocimiento en el mercado.
- Suele haber una confusión entre LICABISA y la competencia por parte de los clientes, ya que han pensado que son la misma empresa.
- Se tiene mejor precio y mejor horario de atención al público.

4.1.1. F.O.D.A.

Como parte importante del diagnóstico realizado en la auditoría administrativa practicada, se realizó un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta LICABISA y se enlistan a continuación:

Fortalezas:

- Empleados amables y atentos.
- Mejor atención y servicio al cliente.
- Atención personalizada y seguimiento al cliente.
- Mejor precio.
- Mejor horario de atención al cliente.
- Clientes cautivos.
- Buen clima laboral.
- Incentivos a los trabajadores.
- Mejora continua.
- Existe comunicación formal mediante oficios.

- Empresa con prestigio.
- Personal capacitado en el área de ventas.

Oportunidades:

- Nuevos clientes potenciales tanto en mercado de consumo como mercado organizacional.
- Surgimiento de nuevos grupos católicos pro-lectura.
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías de comunicación e información.
- Amplia gama de proveedores.
- Estacionamientos aledaños.

Debilidades:

- No ser una cadena.
- No cuentan con buzón de sugerencias.
- Cuentan con un solo proveedor de la mercancía principal.
- Falta de capital y disposición de altos recursos.
- Falta de controles administrativos.
- Sistema de inventarios y ventas es inadecuado.
- Descontrol en almacén y bodega.
- No cuentan con stock mínimo y máximo.
- Duplicidad de funciones.
- Control inexacto de cuentas por cobrar – pagar.
- No se cuenta con estacionamiento propio.
- Liderazgo paternalista.
- Los vendedores sienten temor de expresar sus ideas a los altos mandos y por lo mismo prefieren no tener iniciativa propia.
- Percepción de los empleados de que existen preferencias hacia ciertos vendedores, no sienten igualdad de circunstancias.
- El encargado de compras no está de tiempo completo en la empresa por lo que la toma de decisiones importantes en ocasiones es inadecuada.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Desconocimiento real del costo/impacto que implica las compras de “muladas” (mercancía innecesaria y/o ya existente).
 - Cada vendedor llevan sus propios controles como ellos consideran ya que no cuentan con una directriz.
 - Cada vendedor tienen los datos de sus propios clientes, no hay una base de datos actualizada y unificada.
 - Los vendedores son mecánicos y no propositivos, esperan que se les asigne tareas y no tienen visión.
 - Administración centralizada, empírica y anárquica.
 - Prácticas demagógicas.
 - Algunos vendedores muestran apatía y/o conformismo.

Amenazas:

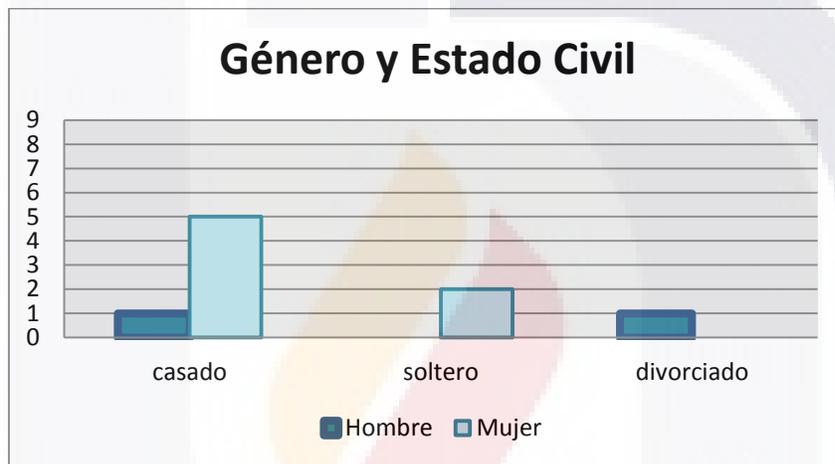
- Librerías aledañas.
- Mayor capital económico por parte de la competencia.
- Mejor ubicación de la competencia.
- Deserción y apatía de los católicos.
- Falta de hábito de la lectura en México.
- Libros virtuales. (Descargas). La sustitución de libros físicos por libro virtual.
- La volatilidad de la paridad en el tipo de cambio.

4.2. Resultados

En este apartado se mostrarán de manera gráfica los resultados obtenidos mediante las entrevistas e instrumentos aplicados al personal de LICABISA comenzando por las características biográficas del personal:

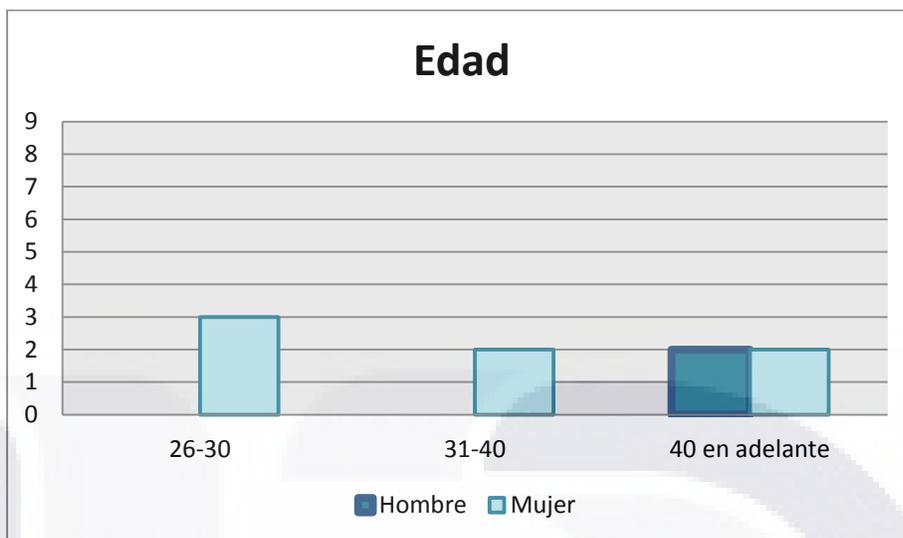
4.2.1. Características biográficas

Gráfico 1 Género y estado civil



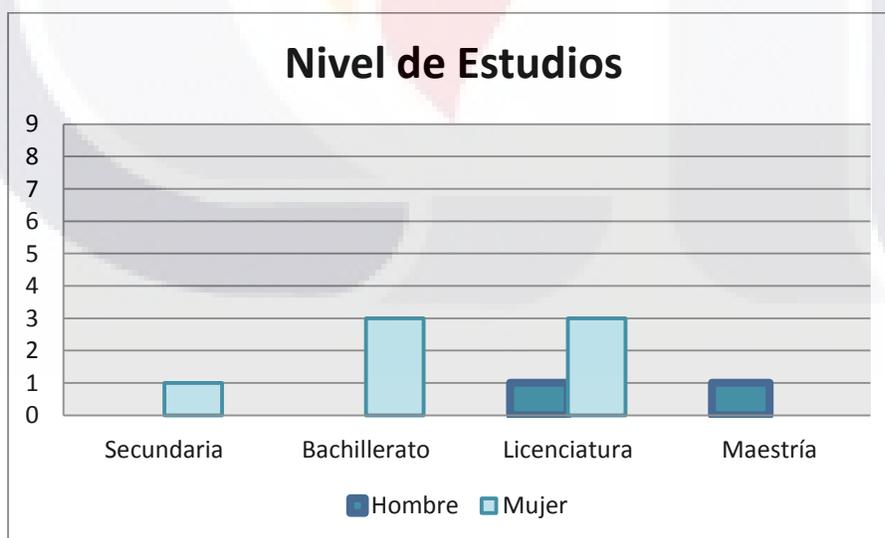
La siguiente gráfica nos muestra el género y estado civil de la empresa LICABISA. Los resultados fueron los siguientes: del total de las personas que realizaron los instrumentos de valuación, 2 son hombres lo cual representa el 22% y de los cuales 1 es casado y 1 divorciado; en la empresa hay 7 mujeres que representan el 78% de las cuales 2 son solteras, y 5 están casadas.

Gráfico 2 Edad



La gráfica nos muestra las edades de los empleados de LICABISA. En el rango de edades de los 26 a los 30 representa el 33% con 3 mujeres, en el rango de los 31 a los 40, el 22% con 2 mujeres y en el rango de los 40 en adelante, representa el 45% con 2 mujeres y 2 hombres.

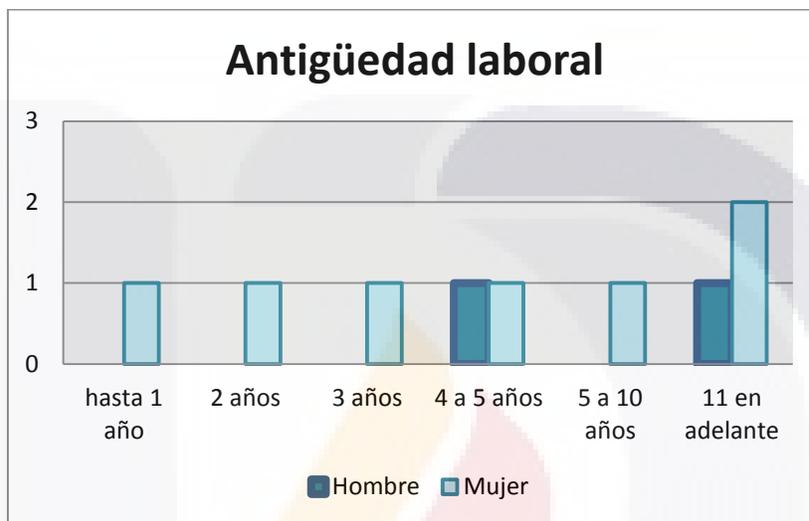
Gráfico 3 Nivel de estudios



La gráfica nos muestra los resultados obtenidos del nivel de estudios de los empleados de LICABISA.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: solo una persona de género femenino cuenta con la secundaria terminada, representando el 11%; 3 mujeres cuentan con Bachillerato terminado siendo un 33%; 1 hombre y 3 mujeres cuentan con licenciatura, representando el 44% y un hombre cuenta con maestría lo que representa un 11%.

Gráfico 4 Antigüedad laboral



En cuanto a la antigüedad laboral, como se observa de manera gráfica, se encuentra que 1 mujer lleva 1 año, 1 mujer tiene 2 años trabajando para la empresa, 1 mujer lleva 3 años; 1 hombre y 1 mujer llevan de 4 a 5 años en la empresa, 1 mujer se encuentra laborando de 5 a 10 años y 1 hombre y 2 mujeres llevan más de 11 años laborando en la empresa.

El 67% tiene una antigüedad de 5 años en adelante, esto significa un personal estable. Mientras que el 33% es personal reciente con una antigüedad menor a 3 años.

Las características biográficas sirven como referencia para que la organización conozca el personal con el que cuenta, la diversidad que existe dentro de la misma y se busque la manera de hacerlos trabajar de manera conjunta de forma efectiva a pesar de que sus intereses sean bastantes diferentes.

4.2.2. Proceso administrativo

A continuación se muestran las gráficas obtenidas de acuerdo a las entrevistas realizadas sobre qué tanto los empleados conocen cada una de estas etapas del proceso administrativo que se lleva a cabo en LICABISA:

PLANEACIÓN

Conocimiento de:

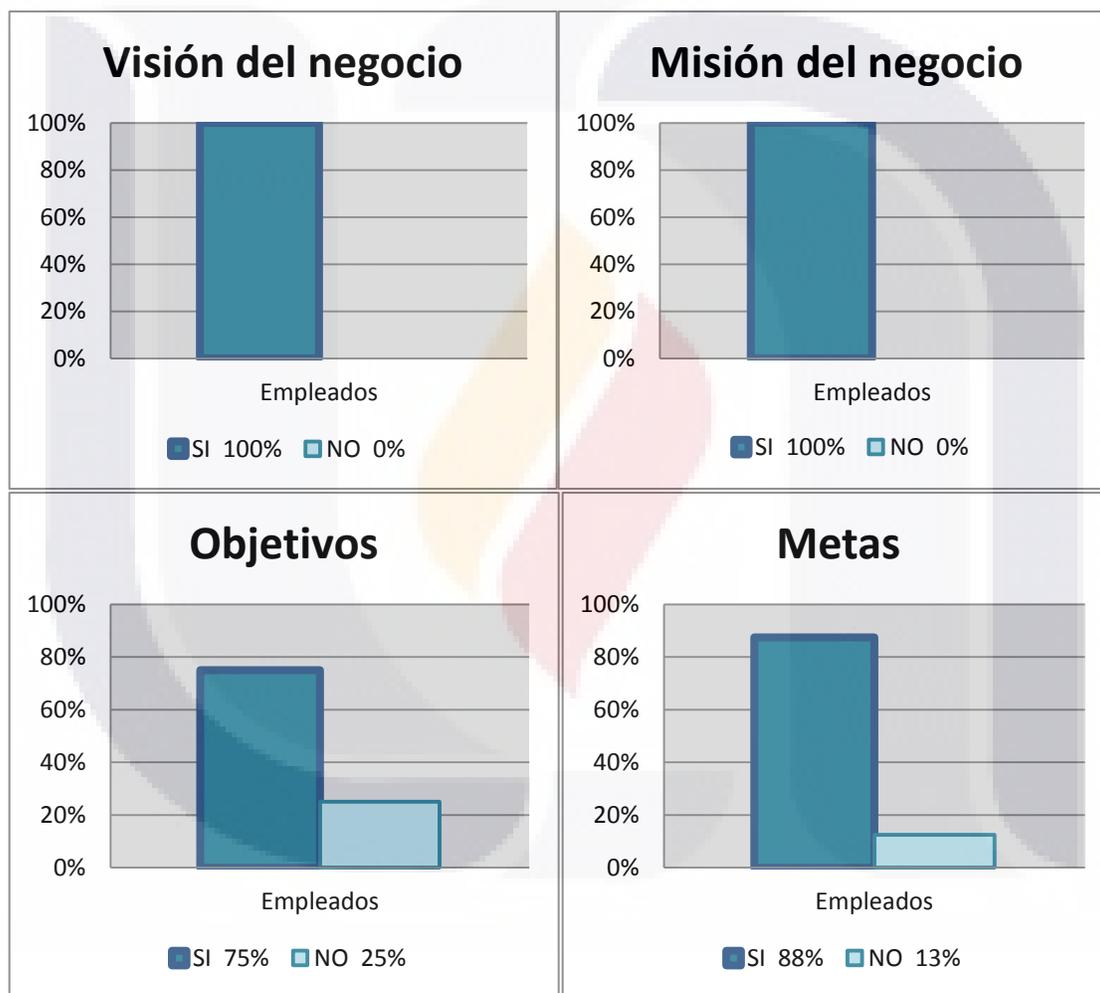


Gráfico 5 Resultados del conocimiento de la Visión, Misión, Objetivos y metas de los empleados de LICABISA

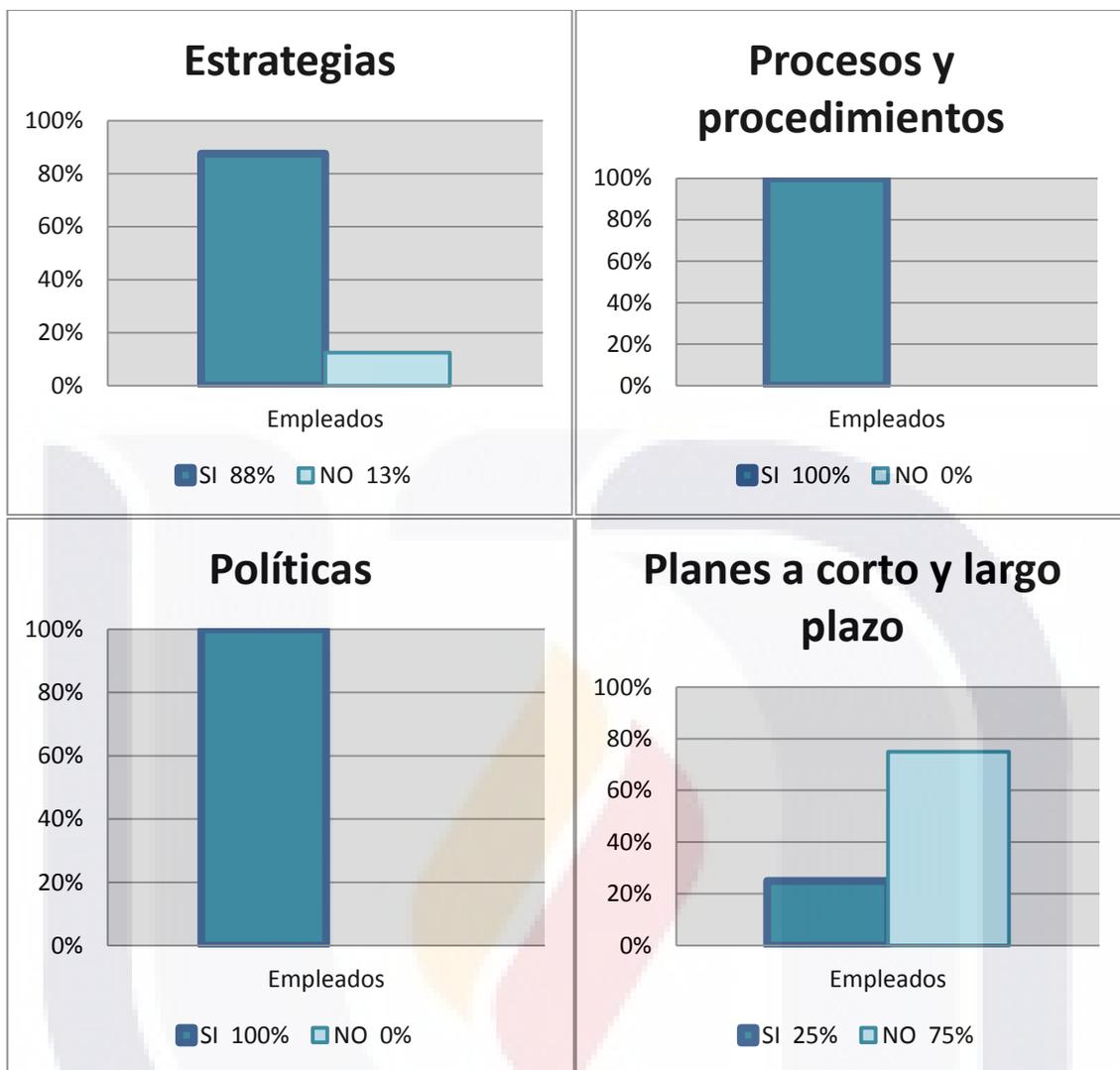


Gráfico 6 Resultados del conocimiento de estrategias, procesos y procedimientos, políticas y planes a corto y largo plazo de los empleados de LICABISA

Interpretación y observación:

-La empresa cuenta con los elementos necesarios que conforman la planeación de la empresa, los cuales son visión, misión, objetivos, metas, estrategias, procesos, políticas, programas. El 100% de los vendedores tiene conocimiento de la existencia de estos lineamientos; sin embargo, al momento de que se les solicitó a los vendedores dijeran con sus palabras la misión y visión de la empresa sólo el 35% logró transmitirlo, esto quiere decir que no tienen conciencia de su significado por lo que no ha trascendido.

-La misión y la de la empresa está establecida por escrito sin embargo, esta información no se encuentra visible. Y no comprendida por parte de todos los trabajadores, no logrando que los integrantes de la misma se sientan parte de la organización como tal.

-La empresa cuenta con metas definidas, mismas que son establecidas por vendedor y a nivel empresa. Los vendedores cuentan con una meta de venta asignada mensualmente, o bien por pedidos hacia el interior de la república. A nivel empresa, y con el trabajo de los vendedores se busca cumplir una meta anual de venta ya establecida.

-Las estrategias con las que cuenta la empresa, se refieren al incremento de ventas, las cuales se basan en contar con precios bajos de los productos, servicio al cliente adecuado, atención personalizada, amplio horario de atención, utilización de medios de comunicación para estar en constante contacto con el cliente; crédito a clientes frecuentes y mayoritarios.

-Se cuenta con procesos de compra y venta por sistema computarizado, mismo que es manejado por todos los integrante de la empresa, sin embargo el sistema se encuentra saturado y no funciona de manera eficiente, provocando que la información no este actualizada, o bien perdida de datos.

-No existe un manejo adecuado los procesos de entrada y salida de mercancía. El producto que sale del almacén no es verificado cuando son ventas de mostrador, ni existe registro alguno de los productos que salen del mismo. No existe un encargado del almacén o del inventario existente, teniendo acceso al mismo todos los integrantes de la empresa.

-En el proceso de pagos a los proveedores no está bien establecido ni estandarizado. Ya que en algunas ocasiones se liquida primero a los proveedores con deuda reciente que a los que ya se ha vencido el plazo.

-Existen políticas de la empresa ya establecidas, pero existe una falta de conocimiento por parte de los trabajadores. No involucrándose con la dinámica de la empresa.

-La mayoría de los vendedores no supieron cuáles son los valores que promueve la empresa.

ORGANIZACIÓN

Conocimiento de:

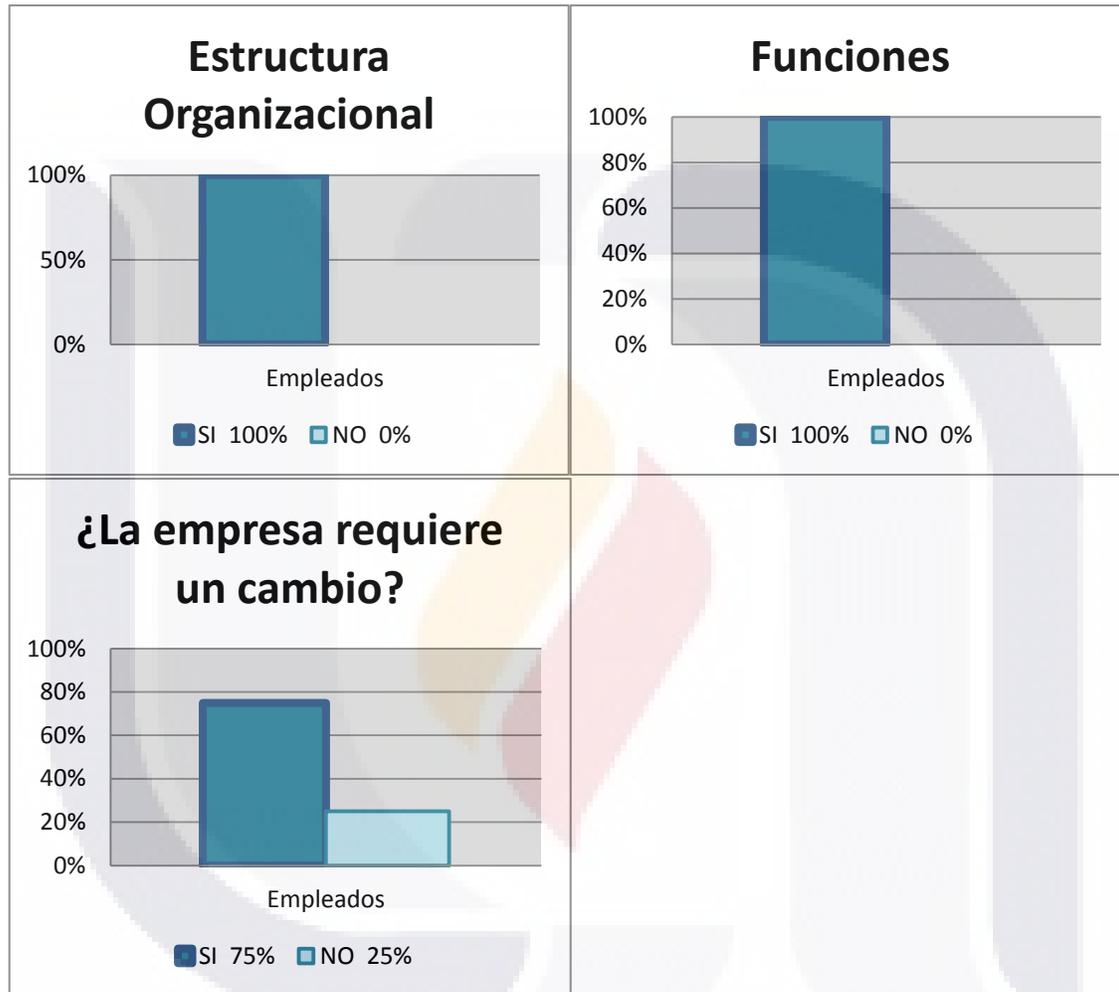


Gráfico 7 Resultados del conocimiento de la estructura organización, funciones y si la empresa requiere un cambio

Interpretación y observación:

-La estructura organizacional existente no se encuentra actualizada, debido a que se muestra un puesto de “jefatura de personal, compras y cobranza” el cual no existe en

este momento. Además de que no se especifica los puestos que son externos, los cuales son Agencia aduanal, consolidadora y contabilidad.

-Se identificó que el gerente general tiene la última palabra en la toma de decisiones, sin embargo no se respeta la facultad que él mismo asignó a la contralora, al establecer entre sus funciones el manejo de proveedores, y realizarlo el mismo en ocasiones. Mismo caso sucede con las funciones que se delegaron a la subgerente, provocando así una falta de coordinación e inclusive confusión, trayendo posibles conflictos a futuro que interfieran con el rumbo de la organización.

-Los integrantes de la empresa cuentan con un manual de acuerdo al nivel jerárquico al cual se pertenezca, mismo el cual contiene orígenes de la empresa, misión, visión, lema, organigrama, se describen el puesto y sus funciones, manejo de la mercancía así como la atención al cliente y manual de la facturación electrónica.

-Se asignan las áreas de la empresa a los vendedores, teniendo cada uno de ellos a su cargo un área en específica, por lo cual en el almacén tienen asignados un espacio en donde cada uno de ellos clasifica y acomoda el material de forma personal. No teniendo una estandarización en el almacén.

-No se cuenta con un encargado del almacén, por lo que provoca que no haya un adecuado manejo de los productos existentes. Provocando así descontrol al momento de la entrada y salida de mercancía. Además que dichos movimientos no son registrados en lugar alguno no teniendo un informe real ni actualizado de la existencia de mercancía.

-La cartera de clientes es amplia, se cuenta con clientes presenciales los cuales llegan a la librería y con clientes externos mismos que pertenecen a diferentes estados de la República. Los cuales fueron asignados a los vendedores de forma aleatoria.

-La información de los clientes tanto de mostrador como externos, la tiene únicamente el vendedor asignado. Lo cual no existe algún registro en común de tales datos. Provocando así un apropiación de los datos de los clientes.

-La dirección se realiza de manera autoritaria y sin hacer participe en su totalidad de los empleados, en la toma de decisiones o bien no se les brinda del todo un ambiente de trabajo en el cual se sientan del todo cómodo al momento de acercarse con los altos mandos, principalmente con el gerente.

-La dirección es de forma paternalista, esto es debido a que ellos son familiares, olvidando así la delegación de funciones y poder que los demás puestos tienen.

-No existe un departamento de recursos humanos, por lo que la administración de capital humano es sólo de carácter empírico, teniendo así deficiencias como de análisis de puestos, inducción al personal, capacitación adecuada. Ya que si bien la capacitación la brinda un trabajador que tiene más experiencia.

-Se cuenta con incentivos hacia el personal, mismos que no son aun claros para todos los integrantes de la misma, o bien al ya no haber los incentivos que anteriormente había los trabajadores se sienten cabizbajos sin interés por sobresalir en la empresa.

-No existe la suficiente motivación verbal para los vendedores por parte de los altos mandos.

-Existe la información reglamentaria para los vendedores establecidos en manuales administrativos y operativos.

-No se ha integrado equipos para promover la calidad en la empresa.

-No se cuenta con reuniones mensuales. Por lo que esto no permite tener la información actualizada, no saber de las actividades en conjunto, y no permite una adecuada comunicación entre todos los integrantes de la empresa.

DIRECCIÓN

Percepción de los empleados:

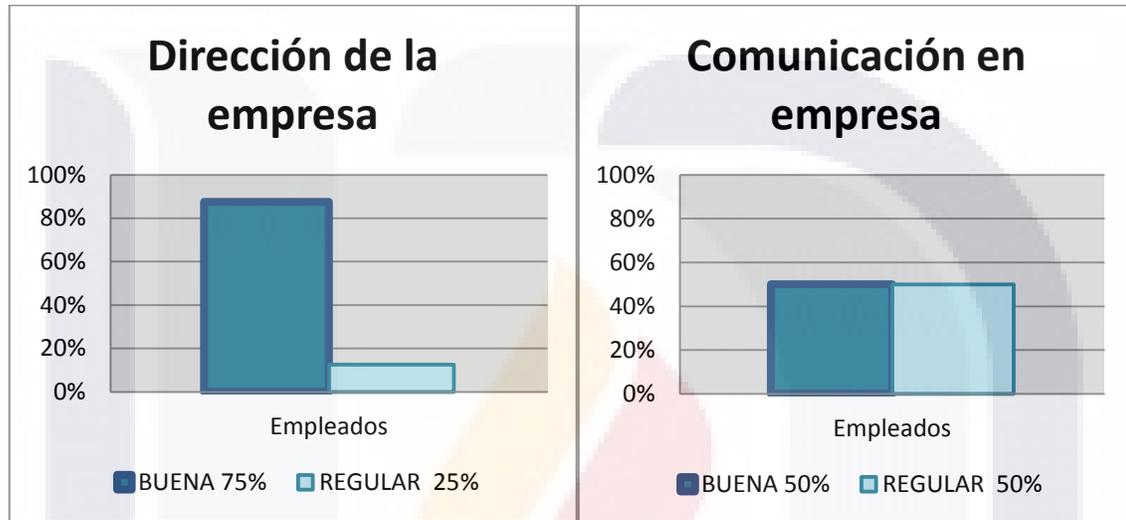


Gráfico 8 Resultados la dirección y comunicación en LICABISA

Interpretación y observación:

-La percepción que se tiene sobre la dirección de la empresa, es adecuado. Sin embargo es necesario que exista una apertura por parte de los altos mandos para que los vendedores puedan tener la confianza, de comunicar sus inquietudes respecto a sus labores o metas a alcanzar.

-La empresa presenta una comunicación entre los vendedores de forma verbal, mientras que de los altos mandos hacia los demás integrantes es tanto verbal como escrita. La verbal por lo regular se proporciona en la resolución de problemas, o bien en asuntos relacionados con las actividades de cada uno de los integrantes. La escrita se transmite vía memorándums, oficios, y/o comunicados.

-No existe una retroalimentación de las actividades realizadas de los altos mandos hacia los vendedores.

-No se da la facultad a los integrantes de la empresa, en tomar decisiones, sin previa autorización del gerente.

CONTROL

Interpretación y observación:

-El sistema de ventas que maneja la empresa, los empleados mencionan que está obsoleto por lo que resulta difícil o casi imposible tener un adecuado manejo de los recursos de la empresa, o bien la actualización de los mismos.

-Por fallas del sistema de ventas se recurre a utilizar un sistema nuevo que aún se encuentra en periodo de prueba provocando duplicidad o falta de información.

-No existe un espacio específico en donde se coloquen todos los archivos y documentos que evidencien, los procesos de la compañía.

-No existe un control de inventarios, e inclusive no se tiene información verídica de la existencia de producto. Mismo que a provocado por falta de conocimiento, que se solicite mercancía que ya se encuentra en el almacén.

-No se tiene una supervisión de la entrada y salida de mercancía.

-Los documentos o formatos existentes de los procesos de compra-venta, son elaborados por el mismo personal, de manera empírica.

RESULTADO DE LOS INSTRUMENTOS

*Ver anexo K

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de cada uno de los instrumentos:

4.2.3. Big Five Locator

Los resultados de la aplicación del instrumento de los cinco grandes (BIG FIVE LOCATOR) muestra un en qué rango se encuentra dentro de cinco dimensiones de personalidad humana.

1- Estabilidad emocional (Emotividad negativa y/o Estabilidad emocional): Grado en que es tranquilo, entusiasta y seguro, en vez de estar tenso, nervioso, deprimido, malhumorado o inseguro.

2- Flexibilidad (Adaptabilidad o Afabilidad): Grado en que se lleva bien con la gente, mostrándose bondadoso, cooperativo, condescendiente, comprensivo y digno de confianza.

3- Relaciones Interpersonales (Extroversión): Grado en que el individuo es sociable, comunicativo, asertivo y en que se siente cómodo con las relaciones personales.

4-Enfoque de metas (Escrupulosidad): Grado en que una persona se centra en unas cuantas metas, de modo que se comporta de manera responsable, confiable, perseverante y orientada al logro.

5- Reacción al cambio (Apertura): Grado en que se presenta una amplia gama de intereses y se es imaginativo, creativo, sensible al arte y dispuesto a considerar ideas nuevas.

★ = Vendedores ★ = Administradores

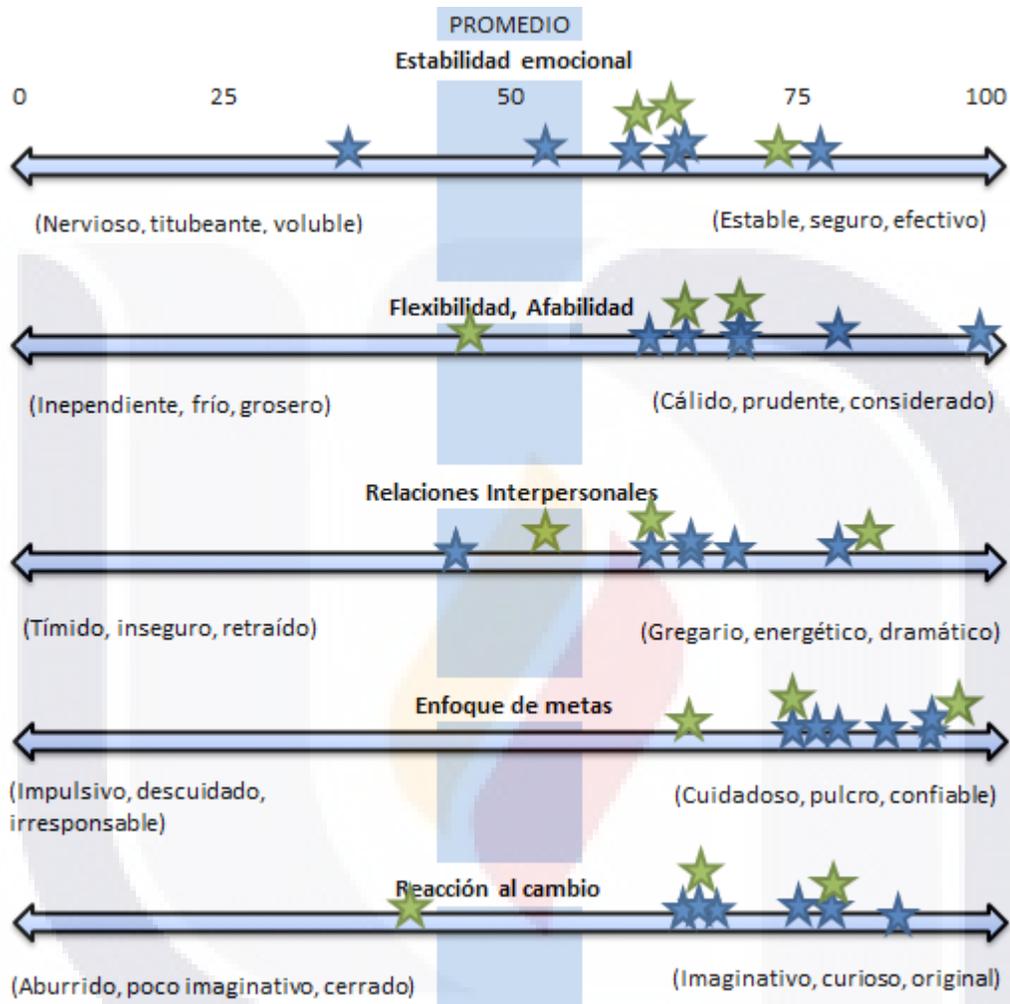


Gráfico 9 Resultados del Big Five Locator de los empleados de LICABISA

La gráfica anterior muestra los resultados de los vendedores y administradores de forma independiente. Cada uno de los extremos representa el opuesto del otro, donde el 50 es el punto medio ya que no es ninguno de los dos extremos.

En la primer dimensión de la personalidad “Estabilidad emocional” se presenta la situación de un vendedor con resultados bajos en estabilidad y puede mostrarse voluble,

nervioso y titubeante; el resto se encuentra dentro del promedio y solo un administrador y un vendedor presentan puntuaciones altas en estabilidad emocional.

En Flexibilidad, todos alcanzaron un puntaje por encima del promedio salvo un administrador.

En Relaciones interpersonales, solo un vendedor y un administrador necesitan reforzar este rubro ya que se encuentran en la franja del promedio, mientras que el resto está por encima.

En el Enfoque de metas, todos mostraron puntuaciones por encima del promedio, sin embargo dos administradores presentaron puntuaciones más bajas en comparación a los vendedores.

En la Reacción al cambio, un administrador presentó puntaje por debajo del promedio, presentando resultados de una persona cerrada y estricta. El resto del personal su puntaje fue por encima del promedio.

A continuación se presenta una gráfica con la calificación grupal promedio dividida en vendedores y administrativos:

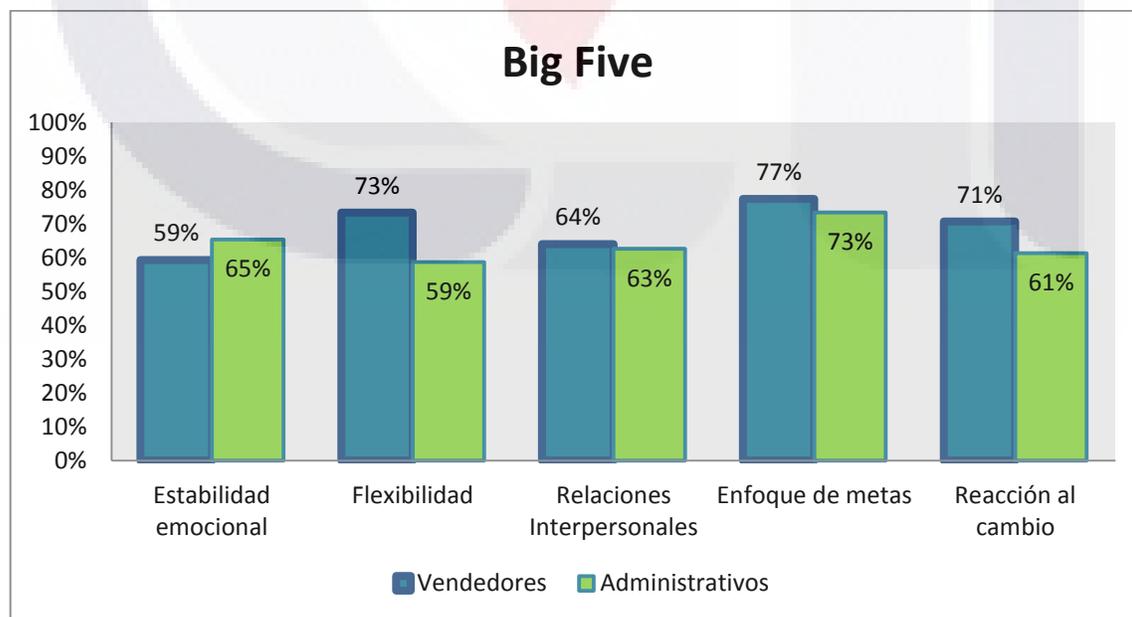


Gráfico 10 Resultados Big Five Locator de vendedores y administrativos

Con esta gráfica, podemos comparar los resultados de los vendedores con los de los administrativos; donde se observa que los administrativos obtuvieron un puntaje mayor en cuanto a estabilidad emocional únicamente; en flexibilidad, los vendedores muestran ser más abiertos mientras que los administrativos son un poco más cerrados, en relaciones interpersonales los resultados de ambos fueron muy parecidos y en el enfoque a metas, los vendedores quedaron cuatro puntos arriba. En la reacción al cambio los vendedores muestran diez puntos por encima de los administrativos.

Este instrumento puede ayudar a interpretar el perfil de un empleado de acuerdo al puesto, sin embargo, al no existir en LICABISA el diseño y perfil de cada puesto no es posible realizar comparativas con los resultados que se requieren obtener para cubrir el puesto.

4.2.4. S20/23 Grado de satisfacción laboral

Los resultados obtenidos del nivel de satisfacción laboral en cuanto a: supervisión (I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), y la satisfacción con la participación (V); fueron los siguientes:

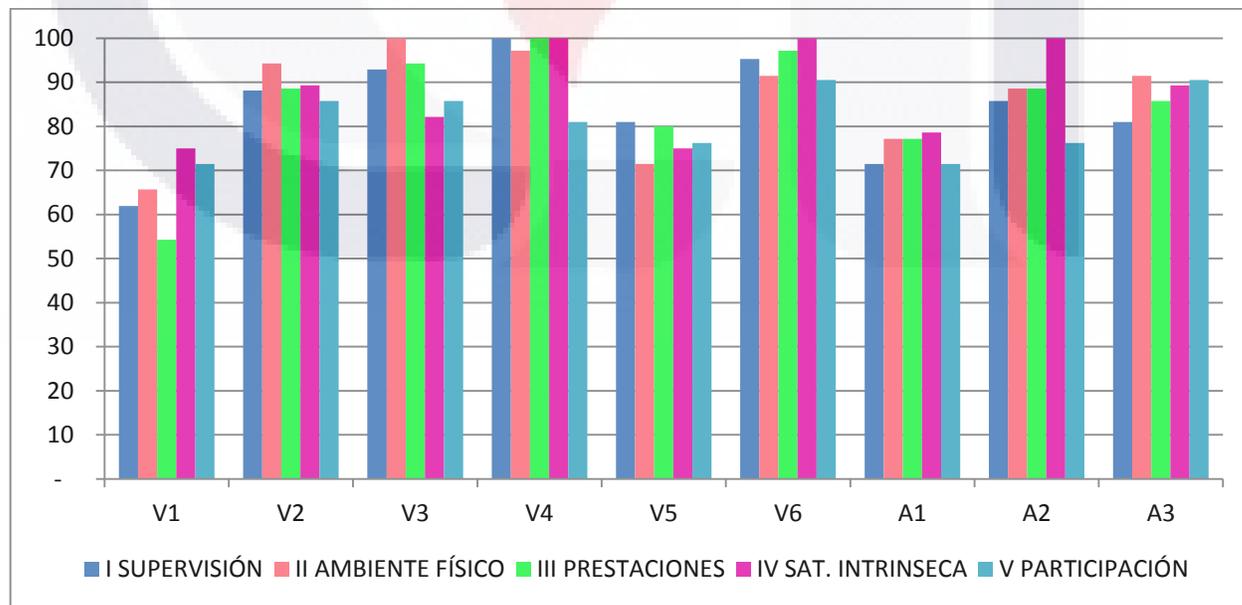


Gráfico 11 Resultado de test S20/23 Grado de satisfacción laboral

El gráfico nos muestra los resultados obtenidos en cada uno de los cinco rubros de satisfacción laboral por cada uno de los vendedores y administrativos.

Se observa de manera general, que la satisfacción laboral se encuentra por encima del promedio.

La calificación más baja en cuanto a satisfacción laboral, se encontró en el vendedor 1 en el rubro de prestaciones, obteniendo un 54% con respecto al 100%. Además fue el vendedor con los resultados más bajos en todos los rubros.

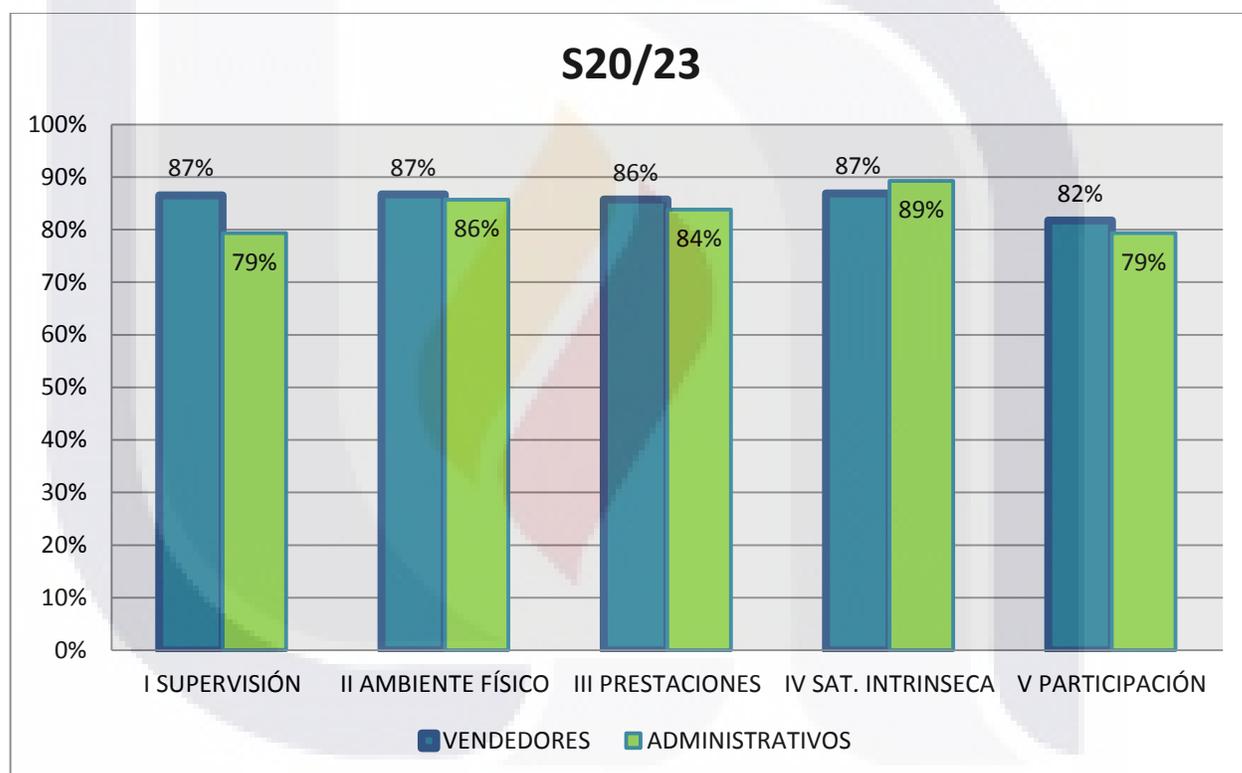


Gráfico 12 Resultado de test S20/23 Grado de satisfacción laboral vendedores y administrativos

El gráfico anterior, muestra los resultados promedios que obtuvieron en conjunto los vendedores y los administradores obteniendo de esta forma que a nivel general la organización cuenta con una satisfacción laboral alta por encima del 75% en todos los rubros analizados.

Cabe analizar, que en promedio, la satisfacción laboral resultó ser más alta por parte de los vendedores que de los administradores. Hay que enfatizar, que jerárquicamente se encuentra arriba de los tres administradores que fueron objeto de estudio, un consejo de administración. Además de que el gerente, subgerente y contralora son familiares, lo cual puede repercutir en su grado de satisfacción.

Este instrumento puede ayudar a los administrativos o directores a identificar el nivel de satisfacción laboral actual en la empresa y buscar una solución para incrementar la satisfacción en posibles puntos críticos e identificar de manera individual la causa por la cual algún trabajador en específico no se sienta satisfecho en su lugar de trabajo.

4.2.5. 16PF (Factores de la personalidad)

Los 16 factores de la personalidad que identifica este instrumento, debe analizarse de manera individual por cada uno de los miembros de la empresa. (ver figura 23)

A continuación se muestran las gráficas de los resultados por cada uno de los factores obtenidos por los vendedores (V1, V2, V3, V4, V5, V6) y los administradores (A1, A2, A3)

FACTOR
A) Carácter
B) Inteligencia
C) Estabilidad emocional
E) Control
F) Entusiasmo
G) Valores morales internos
H) reactividad del sistema nervioso
I) Predominio: sentimientos vs raciocinio
L) Identidad social
M) Percepción
N) Máscaras sociales
O) Autoestima
Q1) Orientación sociológica hacia el cambio
Q2) dependencia
Q3) congruencia
Q4) tensión nerviosa

Figura 23 Los 16 Factores de personalidad

Factor A: mide el carácter del individuo, el grado en que la persona busca establecer contacto con otras porque encuentra satisfactorio y gratificante el relacionarse con ellas.

Quienes obtienen puntuaciones altas (A+) cuentan con una mayor disposición hacia el afecto, tienden a ser más cariñosos, expresivos, dispuestos a cooperar, generosos, activos, y no temen a las críticas que puedan hacerse sobre ellos.

Los A+ prefieren los proyectos grupales en vez de la competencia individual y disfrutan de empleos que enfatizan la interacción social como ventas, trabajo social o enseñanza.

Los A- tienden a ser más reservados, formales, impersonales y escépticos. Prefieren laborar solos, son rígidos y precisos al manejar sus asuntos; pueden ser, en ocasiones, altamente críticos y rudos.

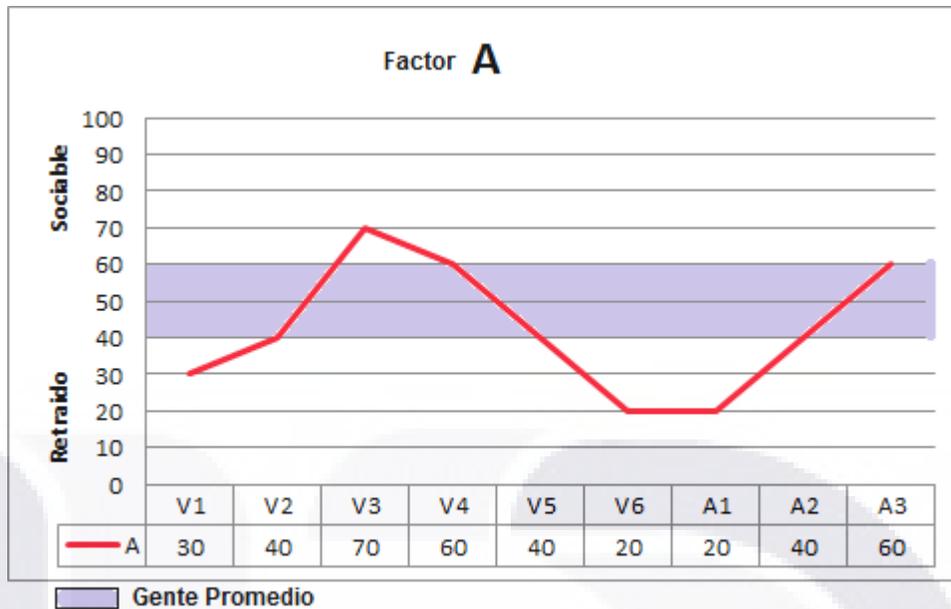


Gráfico 13 Resultados del factor A: Carácter

La gráfica nos muestra el resultado que obtuvieron cada uno de los vendedores y administradores en una escala del 0 al 100.

Se puede observar que existen 2 vendedores considerados sociables mientras que 4 vendedores muestran un resultado inferior a los 40 puntos lo cual significa que son más reservados y prefieren trabajar solos.

En cuanto a los administradores, dos de ellos son reservados y uno es sociable.

Factor B: evalúa la inteligencia con base en el predominio del pensamiento abstracto (característico de una persona de inteligencia mayor) o concreto (indicador de una inteligencia menor).

Quienes tienen puntuaciones altas (B+) se le percibe como muy inteligente. Puede captar, analizar y comprender con facilidad las ideas o conceptos que se le presenten.

Los que obtienen calificaciones bajas (B-) tienden a interpretar la mayoría de las cosas de manera literal y concreta. Presentan dificultades para comprender conceptos y para el aprendizaje en general. Se les describe como lentos al reaccionar y de baja inteligencia.

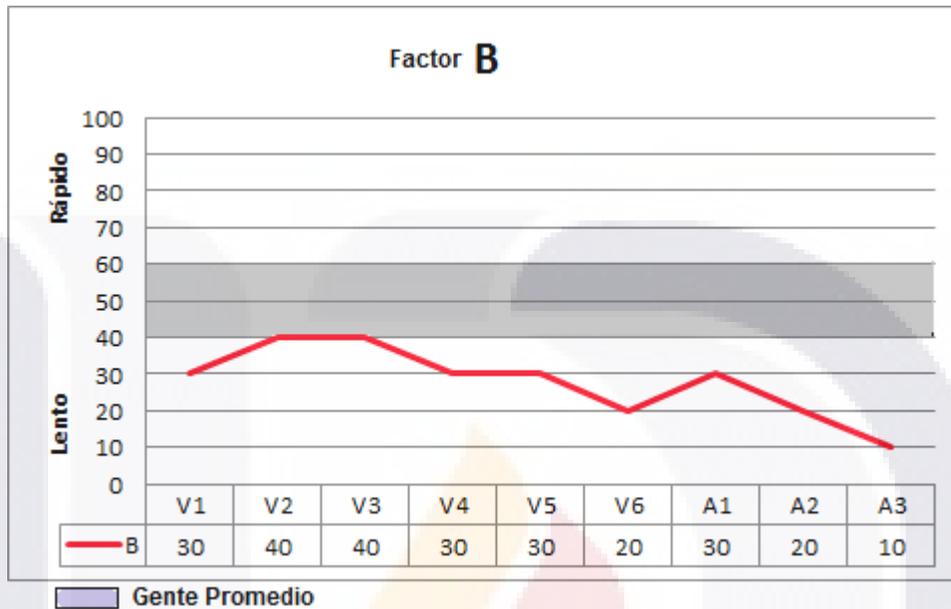


Gráfico 14 Resultados del factor B: Inteligencia

Podemos observar en esta gráfica, que toda la población estudiada obtuvo un puntaje inferior al 50, lo cual significa que son personas muy concretas y literales. Además de ser lentos en sus reacciones.

Factor C: se relaciona con la estabilidad emocional de la persona y la manera como se adapta al ambiente que le rodea.

Puntuaciones altas (C+) son características de seres realistas y estables emocionalmente. Se les considera maduros, con una alta fortaleza de ego y se les adjudica una capacidad para mantener sólida la moral de un grupo.

Los que obtienen calificaciones bajas (C-) son por lo general personas que se frustran rápidamente bajo condiciones no satisfactorias, tienden a evadir la realidad y tienen una fortaleza de ego muy baja.

Generalmente se ven afectadas fácilmente por los sentimientos, son neuróticas, la mayor parte del tiempo se encuentran insatisfechas y tienden a padecer de fobias, dificultades para dormir o problemas de tipo sicosomáticos.

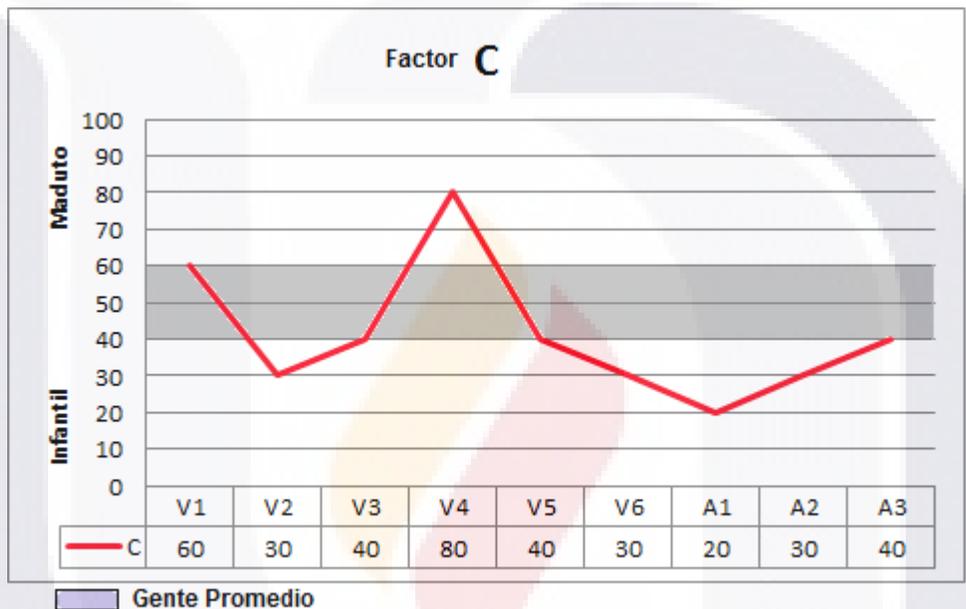


Gráfico 15 Resultados del factor C: Estabilidad Emocional

Se puede observar, que en cuanto a la estabilidad emocional se cuenta con un vendedor con un puntaje mayor al promedio lo cual significa que es una persona estable y madura. Se encontraron 2 vendedores y 1 administrador que están en un rango promedio; y se encontró 2 vendedores y 2 administradores que se frustran rápidamente y se ven afectadas fácilmente por los sentimientos.

Factor E: mide el grado de control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros seres humanos. Se determina si es dominante o sumiso.

Puntuaciones altas (E+) indican que el individuo es dominante. A este tipo de persona le resulta agradable y atractivo el estar en posiciones de poder para controlar y criticar a otros.

Son agresivos, competitivos, tercos, asertivos y seguros de sí mismos. Tienen a ser autoritarios con otros y no se someten a la autoridad.

Las personas que obtienen puntuaciones bajas (E-) tienden a ser sumisos, humildes y dóciles. Se dejan llevar fácilmente por otros, son conformistas, pasivos y considerados.

Debido a que les interesa evitar los conflictos en sus relaciones interpersonales, se esfuerzan por complacer y ganar la aprobación de los demás

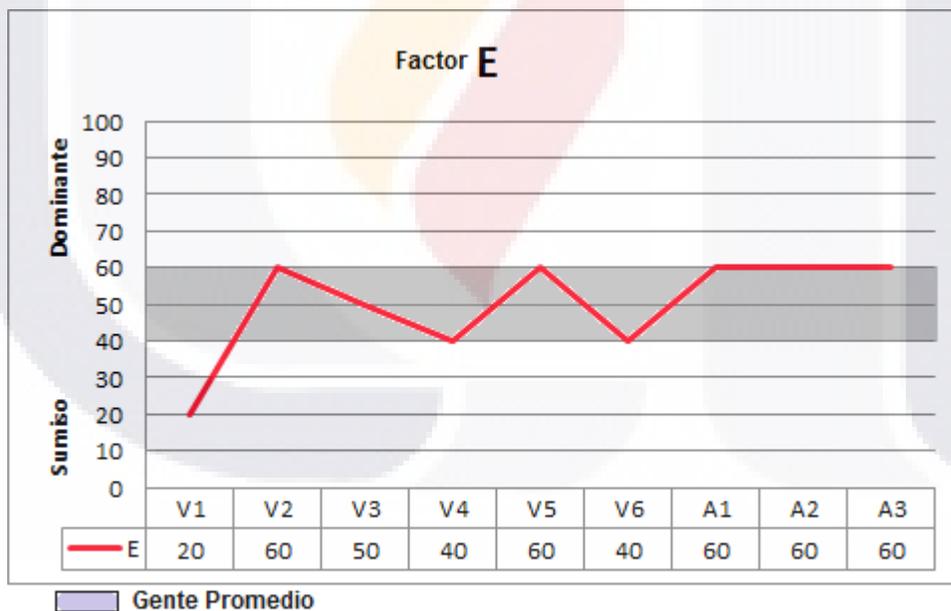


Gráfico 16 Resultados del factor E: Control

Encontramos a un vendedor bastante sumiso y dócil, mientras que el resto se encuentra en un nivel promedio en el grado de control frente a otras personas.

Factor F: se relaciona con el nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales. Las personas con puntuaciones altas (F+) tienden a ser altamente entusiastas, espontáneas, expresivas y alegres. Son individuos francos e impulsivos. Con frecuencia salen electos como líderes.

Puntuaciones bajas (F-) son características de personas más sobrias, prudentes, serias, taciturnas, introspectivas, restringidas y, por lo general, pesimistas.

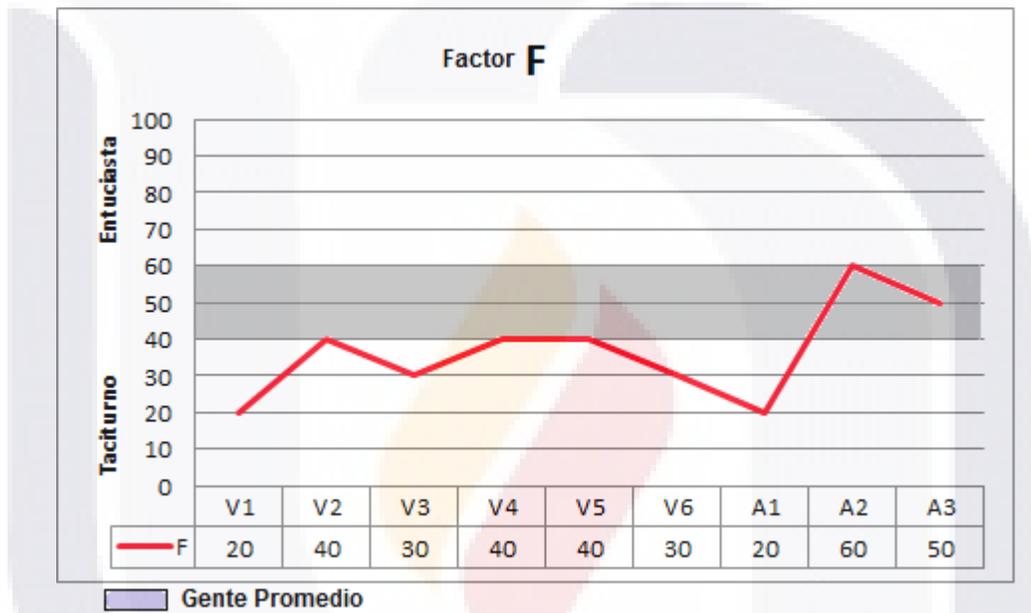


Gráfico 17 Resultados del factor F: Entusiasmo

Se observa que el personal de la empresa, son personas serias, prudentes e introspectivas;

Un administrador con las mismas características mientras que los otros dos administradores tienen resultados más altos lo cual indica que son personas más entusiastas y expresivas.

Factor G: evalúa la internalización de los valores morales; estructuralmente se explora el súper-ego descrito por Sigmund Freud.

Puntuaciones altas en este factor (G+) son representativas de personas moralistas, conformistas, responsables y concienzudas que tienden a actuar siempre de acuerdo a las reglas.

Los que obtienen calificaciones bajas (G-) son individuos que no se comportan de acuerdo a las reglas, ni se someten por completo a las normas de la sociedad o de su cultura. Su necesidad de logro se percibe como baja o ninguna, pero esto no implica que no sean productivos.

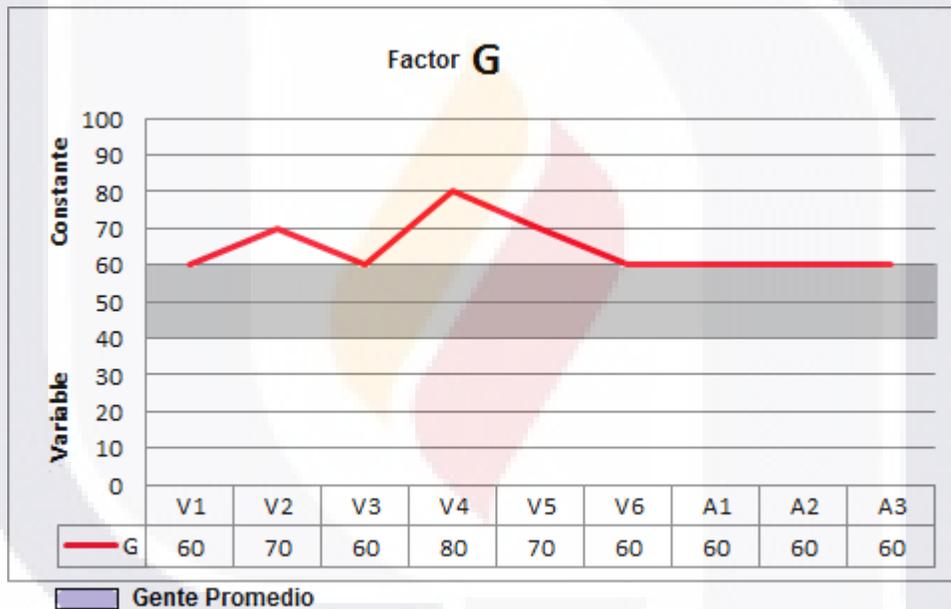


Gráfico 18 Resultados del factor G: Valores morales internos

La empresa cuenta con un personal responsable y constante que actúa de acuerdo a las reglas, tienen firmes sus valores morales y son congruentes con su forma de actuar.

Factor H: mide la reactividad del sistema nervioso con base a la tendencia en la persona de un dominio parasimpático o simpático.

En las personas que obtienen puntuaciones altas en este factor (H+) resulta dominante el sistema parasimpático, son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, ignoran las señales que indiquen o presagien peligros externos, les encanta correr riesgos y disfrutan del éxtasis que les produce el ser aventureros.

Los H- se limitan a lo seguro, predecible y estable para evitar situaciones o estímulos que puedan alterar su delicada homeostasis interna.

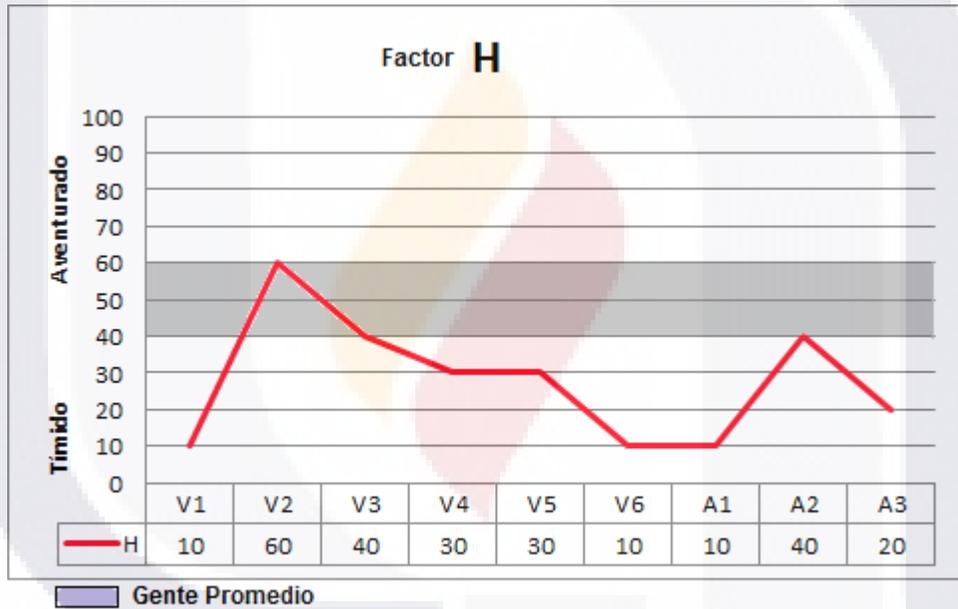


Gráfico 19 Resultados del factor H: Reactividad del sistema nervioso

Aquí encontramos que hay dos vendedores y un administrador que están en el extremo inferior lo que significa que son personas que prefieren en primer lugar su seguridad, no les gusta correr riesgos ni el cambio que les provoque incertidumbre. El resto del personal se inclina también por lo predecible, estable y seguro pero sin llegar al extremo y solo un vendedor se encuentra del lado de lo aventurero, le gusta correr riesgos y no le da miedo el cambio.

Factor I: se utiliza para medir el predominio, ya sea de los sentimientos o del pensamiento racional, en la persona en su toma de decisiones al conducirse en su diario vivir.

Los que obtienen puntuaciones altas (I+) funcionan bajo el dominio de sus sentimientos. Estas personas tienden a ser muy emotivas, de una sensibilidad extrema, distraídos, soñadores, intuitivos, impacientes, temperamentales y, por lo general, no son muy realistas.

Los (I-) se rigen por su pensamiento racional, siendo muy prácticos y realistas. Estos individuos son independientes, responsables, escépticos y, en ocasiones, pueden resultar cínicos y rudos.

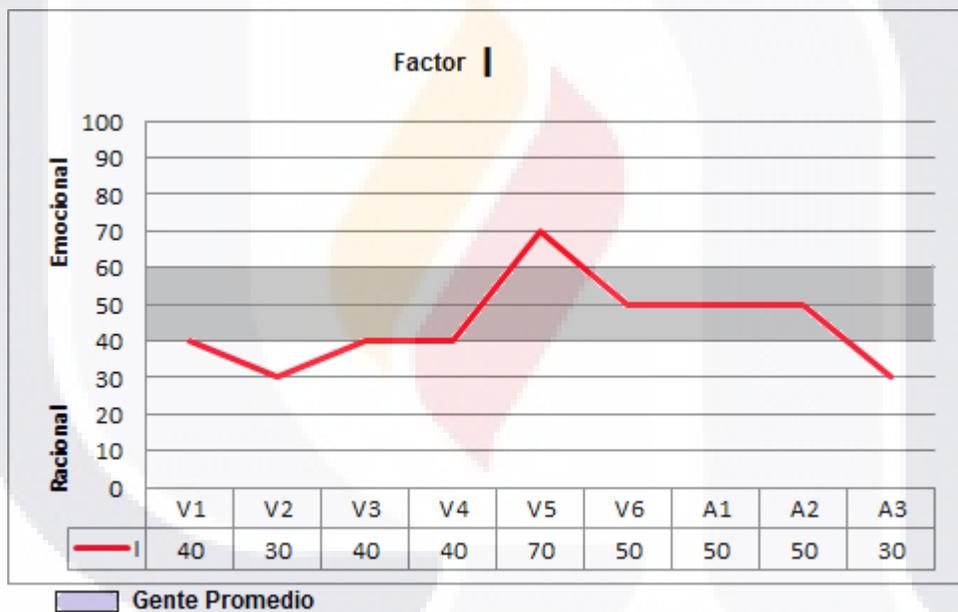


Gráfico 20 Resultados del factor I: Predominio

La empresa cuenta con un personal en general estable, en su toma de decisiones no predomina lo emocional ni lo racional ya que hay un equilibrio de ambos. Se encuentra un vendedor y un administrador que son más racionales y un vendedor emocional.

Factor L: explora la identidad social del individuo y específicamente mide en qué grado la persona se siente identificado o unido a la raza humana en general.

Los que puntúan alto (L+) poseen unas fronteras personales tan marcadas que se desconectan del resto de la humanidad. Estas personas tienden a desconfiar de los demás, y se ha encontrado que su comportamiento tiende a ser paranoico.

Las personas que obtienen bajas puntuaciones (L-) se caracterizan primordialmente por sentirse uno con los demás. No se perciben como un mundo aparte, sino como parte de un mundo compuesto por toda la humanidad.

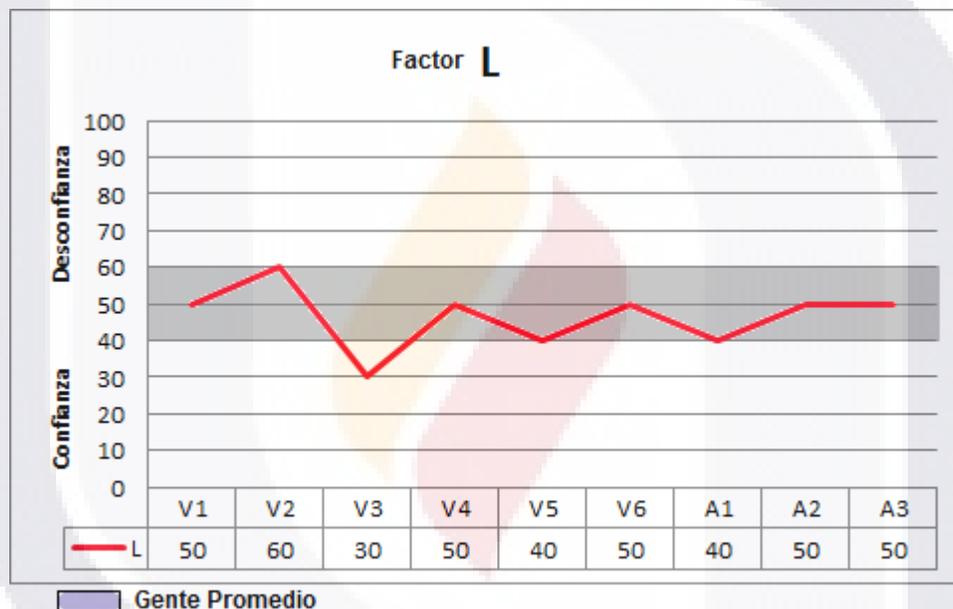


Gráfico 21 Resultados del factor L: Identidad social

Los resultados arrojaron un personal que tiene equilibrio entre la confianza o desconfianza que sienten hacia las demás personas. Según se muestran de manera gráfica.

Factor M: se basa en que los humanos pueden percibir de dos modos. La primera manera de percibir se nutre del contacto directo entre los cinco sentidos y el ambiente.

La otra forma se compone mayormente de un diseño interno de conexión subliminal de pensamientos y especulaciones que van organizando la información.

Las personas con altas puntuaciones (M+) se caracterizan por una intensa vida interna. Van por el mundo sumergidas en sus pensamientos, distraídas e inatentas a lo que sucede a su alrededor.

En términos de creatividad, los M- poseen niveles muy bajos o inexistentes. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación.

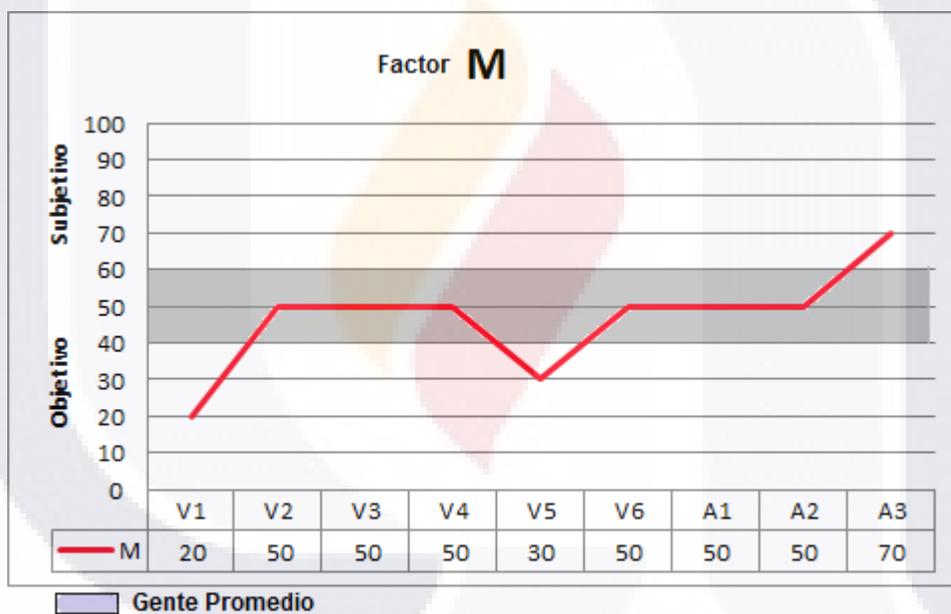


Gráfico 22 Resultados del factor M: Percepción

El vendedor 1 y el 5 son personas muy objetivas, que mantiene la calma, el administrador 3 es muy subjetivo lo cual significa que sus percepciones y argumentos se basan desde su punto de vista y están influidos por sus intereses particulares. El resto del personal se encuentra en un equilibrio entre lo objetivo y lo subjetivo.

Factor N: se relaciona a las máscaras sociales, describe en qué grado las personas se ocultan, mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás.

Quienes obtienen puntuaciones altas (N+) tienden a ser calculadoras, frías, refinadas, diplomáticas, conscientes socialmente, utilitaristas y usan sus destrezas sociales para relacionarse con personas.

Los que puntúan bajo (N-) son personas genuinas, abiertas, directas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros.

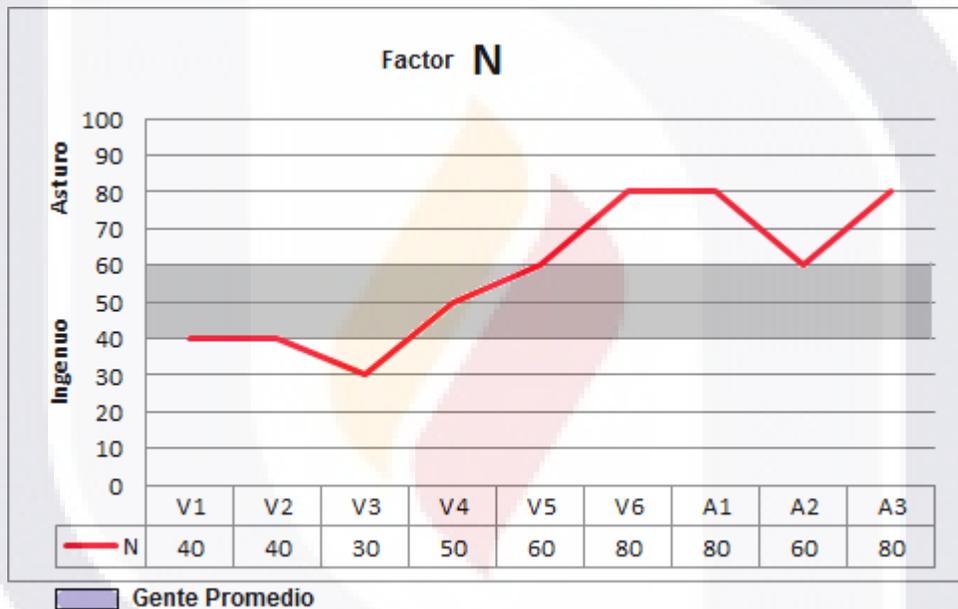


Gráfico 23 Resultados del factor N: Máscaras sociales

La gráfica nos muestra una línea muy marcada de cómo los vendedores tienen una tendencia de ser personas genuinas, abiertas, directas y sinceras mientras que los administradores tienden a ser personas diplomáticas y calculadoras.

Factor O: explora la autoestima de las personas con base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Este factor no pretende categorizar a las personas entre altas y bajas autoestimas ya que el nivel al momento de la prueba puede ser uno de carácter transitorio, influenciado por eventos recientes.

Altas puntuaciones (O+) son obtenidas por personas cuya vida interna se rige por el sufrimiento, tienen expectativas personales muy altas, se preocupan demasiado, experimentan muchos sentimientos de culpa, son inseguros y no se sienten aceptados en situaciones grupales.

Los que puntúan bajo (O-) tienen una visión muy positiva de su persona, son seguros de sí mismos y no están propensos a experimentar culpa.

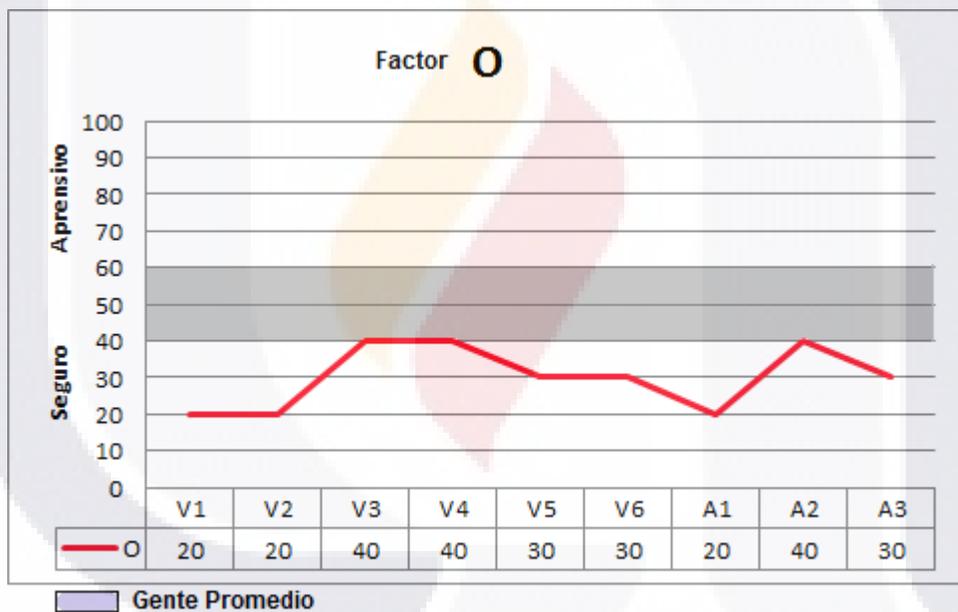


Gráfico 24 Resultados del factor O: Autoestima

La empresa cuenta con un personal seguros de sí mismos con una visión positiva de su persona, no experimentan culpas. Tienen un buen grado de autoestima.

Factor Q1: explora la orientación psicológica hacia el cambio. Las personas que la prueba define como Q1+ están abiertas y dispuestas al cambio.

Los Q1+ se sienten menos atados a su pasado que el resto de los individuos, tienden a ser muy liberales y rechazan lo tradicional y convencional.

Los Q1-, muy conservadores y tradicionales. Aceptan lo establecido sin cuestionarlo, no les interesa el pensamiento intelectual o analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio.

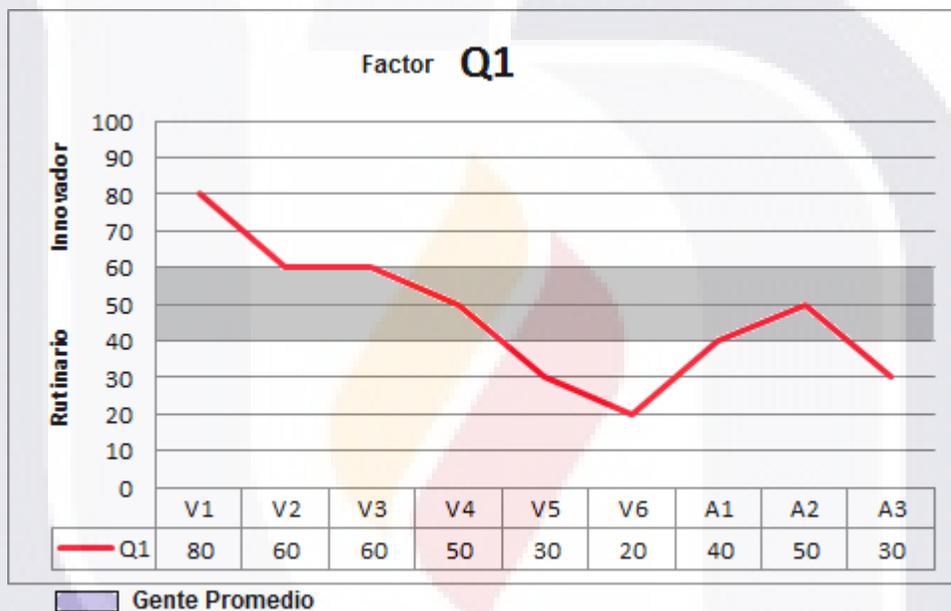


Gráfico 25 Resultados del factor Q1: Orientación sociológica hacia el cambio

El vendedor 1 es una persona abierta y dispuesta al cambio mientras que el vendedor 5 y el administrador 3 son personas más conservadoras y analíticas.

Factor Q2: mide el grado de dependencia. Los que obtienen puntuaciones altas en este factor (Q2+) son autosuficientes que acostumbran tomar decisiones sin preocuparse por

las opiniones ajenas, prefieren estar solos la mayor parte del tiempo y hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás.

Los Q2- demuestran una preferencia por estar en grupo la mayor parte del tiempo y toman sus decisiones con base a lo que piensan otros y lo que establece la sociedad, en vez de utilizar su propio juicio, y necesitan sentir que pertenecen a un grupo donde son aceptados y queridos.

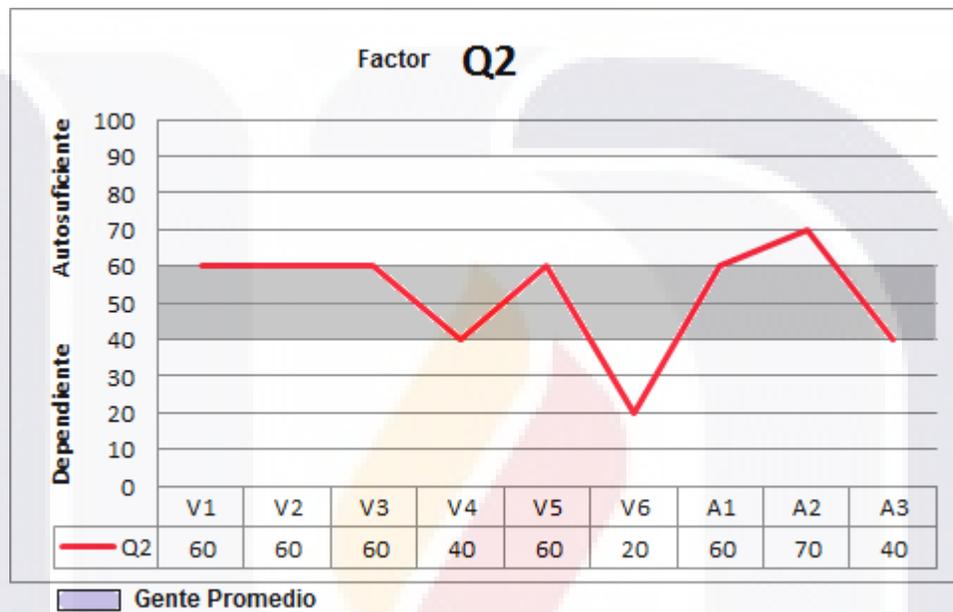


Gráfico 26 Resultados del factor Q2: grado de dependencia

El vendedor 6 sobresale por su resultado de ser una persona bastante dependiente, lo cual significa ser una persona que busca la aprobación de los demás a la hora de tomar una decisión y requiere sentirse aceptado.

Factor Q3: explora los esfuerzos del individuo por mantener una congruencia entre su yo ideal y su yo real, moldeándose de acuerdo a patrones establecidos y aprobados por la sociedad.

Los que obtienen puntuaciones altas (Q3+) se esfuerzan por igualar su conducta a la imagen ideal y socialmente aceptable que se han creado.

Por otro lado, los Q3- no se esfuerzan por controlarse y disciplinarse para lograr igualarse a los ideales de conducta, y no le dan importancia alguna a las reglas que establece la sociedad.

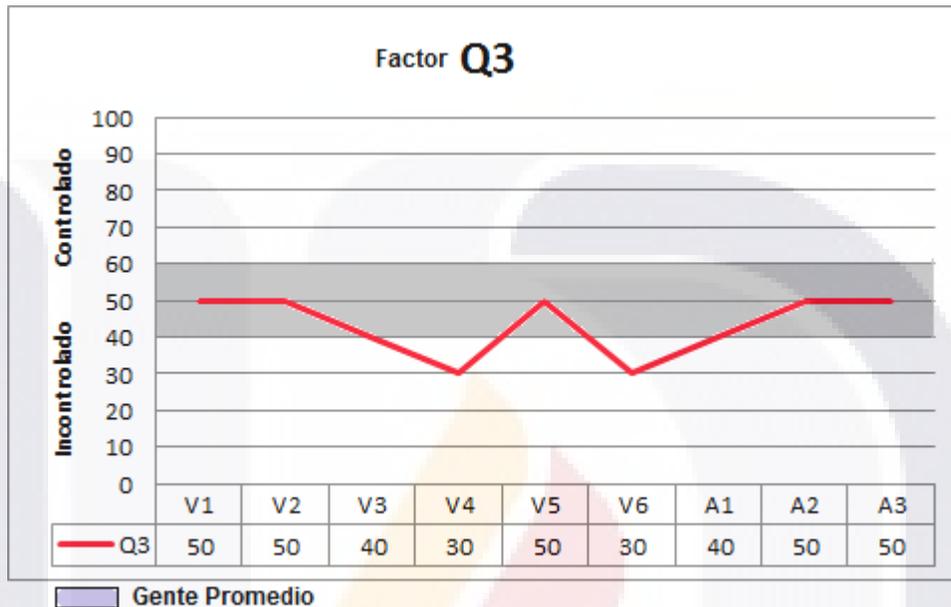


Gráfico 27 Resultados del factor Q3: congruencia

Se observa que existe equilibrio en cuanto a la forma de actuar del personal.

Factor Q4: mide las sensaciones desagradables que tienden a acompañar la excitación del sistema nervioso autónomo, comúnmente conocida como tensión nerviosa.

Los que puntúan alto (Q4+) experimentan niveles extremos de tensión nerviosa, padecen de una incomodidad subjetiva constante, son impacientes y se distinguen por su incapacidad para mantenerse inactivos.

Al otro extremo del continuo se encuentran los Q4-, quienes se caracterizan primordialmente por la ausencia de tensión nerviosa, llevan una existencia tranquila y relajada, regida por la calma, la paciencia y un alto grado de satisfacción que podría conducir a la vagancia y al conformismo.

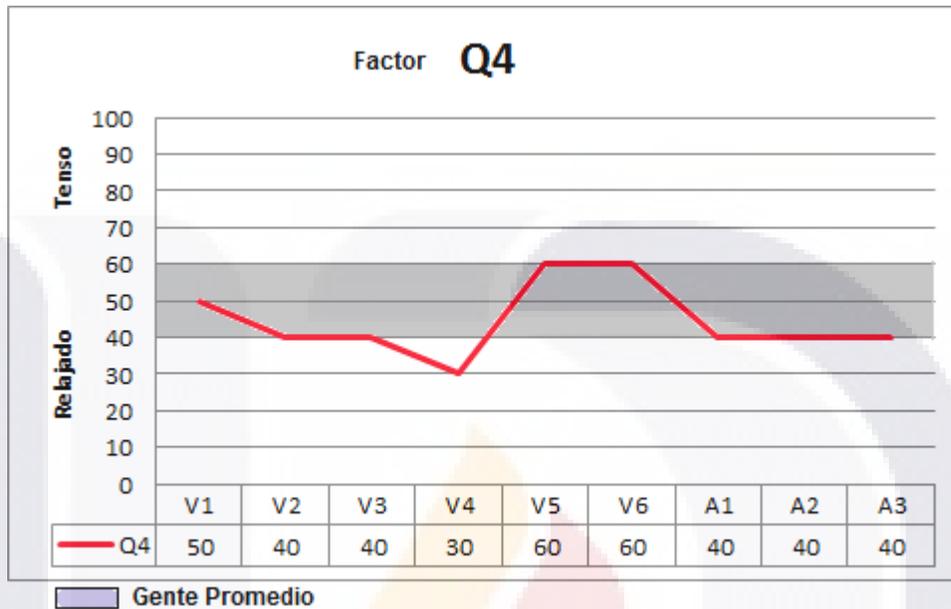


Gráfico 28 Resultados del factor Q4: tensión nerviosa

Los resultados del vendedor 5 y 6 son los que se debe analizar más cuidadosamente, debido a que representan personas con alto grado de tensión nerviosa.

4.2.6. Kurt Lewin. Estilos de liderazgo

Los resultados del instrumento “Kurt Lewin” muestra el estilo de liderazgo predominante según los siguientes tres estilos:

1- **Estilo de liderazgo Autoritario:** El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, y limita la participación de los subordinados.

2- **Estilo de liderazgo Democrático:** los líderes de este estilo describen a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones delegar autoridad y alentar a la participación de métodos y metas de trabajo entre todos.

3- **Estilo de liderazgo Laissez faire:** el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, los miembros del grupo gozan de total libertad.

Los resultados obtenidos se graficaron de la siguiente manera:

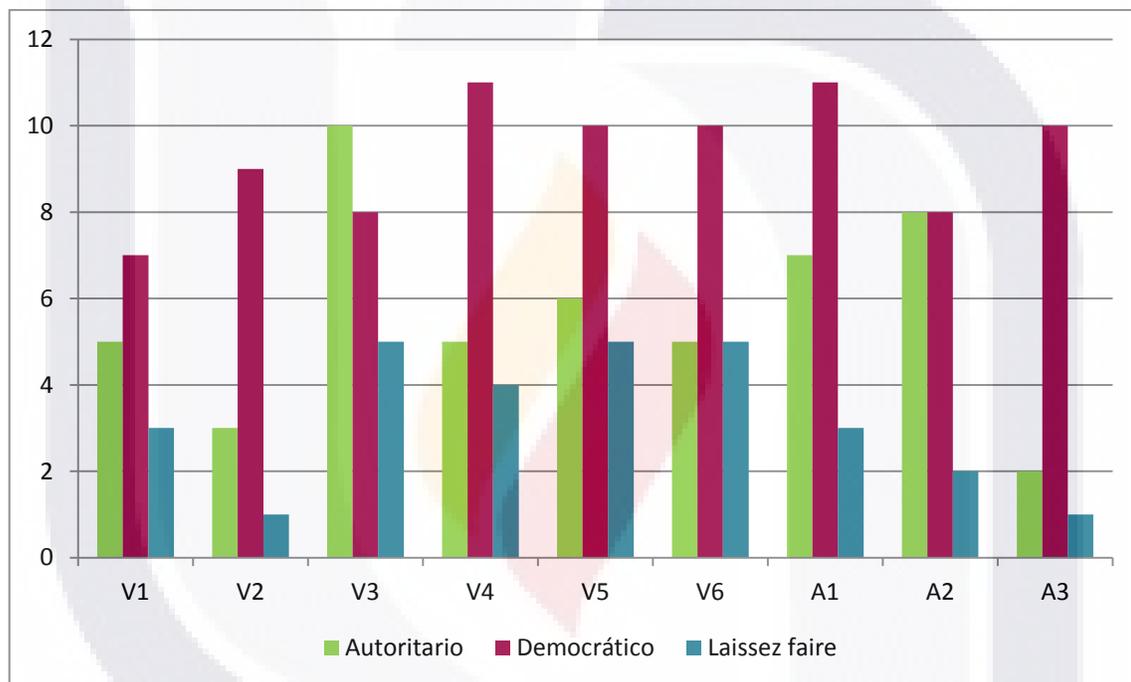


Gráfico 29 Resultado de test Kurt Lewin

Se puede observar en la gráfica, que a nivel individual la mayoría mostró un resultado predominante en el estilo de liderazgo democrático, salvo el vendedor 3 cuyo resultado de estilo de liderazgo fue el democrático y el administrador 2 salió empatado su resultado con los estilos autoritario y democrático.

El administrador 2, durante el proceso de recopilación de información y aplicación de la metodología, enfatizó mucho sobre los niveles jerárquicos; también expresó que los

vendedores son subordinados que deben acatar las órdenes les gusten o no. Al mismo tiempo, busca la igualdad en la participación con los otros dos administradores.

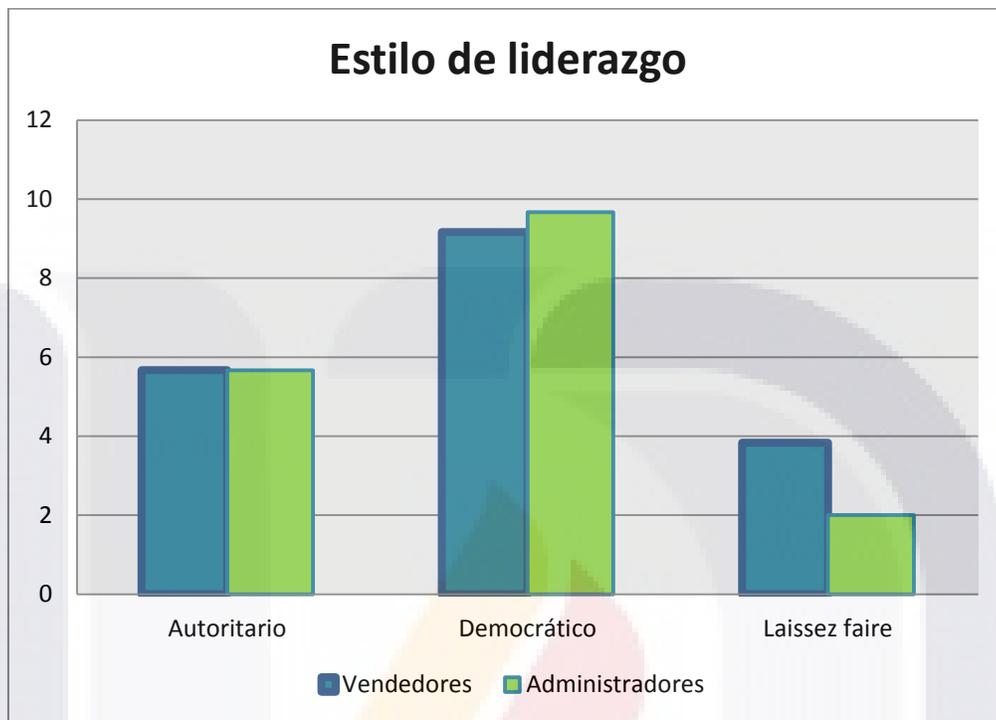


Gráfico 30 Resultado de test Kurt Lewin/ administradores y vendedores

La gráfica nos muestra los resultados obtenidos de manera general del promedio obtenido entre los vendedores y administradores, obteniendo de manera general un estilo de liderazgo democrático dentro de la organización.

4.2.7. L.I.F.O.

El término LIFO se deriva de las combinaciones LIFE Y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre nuestras fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo.

Este instrumento nos muestra el estilo gerencial de las personas ante situaciones normales y ante situaciones de stress con cuatro orientaciones: Da y apoya, toma y controla, adapta y negocia; y mantiene y conserva.

Los resultados se obtienen de manera individual por cada uno de los 6 vendedores y 3 administradores.

DA Y APOYA: es considerado, idealista, modesto, confiado, leal, de ayuda, receptivo, sensible, busca la excelencia y es cooperativo.

TOMA Y CONTROLA: es controlador, rápido para actuar, tiene confianza en sí mismo, busca el cambio, persuasivo, esforzado, competitivo, corre riesgos, persiste, tiene sentido de urgencia.

MANTIENE Y CONSERVA: es tenaz, práctico, económico, reservado, factual, constante, prolijo, metódico, detallista, analítico.

ADAPTA Y NEGOCIA: es sensible, experimental, jovial, entusiasta, diplomático, adaptable, habilidad social, negocia, animado, inspirador.

A continuación se muestran dos gráficas mostrando resultados donde se esté en condiciones normales y otra en situación de estrés:

En situaciones normales:

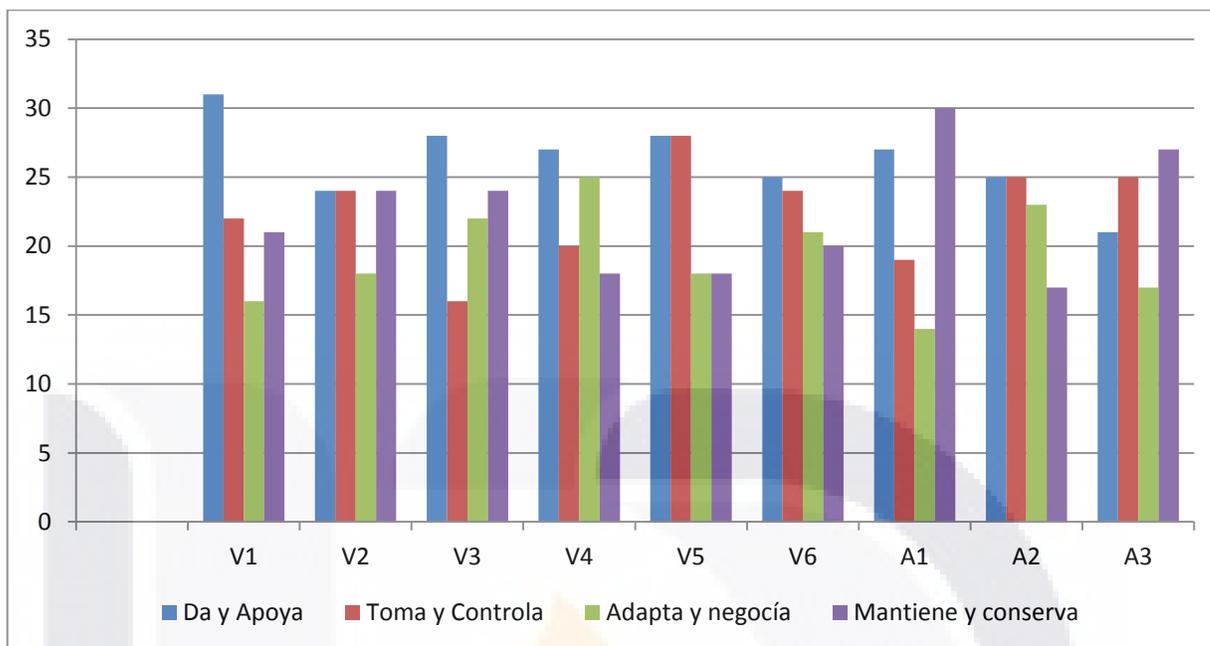


Gráfico 31 Resultados de test LIFO en situaciones normales

Situaciones de Estrés

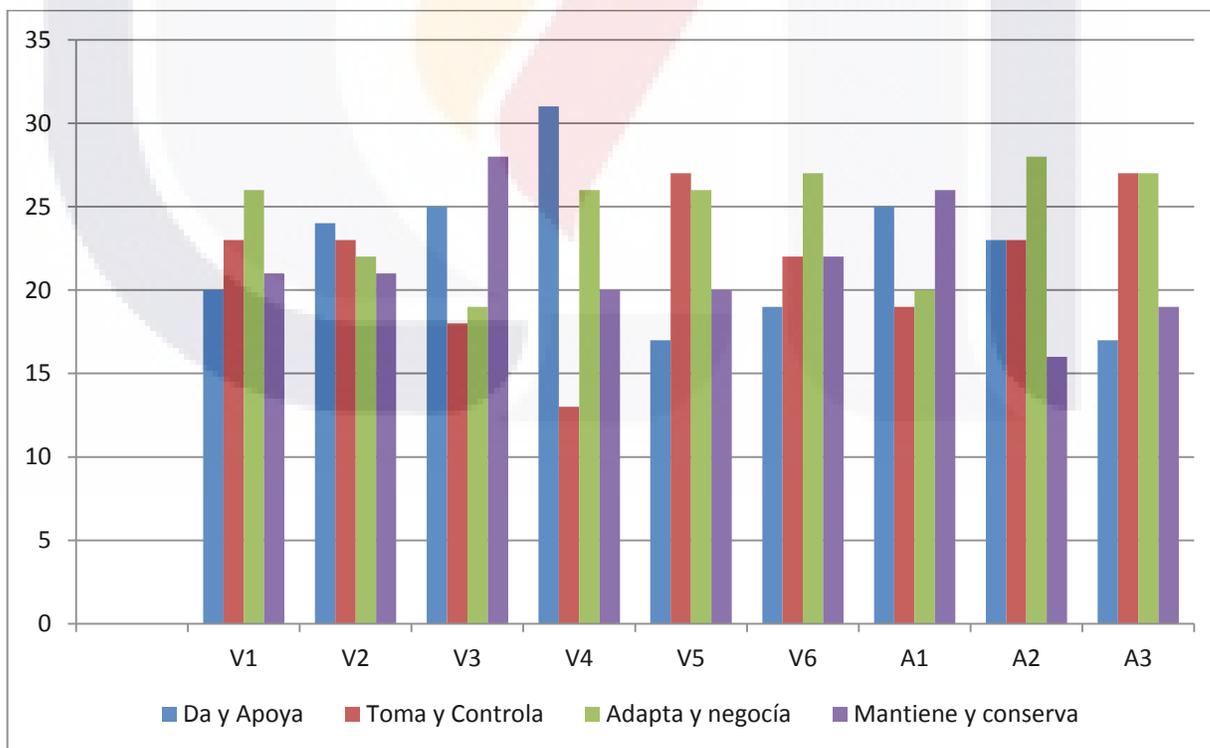


Gráfico 32 Resultado de test LIFO en situaciones de estrés

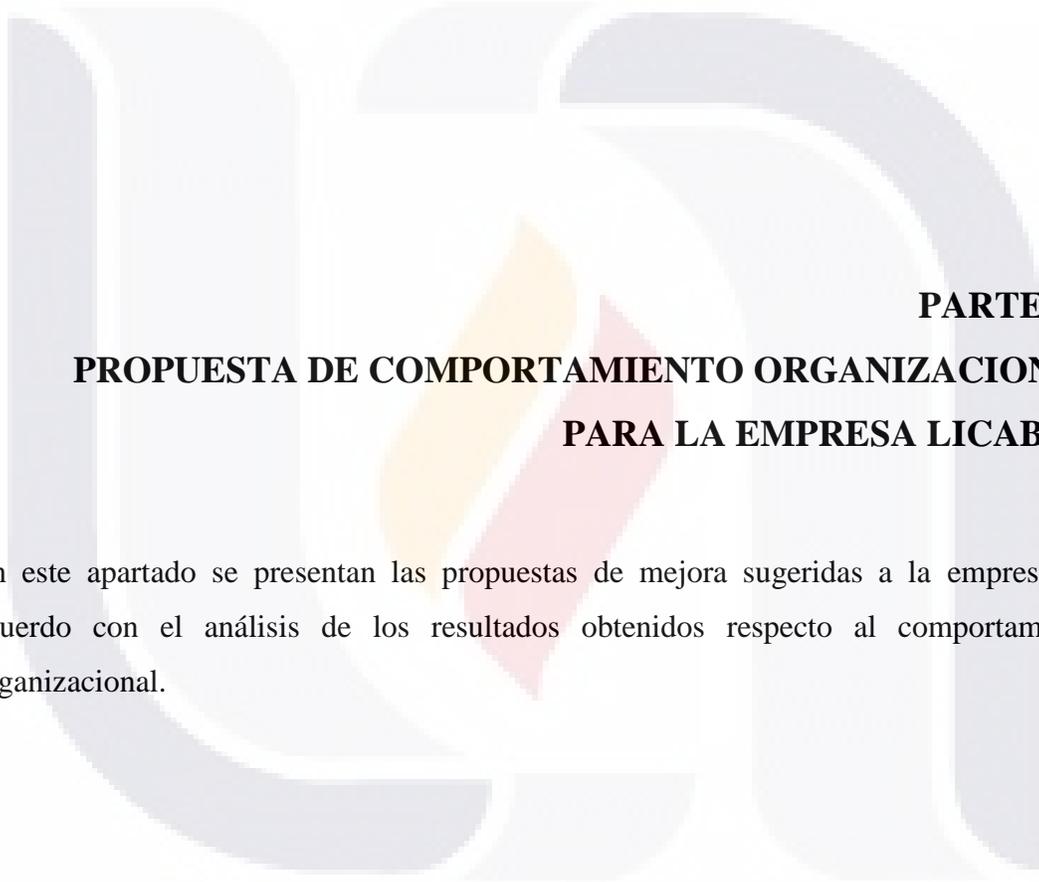
Podemos observar, cómo de una situación a otra cambia la forma de reaccionar de las personas y mostrar un perfil diferente.

Por ejemplo, el vendedor 1 en situaciones normales su principal fuerza es la de “da y apoya” lo cual significa que es una persona leal, de apoyo, considerado, cooperativo, provee de ayuda o guía a aquellos que lo necesitan, mantiene firmemente las metas, valores y objetivos de la organización / equipo, establece y persigue altos estándares de rendimiento. Esta persona tiene que trabajar es sus resultados de “adapta y negocia”

Al observar los resultados de este mismo vendedor per ahora en situaciones de estrés, ahora su principal fuerza es la de “adapta y negocia” cuando en situaciones normales este resultado fue el más bajo. En situaciones de presión, este trabajador reacciona de manera flexible, se adapta, negocia, es cuidadoso.

Puede tender a evitar que situaciones de conflicto adquieran el completo nivel de expresión. Puede poner demasiado énfasis en sus relaciones en lugar de concentrarse en la tarea o problema. Puede tornarse demasiado complaciente o flexible.

Este instrumento puede utilizarse como una herramienta útil de los directores, para identificar el estilo de trabajo de los miembros de la empresa en situaciones normales y bajo presión, dándole una guía sobre sus fortalezas y debilidades cuando se encuentren en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo.



PARTE III.
PROPUESTA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA LICABISA

En este apartado se presentan las propuestas de mejora sugeridas a la empresa, de acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos respecto al comportamiento organizacional.

Capítulo 5

PROPUESTA

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante los instrumentos, entrevistas, recabar documentación administrativa y después de varios meses de observación, se presenta a continuación las propuestas para el Comportamiento Organizacional de la empresa LICABISA dividida por cada una de la metodología implementada en el trabajo de campo. (Ver tabla 7)

5.1. Características biográficas

Las características biográficas sirven como referencia para que la organización conozca el personal con el que cuenta, la diversidad que existe dentro de la misma y se busque la manera de hacerlos trabajar de manera conjunta de forma efectiva a pesar de que sus intereses sean bastantes diferentes.

Tabla 8 Características biográficas

	Vendedor1	Vendedor2	Vendedor3	Vendedor4	Vendedor5	Vendedor6	Admtivo1	Admtivo2	Admtivo3
Edad	40	57	38	49	26	29	26	56	57
Sexo	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Puesto	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Subgerente	Contralora	Gerente
Antigüedad	18	4.25	2	9	1	2.75	4	30	30
Estado civil	Soltera	Divorciado	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltera	Casado	Casado
Escolaridad	Licenciatura	Licenciatura	BACH	bachillerato	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Licenciatura	Maestría

El personal de ventas está compuesta actualmente por 6 vendedores de los cuales 5 son mujeres y 1 hombre, van de las edades de los 26 a los 57 años. Existe una baja rotación de personal, esto puede estar relacionado con los resultados de satisfacción laboral que en promedio general obtuvieron un 85% de satisfacción.

En puestos administrativos se encuentran 1 mujer de 26 años, 1 mujer y 1 hombre con un rango de edad de los 40 en adelante.

El nivel de estudios en los vendedores va desde la secundaria terminada hasta licenciatura, mientras que en los administrativos cuentan con licenciatura y el gerente maestría. La antigüedad laboral va desde 1 año hasta más de 11 años.

PROPUESTA:

Las características del personal de LICABISA muestran que existe una gran diversidad dentro de la empresa. Las propuestas para la empresa son las siguientes:

- Creación y diseño de perfiles de puestos que contengan las características específicas que debe tener un candidato para cubrir determinado puesto, ya que al no existir no se puede realizar una comparación de dichos resultados.
- Realización de planes de capacitación de personal de acuerdo a su área. Esto se puede lograr mediante el conocimiento sobre el nivel de estudios o grado de preparación de cada persona
- Otra propuesta relacionada con el nivel de estudios, es la elaboración de planes de carrera, el cual puede ser una motivación para el trabajador de continuar preparándose en su desarrollo personal; este plan de carrera puede ir desde becas o apoyos para que continúen estudiando, flexibilidad en horarios de trabajo entre otros.
- Elaborar una adecuada selección de personal que le permita a la empresa predecir la conducta laboral del postulante, considerar las necesidades y características de la organización y verificar que el postulante cubra los requisitos que deben tener los candidatos.

5.2. Proceso administrativo

Durante la revisión y análisis de los procesos de planeación, organización, dirección y control de LICABISA surgieron bastantes resultados que pueden ser una oportunidad de mejora. Los resultados obtenidos fueron:

5.2.1 Planeación

En el cuestionario aplicado en el rubro de Planeación, se les preguntó a los empleados si tenían conocimiento de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa; pese a que la respuesta mayoritaria fue afirmativa, cuando se les pidió que las mencionaran, sólo el 35% de los empleados pudo expresarlo.

PROPUESTA

- Hacer una revisión de los manuales administrativos existentes y realizar adaptaciones o modificaciones tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores para su uso y comprensión les sea más amigable y se involucren más en la misma organización.
- Llevar a cabo una sensibilización de la importancia del uso de los mismos, así como planes de capacitación que permita que la costumbre de uso y desarrollo de los manuales formen parte del Comportamiento Organizacional.
- Hacer evaluaciones periódicas a los empleados sobre el conocimiento de misión, visión, objetivos, metas y valores de la empresa y familiarizarlos con ellas.
- Realización de juntas mensuales que permitan la revisión de los objetivos y metas de la empresa y elaborar planes de acción estratégicos.
- Realizar una auditoría administrativa más a detalle que les permita conocer la situación actual de la empresa y actuar.

Para cumplir los objetivos de la organización se requiere del personal necesario y adecuado. De ahí que se considera esencial la planificación de los recursos humanos para conseguir un personal cualificado para la realización de tareas.

Albors Garrigós (2002) proponen la **gestión de recursos humanos por competencias** para mantener una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de planes de carrera, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores. Para esto, las funciones más importantes de la gestión de recursos humanos son:

- Planificación de los recursos humanos
- Análisis y diseño del trabajo

- Reclutamiento y selección
- Evaluación y revisión del rendimiento
- Administración de sueldos y salarios

5.2.2 Organización

Es importante elaborar un perfil del puesto de acuerdo a los requerimientos de la empresa. En LICABISA se encontró que la mayoría de las veces las contrataciones que se hicieron de personal, no fueron analizadas bajo ningún perfil y como resultado se obtiene que algunos de los empleados no reúnen las características idóneas que debe cubrir un vendedor o hasta los mismos administradores. También se detectó lo siguiente:

- Todo el personal, cuenta con un manual operativo llamado “el manual del vendedor”, en el cual se encuentran los lineamientos de la empresa y sus funciones de puesto, sin embargo, han olvidado la misión y visión de la empresa así como parte de las políticas.
- Cada vendedor tiene establecida una meta de venta y una sección de clientes del territorio nacional. Al entrevistar al personal se detectó un sentimiento de inequidad en cuanto a la repartición de los clientes por área geográfica.
- Los incentivos monetarios han causado sentimientos de competencia y en algunos casos desinterés y apatía al sentir que la meta es “inalcanzable”
- El organigrama se encuentra desactualizado.
- No tienen establecido el perfil y/o diseño de puestos.
- Falta capacitación tanto a vendedores como a administradores.
- Duplicidad de funciones y el gerente no respeta la delegación de las mismas.

PROPUESTA:

- Elaborar perfiles y diseño de puesto y hacer el análisis adecuado en el momento de contratación de personal.
- Elaborar y dar seguimiento a un código de ética.
- Revisar los puestos actuales y realizar las modificaciones al organigrama que se encuentra desactualizado.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.
 - Elaborar un programa de capacitación y desarrollo para el personal.
 - Identificar las aptitudes y capacidades de los empleados para aprovechar su potencial.
 - Rediseñar y actualizar el organigrama.
 - Elaboración de perfiles de puesto según los requerimientos reales de la empresa.
 - Realizar una comparativa de los resultados obtenidos con los instrumentos de cada uno de los empleados con los resultados de un perfil ideal del puesto.
 - Trabajar con el gerente y concientizarlo de los papeles directivos que tiene el subgerente y la contralora, para que éste respete sus funciones y no las contradiga, ya que esto genera confusión entre los vendedores.
 - Aprender a delegar funciones y respetarlas.
 - Supervisar las funciones delegadas.
 - Adecuar los manuales administrativos con las funciones reales de cada puesto para que sean respetadas.

5.2.3 Dirección

- La dirección es de forma paternalista, esto es debido a que ellos son familiares, olvidando así la delegación de funciones y poder que los demás puestos tienen.
- No existe la suficiente motivación verbal para los vendedores por parte de los altos mandos.
- Generan reuniones cada fin de año organizando un desayuno con todos los miembros de la empresa, donde se plantean nuevas metas a nivel organización para el siguiente año y se les da un pequeño reconocimiento a los empleados sobresalientes.

PROPUESTA

Es importante, que los administradores y directivos de la empresa tengan pleno control emocional para dirigir adecuadamente a la empresa y a su personal a cargo.

- Desarrollar en los administradores y directivos de la empresa el autocontrol emocional para dirigir adecuadamente a la empresa y a su personal a cargo.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Asistir a un curso que logre sensibilizar a los administradores para hacer sentir a los empleados como parte de una familia dentro de la organización.
 - Capacitar a los administradores en la interpretación de los resultados individuales de cada uno de los trabajadores en cuanto a los factores de personalidad y sus reacciones ante situaciones normales y de estrés, también conocer sus habilidades y aptitudes los ayudará a aprovechar el potencial de cada uno de sus empleados.
 - Tener un buzón de propuestas y sugerencias por parte de los empleados y llevar un registro y seguimiento de cada una de ellas.
 - Dar a conocer las propuestas viables y las razones de las que no lo son para que los empleados sientan que sus aportaciones son escuchadas y tomadas en cuenta lo cual generará confianza y acercamiento.
 - Pedirles su opinión, saludar por su nombre a cada uno de los empleados, tener las puertas abiertas y disponibilidad amable para atenderlos y escucharlos, pedirles las cosas con tono suave y por favor como darle las gracias mirándolos a los ojos cuando lo realicen; genera un sentimiento de confianza y seguridad.

Metas de Venta e incentivos:

- Hacer una revisión de las metas de venta mensuales establecidas para determinar su viabilidad y sensibilizar al vendedor de que es alcanzable.
- Una propuesta para motivar al personal de la empresa es utilizar incentivos materiales, inclusive, mejorar las instalaciones del lugar de trabajo genera satisfacción. Los incentivos sociales las cuales se refieren a las prestaciones que otorga la empresa; y los incentivos inmateriales los cuales podrían ser un ambiente de trabajo agradable, contar con un sistema de sugerencias, atención personal a cada empleado, competencia dentro de la empresa, actividades sociales para alentar el espíritu del grupo, reconocimiento de las iniciativas y propuestas de los empleados.
- Promover el desarrollo profesional.
- Reconocimiento verbal del buen desempeño.

Comunicación:

Por lo general, los conflictos dentro de una empresa pueden darse por fallas en la comunicación por lo que se recomienda:

- Ser muy claro y preciso en las comunicaciones y que esta sea sincera y honesta
- Informar al personal sobre modificaciones en el trabajo, nuevos sistemas, nuevas políticas, etc.
- Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte la confianza en las demás personas.
- Que existan oportunidades para todos
- Que las propuestas y quejas de los empleados sean tomadas en cuenta.

Negociación y persuasión:

Para que un gerente logre desarrollar su capacidad de negociación y persuasión, debe siempre respetar al trabajador, entender el trabajo de uno mismo, entender el trabajo de su personal, ser honrado y sincero.

Una forma efectiva de trabajar esta capacidad es mantener siempre una actitud cortés y amable para con los trabajadores, estudiar su comportamiento, carácter, habilidades e inclusive sus intereses personales.

“Si usted se siente superior a las personas con quienes habla, su actitud lo reflejará” La cooperación de un hombre que está en un escalón inferior de la organización, a menudo puede ser más importante que la aprobación general del presidente mismo. (Montes Gutierrez, 1990, pág. 117)

5.2.4. Control

- Se encontró también, que algunos vendedores han tenido por iniciativa propia la creación de sus propios controles para facilitar su trabajo, sin embargo, no han tenido la confianza de comunicarles a los administradores como sugerencia de mejora o como necesidades de la empresa.
- Se detectó una falta de controles administrativos principalmente en inventarios.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Se busca constantemente el progreso mediante nuevos equipos y cambio de imagen corporativa; sin embargo, el personal es lento en adaptarse y generan cierta resistencia.
 - No existe un manejo adecuado los procesos de entrada y salida de mercancía.
 - En el proceso de pagos a los proveedores no está bien establecido ni estandarizado. Ya que en algunas ocasiones se liquida primero a los proveedores con deuda reciente que a los que ya se ha vencido el plazo

PROPUESTA:

- Promover la participación de los empleados, concientizarlos sobre el uso y beneficios del nuevo sistema de control de inventarios y ventas para eliminar la resistencia o la incomodidad que existe de utilizarlo y convertirlo en aceptación y compromiso.
- Realizar inventario físico que les permita vaciar la información correcta en el nuevo sistema.
- Realizar pruebas aleatorias al sistema de control de inventarios.
- Capacitación a todo el personal en la utilización y funcionamiento del sistema.
- Colocar candados de cancelación de ventas o eliminación de inventarios en el sistema para que solo el personal administrativo pueda autorizar dicho movimiento.
- Realizar auditorías de video del monitoreo de cámaras de seguridad para identificar robos.
- Tener orden en el almacén, entradas y salidas incluyendo la bodega.
- Nombrar a un encargado de almacén responsable de las entradas, salidas y acomodo de mercancía, así como utilización de formatos y requisiciones que les permita llevar un mejor control y comunicación con el encargado de compras.
- Elaborar y estandarizar formatos que faciliten el control y el trabajo de los vendedores.
- Elaborar un sistema de pagos a proveedores haciendo énfasis en las fechas de vencimiento y montos. Realizar una programación de pagos que esté autorizada por el gerente.

5.3. Entrevistas y observación (percepción individual)

Durante el trabajo de campo en la empresa, se realizaron entrevistas individuales a cada uno de los empleados de la empresa las cuales se hicieron de manera confidencial y anónima para que se lograra obtener la percepción real de cada uno de los miembros de la empresa. También se tuvo un periodo de observación no participativo en la operación cotidiana de la empresa para conocer el Comportamiento Organizacional dentro de la misma.

Se observó que dentro de la empresa lo siguiente:

- No existen equipos de trabajo ya que cada uno busca lograr sus metas de venta para obtener una recompensa monetaria.
- Al mismo tiempo, se detectó que existe solidaridad para enseñar el funcionamiento de sistemas computacionales a los compañeros que no saben utilizarlos.
- Fuera de la empresa se observó que existe compañerismo y buen ambiente y hacen reuniones entre ellos.
- Otra observación importante que se detectó, fue que cuando llega un cliente que ya fue asignado al “vendedor 1” y dicho vendedor no se encuentra cerca, los demás vendedores no le dan la atención al cliente o tardan mucho en hacerlo, contrario a si fuera un cliente nuevo o no asignado; por lo que no existe equipo de trabajo en ventas y se actúa de manera individualista.
- Sistema de inventarios y ventas es inadecuado.
- Duplicidad de funciones.
- Control inexacto de cuentas por cobrar – pagar.
- Los vendedores sienten temor de expresar sus ideas a los altos mandos y por lo mismo prefieren no tener iniciativa propia.
- Percepción de los empleados de que existen preferencias hacia ciertos vendedores, no sienten igualdad de circunstancias.
- El encargado de compras no está de tiempo completo en la empresa por lo que la toma de decisiones importantes en ocasiones es inadecuada.
- Desconocimiento real del costo/impacto que implica las compras de “muladas” (mercancía innecesaria y/o ya existente).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Cada vendedor llevan sus propios controles como ellos consideran ya que no cuentan con una directriz.
 - Cada vendedor tienen los datos de sus propios clientes, no hay una base de datos actualizada y unificada.
 - Los vendedores son mecánicos y no propositivos, esperan que se les asigne tareas y no tienen visión.
 - Administración centralizada, empírica y anárquica.
 - Algunos vendedores muestran apatía y/o conformismo.
 - Confusión por parte de los clientes sobre si la competencia y LICABISA son sucursales de una misma empresa.
 - Falta de controles administrativos.

PROPUESTA

- Desarrollar propuestas de formación de equipos de trabajo en tareas y metas asignadas para fomentar el compañerismo y una sana competencia.
- Realización de actividades extra laborales, por ejemplo, promover la participación en actividades recreativas como equipos de fut bol, ralys, festejos de cumpleaños de los compañeros.
- Promover la importancia de la atención al cliente sin importar si dicho cliente ya fue asignado a otro vendedor por ejemplo mediante un programa de coaching.
- Evaluar si el nuevo sistema de inventarios y ventas es el adecuado para los controles que la empresa requiere.
- Desarrollar un control de cuentas por cobrar y por pagar el cual sea respetado por los administrativos.
- Promover la participación y la apertura entre los vendedores y administrativos para que se sientan con la confianza de expresar sus opiniones y sean tomadas en cuenta.
- Realizar un análisis financiero para mostrar el impacto de las compras de “muladas” y desarrollar un plan de acción para evitarlas.
- Utilizar las “muladas” existentes como regalos a los clientes como parte de las relaciones públicas de la empresa.
- Desarrollar y homologar controles administrativos.

- Promover la participación de los vendedores incentivando las buenas propuestas.
- Buscar la participación de la empresa en eventos, ferias, expos para posicionar a la empresa y que sea reconocida por los clientes.

5.4. Big Five Locator (Los cinco grandes factores de la personalidad)

Los resultados obtenidos en éste instrumento, no significan resultados “buenos” o “malos” ya que está mostrando a nivel individuo la orientación que tiene en cinco rubros de personalidad. Con la existencia de perfiles de puestos entonces sí se podría realizar una comparativa con los resultados.

Tabla 9 Tabulación Big Five Locator

	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Género	40	57	38	49	26	29	26	56	57
Edad (años)	Soltera	Divorciado	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltera	Casado	Casado
Estado Civil	Licenciatura	Licenciatura	Bachillerato	Bachillerato	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Licenciatura	MAESTRIA
Nivel de Estudios	18	4.25	2	9	1	2.75	4	30	30
Antigüedad laboral (años)	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
Big Five									
Estabilidad emocional	64	36	64	76	56	60	64	72	60
Flexibilidad	48	60	64	76	72	64	52	76	60
Relaciones interpersonales	68	84	76	72	60	64	64	44	76
Enfoque de Metas	60	80	64	100	68	68	48	60	68
Reacción al cambio	84	76	68	84	72	80	60	68	92

Los resultados arrojan un personal constante y responsable que busca la estabilidad.

PROPUESTA

- Poner atención a los vendedores que obtuvieron calificaciones bajas en el rubro de estabilidad emocional y capacitarlos en el manejo de sus emociones para que les ayude a ser capaces de manejar adecuadamente las situaciones laborales que se les presente.
- Realizar protocolos de acción en las situaciones que se puedan presentar dentro de la empresa.
- Involucrar a los empleados y hacerlos sentir como parte esencial de la empresa para que puedan ser más flexibles y cooperativos dentro de la misma.
- Revisión de las metas individuales presentadas a los empleados de la empresa para que estas resulten atractivas y generen motivación.

- Aprovechar la apertura que existe hacia el cambio en general para lograr las mejoras y nuevas propuestas de la empresa.

5.5. S20/23 Satisfacción Laboral

En los resultados individuales algunos vendedores mostraron un porcentaje bajo de satisfacción en cuanto al nivel de prestaciones y supervisión dentro de la empresa.

Tabla 10 Tabulación Satisfacción laboral

S20/23 Grado de Satisfacción laboral	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
I Supervisión	62	88	93	100	81	95	71	86	81
II Ambiente físico	66	94	100	97	71	91	77	89	91
III Prestaciones	54	89	94	100	80	97	77	89	86
IV Satisfacción intrínseca	75	89	82	100	75	100	79	100	89
V Participación	71	86	86	81	76	90	71	76	90

El vendedor 1 es el que obtuvo los resultados más bajos de forma general sin embargo es el vendedor con mayor antigüedad en la empresa.

PROPUESTA

- Analizar de manera individual el motivo de la insatisfacción laboral en vendedor 1.
- Pedir a los empleados realizar una lista de mejoras de la organización con las cuales les pudiera ayudar a sentirse más cómodos al trabajar dentro de la organización.
- Involucrar a los trabajadores en la participación de actividades de la organización.
- Hacer una revisión de las metas de venta mensuales establecidas para determinar su viabilidad y sensibilizar al vendedor de que es alcanzable.
- Utilizar incentivos materiales, sociales e inmateriales (ambiente de trabajo agradable, contar con un sistema de sugerencias, atención personal a cada empleado, competencia dentro de la empresa, actividades sociales, reconocimiento de las iniciativas y propuestas de los empleados...)
- Promover el desarrollo profesional.
- Reconocimiento verbal del buen desempeño
- Entender cuál es la motivación adecuada para cada trabajador según su perfil o estilo.

- Buscar la mejora continua en los ambientes físicos de la empresa aprovechando los espacios para que estos sean atractivos y cómodos tanto para el trabajador como para el cliente.

5.6. 16PF (factores de personalidad)

Con los resultados de los 16 factores de personalidad, se obtiene que la mayoría del personal no son muy sociables y prefieren trabajar solos. (Tabla 11)

Tabla 11 Tabulación Personalidad

Personalidad 16PF	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
A) Carácter (Retraído/Sociable)	30	40	70	60	40	20	20	40	60
B) Inteligencia (Concreto/Abstracto)	30	40	40	30	30	20	30	20	10
C) Estabilidad emocional (infantil/maduro)	60	30	40	80	40	30	20	30	40
E) Control (Sumiso/Dominante)	20	60	50	40	60	40	60	60	60
F) Entusiasmo (Taciturno/ Entucista)	20	40	30	40	40	30	20	60	50
G) Valores morales internos	60	70	60	80	70	60	60	60	60
H) Reactividad del sistema nervioso (timido/aventurado)	10	60	40	30	30	10	10	40	20
I) Predominio (Racional / Emocional)	40	30	40	40	70	50	50	50	30
L) Identidad social	50	60	30	50	40	50	40	50	50
M) Percepción (Objetivo/Subjetivo)	20	50	50	50	30	50	50	50	70
N) Máscaras sociales (Inseguro/ Astuto)	40	40	30	50	60	80	80	60	80
O) Autoestima (Seguro/ Aprensivo)	20	20	40	40	30	30	20	40	30
Q1) Orientación sociológica hacia el cambio	80	60	60	50	30	20	40	50	30
Q2) Dependencia	60	60	60	40	60	20	60	70	40
Q3) Congruencia	50	50	40	30	50	30	40	50	50
Q4) Tensión nerviosa (Relajado/Tenso)	50	40	40	30	60	60	40	40	40

Al igual que el big five, este instrumento solo muestra los estilos, tendencias y la personalidad de cada individuo. Sin embargo, con los resultados obtenidos puede ayudar al director a entender a sus subordinados y anticiparse a su reacción ya que conoce la personalidad y el estilo que le predomina.

Si existieran perfiles de puesto, sería una herramienta para los candidatos al puesto al determinar si sus resultados que se obtuvieron son los que se requiere para ser considerados en el puesto.

PROPUESTA

- **Carácter:** aprovechar los empleados con puntuaciones altas ya que son los más sociables y cooperativos lo cual favorece al trato al cliente.
- Para los que obtuvieron puntuaciones bajas significa que son más reservados por lo que se propone realizar protocolos de atención al cliente para lograr la apertura del empleado con el cliente.
- Las puntuaciones bajas en el rubro de estabilidad emocional muestran a personas que se frustran con facilidad ante situaciones no satisfactorias. Se propone implementar un programa de coaching que les permita lograr las metas de manera satisfactoria y logren eliminar la frustración.
- Las puntuaciones altas en el factor N (máscaras sociales) fueron obtenidas por los administrativos, lo que significa que son personas frías y diplomáticas. Se propone sensibilizarlos en el trato hacia su personal y con las demás personas con las que interactúan como clientes y proveedores.
- En las puntuaciones de Q1 disposición al cambio, se propone concientizar al personal de los beneficios de los cambios propuestos en la organización y promover la participación e involucramiento de nuevos cambios.
- En el rubro Q4 tensión nerviosa, se propone analizar a los empleados con puntuaciones altas ya que son personas muy inquietas y nerviosas. Se propone enviarlos a capacitación que les permita canalizar y trabajar positivamente su tensión nerviosa dentro de la empresa.

5.7. Kurt Lewin (Liderazgo)

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social.

Tabla 12 Tabulación Liderazgo

Estilo de liderazgo Kurt Lewin	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
Autoritario	5	3	10	5	6	5	7	8	2
Democrático	7	9	8	11	10	10	11	8	10
Laissez faire	3	1	5	4	5	5	3	2	1

En el estilo de liderazgo predominó el democrático independientemente de si son vendedores o administrativos.

El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano. La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

PROPUESTA

- La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea.
- La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas: organización, el individuo y el grupo
- Promover un liderazgo democrático sin que llegue a ser laissez faire y el cual fomente la participación y cooperación de los integrantes de la empresa lo cual puede generar mayor satisfacción en los empleados.
- Demostrar la autoridad que ejercen los administrativos dentro de la organización siempre y cuando se realice con respeto y apertura con los empleados.

5.8. L.I.F.O.

El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre nuestras fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo.

Tabla 13 Tabulación LIFO

LIFO Situación normal	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
Da y Apoya	31	24	28	27	28	25	27	25	21
Toma y Controla	22	24	16	20	28	24	19	25	25
Adapta y negocia	16	18	22	25	18	21	14	23	17
Mantiene y conserva	21	24	24	18	18	20	30	17	27
LIFO Situación Estrés									
Da y Apoya	20	24	25	31	17	19	25	23	17
Toma y Controla	23	23	18	13	27	22	19	23	27
Adapta y negocia	26	22	19	26	26	27	20	28	27
Mantiene y conserva	21	21	28	20	20	22	26	16	19

Se puede observar como la manera de reaccionar de las personas cambia en situaciones normales a cuando se está trabajando en situaciones bajo presión.

PROPUESTA:

- Utilizar estos resultados para identificar las fortalezas de cada uno de los empleados en las dos situaciones que se presenta.
- El instrumento dota de una guía para entender cada uno de los estilos y aprovechar las fuerzas y minimizar las acciones no productivas de cada una de las personas según sus resultados.
- Entender cuál es la motivación adecuada para cada trabajador según su perfil o estilo, ya que según sea el caso un estilo necesita que lo involucren en las actividades de la organización, mientras otros prefieren recibir órdenes y acatarlas, otros los motivan los retos.
- Realizar capacitaciones en cuanto al manejo y control de estrés o trabajo bajo presión.
- Realizar protocolos administrativos que indiquen el modo de actuar en determinadas situaciones.

CONCLUSION

La realización del presente caso práctico, permitió conocer la influencia del comportamiento humano dentro de las organizaciones, y descubrir que el Comportamiento Organizacional aporta elementos valiosos para que una empresa considere las funciones, roles y habilidades que asume para lograr los resultados que requiere mediante un enfoque en los niveles como individuo integrante de la fuerza de trabajo, como grupo para alcanzar las metas organizacionales y como organización en conjunto conociendo las variables y elementos que afectan su desempeño de acuerdo con su ambiente interno y externo.

Como parte de los objetivos de este trabajo práctico, se planteó identificar los factores que influyen en el comportamiento humano dentro de la empresa; los cuales, dentro de LICABISA se lograron identificar los siguientes factores: Características biográficas: edad, sexo, escolaridad, antigüedad laboral, ambiente de trabajo, la personalidad, la satisfacción laboral, estilo de liderazgo, estilos de trabajo ante situaciones normales y de estrés y las percepciones individuales.

Otro de los objetivos específicos fue diagnosticar al personal de la empresa con relación a elementos del Comportamiento Organizacional; esto se realizó mediante la implementación de una serie de instrumentos. Cada una de las personas arrojó resultados diferentes y esto ayuda a entender su comportamiento o conducta ante situaciones dentro de la empresa.

Si bien, son infinitud de factores que influyen en el comportamiento de una persona dentro de una organización, se llevó a cabo un diagnóstico con una selección de instrumentos por común acuerdo de la dirección de la empresa, acompañada de entrevistas y un periodo de observación de lo que ocurría dentro de la empresa, se logró cumplir el objetivo de diagnosticar al personal de la empresa con relación a elementos del Comportamiento Organizacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Todas las organizaciones son sociales: están conformadas por personas. Su principal recurso, el humano, puede ser un arma valiosa de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente si se logra entender y trabajar el Comportamiento Organizacional.

-Características biográficas

Los empleados actúan de diferente manera según sus características biográficas, se observó que todos los vendedores tienen más respeto por la vendedora más antigua, también se observó que a la hora de pedir algún favor se acercan más al vendedor hombre para que las auxilie que a otras de sus compañeras.

Se requiere que en la organización se estructuren perfiles y análisis de puestos considerando las necesidades y características de la organización y verificando que el postulante cubra los requisitos que deben tener los candidatos.

De esta manera, la empresa contratará individuos con las características que se requieren para el puesto y además cuenten con escalas de valores similares a los de la organización.

-Proceso Administrativo

La falta de involucramiento en empresa por parte de los empleados, el desconocimiento de la misión, visión y metas de la empresa, controles administrativos inadecuados, comunicación interna deficiente, dirección ambigua, puede generar un comportamiento de los empleados que no favorezca a la organización.

El 100% de los vendedores, mencionaron la falta de control de almacén e inventario, un problema bastante grave en cualquier organización, al mencionarles que el nuevo sistema que se está implementando precisamente es para un eficiente control de inventarios todos hicieron algún comentario o argumento que denota cierta resistencia como: “los sistemas no sirven”, “está muy difícil, mejor como estábamos”, “y si me equivoco” entre otros.

Es así que se concluye que una buena administración de la empresa favorece el Comportamiento Organizacional.

-Observación

Se observó un cambio de conducta cuando está el gerente y cuando no está; si bien es cierto, cada ser humano, cada vendedor es diferente y haciendo referencia a la teoría de las contingencias, el comportamiento de una persona puede variar en situaciones diferente: *“es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación.”* Robbins y Judge (2013, pág.15)

Otro aspecto para reflexionar fue que en las entrevistas, algunos empleados mostraron cierto temor de que sus resultados llegaran a manos de los directivos y afectara su trabajo. Algunos mostraron en sus conductas miedo de expresar su opinión a los altos mandos.

Es esencial trabajar en las percepciones negativas de los empleados sobre la organización, para que puedan sentirse en un ambiente cálido y de confianza en el cual puedan desarrollarse y de esta manera se beneficiará por ende a la organización.

-Personalidad

Una empresa que cuenta con diversidad de empleados contará con personalidades diferentes. Al no realizar un análisis en el reclutamiento y selección del personal idóneo para cada puesto, la empresa desconoce los factores de personalidad que tienen sus empleados.

Con la implementación de perfiles de puestos y un encargado de reclutamiento y selección de personal, se podrá definir qué tipo de personalidad se requiere en cada puesto de forma que beneficie a los objetivos de la empresa.

Por ejemplo, la vendedora de mayor antigüedad tiene muy acentuado un enfoque en sus metas al mismo tiempo, sus resultados en cuanto a la **satisfacción laboral** fueron bajos en el apartado de prestaciones y en situaciones de estrés se sabe adaptar o negociar, sus resultados arrojan que es una persona tranquila y sumisa, madura, objetiva; por lo que se puede observar que en algunos aspectos no se encuentra muy “contenta” en el trabajo, sin embargo al ser una persona que busca estabilidad es la que lleva mayor antigüedad. El haber llegado al tope en cuanto a la remuneración económica que se le pueda ofrecer

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a un vendedor como este, con 18 años en la empresa, que ha sido leal y conoce perfectamente el funcionamiento de la organización, puede presentar un grado de frustración y una comportamiento que tal vez no es el óptimo; si la dirección detecta cada una de las situaciones en particular de su personal, podrá identificar los factores que son más susceptibles en el Comportamiento Organizacional y buscar alguna herramienta que pueda revertir el comportamiento “no deseado” por uno más óptimo que de mejores resultados.

Si ya no es posible subir a un empleado de puesto debido a que ya llegó al punto más alto al que puede llegar un vendedor, se pudiera dar otra forma de incentivos como apoyo en su desarrollo profesional, ponerlo a cargo de proyectos donde esté a cargo de capacitar a los demás vendedores, tomar en cuenta las opiniones ya que es la persona que está en “el campo de batalla” y conoce las cosas que funcionan y las que debe cambiar la organización.

-Satisfacción laboral

Los incentivos monetarios que existen en la empresa es un factor que modifica el comportamiento de todos los empleados, hasta el grado de pelearse por un cliente nuevo, otros sienten indiferencia o frustración disfrazada de indiferencia y algunos se sienten desmotivados si no llegaron a su meta mensual.

Como aspecto importante, es interesante mencionar que la *motivación y satisfacción* dentro del trabajo es una herramienta fundamental que permite la modificación en el Comportamiento Organizacional de forma positiva. La motivación y satisfacción podrán parecernos muy parecidas, pero en realidad son dos aspectos diferentes.

Recordando las teorías de Taylor cuya motivación consiste en un sistema de recompensas, Gantt propone un sistema de recompensas siempre y cuando se logre la eficiencia y la eficacia y mejorando los métodos de adiestramiento.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

No hay que olvidar la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, que para llegar a la autorrealización, el individuo tiene que ir cubriendo cada una de sus necesidades. Identificar las necesidades de los empleados, puede ayudar a un directivo a entender a sus trabajadores y ayudarles a que se realicen como seres humanos, de manera que al cubrir sus necesidades, se sientan realizados y parte de la organización.

En cuanto a la **satisfacción laboral**, se encuentran diversas causas por las que un trabajador puede sentirse insatisfecho en su lugar de trabajo como el ambiente físico, sus propios compañeros, las oportunidades de promoción, el salario, el estrés laboral, etc.

-Liderazgo

En cuanto al liderazgo, esto se puede dar dentro de un grupo y no tiene que ser necesariamente desde el esquema jerárquico. Sin embargo, un administrativo debe ser capaz de ejercer el liderazgo dentro de la empresa de manera que influya en los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con motivación y convicción.

La importancia de que el líder sea aceptado y reconocido en la empresa logrará el trabajo en equipo dentro de la organización, solidaridad, sentido de pertenencia en el grupo y todos trabajarán para el logro de los objetivos de la empresa en la que son parte.

-Estilo de trabajo en situaciones normales y bajo estrés.

Cada ser humano, cada vendedor es diferente y haciendo referencia a la teoría de las contingencias, el comportamiento de una persona puede variar en situaciones diferente:

“es frecuente que dos individuos actúen de forma distinta ante una misma situación.”

Robbins y Judge (2013)

Una persona que en situaciones normales es tranquilo y diplomático, puede comportarse de manera totalmente diferente ante una situación de estrés. Es por ello importante generar protocolos de acción en diferentes situaciones las cuales se puedan presentar en la empresa y además se propone llevar un adecuado proceso de selección de personal en donde la empresa requiere contar con las herramientas apropiadas que le permitan predecir lo más posible la conducta laboral que presentará el candidato y si éste cumplirá

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con las expectativas de la empresa respecto a su comportamiento, rendimiento, desempeño y actitudes frente a diferentes situaciones de la empresa.

Como otro objetivo, se planteó generar una propuesta para la empresa cuyo propósito es el de mejorar el Comportamiento Organizacional para que éste influya de manera positiva en el logro de objetivos de la misma.

Por lo que se hizo una propuesta de varias acciones de acuerdo a lo analizado y a los resultados obtenidos. Cabe enfatizar que dicha propuesta queda a consideración del director de la empresa de llevarla a cabo, de manera de en caso de ser aprobada, se realice después de un periodo de un año, una segunda intervención para poder comparar los resultados obtenidos en este trabajo contra los resultados obtenidos después de haber aplicado la propuesta de acciones sugerida.

Existen infinidad de instrumentos que pueden ayudar a estudiar el Comportamiento Organizacional, cada una de las organizaciones son diferentes y por lo tanto se deben utilizar los que se crean más convenientes para un mejor estudio del Comportamiento Organizacional que ayude a los directivos a entender a las personas que constituyen la empresa y a actuar de forma que exista un comportamiento adecuado y benéfico en el cumplimiento de objetivos de la organización y de sus miembros.

Finalmente, debe precisarse que este trabajo se realizó a manera de trabajo práctico, cuya finalidad no es comprobar hipótesis o teorías, sino, la aplicación de conocimientos adquiridos y explicar los fenómenos encontrados en la organización estudiada a manera de dar una propuesta de comportamiento organizacional que pueda beneficiar a la misma.

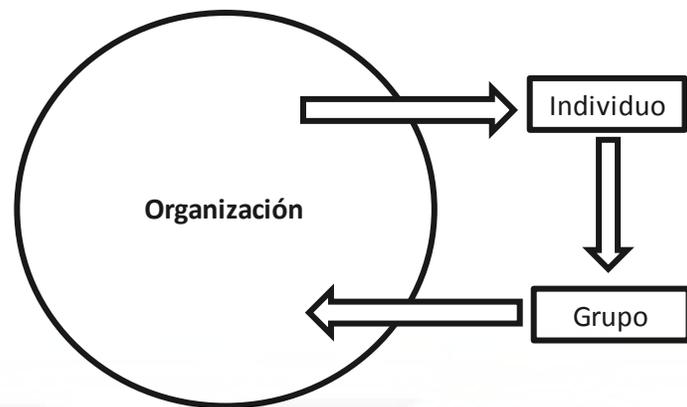


Figura 24 Estudio del Comportamiento Organizacional

Fuente: elaboración propia

GLOSARIO

Actitud: Enunciados o juicios que evalúan objetos, individuos o eventos.

Aptitud: Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un puesto de trabajo.

Cliente: Receptor de los productos o servicios de la organización.

Comportamiento Organizacional: campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar tal conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones.

Cohesión grupal: Grado en que los miembros de un grupo se apoyan y convalidan entre sí en el lugar de trabajo.

Controlar: Vigilar las actividades para garantizar que se lleven a cabo según se haya planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Cultura organizacional: se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

Dirigir: Función que incluye motivar a la fuerza laboral, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas e intelectuales y orientación o preferencia sexual.

Eficacia: Grado en el cual una organización satisface las necesidades de su clientela o consumidores.

Eficiencia: Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.

Gestión del cambio: Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

Líderes: personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización confirmada por sus grupos de interés.

Operación: Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

Personalidad: Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo.

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización.

Planeación: Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contienen los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establece una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la asignación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

Productividad: Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios obtenidos. La productividad mide la eficiencia con lo que se emplea el conjunto de los recursos, el cual incluye el capital de trabajo y la mano de obra.

Organizar: Determinar las tareas a realizar, quien las efectuará, cómo van a agruparse, quién reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.

Satisfacción laboral: sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este.

Sistema: Conjunto de partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman en insumos en productos y funcionando como un todo unificado.

Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.



BIBLIOGRAFÍA

- Albors Garrigós, J., & Martínez Aparisi, A. (2002). *Comportamiento Organizativo y Gestión*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. Consultado en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Dillanés Cisneros, M. (1995). *La gerencia racional científica: en busca de la eficiencia. Gestión y Estrategia*.
- Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Franklin, E. B. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. (Primera Edición) México: Pearson.
- Hellriegel, D., & Slocum , J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a. ed.). México: Thomson.
- Hellriegel, D., & Slocum , J (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a. ed.). México: Cenage Learning.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporanea*. (6a. ed.) México: McGraw-Hill
- Keith D., Newstrom J. W. (2002) *Comportamiento Humano en el trabajo*. (11ava. ed.) México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill.
- Lucas Marín, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw Hill
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (Undécima Edición) México: McGraw Hill.
- Merril, H. (1985). *Clásicos en Administración*. México: Limusa.

- Montes Gutierrez, I. (1990). *Desarrollo Humano Directivo*. México: LIMUSA.
- Montalvo, J. D. (Diciembre de 2002). Resistencia al cambio en la estructura de las organizaciones. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Montesinos Carrera, R. (2006). *Cambio e impacto en la cultura organizacional*. México: UNAM.
- Reyes, A., & Velásquez, J. Á. (2004). *Cambio Organizacional*. Consultado en: www.monografias.com
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ava ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Psicología Online. *Psicología de la personalidad y diferencial: Personalidad*. (Enero de 2014). Recuperado el Enero de 2014, de www.psicologia-online.com
- Santos Gaona Muñoz, E. (2009) *El Comportamiento Organizacional de los Ejecutivos de Alto Nivel en las Organizaciones. (Un Modelo de Competencias Directivas)*, Tesis Dr. Ciencias de la Administración, México, D.F. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Stratuss, G., & Sayles, L. (1981). *Personal: problemas humanos de la administración*. (4ta edición ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio*. Santa Fé, Bogotá: Legis.
- Suárez Díaz, R. (1983). *Hombres y empresas. Una visión psicológica de la administración*. México: Trillas.
- Tichy, N. M., & DeRose, C. (2006) *Learn to leader*.

ANEXOS

ANEXO A.- Carta para aplicar instrumentos

ANEXO B.- Instrumento de evaluación: Los cinco grandes factores de la personalidad (Big Five Locator)

ANEXO C.- Instrumento de evaluación: Factores S20/23 “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”

ANEXO D.- Instrumento de Evaluación 16PF “16 Factores principales de la personalidad”

ANEXO E.- Instrumento de Evaluación “Kurt Lewin”

ANEXO F.- Instrumento de Evaluación LIFO “Administración de Fuerzas”

ANEXO G.- Guía de entrevista

ANEXO H.- Cuestionario

ANEXO I.- Cuestionario análisis empresa

ANEXO J.- Cédula analítica

ANEXO K.- Concentrado de resultados de instrumentos

ANEXO L.- Guía de interpretación de los estilos LIFO

ANEXO A.- CARTA PARA APLICAR INSTRUMENTOS



Los presentes cuestionarios anexos, son parte de un trabajo práctico de la maestría en administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Los resultados que se obtengan serán utilizados únicamente con fines académicos. Le agradecemos su amable colaboración y seguir las instrucciones de cada uno de los cuestionarios para la obtención de resultados certeros.

A continuación se le entregarán 5 cuestionarios con plantillas de respuestas:

- 1- Cuestionario “Big Five” este cuestionario las 5 características del perfil de personalidad. Consta de 25 reactivos. Conteste con una escala de 1 al 5 donde 5 lo describe bastante y 1 no lo describe.
- 2- Cuestionario “Kurt Lewin” consta de 33 reactivos. Conteste con una “A” si está de acuerdo y con una “D” si está en desacuerdo.
- 3- Cuestionario “LIFO” consta de 18 enunciados descriptivos. Conteste con una escala del 1 al 4 sin repetir los números donde 4 es lo que más se asemeje y 1 la que menos se asemeja.
- 4- Cuestionario “S20/23” consta de 23 reactivos. Contestar el grado de satisfacción con una escala del 1 al 7 donde 1 es muy satisfecho y 7 muy insatisfecho.
- 5- Cuestionario “16PF” consta de 102 reactivos. Elija la opción A, B o C según su impresión personal.

Los resultados que se obtengan serán confidenciales y utilizados única y exclusivamente con fines académicos en el trabajo práctico antes mencionado.

Asegúrese de contestar cada una de las preguntas y se le agradece su colaboración con el presente trabajo.

ANEXO B.- Instrumento de evaluación: Lo cinco grandes factores de la personalidad (Big Five Locator)

El siguiente cuestionario brinda la oportunidad de obtener perspectivas acerca de sus cinco grandes dimensiones de la personalidad. Responda los siguientes 25 enunciados por medio de la siguiente escala del 1 al 4 según corresponda.

En cada una de las escalas que se le presentan a continuación, indica cuál de los puntos es el que generalmente te describe. Si los dos términos son igualmente descriptivos, marca el punto medio.

No.	CONCEPTO:	5	4	3	2	1	CONCEPTO:
1.-	Soy Ansioso						Soy Calmado
2.-	Prefiero estar con otros.						Prefiero estar solo
3.-	Soy Soñador						Soy Realista
4.-	Soy Cortés						Soy Brusco
5.-	Soy Pulcro						Soy Desordenado
6.-	Soy Cauteloso						Soy Confiado
7.-	Soy Optimista						Soy Pesimista
8.-	Soy Teórico						Soy Práctico
9.-	Soy Generoso						Soy Egoísta
10.-	Soy Decisivo						Soy Abierto
11.-	Soy Desanimado						Soy Optimista
12.-	Soy Exhibicionista						Soy Discreto
13.-	Sigo a la imaginación						Sigo a la autoridad
14.-	Soy Cálido						Soy Frio
15.-	Permanezco enfocado						Fácilmente distraído
16.-	Fácil me avergüenzo						Soy Irónico
17.-	Soy Sociable						Soy Introverso
18.-	Busco la novedad						Busco la rutina
19.-	Participo en equipo						Soy Independiente
20.-	Prefiero el orden						A gusto con el caos
21.-	Soy Distraído						Soy Enfocado
22.-	Soy Conversador						Soy Pensativo
23.-	Confortable con la ambigüedad						Prefiero cosas claramente definidas
24.-	Soy Confiado						Soy Escéptico
25.-	Soy Puntual						Aplazo Compromisos

IE = _____ Inteligencia Emocional	RI = _____ Relaciones Interpersonales	RC = _____ Reacción al Cambio	F = _____ Flexibilidad	EM = _____ Enfoque de Metas
1 = 16 =	2 = 17 =	3 = 18 =	4 = 19 =	5 = 20 =
6 = 21 =	7 = 22 =	8 = 23 =	9 = 24 =	10 = 25 =
11 =	12 =	13 =	14 =	15 =

HOJA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.
(INSTRUMENTO: "THE BIG FIVE LOCATOR")¹¹⁰

<p>EMOTIVIDAD NEGATIVA BAJA: Preocupación, enojo, desánimo, auto imagen, impulsividad, vulnerabilidad.</p>	<p align="center">EFFECTOS:</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Ecuánime</u></td> <td><u>Sensible</u></td> <td><u>Reactivo</u></td> </tr> <tr> <td align="center">35</td> <td align="center">45</td> <td align="center">55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td align="center">65</td> </tr> </table>	<u>Ecuánime</u>	<u>Sensible</u>	<u>Reactivo</u>	35	45	55			65	<p>EMOTIVIDAD NEGATIVA ALTA: Preocupado, intranquilo, se enoja fácilmente, rápidamente se desanima, se avergüenza fácilmente, se provoca con facilidad, actúa, dificultad para manejar el estrés.</p>
<u>Ecuánime</u>	<u>Sensible</u>	<u>Reactivo</u>									
35	45	55									
		65									
<p>EXTROVERSIÓN BAJA: Afectividad, sociabilidad, Asertividad, actividad, aventura, emoción positiva.</p>	<p align="center">EFFECTOS:</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Introvertido</u></td> <td><u>Moderado</u></td> <td><u>Explorador</u></td> </tr> <tr> <td align="center">35</td> <td align="center">45</td> <td align="center">55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td align="center">65</td> </tr> </table>	<u>Introvertido</u>	<u>Moderado</u>	<u>Explorador</u>	35	45	55			65	<p>EXTROVERSIÓN ALTA: Afectivo, amigable, íntimo, gregario, prefiere la compañía, asertivo, habla en voz alta, líder, ritmo vigoroso, ansia, estimulación intensa, muy optimista, alegre, jovial.</p>
<u>Introvertido</u>	<u>Moderado</u>	<u>Explorador</u>									
35	45	55									
		65									
<p>APERTURA BAJA: Enfocado en el aquí y el ahora, desinteresado en el arte, ignora los sentimientos, prefiere lo familiar, lo conocido, enfoque intelectual estrecho, dogmático, conservador.</p>	<p align="center">EFFECTOS:</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Conservador</u></td> <td><u>Moderado</u></td> <td><u>Explorador</u></td> </tr> <tr> <td align="center">35</td> <td align="center">45</td> <td align="center">55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td align="center">65</td> </tr> </table>	<u>Conservador</u>	<u>Moderado</u>	<u>Explorador</u>	35	45	55			65	<p>APERTURA ALTA: Imaginativo, sueña despierto, aprecia el arte y la belleza, valora todas las emociones, prefiere la variedad, intenta nuevas cosas, amplia curiosidad intelectual, abierto a reexaminar los valores.</p>
<u>Conservador</u>	<u>Moderado</u>	<u>Explorador</u>									
35	45	55									
		65									
<p>ADAPTABILIDAD BAJA: Escéptico, en guardia, se reserva la verdad, se resiste a involucrarse, agresivo, competitivo, se siente superior a todos, realista insensible.</p>	<p align="center">EFFECTOS:</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Retador</u></td> <td><u>Negociador</u></td> <td><u>Adaptable</u></td> </tr> <tr> <td align="center">35</td> <td align="center">45</td> <td align="center">55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td align="center">65</td> </tr> </table>	<u>Retador</u>	<u>Negociador</u>	<u>Adaptable</u>	35	45	55			65	<p>ADAPTABILIDAD ALTA: Cree en otros, bien intencionado, franco, directo, completa disponibilidad para ayudar a otros, cede ante el conflicto, delega a otros, se autoelimina, humilde, se conmueve fácilmente.</p>
<u>Retador</u>	<u>Negociador</u>	<u>Adaptable</u>									
35	45	55									
		65									
<p>ENFOQUE A METAS BAJO: Se siente poco preparado, desorganizado, poco metódico, casual en sus obligaciones, baja necesidad de logros, posterga, distraído, espontáneo, rápido para decidir.</p>	<p align="center">EFFECTOS:</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Flexible</u></td> <td><u>Balanceado</u></td> <td><u>Enfocado</u></td> </tr> <tr> <td align="center">35</td> <td align="center">45</td> <td align="center">55</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td align="center">65</td> </tr> </table>	<u>Flexible</u>	<u>Balanceado</u>	<u>Enfocado</u>	35	45	55			65	<p>ENFOQUE A METAS ALTO: Se siente capaz y efectivo, bien organizado, limpio, ordenado, guiado por la conciencia, confiable, se concentra en alcanzar el éxito, focalizado en completar sus tareas, piensa cuidadosamente antes de actuar.</p>
<u>Flexible</u>	<u>Balanceado</u>	<u>Enfocado</u>									
35	45	55									
		65									

ANEXO C.- Instrumento de evaluación: Factores S20/23 “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales”

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, “4 Indiferente”. Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkuela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

ANEXO D.- Instrumento de Evaluación 16PF “16 Factores principales de la personalidad”

Este es un cuestionario de sus actitudes. Lo que hace o lo que piensa acerca de ciertas situaciones. Las personas piensan de una manera u otra. Por lo tanto, NO existen respuestas “correctas” o “incorrectas” a las preguntas de este formulario.

Adelante aparecen cinco preguntas de ensayo que contestará usted para estar seguro/a de que comprende lo que debe hacer en el propio cuestionario. Marque las contestaciones a estas preguntas de ensayo en la “Hoja de respuestas 16 P. F.”, que está por separado.

Se ofrecen tres posibles respuestas para cada pregunta, que usted debe contestar “SI” o “NO” (o “A” o “C”), colocando una X en la correspondiente casilla de la “Hoja de respuestas”. Solamente debe marcar la respuesta en el centro, “B”, cuando le sea imposible decir “SI” o “NO”.

En las páginas interiores que siguen a continuación, usted encontrará 102 preguntas similares a las que aparecen arriba. Para contestarlas tenga presente estas reglas:

1-Conteste las preguntas tan franca y honradamente como le sea posible. No existe ventaja en crear una mejor impresión personal. No marque una respuesta que no sea cierta por creer que “es lo que debe decir”.

2- Conteste con la mayor rapidez posible. No dedique tiempo a meditar sobre las preguntas. Anote su primera reacción y pase de allí a la próxima pregunta.

3- Marque la respuesta “SI” (o A) o la respuesta “NO” (o C) con una X para la mayoría de las preguntas. Solamente marque la respuesta del centro “B” cuando le sea imposible contestar “SI” o “NO”, aunque en algunos casos le será difícil escoger.

4- Conteste todas las preguntas sin excepción. Habrá preguntas que no reflejan sus ideas, pero debe contestarlas todas. No debe saltarse ninguna. Sus respuestas serán CONFIDENCIALES.

1- ¿Está su memoria mejor que antes? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO

- 2- ¿Podría tolerar usted vivir solo, lejos de todo el mundo, como un ermitaño? (A) SI, - (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 3- ¿Cómo llamaría a un criminal una persona que dijera que el cielo está abajo y que en invierno hace calor? (A) Un gánster, (B) Un santo, (C) Una nube.
- 4- ¿Qué hace usted cuando se encuentra con gente desarreglada y desordenada?(A) La acepta, (B) Intermedio, (C) Se siente disgustado y molesto.
- 5- ¿A veces trata usted de ser demasiado gentil con los meseros y las meseras? (A)SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 6- En una fiesta ¿prefiere usted esperar que otra gente empiece a contar los chistes y los cuentos? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 7- ¿Cree usted que la gente debería observar las leyes morales más rígidamente? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 8- ¿A la mayoría de la gente que usted conoce le da verdadero gusto encontrarle en una fiesta? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 9- ¿Preferiría usted hacer ejercicio con: (A) Ping Pong y baile, (B) Intermedio, (C) El fútbol y boxeo?
- 10- ¿Le causan risa las grandes diferencias entre lo que hace la gente y lo que dice que hace? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 11- ¿Cuándo niño sentía tristeza al salir de la casa para ir a la escuela cada día? (A)SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 12- ¿Qué hace usted si se pasa por alto algún comentario suyo? (A) Lo olvida, (B) Intermedio, (C) Lo repite hasta que la gente lo comprenda.
- 13- ¿Se ve usted en la necesidad de evitar la excitación porque lo cansa? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 14- ¿De ser posible, qué preferiría jugar? (A) Ajedrez, (B) Intermedio, (C) Dardos
- 15- ¿Cuándo piensa hacer algo, lo trata de hacer completamente a solas, sin solicitar ayuda de otro? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 16- ¿Se rehúsa usted a dedicar tiempo pensando “lo que podría haber sido”? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 17- ¿Es usted una persona que se deshace fácilmente de las preocupaciones y responsabilidades? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 18- ¿En alguna ocasión, aunque haya sido por un momento, ha sentido usted resentimiento por sus padres? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 19- ¿Tomaría usted un trabajo en el que tuviera que escuchar quejas de los empleados o de los clientes durante el día entero? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 20- ¿Cuál de las siguientes palabras es el opuesto de inexacto? (A) Casual, (B) Preciso, (C) Aproximado
- 21- ¿Siempre cuenta con bastante energía cuando más la necesita? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 22- ¿Le daría pena estar en una sala de baños turcos sin ropas? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 23- ¿Busca usted las reuniones grandes, como las fiestas o los bailes? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 24- ¿Cree usted que: (A) Hay trabajos que no requieren el mismo cuidado que otros?, (B) Intermedio, (C) Cualquier trabajo, si es que se va a hacer, debe hacerse bien.
- 25- ¿Al caminar por la calle, a veces se disgusta por la manera como le mira alguna gente? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO

- 26- ¿Qué preferiría ser usted: (A) Sacerdote, (B) Intermedio, (C) Coronel
- 27- ¿Si su vecino constantemente le hace trampas pequeñas, cree usted que es mejor simplemente acomodarse que desenmascararlo? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 28- ¿Preferiría ver: (A) Una buena película sobre la época difícil de la colonización, (B) Intermedio, (C) Una farsa ingeniosa sobre la sociedad del futuro
- 29- ¿Cuándo se le ha hecho responsable por algún proyecto, insiste usted en imponer siempre su punto de vista o renunciar? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 30- Cuando en opinión suya alguien muestra mala educación: (A) No dice usted nada por no querer aparecer fastidioso, (B) Intermedio, (C) Le hace ver claramente a esta persona lo que piensa.
- 31- Cuando se le presenta a alguien, prefiere usted: (A) Tener una discusión placentera sobre la política y puntos de vista social, (B) Intermedio, (C) Que le cuente unos chistes.
- 32- ¿Cree usted que es cruel vacunar a los niños pequeños, y que los padres deben tener el derecho de aplazarla vacuna: (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 33- Es mejor confiar en: (A) La suerte de la vida, (B) Intermedio, (C) La capacitación personal
- 34- ¿Cuándo tiene pendiente algún viaje, siente usted apuros, tensión o ansiedad, aunque sabe que cuenta con bastante tiempo: (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 35- ¿Le es difícil admitir que está equivocado? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 36- En una fábrica, preferiría usted encargarse de: (A) Máquinas, (B) Intermedio, (C) Entrevistar y contratar al nuevo personal
- 37- ¿Cuál palabra no va con las otras dos? (A) Gato, (B) Atrás, (C) Sol
- 38- ¿Es usted de salud variable que a veces le obliga a cambiar sus proyectos inesperadamente? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 39- ¿Le gustaría ser atendido por sirvientes personales? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 40- ¿Se siente usted incómodo en compañía de otras personas, de manera que nunca presenta su mejor aspecto? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 41- ¿Si le sobrara el dinero de sus necesidades cotidianas, cree usted que daría gran parte del sobrante a programas de bienestar social? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 42- ¿Hay veces en que se enfurece tanto que le parece mejor no decir nada? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 43- ¿Puede hacer usted trabajo físico duro sin fatigarse tanto como la mayoría de las personas? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 44- ¿Cree usted que, aun cuando le es penoso, la mayoría de los testigos dice la verdad? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 45- ¿Le ayuda ir y venir cuando piensa? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 46- ¿Cree usted que nuestro país debería gastar más en: (A) Armamentos, (B) Intermedio, (C) Educación?
- 47- Preferiría usted pasarse la noche: (A) En un juego reñido de naipes, (B) Intermedio, (C) Mirando fotografías
- 48- ¿Preferiría usted leer: (A) Una buena novela histórica, (B) Intermedio, (C) Un ensayo por algún científico sobre la manera de aprovechar los recursos del mundo
- 49- ¿Está usted verdaderamente seguro que hay más gente amable que gente tonta en el mundo? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO

- 50- ¿Hace usted más proyectos y es usted más enérgico en cuanto a llevar a cabo su trabajo que otras personas que han tenido éxito? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 51- ¿Hay ocasiones en que prefiere no ver a nadie? (A) Muy rara vez, (B) Intermedio, (C) Muy a menudo
- 52- ¿Cuándo sabe usted que lo que hace es lo correcto, siempre le es fácil hacerlo? (A)SI, (B) A veces, (C) NO
- 53- Preferiría: (A) Trabajar en una oficina de negocios, organizando a la gente, (B) Intermedio, (C) Ser arquitecto, proyectando edificios
- 54- El negro se compara con el gris como el dolor se compara con: (A) La herida, (B) La enfermedad, (C) La molestia
- 55- ¿Siempre duerme usted bien, sin hablar o caminar dormido? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 56- ¿Si le es necesario, puede usted decirle una mentira a un desconocido sin cambiar de expresión? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 57- ¿Ha participado usted activamente en la organización de algún club, equipo o grupo social? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 58- ¿A quién admira usted más? (A) Una persona lista, pero poco confiable. (B)Intermedio, (C) Una persona media con la voluntad de resistir las tentaciones.
- 59- ¿Cuándo presenta usted una queja justa, siempre consigue satisfacción? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 60- Las circunstancias desalentadoras ¿lo dejan al borde de las lágrimas? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 61- ¿Cree usted que muchos países extranjeros sienten más amistad con nosotros de lo que suponemos? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 62- ¿Hay momentos en el día en que le gusta estar solo con sus pensamientos, aparte de la gente? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 63- ¿Hay veces en que se exaspera usted con reglas y restricciones pequeñas que en momentos más calmados sí acepta? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 64- ¿Cree usted que mucha de la educación moderna, dizque “progresista”, no es tan buena como las reglas disciplinarias de sentido común de la escuela antigua? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 65- ¿Aprendió usted más en la escuela: (A) Asistiendo a clases, (B) Intermedio, (C) Leyendo textos
- 66- ¿Trata usted de evitar mezclarse en responsabilidades sociales? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 67- Cuando tiene usted mucho que hacer, y un problema se vuelve demasiado difícil, busca usted: (A) Un problema distinto, (B) Intermedio, (C) Otra manera de resolver el mismo problema
- 68- ¿Deriva usted ánimos fuertes, como la ansiedad, la risa, la ira, etc., de incidentes pequeños? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 69- ¿Hay veces que su mente no funciona tan bien como otras ocasiones? (A) SI, (B) Intermedio, (C) NO
- 70- ¿Complace usted a la gente cumpliendo con citas a horas que les conviene a ellos? (A)SI, (B) A veces, (C) NO
- 71- Si la mamá de María es hermana del papá de Federico, ¿qué parentesco tiene Federico con el papá de María? (A) Primo, (B) Sobrino, (C) Tío
- 72- ¿Se siente usted crítico del trabajo de la gente? (A) SI, (B) Ocasionalmente,

(C) NO

73- ¿Le molesta la gente que dice que puede hacer las cosas mejor que los demás?

(A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO

74- ¿Le encantaría salir de viaje casi todo el tiempo? (A) SI, (B) Ocasionalmente,

(C) NO

75- ¿Ha llegado usted casi a desmayarse por algún dolor repentino o al ver sangre?

(A)SI, (B) Intermedio, (C) NO

76- ¿Dedica usted mucho tiempo a platicar sobre los problemas regionales con la gente?

(A) SI, (B) A veces, (C) NO

77- Preferiría usted ser: (A) Ingeniero o arquitecto, (B) Intermedio, (C) Profesor de teorías sociales.

78- ¿Es necesario, a menudo, dominarse para no meterse a tratar de resolver los problemas de otras personas? (A) SI, (B) A veces, (C) NO

79- ¿Cuántos de sus vecinos le aburren platicando? (A) La mayoría, (B) Intermedio,

(B)Casi ninguno

80- Si hay propaganda escondida en lo que está leyendo usted, generalmente lo nota antes de que alguien se lo indique (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO

81- ¿Cree usted que cada cuento debe indicar alguna moraleja? (A) SI, (B) A veces,

(C)NO

82- Causa más dificultad el hecho de que la gente: (A) Cambia y modifica métodos ya bien comprobados, (B) Intermedio, (C) Rechaza los métodos nuevos y modernizados

83- ¿Hay veces en que no se atreve a utilizar sus propias ideas porque le parecen poco prácticas? (A) SI, (B) A veces, (C) NO

84- ¿Parecen molestarse algunas personas estiradas al ver que usted se acerca?(A) SI,

(B)A veces, (C) NO

85- ¿Puede usted confiar en que su memoria no lo traiciona, aún en detalles pequeños?

(A)SI, (B) A veces, (C) NO

86- ¿A veces es usted menos considerado de las demás personas que ellas de usted?

(A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO

87-¿Es usted lento para decir lo que siente, en comparación con la demás gente?(A) SI,

(B)A veces, (C) NO

88- El número correcto para continuar la serie de números 1-2-3-6-5 es: (A) 5, (B) 7,

(C)10

89- ¿Se impacienta usted hasta enfurecerse cuando alguien lo demora? (A) SI,

(B) Ocasionalmente, (C) NO

90- ¿Dice la gente que usted es una persona que tiende a salirse con la suya? (A) SI,

(B)Ocasionalmente, (C) NO

91- ¿Es usted lento para quejarse si no se le da el material adecuado para su trabajo?

(A)SI, (B) A veces, (C) NO

92- En casa: (A) Utiliza su tiempo en platicar y descansar, (B) Intermedio, (C) Piensa ocupar su tiempo con trabajos especiales.

93- ¿Es usted tímido y cauteloso en hacer nuevas amistades? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO

94- ¿Cree usted que lo que se trata de expresar en la poesía se podría expresar con la misma claridad en lenguaje común y corriente? (A) SI, (B) A veces, (C) NO

95- ¿Sospecha usted que las personas que aparentan amistad con usted a veces le son desleales en su ausencia? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO

- 96- ¿Dejan generalmente sin cambio su personalidad aún las experiencias más dramáticas en el curso del año? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 97- ¿Habla usted despacito o lentamente? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 98- ¿Siente usted temor o disgusto casi incontrolable hacia algunas cosas, por ejemplo algún animal, algún lugar particular, etc.? (A) SI, (B) A veces, (C) NO
- 99- Dentro de un grupo, preferiría ser usted la persona que: (A) Trabaja sobre desarrollos técnicos, (B) Intermedio, (C) Se encarga de los registros y vigilancia de los reglamentos.
- 100- Para saber cómo votar sobre alguna cuestión social, leería usted: (A) Una novela inteligente, que ha recibido buenas reseñas, sobre el tema, (B) Intermedio, (C) Algún texto que enumere estadísticas y otros datos.
- 101- ¿Tiene usted sueños de noche que son algo fantásticos? (A) SI, (B) Ocasionalmente, (C) NO
- 102- ¿Si se deja solo en la casa por algún tiempo, tiende a ponerse algo ansioso? (A) SI, (B) a veces, (C) NO

Asegúrese de que ha marcado sólo una respuesta, pero sólo una, para cada pregunta.

PERFIL 16 FP

FACTOR	Puntuación Bruta			Puntuación estándar	BAJA PUNTUACIÓN DESCRIPCIÓN	PUNTUACIÓN DE ESTENES → Promedio ←										ALTA PUNTUACIÓN DESCRIPCIÓN					
	Forma A	Forma B	Total			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
A					RESERVADO, DISCRETO, CRÍTICO, APARTADO, FLEXIBLE (Soliloquio)	EXPRESIVO, AFECTUOSO, COMPLACIENTE, PARTICIPANTE (Sociabilidad)
B					MENOS INTELIGENTE, PENSAMIENTO CONCRETO (Baja capacidad mental escolar)	MÁS INTELIGENTE, PENSAMIENTO ABSTRACTO, BRILLANTE (Alta capacidad mental escolar)
C					AFECTADO POR SENTIMIENTOS, MENOR ESTABILIDAD EMOCIONAL, PERTURBABLE (Debilidad del yo)	EMOCIONALMENTE ESTABLE, MADURO, SE ENFRENTA A LA REALIDAD. (Fuerza superior del yo)
E					SUMISO, INDULGENTE, OBEDIENTE, DOCIL, SERVICIAL (Sumisión)	AFIRMATIVO, AGRESIVO, TERCO, COMPETITIVO (Dominante)
F					SOBRIO, TACITURNO, SERIO (Retraimiento)	DESPREOCUPADO, ENTUSIASTA (Impetuosidad)
G					ACTIVO, DESACATA LAS REGLAS (Superfó y débil)	ESCRUPULOSO, PERSISTENTE, MORALISTA, JUICIOSO (Superfó fuerte)
H					RECATADO, TIMIDO, REPRIMIDO (Timidez)	AVENTURADO, DESINHIBIDO, GUSTO POR CONOCER GENTE (Audacia)
I					CALCULADOR, CONFIADO EN SI MISMO, REALISTA (Severidad)	AFECTUOSO, SENSITIVO, DEPENDIENTE, SOBREPROTEGIDO (Sensibilidad emocional)
L					CONFIADO, ACEPTA CONDICIONES (Confianza)	DESCONFIADO, SUSPICAZ (Desconfianza)
M					PRÁCTICO, TIENE PREOCUPACIONES REALES (Objetividad)	IMAGINATIVO, BOHEMIO, DISTRÁIDO (Subjetividad)
N					INGENUO, SIN PRETENSIONES, SINCERO PERO SOCIALMENTE TORPE. (Ingeniería)	ASTUTO, CULTIVADO, SOCIALMENTE CONSCIENTE. (Astucia)
O					SEGURO DE SÍ MISMO, APACIBLE, SEGURO, COMPLACIENTE, SERENO (Adecuación serena)	APRENSIVO, AUTORRECRIMINANTE, INSEGURO, PREOCUPADO (Propensión a la culpabilidad)
Q1					CONSERVADOR, RESPETUOSO DE LAS IDEAS ESTABLECIDAS (Conservadurismo)	EXPERIMENTADOR, LIBERAL, PENSAMIENTO LIBRE. (Radicalismo)
Q2					DEPENDIENTE DEL GRUPO, SE "ADHIERE", Y ES UN SEGUIDOR EJEMPLAR. (Dependencia grupal)	AUTOSUFICIENTE, RICO EN RECURSOS, PREFIERE SUS PROPIAS DECISIONES (Autosuficiencia)
Q3					INCONTROLADO, FLOJO, SIGUE SUS PROPIOS IMPULSOS, INDIFFERENTE A LAS REGLAS. (Indiferencia)	CONTROLADO, FIRME, FUERZA DE VOLUNTAD, ESCRUPULOSO SOCIALMENTE, COMPULSIVO. (Control)
Q4					RELAJADO, TRANQUILO, NO FRUSTADO, SERENO. (Tranquilidad)	TENSO, FRUSTRADO, IMPULSIVO, SOBREETADO (Tensión)

El estén	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	es obtenido
por	2.3%	4.4%	9.2%	15.0%	19.1%	19.1%	15.0%	9.2%	4.4%	2.3%	de adultos

FP-16004

ANEXO E.- Instrumento de Evaluación “Kurt Lewin”

INSTRUCCIONES: Lea los siguientes enunciados. Marque **A** si está de acuerdo y **D** si esta en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. **A** **D**

2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. **A** **D**

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. **A** **D**

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda **A** **D**

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. **A** **D**

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. **A** **D**

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. **A** **D**

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. **A** **D**

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. **A** **D**

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. **A** **D**

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. **A** **D**

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. **A** **D**

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.

A D

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.

A D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.

A D

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.

A D

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.

A D

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

A D

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

A D

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.

A D

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.

A D

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.

A D

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.

A D

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.

A D

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.

A D

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A D

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A D

28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A D

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A D

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A D

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A D

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas. A D

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A D

Gracias por su participación.

ANEXO F.- Instrumento de Evaluación LIFO “Administración de Fuerzas”

INSTRUCCIONES: Esto no es un test con respuestas correctas o incorrectas. Es un cuestionario que le permite a usted describir sus estilos de vida principal y secundario, con el fin de identificar los en que usted utiliza sus fuerzas.

Encontrará en el cuestionario enunciados descriptivos, cada uno seguido por cuatro terminaciones posibles. En los espacios blancos coloque los números 4, 3, 2 y 1 de acuerdo a cuál es la terminación que más se asemeje (4) y cuál es la que menos se asemeje (1) sin repetir los números y utilizándolos todos.

1- ME SIENTO MAS CONTENTO CONMIGO MISMO CUANDO:

- ACTUO CON IDEALISMO Y OPTIMISMO
- VEO UNA OPORTUNIDAD DE LIDERAZGO Y VOY TRAS ELLA
- BUSCO MI PROPIO INTERES Y DEJO A LOS DEMAS BUSCAR EL SUYO
- ME ADAPTO AL GRUPO EN EL CUAL ME ENCUENTRO

2- SOY SUMAMENTE APTO PARA TRATAR A OTROS DE UNA MANERA:

- RESPETUOSA, CORTES Y CON ADMIRACION
- ACTIVA, ENERGICAMENTE Y CON SEGURIDAD EN SI MISMA
- CUIDADOSA, RESERVADA Y CON TRANQUILIDAD
- CON SIMPATIA, SOCIAL Y AMISTOSAMENTE

3- HAGO SENTIR A LOS OTROS

- BIEN COSIDERADOS, CAPACES Y DIGNOS DE QUE SE LES PIDA CONSEJO
- INTERESADOS Y ENTUSIASMADOS POR ASOCIARSE CONMIGO EN LO QUE DESEO HACER
- TRATADOS CON JUSTICIA, RESPETADOS Y APRECIANDO LA CONSIDERACION QUE LES PROFESO
- COMPLACIDOS, IMPRESIONADOS CONMIGO Y DESEOSOS DE TENERME CERCA

4- EN UN DESACUERDO CON OTRA PERSONA ME VA MEJOR SI:

- ME FIO DEL SENTIDO DE JUSTICIA DE LA OTRA PERSONA
- TRATO DE MANEJAR POR MEDIO DE MI ASTUCIA Y SUPERIORIDAD TACTICA
- NO PIERDO COMPOSTURA, SOY METODICO E IMPASIBLE
- SOY FLEXIBLE Y ME ADAPTO A LA OTRA PERSONA

5- EN MIS RELACIONES CON LOS DEMAS PUEDO

- VOLVERME DEMASIADO CONFIADO Y DEPOSITAR MI CONFIANZA AUN EN AQUELLOS QUE NO PARECEN BUSCARLA
- VOLVERME AGRESIVO Y APROVECHARME DE LOS OTROS, ANTES DE QUE SE DEN CUENTA QUE NO HE SIDO MUY CONSIDERADO CON ELLOS
- VOLVERME SUSPICAZ Y PRUDENTE Y TRATARLOS CON DEMASIADA RESERVA
- VOLVERME DEMASIADO AMISTOSO Y HALLARME EN MEDIO DE GENTE, AUN CUANDO NO HE SIDO ESPECIALMENTE INVITADO.

6- IMPRESIONO A LOS DEMAS COMO:

- UNA PERSONA INGENUA QUE TIENE POCA INICIATIVA Y CONFIANZA EN SI MISMO.
- UN "AGUDO AGENTE DE BOLSA" QUE SIEMPRE TRATA DE SACAR EL MEJOR PARTIDO POSIBLE A LA GANGA.
- UN INDIVIDUO OBSTINADO QUE ES FRIO HACIA LOS DEMAS.
- UNA PERSONA INCONSISTENTE QUE NUNCA TOMA UNA VERDADERA POSICION PERSONAL.

7- SIENTO QUE PUEDO PERSUADIR A LA GENTE SIENDO:

- MODESTO E IDEALISTA
- CONVINCENTE Y SEGURO DE MI MISMO.
- PACIENTE Y PRACTICO
- ENTRETENIDO Y ANIMADO

8- EN MIS RELACIONES CON LOS DEMAS SOY SUMAMENTE APTO PARA SER:

- CONFIABLE Y DE APOYO PARA OTRAS PERSONAS.
- RAPIDO PARA DESARROLLAR IDEAS UTILES Y ORGANIZAR A LOS DEMAS PARA QUE LAS LLEVEN A CABO.
- PRACTICO, LOGICO Y CUIDADOSO EN SABER A QUIEN ESTOY TRATANDO.
- INTERESADO EN SABER TODO ACERCA DE ELLOS Y ANSIOSO POR AJUSTARME A LO QUE ESPERAN DE MI.

9- SIENTO SUMA SATISFACCION CUANDO LOS DEMAS ME VEN COMO:

- UN AMIGO LEAL Y DE CONFIANZA.
- UNA PERSONA QUE PUEDA TOMAR IDEAS Y PONERLAS EN PRACTICA
- UNA PERSONA PRACTICA Y QUE PIENSA POR SI MISMA.
- UNA PERSONA DIGNA DE ATENCION Y SIGNIFICATIVA.

10- SI NO OBTENGO LO QUE QUIERO DE UNA PERSONA, TEINDO A:

- RENDIRME EN BUENA GANA Y JUSTIFICAR LA INHABILIDAD DE LA OTRA PERSONA PARA HACER LO MISMO.
- RECLAMAR MIS DERECHOS Y TRATAR DE PERSUADIRLA PARA QUE LO HAGA DE TODAS MANERAS.
- SENTIRME INDIFFERENTE Y ENCONTRAR OTRA MANERA DE CONSEGUIR LO QUE QUIERO.
- TOMARMELO EN BROMA Y SER FLEXIBLE ACERCA DEL PROBLEMA.

11- ANTE EL FRACASO SIENTO QUE LO MEJOR ES:

- ACUDIR A OTROS Y CONFIAR EN SU AYUDA.
- LUCHAR POR MIS DERECHOS Y TOMAR LO QUE REALMENTE ME MEREZCO.
- MANTENER LO QUE YA TENGO Y DESENTENDERME DE LOS DEMAS.
- CONSERVAR LA FACHADA Y TRATAR DE VENDERME AL MEJOR PRECIO POSIBLE.

12- TEMO QUE A VECES LOS DEMAS PUEDEN VERME COMO:

- SOMETIDO E IMPRESIONABLE.
- AGRESIVO Y ARROGANTE.
- FRIO Y OBSTINADO.
- SUPERFICIAL Y EN BUSCA DE ATENCION.

13- SIENTO QUE EL MEJOR MODO DE TRIUNFAR EN LA VIDA ES:

- SER UNA PERSONA DIGNA DE RECONOCIMIENTO Y CONFIANZA EN QUIENES TIENEN AUTORIDAD PARA RECONOCER MI VALOR.
- TRABAJAR PARA ESTABLECER UN DERECHO A AVANZAR, Y LUEGO RECLAMARLO.
- PRESERVAR LO QUE YA TENGO Y CONSTRUIR SOBRE ELLO.
- DESARROLLAR UNA PERSONALIDAD EXITOSA QUE LLAME LA ATENCION DE LOS DEMAS.

14- RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE TRABAJAR CON UNA PERSONA DIFICIL:

- AVERIGUO CON OTROS COMO HAN RESUELTO EL PROBLEMA Y SIGO SUS CONSEJOS.
- LLEGO A UN ACUERDO CON LA PERSONA Y SIGO JUNTO A ELLA DEL MEJOR MODO POSIBLE.
- DECIDO POR MI MISMO LO QUE ES CORRECTO Y MANTENGO MIS PROPIAS CONVICCIONES.
- ME MODIFICO, DE MANERA DE ADAPTARME A LA OTRA PERSONA Y HACER LA RELACION MAS ARMONICA.

15- IMPRESIONO A LOS DEMAS COMO:

- UNA PERSONA CONFIADA QUE APRECIA SU AYUDA Y CONSEJO.

- UNA PERSONA CON CONFIANZA EN SI MISMA, QUE TOMA LA INICIATIVA Y HACE ACTUAR A LA GENTE.
- UNA PERSONA ESTABLE QUE TRATA CON LOS DEMAS DE UNA MANERA CONSERVADORA.
- UNA PERSONA ENTUSIASTA QUE PUEDE CONGENIAR CON CASI TODO EL MUNDO.

16- SIENTO QUE EN EL ULTIMO ANALISIS ES MEJOR:

- SIMPLEMENTE ACEPTAR LA DERROTA Y BUSCAR LO QUE DESEA EN ALGUNA OTRA PARTE.
- EMPEÑARME EN UNA LUCHA DE ESTRATEGIAS, ANTES DE PERDER Y NO OBTENER NADA.
- SER SUSPICAZ Y POSESIVO ANTES DE RENUNCIAR A LO QUE YA TENGO.
- TRANSIGIR Y CONTINUAR POR EL MOMENTO.

17- A VECES PUEDO SER:

- FACILMENTE INFLUENCIABLE E INSEGURO.
- AGRESIVO, AMBICIOSO, ARROGANTE.
- DESCONFIADO, FRIO Y CRÍTICO.
- PUERIL, QUERIENDO SER LA ESTRELLA DEL ESPECTACULO.

18- A VECES PUEDO HACER QUE LOS DEMAS SE SIENTAN:

- SUPERIORES Y CONDESCENDIENTES CONMIGO.
- UTILIZADOS POR MI Y ENOJADOS CONMIGO.
- INJUSTAMENTE TRATADOS Y FRIOS HACIA MÍ.
- IMPACIENTES E INDIFERENTES HACIA MÍ.

Gracias por su colaboración.

ANEXO G.- GUÍA DE ENTREVISTA

Antigüedad

Puesto

- Platícanos un poco acerca del trabajo que desempeñas en la empresa
- Conoces la misión, visión política y valores de la empresa: menciónalos
- La empresa cuenta con incentivos al personal: platícanos de ellos
- Como es tu relación con los compañeros
- Como es tu relación con los altos mandos
- Como consideras las condiciones de trabajo. Espacio, clima...
- Como consideras la comunicación en el trabajo tanto con los compañeros como con los directivos (escrita, verbal etc.)
- Platícanos sobre la organización y los procesos operativos
- Cuál es tu percepción de la empresa
- Cual crees que es la percepción de los clientes, que comentarios has escuchado al respecto
- Que disfuncionamientos has identificado en la empresa
- Que propondrías tú para mejorar
- Cuentan con algún manual de procedimientos
- ¿Cuentan con tareas y metas asignadas?
- Capacidad para solucionar problemas

ANEXO H.- CUESTIONARIO

Puesto: _____

1. ¿Se han realizado auditorias previas a esta? Si ___no___ (pase a la 3)
2. ¿Qué tipo de auditoria se ha aplicado?

Proceso

3. ¿Cómo se ejerce el control? Explíquelo brevemente
4. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar? Si / no
5. ¿Con que frecuencia se revisan o actualizan la cartera de clientes y proveedores?
6. ¿Quién lo realiza?
7. ¿Se cuenta con un stock mínimo - máximo de mercancía? Si ___no___
8. ¿Cuál es control de almacén (inventarios)? Explique el proceso
9. Explique brevemente el proceso de compra-venta
10. ¿Quién tiene acceso a tal información? _____
11. ¿Quién autoriza la entrada y salida de mercancía? _____
12. Explica el proceso de autorización
13. ¿Cuáles son los criterios para la entrega de pedidos a los clientes?
14. ¿Quién le da el seguimiento a las solicitudes de pedidos pendientes de abastecer?
15. ¿Quién se encarga de darle seguimiento post-venta al cliente?
16. ¿Los trabajadores de la empresa, pueden acceder a los status de pedido de los otros compañeros? Si ___no___
17. ¿Se tiene designación de clientes por trabajador? Si ___no___
18. ¿Se tiene rotación de ellos? Si ___no___

Recursos humanos

19. ¿Se cuenta con control de asistencia? Si ___no___
20. ¿Cuentan con todos los contratos laborales actualizados? Si ___no___
21. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño al trabajador? Si ___no___
22. ¿Se le proporciona una retroalimentación respecto a su trabajo? Si ___no___(pase a la 24)
23. ¿Cada cuándo?
24. ¿Se le brindó capacitación al ingresar a la empresa? Si ___no___
25. ¿Se le ha brindado capacitación recientemente? Si ___no___

26. ¿Cuándo fue la última vez?_____

Herramientas

27. ¿La empresa cuenta con normas o políticas? Si ___no___ (pase a la 29)

28. ¿Cuáles son estas?

29. ¿Manuales de procedimientos? Si ___no___

30. ¿Se manejan formatos, requisiciones, órdenes de salida? Si ___no___(pase a la 32)

31. Explica cuales

32. ¿Se cuenta con declaratoria de privacidad de datos? Si ___no___

33. ¿Conoce el manejo de los sistemas de duxpoint ¿ si ___no___

34. ¿Conoce el manejo de facturación electrónica? Si ___no___

35. ¿Se tiene un control sobre las cuentas por pagar? (solo gerente) si ___no___(pase a la 38)

36. ¿Cuál es este? (sólo gerente)

37. ¿Cuál es criterio para la liquidación de los pagos pendientes?_____

38. ¿Se cuenta con algún registro de ello? Si ___no___

39. ¿Se tiene un control sobre las cuentas por cobrar? (Sólo gerente)
Si ___no___ (pase a la 41)

40. ¿Cuál es este?

41. ¿Cuál es criterio para la liquidación de los cobros pendientes?_____

42. ¿Se cuenta con algún registro de ello? Si ___no___

43. ¿Considera que la información de dichos registros es la correcta al día de hoy? Si ___no___

44. ¿Se realizan compulsas de la información con los clientes y proveedores? Si ___no___

45. ¿Se tiene algún control o sistema para la actualización de precios? Si ___no___

46. ¿Cómo es la designación del presupuesto?

47. ¿Quién está autorizado a realizarlo?_____

48. ¿Quién puede checar esa información?_____

Calidad

49. ¿Cuenta con algún sistema de calidad? Si ___no___ (pase a la 48)

50. ¿Cuál es este?_____

51. ¿Cómo promueve la calidad en la organización? Si ___no___



ANEXO I.- CUESTIONARIO ANALISIS EMPRESA

Cuestionario para análisis de la empresa.

COMPETENCIA

- ¿Cuál considera su principal competencia?
- ¿Conoce quién podría ser otro competidor ya sea directo o indirecto?
- Menciona los aspectos por los que consideras que superas a la competencia
- Menciona los aspectos en los que consideras que la competencia te supera

MERCADO

- ¿A qué mercado está enfocada la empresa?
- ¿Conoces quiénes son tus clientes?
- ¿Cuáles son tus principales clientes?
- ¿Cuentas con un buzón de quejas y sugerencias?
- ¿Conoces las necesidades de tus clientes? ¿Cómo?

ENTORNO

- ¿Qué amenazas consideras que enfrenta el entorno?
- ¿Cuáles son las oportunidades que consideras existen?
- ¿Conozco a mis principales proveedores?
- ¿Conozco otras opciones de nuevos proveedores?
- Mis proveedores me ofrecen: Crédito entrega oportuna descuento
- ¿Conozco los proveedores de mis competidores?
- ¿Mis clientes están satisfechos con mis instalaciones y equipo?
- ¿Tengo el producto en existencia cuando el cliente lo solicita?
- ¿Puedo conseguir nuevos empleados si se van los que tengo ahora?
- ¿Los nuevos empleados tienen las habilidades que requiere el negocio?
- ¿Doy mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipo?
- ¿Dispongo de recursos cuando los requiero?
- ¿Cuento con ahorro o algún plan para imprevistos?
- ¿Consideras que los productos que ofreces son de calidad?

HABILIDADES

- ¿Me aseguro de asignar las actividades a la gente adecuada?
- ¿Me aseguro de capacitar al personal para que hagan bien su trabajo?
- ¿Hago que mis empleados se comprometan en la empresa y se preocupen por ser los mejores en el negocio?

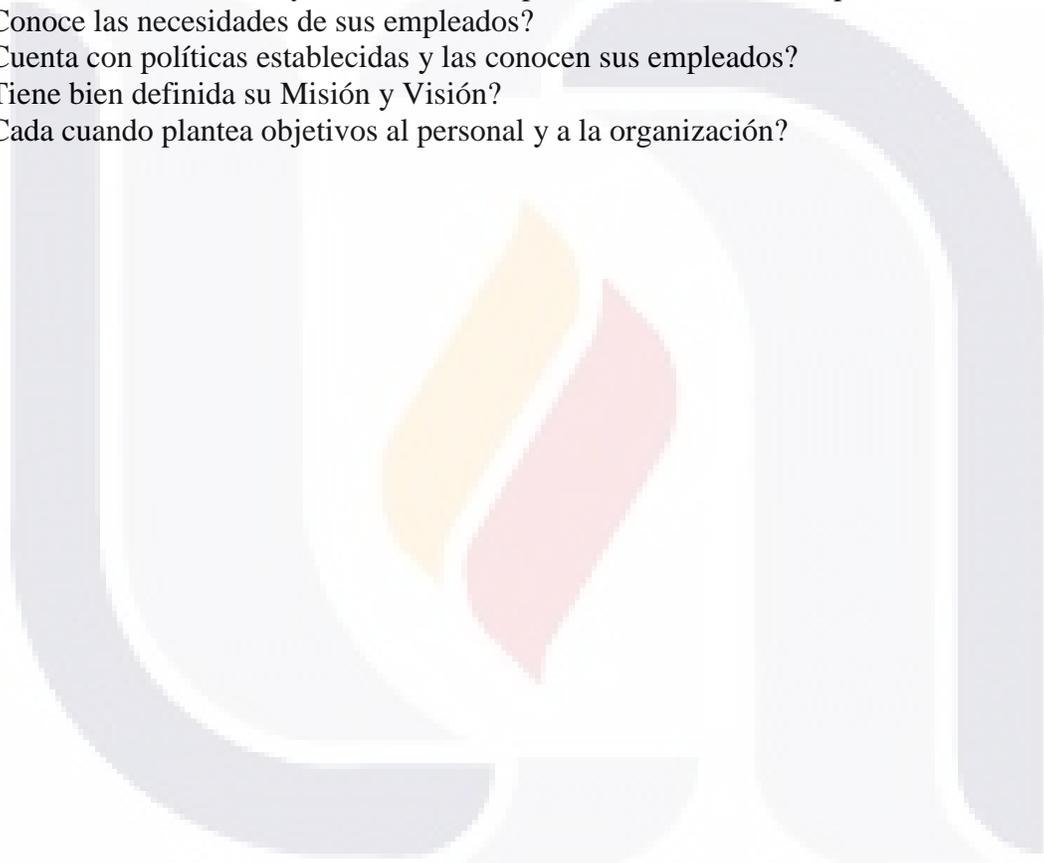
ASPECTO EXTERNO

- ¿Considera que la ubicación del negocio y sucursales son las adecuadas?
- ¿Cuenta con áreas de estacionamiento para los clientes?

- ¿La tecnología para su empresa la considera una ventaja o desventaja?
- ¿Qué tan factible ve la posibilidad de implementar las ventas por Internet?
- ¿La cultura del lugar de la empresa beneficia o perjudica a la empresa?

INTERNO

- ¿La relación entre los mismos empleados considera que es buena?
- ¿Existe compañerismo?
- ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo consideran que son apropiadas?
- ¿Su personal está motivado?
- ¿Realiza estrategias para motivarlos?
- ¿Cuenta con una cultura y valores en la empresa, la conocen los empleados?
- ¿Conoce las necesidades de sus empleados?
- ¿Cuenta con políticas establecidas y las conocen sus empleados?
- ¿Tiene bien definida su Misión y Visión?
- ¿Cada cuando plantea objetivos al personal y a la organización?



ANEXO J.- CÉDULA ANALÍTICA

Vendedor:	1		2		3		4		5		6		7		8	
Lineamientos	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Misión	X		X		X		X		X		X		X		X	
Visión	X		X		X		X		X		X		X		X	
Objetivos		X	X		X			X	X		X		X		X	
Metas	X		X		X			X	X		X		X		X	
Estrategias	X		X			X	X		X		X		X		X	
Procesos	X		X		X		X		X		X		X		X	
Políticas	X		X		X		X		X		X		X		X	
Procedimientos	X		X		X		X				X		X		X	
Planes	X		X		X			X	X		X		X			X
Programas		X	X			X		X	X			X		X		X
Corto/largo plazo		X	X			X		X	X			X		X		X
Estructura organizacional	X		X		X		X		X		X		X		X	
Tus funciones	X		X		X		X		X		X		X		X	
Cultura organizacional																
Muy buena																
Buena	B		B		B		Mb		B		B		MB		B	
Regular																
Pésima																
Manuales administrativos	X		X		X		X		X		X		X		X	
Hay controles en la empresa	X		X		X		X			X		X		X		X
La empresa necesita un cambio?	S		B			X		X	X		X		X		X	
Como ves la dirección de la empresa?	R		B		B		B		B		B		B		B	
Como ves la comunicación?	R		B		R		R		B		R		B		B	
Strees?	AV		NO		AV		Relaja		No		NO		NO		NO	
Sistemas operativos adecuados	R		X		S		X		R		X		X		X	
Trato directo con proveedores		X		X	X			X		X		X		X		X

ANEXO K.- CONCENTRADO DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS

Género	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Edad (años)	40	57	38	49	26	29	26	56	57
Estado Civil	Soltera	Divorciado	Casado	Casado	Casado	Casado	Soltera	Casado	Casado
Nivel de Estudios	Licenciatura	Licenciatura	Bachillerato	Bachillerato	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Licenciatura	MAESTRIA
Antigüedad laboral (años)	18	4.25	2	9	1	2.75	4	30	30
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	A1	A2	A3
Big Five									
Estabilidad emocional	64	36	64	76	56	60	64	72	60
Flexibilidad	60	80	64	100	68	68	48	60	68
Relaciones interpersonales	48	60	64	76	72	64	52	76	60
Enfoque de Metas	84	76	68	84	72	80	60	68	92
Reacción al cambio	68	84	76	72	60	64	64	44	76
LIFO Situación normal									
Da y Apoya	31	24	28	27	28	25	27	25	21
Toma y Controla	22	24	16	20	28	24	19	25	25
Adapta y negocia	16	18	22	25	18	21	14	23	17
Mantiene y conserva	21	24	24	18	18	20	30	17	27
LIFO Situación Estrés									
Da y Apoya	20	24	25	31	17	19	25	23	17
Toma y Controla	23	23	18	13	27	22	19	23	27
Adapta y negocia	26	22	19	26	26	27	20	28	27
Mantiene y conserva	21	21	28	20	20	22	26	16	19
S20/23 Grado de Satisfacción laboral									
I Supervisión	62	88	93	100	81	95	71	86	81
II Ambiente físico	66	94	100	97	71	91	77	89	91
III Prestaciones	54	89	94	100	80	97	77	89	86
IV Satisfacción intrínseca	75	89	82	100	75	100	79	100	89
V Participación	71	86	86	81	76	90	71	76	90
Estilo de liderazgo Kurt Lewin									
Autoritario	5	3	10	5	6	5	7	8	2
Democrático	7	9	8	11	10	10	11	8	10
Laissez faire	3	1	5	4	5	5	3	2	1
Personalidad 16PF									
A) Carácter (Retraído/Sociable)	30	40	70	60	40	20	20	40	60
B) Inteligencia (Concreto/Abstracto)	30	40	40	30	30	20	30	20	10
C) Estabilidad emocional (infantil/maduro)	60	30	40	80	40	30	20	30	40
E) Control (Sumiso/Dominante)	20	60	50	40	60	40	60	60	60
F) Entusiasmo (Taciturno/ Entucista)	20	40	30	40	40	30	20	60	50
G) Valores morales internos	60	70	60	80	70	60	60	60	60
H) Reactividad del sistema nervioso (timido/aventurado)	10	60	40	30	30	10	10	40	20
I) Predominio (Racional / Emocional)	40	30	40	40	70	50	50	50	30
L) Identidad social	50	60	30	50	40	50	40	50	50
M) Percepción (Objetivo/Subjetivo)	20	50	50	50	30	50	50	50	70
N) Máscaras sociales (Inseguro/ Astuto)	40	40	30	50	60	80	80	60	80
O) Autoestima (Seguro/ Apreensivo)	20	20	40	40	30	30	20	40	30
Q1) Orientación sociológica hacia el cambio	80	60	60	50	30	20	40	50	30
Q2) Dependencia	60	60	60	40	60	20	60	70	40
Q3) Congruencia	50	50	40	30	50	30	40	50	50
Q4) Tensión nerviosa (Relajado/Tenso)	50	40	40	30	60	60	40	40	40

ANEXO L.- GUÍA DE INTERPRETACIÓN DE LOS ESTILOS LIFO

DA Y APOYA		TOMA Y CONTROLA	
USO PRODUCTIVO	POSIBLES EXCESOS	USO PRODUCTIVO	POSIBLES EXCESOS
CONSIDERADO	SE NIEGA A SI MISMO	CONTROLADOR	DOMINANTE
IDEALISTA	NO PRACTICO	RAPIDO PARA ACTUAR	IMPULSIVO
MODESTO	SE AUTODESVALORIZA	CONFIANZA EN SI MISMO	ARROGANTE
DA CONFIANZA	INGENUO	BUSCA CAMBIOS	ABANDONA LO VIEJO
LEAL	OBLIGADO	PERSUASIVO	DISTORSIONA
DA APOYO	PATERNAL	INTENSO	COACCIONA
RECEPTIVO	PASIVO	COMPETITIVO	RIVALIZADOR
REPONDE AL PEDIDO	DEMASIADO COMPROMETIDO	TOMA RIESGOS	APUESTA
BUSCA LA EXCELENCIA	PERFECCIONISTA	PERSISTENTE	PONE PRESION
COOPERATIVO	FACILMENTE INFLUENCIABLE	SENTIDO DE URGENCIA	IMPACIENTE

MANTIENE Y CONSERVA		ADAPTA Y NEGOCIA	
USO PRODUCTIVO	POSIBLES EXCESOS	USO PRODUCTIVO	POSIBLES EXCESOS
TENAZ	NO PUEDE PARAR	FLEXIBLE	INCONSISTENTE
PRACTICO	NO CREATIVO	EXPERIMENTAL	SIN RUMBO
ECONOMICO	AVARO	JOVIAL	PUERIL
RESERVADO	INAMISTOSO	ENTUSIASTA	AGITADO
FACTICO	PRESO DE DATOS	USA EL TACTO	EVITA CONFRONTACION
FIRME	OBSTINADO	ADAPTABLE	SIN CONVICCIONES
PROLIJO	MUY ELABORADO	HABILIDAD SOCIAL	MANIPULADOR
METÓDICO	RUTINARIO	NEGOCIA	CEDE DEMASIADO
DETALLISTA	MUY MINUCIOSO	ANIMADO	MELODRAMATICO
ANALITICO	CRITICO	INSPIRADOR	EXAGERADO

ESTILOS LIFO

❖ **DA Y APOYA**

CONDICIONES HABITUALES

FUERZA (PRODUCTIVA)	EXCESO (NO PRODUCTIVO)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesita sentir que esta trabajando en el mejor proyecto, el más relevante. ✓ Le gusta realizarse, haciendo algo que beneficie a los demás. ✓ Deseoso de confiar en lo que dicen los demás sin ponerlo en duda. ✓ Indulgente con los demás y defiende sus derechos. ✓ Permite a los demás sentir que tienen un papel importante en la determinación de lo que ocurre. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se niega a trabajar en proyectos de menor relevancia o propósito. ✓ Puede dejarse envolver demasiado en los problemas de los demás y ser incapaz de decir "no". ✓ Fácil de manipular, termina desilusionándose de la gente. ✓ Sobreprotector y demasiado identificado con los intereses de otros. ✓ Puede ser demasiado sensible a la dirección de otros y serle difícil iniciar acciones.

CONDICIONES DE LUCHA

FUERZA (PRODUCTIVA)	EXCESO (NO PRODUCTIVO)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deseoso de oír la posición de los demás. ✓ Acepta y trata de resolver quejas legítimas. ✓ Deseoso de extenderse y de hacer lo que es justo por los otros. ✓ Altamente dedicado a reducir el conflicto y establecer cooperación. ✓ Ejerce influencia en la oposición a través de enunciados de principio y justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede identificarse demasiado con los objetivos ajenos y olvidarse de los propios. ✓ Puede llegar a aceptar exigencias no razonables. ✓ Se vuelve demasiado abnegado y hace demasiadas concesiones. ✓ Se rinde a la oposición por evitar ser visto como no cooperativo.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moralista, expresa sentido de injusticia perpetrada en su contra.

CONDICIONES DE TENSION

FUERZA (PRODUCTIVA)	EXCESO (NO PRODUCTIVO)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deseoso de asumir la responsabilidad y tratar otra vez. ✓ Optimista, con esperanza de que todo se resolverá en su debida forma. ✓ Deseoso de usar otras personas y otros recursos para resolver presiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se vuelve crítico consigo mismo y con los demás cuando no puede lograr lo imposible. ✓ Carece de percepción de los peligros involucrados en la situación. ✓ Excesiva confianza en los demás cuando se siente inseguro.

ORIENTACION BASICA: SIENDO SENSIBLE A LAS NECESIDADES DE LOS DEMAS, PERSIGUIENDO LA EXCELENCIA Y SUS ALTOS IDEALES, SU RECTITUD Y ESCRUPULOSIDAD SERAN APRECIADOS Y GOZARA DE SUS BUENAS CONSECUENCIAS.

META: SER VISTO COMO UNA PERSONA SENSIBLE Y DE VALER.