

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

***Influencia del estilo de liderazgo sobre el nivel de desarrollo organizacional de Refaccionaría Alanís S.A. de C.V.***

**Autor: Elba Claudia Alanís García**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Licenciado en Psicología**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**«INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE EL  
NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE  
REFACCIONARIA ALANIS S.A. DE C.V.»**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA

**ELBA CLAUDIA ALANIS GARCIA**

2000  
O ZAVALA T128 CHOACAN

ENERO 2000

RVOE 020 SEP CLAVE 16PFV000 4J





**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**«INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE EL  
NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE  
REFACCIONARIA ALANIS S.A. DE C.V.»**

**TESIS**



**BIBLIOTECA**

**CAMPUS SANTA MARIA**

PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA

**ELBA CLAUDIA ALANIS GARCIA**

**MORELIA, MICHOACAN**

**ENERO 2000**

**RVOE 020 SEP CLAVE 16PFV000 4J**



3RA DE CIMH

*El presente trabajo está dedicado a todas las personas que han contribuido con mi formación profesional y crecimiento personal, mi familia, mis amigos, mis maestros y todos aquellos que de alguna manera me han abierto la puerta del conocimiento, permitiéndome experimentar y aprender día a día.*

*Especialmente a Refaccionaria Alanís S.A. de C.V. incluyendo su personal, que me dio los medios para concluir mis estudios y los elementos para realizar ésta investigación.*

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A Dios, por permitirme terminar y mantenerme en pie...*

*A mis papás Toño y Emy, por darme mi carrera, por dejarme ser quien soy, por quererme, por apoyarme ... creo que no alcanzan las páginas siguientes para expresar mi cariño y agradecimiento.*

*A mis hermanos, Lumpis, Vivis, Tony, Toño y Mayo, por vivir con mígo y formar parte de mi ser*

*A Tere, gracias por tu paciencia, por tu apoyo y tu ayuda.  
¡Por fin lo logramos!*

*A mis amigas, July, Mary, Xochitl y Meche, por acompañarme, escucharme y darme su comprensión, especialmente por darme su amistad.*

*A mi primito Jorge, por ayudarme a hacer el procesamiento de datos. ¡Te debo una!*

# INDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	1
CAPITULO I: Revisión Literaria	
Revisión de literatura	3
CAPITULO II: El Problema de Investigación	
Problema	21
Hipótesis	23
Descripción de variables	23
Importancia del estudio	24
Limitaciones del estudio	25
CAPITULO III: Metodología	
Diseño de Investigación	26
Población	27
Instrumentos	32
Procedimiento	35
CAPITULO IV: Resultados	38
Resultados	38
CAPITULO V: Conclusiones	
Conclusiones	54
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	59

## INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, México vive una dinámica que exige a los responsables de la administración empresarial el desarrollo de estilos de liderazgo que lleven a sus organizaciones a la calidad y a la excelencia, permitiéndoles una mayor productividad mediante el incremento de la eficiencia en sus procesos. Todo lo anterior requiere impulsar una nueva cultura empresarial, desarrollar habilidades y actitudes que favorezcan la activación de la fuerza de trabajo, aprovechando los recursos disponibles.

Siendo el recurso humano el factor más importante y valioso en las organizaciones, su administración ha de orientarse hacia la consecución de la eficiencia operativa, lo que requiere de los profesionales de la administración y de la conducta así como de directivos con conocimientos y habilidades que les permita resolver la problemática laboral actual, solución real a los problemas económicos que enfrentamos en nuestro país.

Cabe resaltar la labor de los profesionales en las ciencias de la conducta para llevar a cabo la realización de dichos programas encaminados hacia el crecimiento y desarrollo empresarial, en éste caso, el diseño de un programa de mejoramiento organizacional a partir de la identificación del estilo de liderazgo predominante en Refaccionaria Alanís S.A. de C. V. y su influencia sobre el nivel de desarrollo organizacional, mediante modelos de administración de recursos humanos específicos. Es entonces cuando hace su intervención la psicología en el área industrial, encontrando la convergencia entre hombre y trabajo. La psicología ingresa a la organización tomando como punto de acción el hombre que forma de parte de la empresa con su carácter, personalidad, actividades individuales y colectivas que determinan el éxito o fracaso de la organización (Oficina Internacional del Trabajo, 1966).

El presente estudio, por lo tanto plantea como problema de investigación la influencia del estilo de liderazgo sobre el nivel de desarrollo organizacional, de tal modo que a través de un programa de mejora se promueva el crecimiento de la empresa como se ha logrado en países avanzados, donde los estudios de sondeo para mejorar el nivel



desarrollo empresarial constituye una de las actividades principales en las organizaciones. En México, se hace más común en algunas empresas, los programas de desarrollo organizacional para promover los planes específicos de mejora y diseños hacia el crecimiento de la economía nacional.

Esta investigación se plantea a través del estudio de la administración de los recursos humanos, materiales y la realización de un diagnóstico que mida el nivel de desarrollo de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V. y su relación con la tendencia del estilo de liderazgo predominante en su directiva, proponiéndose, a partir de éste, un programa de mejora que apoyara a la empresa a obtener los niveles idóneos de eficacia planteados en sus objetivos y creando una cultura organizacional explícita.

Como sucede en la mayoría de las pequeñas y micro empresas, Refaccionaria Alanís, también surge a partir de una idea específica y su desarrollo se logra de manera empírica, por lo tanto se espera que a partir del presente estudio se promueva la planeación estratégica para que ésta llegue a un nivel de madurez donde los procesos organizacionales requieran además de control, de otras estrategias, hasta llegar a un nivel de innovación. Al final de cuentas, innovar es la meta central para lo que son creadas las empresas y su principal función en el mercado es satisfacer las necesidades de la sociedad para la cual sirven.



## CAPTULO I: REVISIÓN LITERARIA.

México enfrenta problemas económicos importantes, agravados significativamente por la falta de empleos, lo que obliga a los empresarios a implementar soluciones creativas para el desarrollo organizacional (Rodríguez, 1994).

La experiencia ha demostrado que las llamadas “micro y pequeñas empresas” son el escenario ideal para la creación de estrategias reales que favorezcan la renovación económica del país, destacando entre ellas la generación de fuentes de empleo para una población con importantes requerimientos económicos (Soria, 1995).

Es en las micro y pequeñas empresas donde la innovación puede practicarse de manera sistemática favoreciéndose la motivación individual y la creación de nuevos valores y satisfactores tanto para los empleados como para el mercado empresarial del que se trate (Werther, 1995).

Las micro y pequeñas empresas representan la posible solución a los problemas más urgentes que está sufriendo la sociedad y la economía de nuestro país, por lo que puede promoverse su desarrollo en forma más vigorosa, ya que por su flexibilidad, en ellas se establecen relaciones personalizadas con empleados y clientes; los valores humanos son considerados como factor primordial para el desarrollo; se estimula la creatividad e imaginación de los empleados y que se utilizan los recursos locales promoviendo la actividad económica (CENCADE , 1992). También, por sus dimensiones, éste tipo de empresa es más flexible para enfrentar los cambios, su estructura es más sencilla y con escasos niveles jerárquicos por lo que las decisiones se toman más ágilmente. Las micro y pequeñas empresas responden a la demanda de los consumidores, crean nuevos productos y servicios, ayudan a mantener y disminuir los costos y precios y por medio de la competencia, se generan empleos y se contribuye al crecimiento económico (NAFIN, 1990).

Es a partir de la solución de los problemas económicos y sociales del país, que surge la inquietud de estudiar a la organización y sus procesos, ya que según las teorías organizacionales, se considera a la empresa como un sistema abierto formado

de una serie de subsistemas en interacción constante (Dominguez, 1979).

La organización empresarial realiza transacciones con su ambiente, ofreciendo un amplio espectro de soluciones a los problemas económicos que surgen en la sociedad actual, pues es en ella donde se crean y mantienen los recursos económicos y financieros, determinándose su actividad, destino y el momento en el que serán utilizados, ya sean de forma individual o colectiva (Cesto, 1994).

Técnicamente se puede definir a la organización empresarial como una estructura sistemática en donde se relacionan las funciones, niveles de autoridad, y actividades de sus elementos materiales y humanos con el fin de lograr la máxima eficacia, (Reyes Ponce, citado por Hernández y Ballesteros, 1992); es decir, que la organización logre un entorno laboral de alto nivel donde se incluyan puestos bien diseñados, destacando la productividad y cubriendo las necesidades del empleado, según sea la índole que caracterice al producto o servicio que la empresa ofrece (Werther y Davis, 1991).

Dos aspectos están implícitos en el funcionamiento eficiente de toda organización laboral: uno es el alcanzar las metas establecidas, al tiempo que se utilizan los recursos efectivamente (producción) y el otro es el ofrecer un clima que refuerce el bienestar de las personas que en ella laboran (Kast y Rosenzweig, 1994).

Así, tomando en cuenta que la organización laboral es una estructura sistemática con un funcionamiento eficiente, podemos designar la estructura de una empresa como formal e informal. La estructura formal de la organización está representada por un organigrama que integra los elementos necesarios para el logro de objetivos encaminados a que el grupo funcione adecuadamente (Chiavenato, 1991). Los elementos que promueven el funcionamiento adecuado de una organización formal son:

- a) Políticas: o los conceptos que constituyen una guía para dar curso a las actividades organizacionales, determinando lo que debe realizarse en el trabajo.
- b) Sistemas: son el conjunto de tareas normalizadas y estructuradas necesarias para realizar una actividad.
- c) Procedimientos: que funcionan poniendo en práctica el curso específico, sucesión cronológica y orden de las actividades, apegándose a las políticas y metas instituidas.
- d) Métodos: operaciones de un procedimiento, es decir, lo que cada trabajador deberá

ejecutar.

- e) Normas: las cuales establecen las bases para la fundamentación de un programa.
- f) Programas: acciones planeadas que se integran en una unidad y están diseñadas para lograr un objetivo determinado (Arias Galicia, 1993).
- g) Objetivos: clarifican los logros del personal y metas de cada puesto, identificando su razón de ser y contribución a la organización (Sosa Pulido, 1993).

La estructura informal de las organizaciones está representada por los patrones y relaciones que se desarrollan debido al contacto personal de los miembros del equipo laboral y evoluciona en forma natural, moldeándose por las normas individuales, valores y relaciones sociales existentes (Cesto, 1994).

Las estructuras informales funcionan dentro de una estructura formal en la organización ya que, a través de éstas se perpetúan los valores sociales y culturales en el grupo, se proporcionan condiciones de satisfacción social, se promueve la comunicación e influencia y se regula el comportamiento dentro y fuera del medio donde se desenvuelve el individuo (Terry y Franklin, 1995).

El estudio de las estructuras organizacionales ha llevado por consiguiente a promover el entendimiento y perfeccionamiento de la eficacia de los organismos empresariales y a resolver los problemas de éstos, trayendo como consecuencia el estudio de nuevas técnicas y procedimientos (Méndez, citado en Osorno, 1993). A partir del estudio de las estructuras organizacionales, se promueve la planeación empresarial, encontrándose que puede resultar un proceso complejo, ya que la organización está formada por subestructuras y éstas se enfrentan a situaciones particulares ocasionadas por los factores internos y externos predominantes y característicos (Dale, 1996). En el ambiente interno se hacen notar las siguientes variables:

1.- Tamaño de la organización: varía conforme aumenta el número de personas que en ella laboran, exigiéndose mayor control sobre las reglas y procedimientos formalizados con tendencia a obtener una mayor eficacia.

Nafin, (1999), propone una clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados y según la actividad organizacional:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	No. DE EMPLEADOS		
	IND. TRANSF.	COMERCIO	DE SERVICIO

MICROEMPRESA	1 A 30	1 A 5	1 A 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 A 100	6 A 20	21 A 50
MEDIANA EMPRESA	101 A 500	21 A 100	51 A 100
GRAN EMPRESA	SUPERIOR A 500	SUPERIOR A 100	SUPERIOR A 100

2.- Características del empleado: Entre las que se pueden mencionar edad, educación, inteligencia, familia y experiencia, que determinan una dinámica diferente en cada organización.

3.- Percepción del ambiente: Este se puede definir según sea la vivencia y experiencia de las personas en el medio donde se desenvuelven, así se darán las condiciones para crear la organización.

En el ambiente externo se consideran también algunas variables importantes a mencionar:

1.- Los cambios económicos, por lo que será necesario un diseño de la organización flexible y sensible a las variaciones del entorno.

2.- La inestabilidad del ambiente o cambios sociales a los que la organización está expuesta.

3.- La tecnología, la cual influirá según el tipo de producción o giro de la empresa (Hodgetts y Altman, 1991).

Nafin (1999), propone una división organizacional de acuerdo al giro de la empresa: Industria de la transformación, manufacturera, de servicio y comercio.

Las variables organizacionales, tanto internas como externas, están relacionadas mutuamente, de tal modo que es indispensable cubrir las necesidades de los empleados para lograr un eficaz desempeño de éstos dentro de la organización y también cubrir las necesidades de los clientes para quienes fue creada, promoviendo la constante evolución de la empresa (Gómez, Balkin y Card, 1997).

La empresa es un organismo vivo que presenta necesidades organizacionales, entre otras, se presenta la necesidad de atención al factor humano y la necesidad de atención al área técnica (Morgan, 1990), las cuales se satisfacen mediante la creación de un Clima Organizacional congruente con los objetivos de la organización, es decir, la suma de las actitudes del trabajador dentro de la empresa, especialmente en lo relativo a su salud y comodidad, por medio de la disminución de rotación y ausentismo del personal, la reducción de desperdicios y gastos; y el aumento de la producción, aminorando los defectos en el producto o servicio y el número de hurtos por parte del empleado, donde se espera un trato amable, respetuoso y digno con el que deben relacionarse las personas (Siluka, 1995).

Los trabajadores de hoy han cambiado en comparación a los de principios de siglo, ya que ha habido cambios culturales en la sociedad moderna y ésta hace hincapié en la realización individual y la auto-actualización contribuyendo hacia la “revolución de expectativas”, así a medida que se satisface una demanda, surge otra en su lugar, por lo tanto, no hay manera de que las prestaciones aumenten tan rápidamente como las satisfacciones, cuando se resuelve un problema, aparece otro; en realidad las necesidades humanas no tienen fin y no hay una organización perfecta (Strauss y Sayles, 1981).

Las organizaciones están en modificación constante y los cambios resultan necesarios para la evolución en el desarrollo técnico, así como en el movimiento del personal y de la constante necesidad de revisar y confirmar los objetivos existentes (McBeath, 1996).

Si se cubren las necesidades organizativas, se evitarán las crisis en la empresa, mismas que pueden ser ocasionadas por cambios internos del sistema, factores del entorno, problemas en la organización y entre los individuos que la componen, actitudes y expectativas del empleado y problemas de autoridad entre otros (Dale y Yoder, 1986).

Las crisis provocan cambios importantes en la organización; existen cuatro razones principales por las que una organización cambia con el tiempo: a) la interdependencia de las unidades internas de la empresa que actúan unas con otras y las



fuerzas externas que crean y mantienen la organización; b) la dinámica humana dentro de la organización como son los movimientos del personal (retiros, renunciaciones, muertes, transferencias, promociones, rescisiones, etc.); c) las fluctuaciones en la demanda del servicio o producto; y d) las acciones tomadas por la dirección o gerencia para mejorar la organización, ayudando a mantener la dinámica empresarial (Terry y Franklin, 1995).

La capacidad empresarial para enfrentar las crisis se conoce mediante la medición del nivel de su desarrollo. Sin embargo, antes de medir su evolución, es importante conocer las diferentes etapas de desarrollo de la misma con sus respectivas características y crisis, como lo proponen Lippit y Shmidth (1965):

**NACIMIENTO:** donde la empresa se origina con su misión y motivo de existencia a partir de una idea generada por sus fundadores. Se procede al estudio de la idea original para determinar el éxito lucrativo, social y técnico de la idea. Las crisis se inician a partir de la toma de decisiones que los directivos deben hacer respecto al futuro de la empresa, ya sea apegándose a las probabilidades que se tienen a favor del éxito o a las metas que sirven para medir los logros. Es aquí cuando surge la importancia del autoanálisis y valoración de los recursos que permita el incremento constante de planes a largo plazo, para concluir el nivel de desarrollo de la empresa que puede ser primitivo o subdesarrollado según los avances que durante el proceso se encuentren.

**JUVENTUD:** Conforme la empresa lleva a cabo sus actividades, se va logrando un equilibrio y crecimiento, ajustándose a las actividades internas y presiones externas, de tal modo que comienza una expresión más directa entre los empleados, administradores y directores o fundadores, enfrentándose ahora al problema de la capacitación y entrenamiento, integración de equipos de trabajo y estabilización de la clientela. En esta etapa se da la crisis con el usuario, por lo tanto la empresa deberá supervisarse, valorarse, revisarse y mejorarse. Así mismo, los directivos deberán examinar el producto o servicio y operaciones internas y externas, analizando mediante un diagnóstico el nivel de desarrollo de la empresa y promoviendo la planificación y comprensión de las metas a través de una actitud de interés hacia los clientes, ya sea que la empresa se encuentre dentro de un nivel en desarrollo o desarrollado según la información obtenida en el diagnóstico organizacional.

**MADUREZ:** Es la consolidación de la empresa, tiempo en que se logra mayor control interno y externo, así como una posición financiera más cómoda, encontrándose entonces en un nivel de excelencia competitiva. Aquí las crisis a enfrentar son mínimas y la empresa adopta una posición de confianza, debiendo revisar sus procesos y haciendo los reajustes que sean necesarios para aprovechar las capacidades y oportunidades que promuevan el desarrollo del personal (Tavera, 1995). Entonces al consolidarse la empresa, y encontrándose en un estado de madurez, comienza la expansión y consolidación, es decir la innovación o condición esencial para mantenerse y mejorar el mercado existente (NAFIN, 1990).

Dentro de una empresa es importante la constante innovación, ésta se logra a través de un diálogo de interés y aceptación a la gerencia, así como mediante el establecimiento de responsabilidades claras en cada proyecto, aplicando acciones correctivas, escogiendo soluciones entre varias alternativas, propiciando la participación, dando tiempo al cambio, confrontando la resistencia y ejerciendo un control de los elementos de operación (Juran, 1989).

Las estructuras organizacionales influyen de manera positiva en la innovación, las empresas orgánicas permiten la flexibilidad, adaptación y fertilización cruzada que facilita la adopción de innovaciones. La innovación se nutre donde hay abundancia de recursos, ya que se soportan los costos para instalarlas o para absorber los fracasos.

Por lo tanto, para que una empresa evolucione y complete su desarrollo idóneo, debe controlar y mejorar varios factores incluyendo la estructura, las descripciones de puestos, las normas del desempeño, el estilo de liderazgo y los valores del trabajo entre otros. Estos factores afectan a las variables internas, siendo necesario que las organizaciones midan constantemente las variables y diagnostiquen su nivel de desarrollo con el fin de facilitar a los directivos el reconocimiento de la obtención de logros hacia el ideal de empresa y la oportuna identificación de los conflictos que se pueden generar en la organización antes que se conviertan en un problema emergente y exigente del cambio organizacional (Hodgetts y Altman, 1991).

Para reconocer los conflictos generados dentro de la organización, es importante plantear una solución para enfrentarlos, ésta habrá de diseñarse a partir de un diagnóstico



que permita la identificación de los elementos necesarios para la formulación de un plan específico y congruente con los recursos disponibles de la empresa, en función de los procesos de las cuatro áreas fundamentales que tienen lugar en toda organización:

AREA SOCIAL: Estudia la interacción de los miembros que conforman la empresa y lo concerniente tanto a las relaciones internas como externas de ella.

AREA ESTRATEGICA: Estudia la interacción entre un sistema y su entorno, *estableciendo las actividades adecuadas a las circunstancias en las que se encuentra la empresa.*

AREA ADMINISTRATIVA: Organiza las actividades del sistema, basándose en su misión, influyendo concretamente en la eficacia de la empresa.

AREA TECNOLOGICA: Busca la óptima aplicación y empleo de recursos materiales y financieros, tecnológicos y humanos de la empresa, promoviendo la organización de ésta (CENCADE, 1990).

Las áreas mencionadas contribuyen a la constante transformación de la empresa, lo cual es un proceso que nunca concluye y que en última instancia tiene como finalidad llevar a la organización de un nivel de desarrollo a otro mayor, mediante la ejecución de un conjunto de acciones deliberadas, que necesariamente implican el diseño de una estrategia de innovación permanente sin olvidar la estrecha relación que existe entre cada proceso. Por lo tanto, debe considerarse que el grado de funcionalidad de un área afecta a las demás, como efecto secundario (Blum, 1992).

La evolución de una empresa no se puede juzgar únicamente en áreas determinadas, existen grados de evolución y desarrollo que afectan a toda la organización interna y objetivos. En la micro y pequeña empresa, por principio de cuentas, se observa una transición de una administración individual a una administración en equipo, por otro lado, también existe el cambio entre una administración empírica a una administración técnica y científica, por último, la pequeña empresa toma representatividad cuando el propietario da cabida a los intereses profesionales de un cuerpo administrativo que se coordine abiertamente (Guzmán Valdivia, 1995).

Para poder trabajar íntegramente, es necesario reflexionar sobre los planes de trabajo y objetivos, establecer las principales tareas, dividir las en subtareas, asignar los recursos y directrices para las actividades y evaluar las estrategias de mejora en la organización (Cesto, 1994).

Demming (1989), propone estrategias de mejora continua, las cuales están encaminadas hacia la claridad en el propósito, el seguimiento de una nueva filosofía, la evitación del trabajo espontáneo, la institución de la capacitación laboral, la orientación hacia un liderazgo que promueva el crecimiento personal, la integración de equipos de trabajo, el mejoramiento en el estilo de comunicación, la metodología en los procesos y actividades, y por último promueve la educación y el entrenamiento tanto de ejecutivos como de operativos.

Los planes de mejora, abarcan los objetivos, la gerencia y el personal operativo, relacionándolos con los 3 propósitos de ganancia, de ocupación, e imagen institucional. En la empresa la labor es conjunta, por una parte, los planes de mejora promueven el crecimiento y cambio de la organización, y por otra, los directivos de la empresa deben estar atentos a las modificaciones del entorno, detectando oportunidades y amenazas que surgen a partir de las exigencias del ambiente, ya que ninguna empresa trabaja en el vacío, los directivos deben ejercer mayor control, razón por la que deben estar informados de las cuestiones relativas a la posición competitiva y flexibilidad de la empresa, a la reestructuración organizativa, el uso de equipos de trabajo, la necesidad de crear una cultura empresarial, y sobre las funciones tecnológicas, así como la presencia de sindicatos (Gómez, Balkin y Card, 1997).

La relación líder-organización es circular, su desempeño tiene que ver con las condiciones mismas de la empresa y la situación organizacional ejerce también influencia sobre la autoridad (McGregor, 1992). El diálogo obrero-empresarial, se inscribe en un contexto de cambio, alentando la integración a los procesos de producción empresariales aspectos como educación y capacitación; valorando el trabajo humano, el aumento de la productividad así como la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (Revista Laboral, Sept. 1996 p. 38).

En un continuo esfuerzo por mejorar la empresa y promover el crecimiento, resulta de gran relevancia la formación de energía humana, es decir la adecuada planeación para el aprovechamiento del recurso humano, lo cual tiene implicaciones en el sistema organizacional completo. Entonces es lógico que las organizaciones empresariales tengan un claro interés en éste proceso, ya que además de afectar la aplicación eficiente de los recursos humanos, también ejerce una influencia significativa sobre el nivel de vida material, así como la satisfacción de otras necesidades no materiales del trabajador y de sus familias. El tipo de puesto en cual se desempeña el empleado, determina en grado considerable los bienes y servicios, las necesidades y los lujos a los cuales tendrá acceso el trabajador, así mismo, la posición del trabajo en la organización le brinda un status y prestigio social. Las empresas no solamente tendrán que formar al personal para los puestos actuales, sino que también deberán planear los cambios futuros, así como la creación de nuevas opciones en donde la principal finalidad sea el crecimiento organizacional, la satisfacción laboral y el aumento de la productividad (Dale, 1986).

Como parte de la formación del personal, se encuentra la reeducación y capacitación. Especialmente en aquellas empresas dedicadas a brindar un servicio directamente al cliente, tal es el caso de las micro y pequeñas empresas, en donde la relación cliente-proveedor y empresa son directas. Es en éstos casos los empresarios deben ser cuidadosos en no engañarse a sí mismo mandando a sus empleados a cursos de ventas mediocres y obsoletos, sino que se debe motivar al personal para la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho siempre regresará y sus compras promoverán mayores ingresos a la empresa, mayores insumos y personal motivado, concluyendo en lo que los expertos llaman “alta productividad empresarial”.

La productividad es un indicador de la eficiencia en el proceso de transformación, los efectos del incremento en la productividad se ven reflejados en los costos, la competitividad, la ampliación del mercado, el incremento de ventas y de las utilidades para el personal, como salarios y prestaciones, así como prácticas administrativas y condiciones de trabajo que procuren la motivación hacia los retos y logros, el reconocimiento y autodesarrollo, la responsabilidad y participación. La baja productividad se refleja en el absentismo, accidentes, retardos, reclamaciones, robos, descomposición de la tecnología, etc., con los que consecuentemente aumentan los costos, baja la competitividad, disminuyen las ventas y se reducen las utilidades, desmotivando al

personal (Sosa Pulido, 1993).

La mayor parte de las compañías desconocen el nivel de rendimiento real de los trabajadores, ya que muchas medidas del desempeño no son objetivas y carecen de validez, para lograr mayor objetividad, existen sistemas de identificación del rendimiento de un empleado que además de evitar la subjetividad, promueve mayor disposición a los cambios importantes que se generan en la empresa apoyando el desarrollo organizacional. El interés por el desarrollo organizacional, refleja el reconocimiento de que la gerencia es una fuerza trascendental en la empresa, desechando el concepto de que a los trabajadores se les debe supervisar y motivar, mientras que los gerentes persiguen el éxito organizacional (Strauss y Sayles, 1981).

Actualmente la gerencia ejerce su liderazgo hacia tres esferas diferentes: la conquista del sí mismo, el trabajo en equipo y la interacción con los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización; consecuentemente el análisis del liderazgo es imperioso en cada empresa, ya que éste estudia las relaciones patrón-empleado en todos los niveles de la organización (Martínez del Río, 1998).

Un equipo humano es un cuerpo moral con espíritu, con mente y visión superior que vive intensamente gracias a la energía que genera al unirse todos los miembros en una intensión común, el líder por lo tanto, es un catalizador de ésta energía. En una empresa, aquéllas personas que acceden a participar en ésta integración, resultan cooperadores y eficientes para el trabajo dentro de la organización, promueven el elemento de la participación y pueden ser un factor importante en el crecimiento de la empresa, ya que su visión se encamina hacia el respeto de la consciencia individual y encaminan los esfuerzos hacia el mejor desempeño laboral, cumpliendo con las metas y objetivos empresariales.

Para el análisis del liderazgo empresarial, primero se deben tomar en cuenta las teorías organizacionales que han surgido en la historia a lo largo de su estudio y donde se han propuesto diferentes estilos de liderazgo eficaces para estimular el desarrollo de una empresa.

Las teorías clásicas de organización, buscaban alcanzar la eficiencia en las

empresas, creando puestos estrictamente especializados, determinando métodos de trabajo y estableciendo un sistema de control. Se basaban en la premisa de que el empleado no es capaz de trabajar eficientemente sin reglas, instrucciones detalladas supervisión extrema e incentivos económicos. Estas teorías se generalizaron y rigidizaron demasiado concluyéndose que no se puede dirigir una organización siguiendo criterios racionales y puramente técnicos. Por otra parte, las teorías de la organización con enfoque humanista percibían a la organización con papeles flexibles, comunicación abierta liderazgo participativo y decisiones descentralizadas. Estas teorías suponían que los miembros de la organización son responsables, creativos, y automotivados. Se argumentaba que se debería tratar al trabajador como una persona completa, con necesidades propias, ya que según los estudios realizados por Howtrhome (1941), durante la década de los cuarenta, generalizaron descubrimientos creyendo que los trabajadores felices eran más productivos. Por último, las teorías de contingencia, fueron formuladas para determinar que la organización depende del ambiente y la tecnología, así como de las características de sus miembros; se considera a las personas como el recurso humano con capacidad y creatividad ilimitada, además se le asigna mayor importancia a la investigación empírica, así los individuos pueden ser motivados a través de diferentes métodos multidisciplinarios para lograr mayor eficiencia laboral (Wexley y Yukl, 1990 y Hodgetts y Altman, 1991).

Las teorías organizacionales tienen defectos que encasillan a la empresa y los intentos son fallidos para renovarla, por lo tanto es importante que las organizaciones desechen las doctrinas restrictivas sin caer en condiciones teóricas que no se pueden llevar a la práctica para constituir el cambio. Es importante que las empresas se encaminen hacia una dirección de integración y autocontrol a través de la participación, la fijación de objetivos y el cambio en las estrategias gerenciales. Actualmente las empresas se preocupan por aumentar la producción, pero también buscan líderes que además de capacidad intelectual elevada, tengan confianza en sí mismos, representación social, conocimientos adquiridos extracurricularmente, ambición e ímpetu personal (McGregor, 1994).

Los líderes de una organización desempeñan las funciones que constituyen la administración de la empresa, es decir, la coordinación de los intereses propios y de los trabajadores o personal operativo para que en su totalidad realicen sus objetivos en

cuanto a las condiciones relativas al volumen de producción, calidad de los productos, precios y a las características del servicio según lo exija la población (Guzmán Valdivia, 1995).

El estudio científico del liderazgo en las empresas se inicia a partir del surgimiento y desarrollo de la organización industrial y mercantil. Dicho estudio ha tomado mucho tiempo y se han fundamentado diferentes teorías, iniciando con los estudios de la postura individualista del siglo XIX, hasta los estudios realizados en nuestros días. Sin embargo se ha encontrado a lo largo de éstos estudios que es difícil definir lo que es un líder eficaz. Se dice que el liderazgo es la habilidad para influir en el grupo y lograr la realización de metas (Stephen, 1996). Por lo tanto el líder sería aquella persona que es capaz de conducir a los miembros de un grupo hacia el cumplimiento de metas y objetivos, éste puede ser nombrado por el grupo o surgir a partir de la necesidad del mismo. El líder puede ser apoyado por los miembros del grupo, como consecuencia puede ejercer una influencia positiva en la conducta de ellos produciendo un cambio en el nivel de rendimiento grupal.

En 1939 Lewin, (citado en Shaw, 1980) propuso la teoría de rasgos, ésta sustenta que existen tres tipos de liderazgo en las organizaciones: el autocrático, el liberal y el democrático, argumentando que mientras más fuera la tendencia hacia el liderazgo democrático, mayor iba a ser la productividad de una empresa.

El líder autocrático, se siente superior, se molesta cuando no se hace exactamente lo que se ordena. El liderazgo liberal, no toma en cuenta los niveles jerárquicos superiores, desafía lo establecido, influye en los demás y atrae a la gente en propósitos comunes. En el liderazgo democrático, se logra que la gente sienta satisfacción por cumplir lo que hace y el líder se encuentra al mismo nivel que los demás (Valencia y Morales, 1998).

Murphy en 1941, argumentó que los rasgos del líder son cambiantes según la situación, concluyendo que los rasgos vinculados al liderazgo se definían de manera muy general; se demostró que los líderes que gozan de reconocimiento muestran más intentos de influir que aquellos que no se ven forzados por los miembros del grupo. Fiedler (1953), concluyó que el liderazgo directivo es más eficaz cuando la situación en la que se llevan a cabo las actividades es favorable, mientras que el liderazgo no directivo es más eficaz

cuando la situación de las tareas es relativamente favorable. Estas conclusiones se basaban en el supuesto de que el estilo de interacción del líder con sus seguidores se ve afectado por el grado en el que éste ejerce poder e influencia sobre sus seguidores (Mortencen, 1976). La autoridad de un líder no es propiedad individual si no una compleja relación entre los diferentes factores por los que está conformado la organización como son las características personales del jefe, las actitudes, necesidades y los aspectos personales de sus seguidores, los elementos distintivos de la organización como sus objetivos, estructura, y el giro de la misma, además del medio social, económico y político (McGregor, 1994).

En la actualidad se han sustentado diferentes teorías acerca de liderazgo como:

La Teoría de Atribución: sostiene que el liderazgo es una atribución que la gente formula acerca de otros individuos.

La Teoría del Liderazgo Carismático: éste estudio se basa en la percepción que las personas tienen de su líder, si un líder es carismático, los subordinados tendrán mejor desempeño.

La Teoría del Liderazgo Transaccional vs. la Teoría de Liderazgo Transformacional: El líder transaccional guía a sus seguidores hacia la obtención de metas establecidas mediante la clara visión de roles y tareas. El líder transformacional, inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, proporcionan consideración y estímulo intelectual a los seguidores y tienen carisma. Este tipo de liderazgo tiene mayor correlación con menores porcentajes de rotación de personal, más productividad y satisfacción del empleado (Robins, 1996).

A pesar de todas las teorías existentes sobre liderazgo, no se ha encontrado en realidad el estilo de liderazgo idóneo para lograr mejores resultados en la organización. Sin embargo la mayoría de los autores coinciden en describir las características de uno que cumpla con las exigencias de la empresa y de sus seguidores, formulándose características clave mencionándose las siguientes:



- \*Autoconfianza, en su estilo y lenguaje, tomando riesgos y logrando las metas propuestas.
- \*Visión a futuro, es decir, que prueba lo tradicional y promueve la innovación.
- \*Habilidad para articular la visión.
- \*Fuerzas convicciones acerca de su visión y metas, es decir que crea conciencia y compromete a sus seguidores ligando los valores de éstos a las metas.
- \*Demuestra creatividad.
- \*Es agente de cambio y difunde sus ideas y proyectos.
- \*Es sensible al ambiente, percibe oportunidades y las aprovecha  
(Conger y Kanungo, citado por Cornejo en 1993).

Además de lo anterior, el líder que representa adecuadamente su papel en una empresa, asume conductas de conciliación, su enfoque de trabajo es en equipos, delega autoridad, optimiza los recursos y se basa en la búsqueda de calidad y mejora dentro de la organización (Valencia y Morales, 1998).

Por lo tanto es importante que cuando una empresa se centra en la búsqueda de calidad y mejora, comience los cambios en la directiva, con estrategias bien diseñadas para promover la congruencia entre los objetivos empresariales y de los líderes. El desarrollo de una organización requiere de empresarios flexibles, hábiles, capacitados para el trabajo en equipo y preparados psicológicamente para actuar en situaciones de incertidumbre y control de los cambios (Soria, 1995).

El desarrollo del liderazgo dentro de la empresa se promueve a partir de la oportuna identificación de las áreas de oportunidad, la sistematización de mediciones en la evaluación de los niveles de desarrollo, la correcta selección de personal y definición de puestos (Martínez del Río, 1998).

Blake y Mountoun, (1964), desarrollaron una representación gráfica de la tendencia en el estilo de liderazgo de los dirigentes en una empresa, propusieron una evaluación denominada el "Grid Administrativo" basándose en dos estilos de comportamiento gerencial: la preocupación por la gente y la preocupación por la producción. El Grid Gerencial demuestra los factores dominantes en el pensamiento de un líder para promover el desarrollo de la empresa que dirige (Robins, 1996).

En una organización, la meta primordial de los dirigentes es lograr un nivel óptimo de desarrollo que le permita a la empresa obtener ventajas sobre la competencia, satisfaciendo las necesidades internas y externas de la empresa. Desarrollo simboliza un estado más avanzado a un nivel mayor de madurez. El término “desarrollo organizacional” ha sido definido como un proceso de renovación y solución de problemas mediante un equipo gerencial efectivo, la colaboración de la cultura organizacional y el uso de teorías de las ciencias del comportamiento, basándose en una variedad de estrategias con el objetivo de vitalizar, activar y renovar los recursos materiales y humanos de la organización y promoviendo la mejora organizacional (French y Bell, 1978).

En las intervenciones de las técnicas de desarrollo organizacional se examinan las necesidades empresariales y están encaminadas a aumentar la competencia de la organización. El proceso de mejora y desarrollo organizacional consiste en los siguientes procesos:

1. La percepción del problema, es decir cuando los funcionarios hacen conciencia de que es necesario mejorar por que existe un problema al cual se debe dar solución.
2. El diagnóstico, que consiste en analizar la situación y en recopilar la información sobre el estado actual de la empresa.
3. La planeación y la acción, donde se proponen los objetivos de un programa para llevar a cabo una intervención.
4. El seguimiento, que comprende control y consolidación de los nuevos procesos de la organización.

El proceso de cambio es promovido por los directores de la empresa, sin embargo, en ocasiones se buscan consultores externos que los auxilien en la estructuración de estrategias bien diseñadas para lograr el descongelamiento de hábitos antiguos y la introducción de nuevas conductas, manteniendo el equilibrio organizacional (Hodggets y Altman, 1991).

Nuestra sociedad enfrenta el desafío de mejorar continuamente las organizaciones que la integran, es entonces cuando intervienen los expertos en las relaciones humanas para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones. Para llevar a cabo ésta función los expertos deben satisfacer objetivos múltiples, es necesario hacer frente a las necesidades sociales, de la organización y del personal. Estos objetivos se

logran a través de diversas actividades del personal, enfocadas a obtener, mantener, evaluar, utilizar y conservar una fuerza laboral eficaz; dichas actividades, son responsabilidad de los dirigentes empresariales quienes se encargan de canalizarlas a las personas especializadas en las diferentes áreas de trabajo (Werther y Davis, 1995).

Dentro de la organización existe un esquema definido, por lo tanto el cambio es difícil de digerir y la gente tiende a resistirse a éste por razones individuales que en el ámbito organizacional se explican como necesidad de estabilidad. Es entonces cuando se hace necesario el apoyo del psicólogo en la organización, cuya tarea es interpretar y entender las conductas laborales para manejarlas y sentar las bases para una reeducación (Rodríguez E. 1994).

En una organización, la psicología formula y modifica sus principios en los procesos humanos que operan en el contexto empresarial. Para cumplir con esta labor, el psicólogo necesita partir de un conocimiento claro de las conductas empresariales, de la estructura organizacional, de los elementos que la conforman, y su funcionamiento para estudiarlos desde diferentes enfoques (Collerette, 1988).

Al fin de cuentas, el punto central del estudio de la psicología es el comportamiento humano, y dentro de la organización éste se modifica constantemente especialmente cuando se lleva a cabo un proceso de crecimiento atravesando por ciertas fases secuenciales que son el conocimiento, la aceptación, la acción y el beneficio. Por lo tanto, el plan de mejora ha diseñarse en cualquier organización debe tener como finalidad facilitar la definición e implementación de estrategias de control e innovación que permitan a la empresa consolidarse como negocio y el desarrollo de una cultura de calidad en sus trabajadores, en estos propósitos, el psicólogo interviene como conocedor de la conducta y de los motivadores que satisfacen de las necesidades humanas.

Ahora se reconoce que dentro de una empresa también hay grupos informales, metas divergentes, problemas de productividad y problemas del personal tanto a nivel gerencial como a nivel del trabajo operativo; los programas de desarrollo, por lo tanto se centran en reintegrar los procesos organizacionales, minimizar los conflictos entre grupos y desarrollar compromisos (Strauss y Sayles, 1981).

En éste estudio, cabe importante resaltar que el diseño de las organizaciones está

determinado implícitamente por los valores que hacen referencia a la eficiencia de las relaciones humanas. Las relaciones humanas son las que están vinculadas con el logro de objetivos de la organización, de tal modo que a través de los valores de las personas se puede crear un ambiente en donde la discusión afectiva e interpersonal sobre cimientos bien fundamentados puede sustentarse hacia la eficiencia del trabajo. Así se crea la dirección unilateral entre los directivos y su equipo de trabajo (Adgyris, 1979).

Como ya se mencionó anteriormente, es posible medir las situaciones del dirigente para promover un mayor desarrollo en la empresa. El énfasis sobre la situación del personal directivo y las relaciones interpersonales poseen implicación para el adiestramiento y la capacitación, por lo tanto los hechos del líder y el nivel de desarrollo organizacional no se pueden considerar separados de otros procedimientos psicológicos, administrativos y tecnológicos que están destinados a resultar en la satisfacción máxima del trabajador y en organizaciones eficientes mediante la correcta jerarquía de la empresa (Bellows, 1992).

Sin embargo las relaciones entre directivos y subordinados a largo plazo, no son unilaterales. También los subordinados tienen responsabilidad en desarrollar relaciones hacia "arriba" que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y la organización. Resulta útil identificar los puntos fuertes y las debilidades en el trabajo, así como las aptitudes complementarias y estilos de trabajo compatibles con expectativas mutuas donde se promueva la comunicación abierta y la claridad, creando un ambiente de confianza e integridad, sin lo cual las relaciones entre subordinado y directivo estarían en problemas (Kast y Rosenzweig, 1994).

Los dirigentes actuales verbalizan, defienden y apoyan un estilo de dirección y rechaza el estilo autoritario, sin embargo en la dirección participativa, a la hora de la práctica, manifiesta connotaciones relacionadas con las relaciones humanas en las actitudes de los directivos hacia los subordinados, de tal modo que si éstas son adecuadas, la dirección también lo será. Así, el directivo alienta a sus subordinados hacia la autodirección y el control con el propósito de mejorar la satisfacción y como consecuencia, alentar el futuro desarrollo de la organización (Dominguez, (1979).

Así para tener un conocimiento claro de la empresa, es importante diagnosticar su nivel de desarrollo, evaluar la tendencia del estilo de liderazgo de sus dirigentes y medir la

influencia de ésta en el crecimiento organizacional, es entonces cuando el psicólogo hace su intervención, auxiliándose de estrategias de trabajo bien diseñadas que tengan como objetivo central la mejora en los procesos organizacionales para el adecuado funcionamiento de la empresa en el mercado donde presta un servicio y satisfaciendo las necesidades del cliente, así como de los empleados que integran el recurso humano, parte medular de toda organización.

## CAPITULO II: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

Actualmente, el desarrollo industrial y comercial requiere de una mayor preparación de las empresas para enfrentar los diferentes problemas que implican el camino a la modernidad.

Las organizaciones están enfrentando la necesidad de implementar programas de mejora continua que les permita incrementar su productividad y convertirse en entidades competitivas cuyo óptimo funcionamiento haga posible la satisfacción de las cambiantes demandas del mercado nacional e internacional.

Los programas de mejora continua promueven dentro de las empresas su planeación y organización a partir de la clara distinción entre las ventajas y desventajas, los retos y las oportunidades que el ámbito competitivo en el que se desarrollan les presenta cada vez con mayores exigencias.

Mediante la investigación que suponen los programas de mejora continua, han de valorarse constantemente los recursos materiales y humanos que conforman una organización empresarial, con una visión objetiva y sistemática que oriente y guíe los esfuerzos empresariales hacia la productividad.

Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., es una empresa familiar en vías de desarrollo, la cual busca opciones de mejora en función de la modificación de actitudes hacia el trabajo y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, técnicos, y financieros a través de su investigación en un plan de desarrollo de largo plazo. Así pues surge en sus directivos la inquietud por diseñar un modelo organizacional efectivo a partir del siguiente cuestionamiento: ¿Está relacionado el nivel de desarrollo organizacional de la empresa Refaccionaria Alanís S.A. de C., con la orientación del liderazgo que ejerce el personal directivo?

Dicho cuestionamiento plantea la necesidad de realizar un diagnóstico respecto al estilo de liderazgo predominante con el fin de identificar su posible relación con el desarrollo organizacional, y observar la probable modificación de ésta última

variable al momento de efectuar cambios en la primera, dentro de un programa de mejora continua.

La naturaleza misma del problema planteado, sugiere la transformación de la cultura organizacional, de ahí que el profesional de la conducta encuentre en los grupos empresariales un vasto campo de investigación, ya que la organización dinámica de sus miembros hacia el logro de los objetivos se establece a partir de la mutua relación entre la personalidad del individuo y los factores ambientales que condicionan su comportamiento.

### **HIPOTESIS:**

H1: El interés equilibrado del personal directivo hacia la producción y las personas influye en el nivel de desarrollo organizacional de Refaccionaria Alanís S.A de C. V.

H0: El interés equilibrado del personal directivo hacia la producción y las personas no influye en el nivel de desarrollo organizacional de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V.

### **DESCRIPCION DE VARIABLES:**

VARIABLE INDEPENDIENTE: El interés del personal directivo hacia la producción y las personas, ya sea que los supervisores se interesen por la consecución de las metas formales del grupo o por el trato cálido, de ayuda e interés hacia los subordinados, según la calificación obtenida en el Grid gerencial diseñado por Blake y Mountoun (1987).

VARIABLE DEPENDIENTE: Nivel de desarrollo organizacional, determinado por la frecuencia con la que se presentan ciertos indicadores de trastornos funcionales en la empresa, agrupados estos en variables que conforman cualquiera de los procesos organizacionales denominados social, estratégico, administrativo y tecnológico (CENCADE, 1990), según las calificaciones obtenidas en el instrumento de medición utilizado.



## IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:

El desarrollo de una empresa, entre otros factores, está significativamente influido por el estilo de liderazgo que ejercen sus directivos y supervisores. Por lo tanto, es importante identificar el estilo predominante y sus efectos sobre el desarrollo organizacional y, en última instancia sobre la productividad.

Actualmente en México y, específicamente en la ciudad de Morelia, las empresas hacen énfasis en la necesidad de diseñar nuevos enfoques administrativos que les permitan lograr niveles de excelencia al más bajo costo, lo que garantizará no sólo su sobrevivencia, sino su desarrollo competitivo.

Debido a que los programas de mejora implican modificaciones importantes en las actitudes del personal de la empresa, la función que cumple el psicólogo es de vital importancia, ya que son las personas quienes, con su comportamiento crean a la empresa y, para quienes finalmente son creadas las empresas.

Los protagonistas principales en una organización empresarial, son su gente, por tanto su conducta influye en la utilización de los recursos para la producción que hacen bienes y servicios, de ahí que la conducta de los supervisores represente un ejemplo a seguir por ser la constante guía de los esfuerzos grupales hacia las metas que han visualizado como ideal (Rodríguez, 1990).

Por ello, la presente investigación ha sido diseñada, con el objeto de identificar la posible relación entre la conducta de los directivos y el nivel de desarrollo de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., ya sea que el comportamiento directivo se interese por la producción o por las personas.

Por otra parte este trabajo constituye un instrumento de orientación sistémica para otros a realizarse en diferentes organizaciones en las que exista el interés por comprender la relación entre las actitudes directivas y el éxito empresarial a partir de la modificación de la conducta del personal empleado para el logro de los más altos niveles de productividad.

Son los directivos quienes poseen el poder de decisión para la transformación de

aquellas condiciones que resulten favorables al desarrollo organizacional mediante el óptimo aprovechamiento de los recursos, especialmente en situaciones en las que los factores económicos parecieran ser determinantes para la consolidación de los negocios. Por ello, se hace necesario identificar las actitudes que orientan el comportamiento directivo en relación con la integración de tales recursos, objeto principal de este trabajo (David, 1993).

#### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO:**

El diseño de investigación empleado en este trabajo es el denominado Pre-Post test, el cual presenta como limitación la carencia de control total sobre las variables extrañas siendo posible que sus efectos sean confundidos con los de la variable independiente. Ejemplo de ello son los movimientos de personal que tuvieron lugar en la empresa durante la implementación del proceso de mejora, los cuales se consideran no fue resultado directo del mismo. Sin embargo, estos posiblemente pudieron afectar su duración y actitud del personal hacia los cambios ambientales que se introdujeron.

Al modificarse el ambiente organizacional, también se observaron conductas de resistencia hacia la innovación, por parte de los empleados, probablemente debido al rompimiento de patrones aprendidos como parte de la cultura, hecho que posiblemente afectara el proceso de mejora continua.

Así mismo, el diseño no plantea la existencia de un grupo control que permita establecer un nivel mínimo de comparación (Pick, 1994).

Por otra parte, los instrumentos de medición, aún y cuando ofrecen datos cuantitativos, su respuesta depende de la percepción del personal, por lo que existe el riesgo de obtener mediciones influidas por aspectos subjetivos de la gente, respecto de la variable dependiente.

Debido a que Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., es una pequeña empresa conformada por un grupo que fluctúa entre quince y diecisiete personas y por las características mismas de su población, limitan la generalización de los resultados a otras organizaciones.

## CAPITULO III. METODOLOGÍA.

### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Para realizar el presente trabajo, se utilizó un diseño pre experimental de un solo grupo de tipo pre-postest, eligiéndose éste por ser el apropiado por razones de adaptabilidad y flexibilidad al trabajo de grupos en los que algunas variables se encuentran fuera del control experimental.

El diseño pre-postest, tiene como una de sus características principales el registro de medidas antes y después de que se haya presentado la condición experimental, constatándose así, la presencia probable de algún cambio (Arnau, 1992).

La relación entre las variables independiente y dependiente, permite la formulación de hipótesis que explican una diferencia en la segunda, probablemente causada por la variable independiente (Campbell y Stannley, 1993). En el caso del presente estudio, se determinó el nivel de desarrollo organizacional de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V. (variable dependiente), mediante la cuantificación de indicadores de disfuncionalidad organizacional, antes y después de la utilización de técnicas orientadas a la modificación de actitudes y comportamiento de los directivos empresariales hacia el interés equilibrado por la producción y las personas.

Por otra parte, las características de la variable independiente, el interés de los directivos empresariales por la producción y las personas, exigían una medición previa a la introducción de modificaciones del estilo de supervisión, con el objeto de contar con una definición precisa de tal comportamiento. Esta medición se repitió al finalizar el periodo experimental, comparándose con los resultados obtenidos previamente para luego establecer una probable relación con el nivel de desarrollo organizacional.

Otra de las características de los estudios pre-postest, es que entre la primera y la segunda medición, pueden ocurrir otros acontecimientos ajenos a la variable independiente (variables extrañas), capaces de determinar cambios sobre la variable dependiente (Pick y López, 1994). Tal fue, posiblemente, el caso de tres movimientos

de personal que ocurrieron durante el proceso de mejora, debidos a renunciaciones voluntarias y contrataciones de nuevos empleados, así como, la limitación de recursos económicos originados por la situación financiera generalizada en el país.

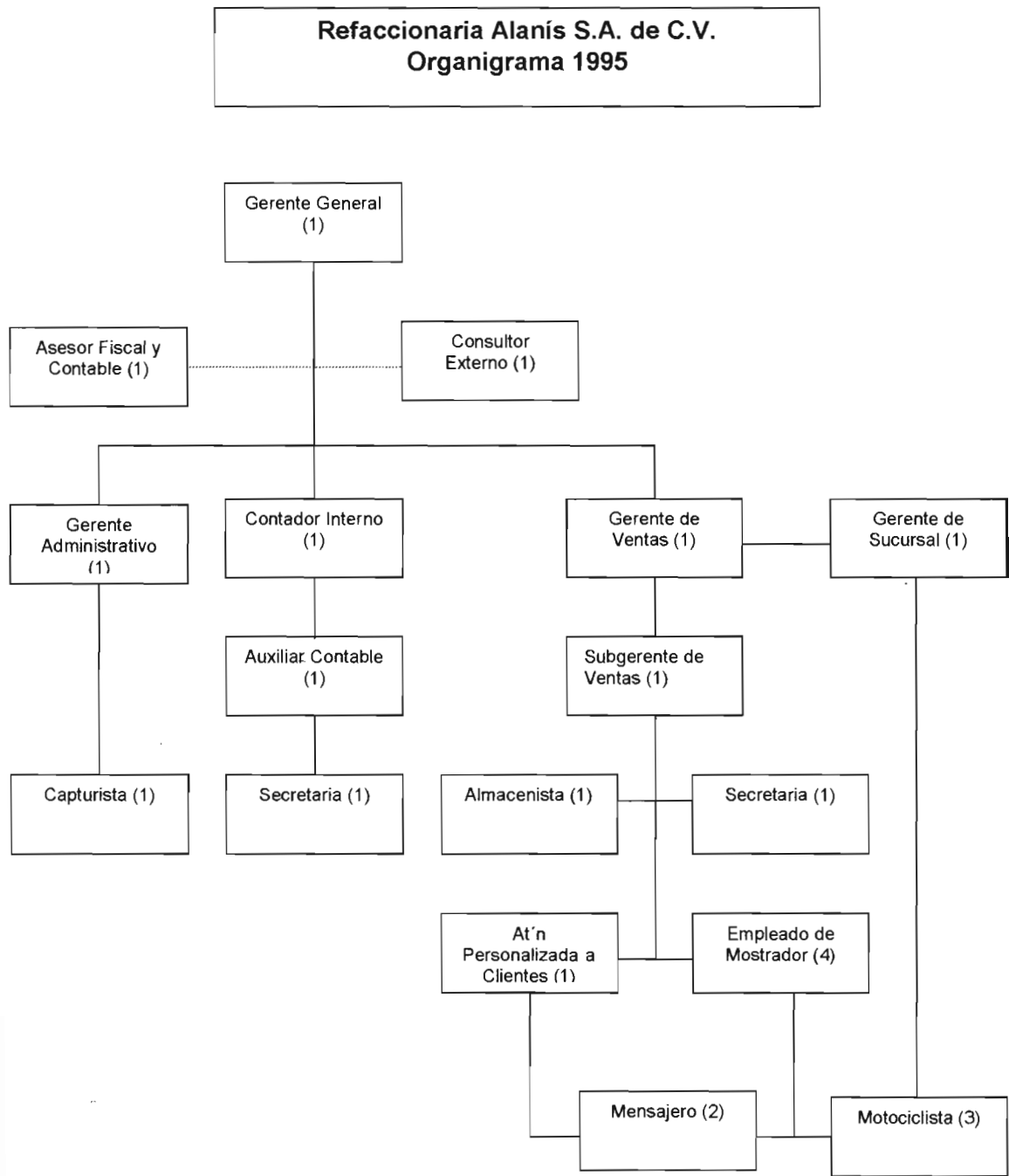
#### **POBLACION:**

El proyecto aquí descrito fue realizado en Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., la cual se define como una pequeña empresa de tipo familiar dedicada a la compra-venta de refacciones nuevas para autos y camiones cuya fuerza laboral ha fluctuado en los dos últimos años entre 15 y 17 personas.

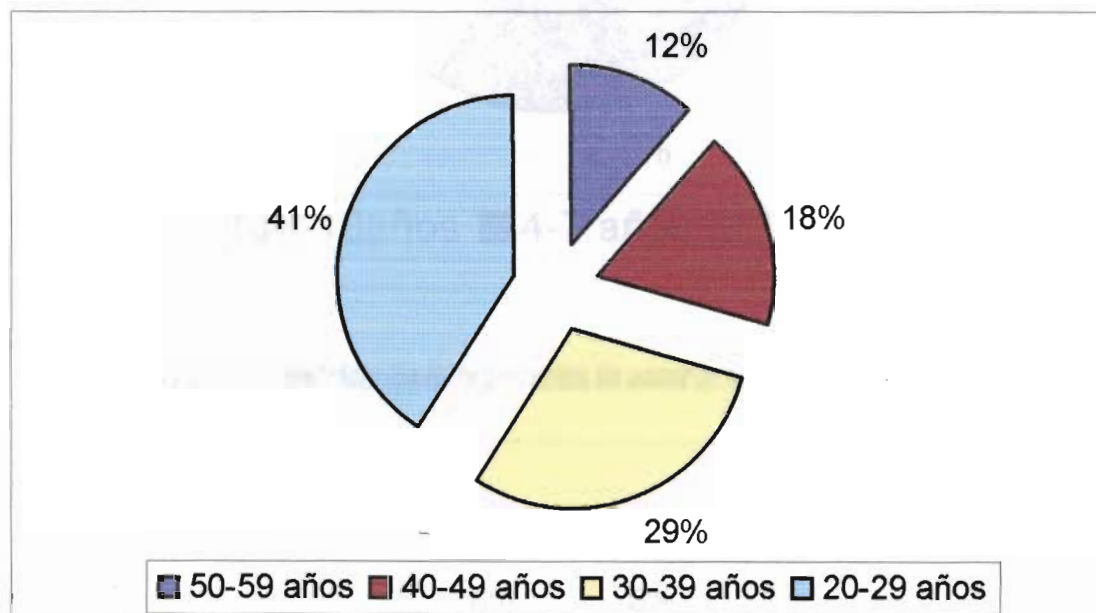
La población que se consideró para la realización de las mediciones implicadas en el estudio de las variables de interés, se conformó por la totalidad del personal que integraba la empresa en 1995, tanto de las áreas directiva, administrativa, como de la operativa, no habiéndose realizado un muestreo debido al número reducido de personas con las que se inició el trabajo.

La organización del personal que conformaba la empresa al momento de iniciar el presente estudio, se muestra en la estructura descrita a continuación:

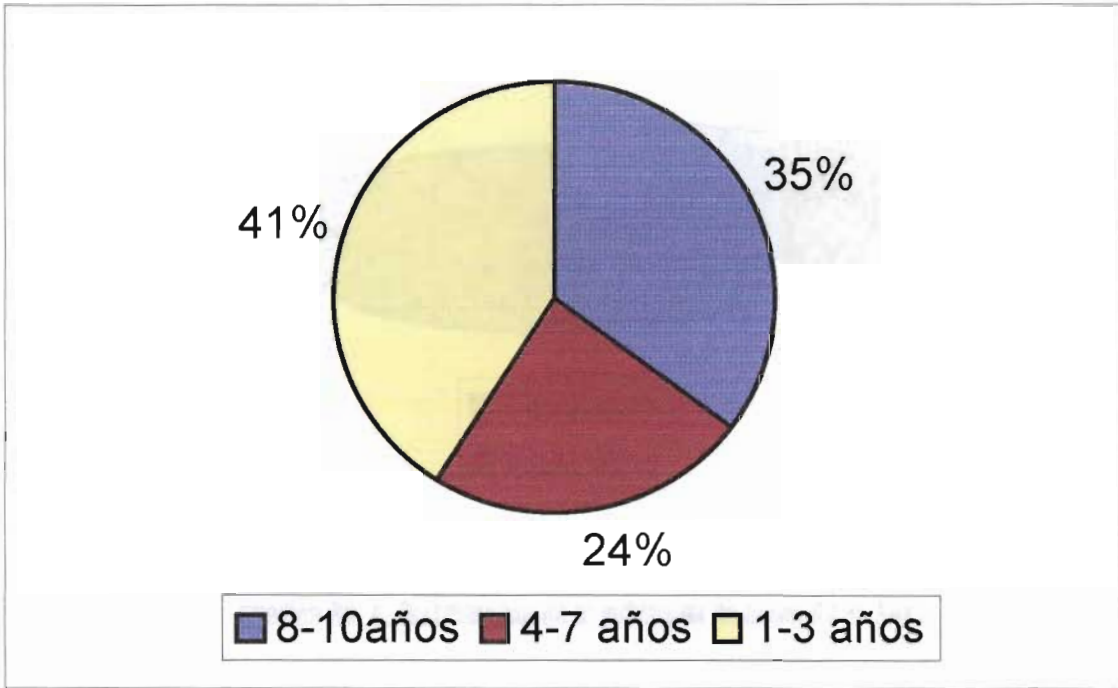
**(FIGURA No. 1)**



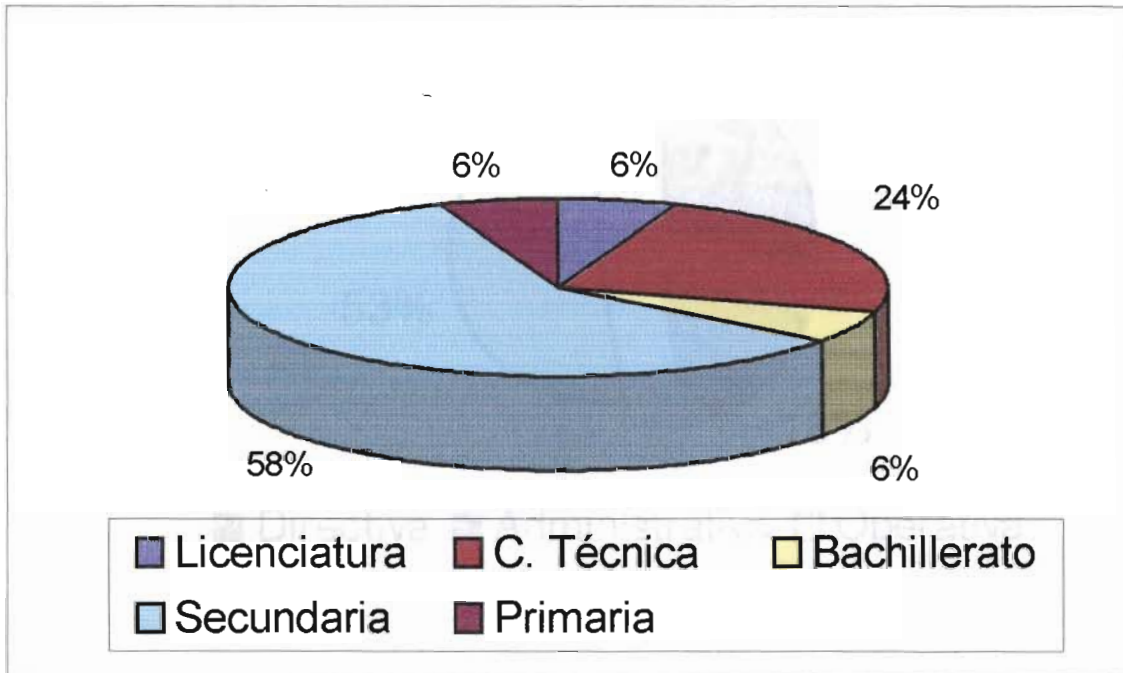
Aunque el número de personas que respondieron las evaluaciones previa y final, se modificó debido a la presentación de renuncias voluntarias, contratación de personal o vacaciones, en las gráficas siguientes se presenta la descripción del grupo laboral, de acuerdo a la antigüedad en el puesto, edad de los empleados, escolaridad, sexo, y área de trabajo.



**Gráfica No.1: Distribución de la población de acuerdo a la Edad.**

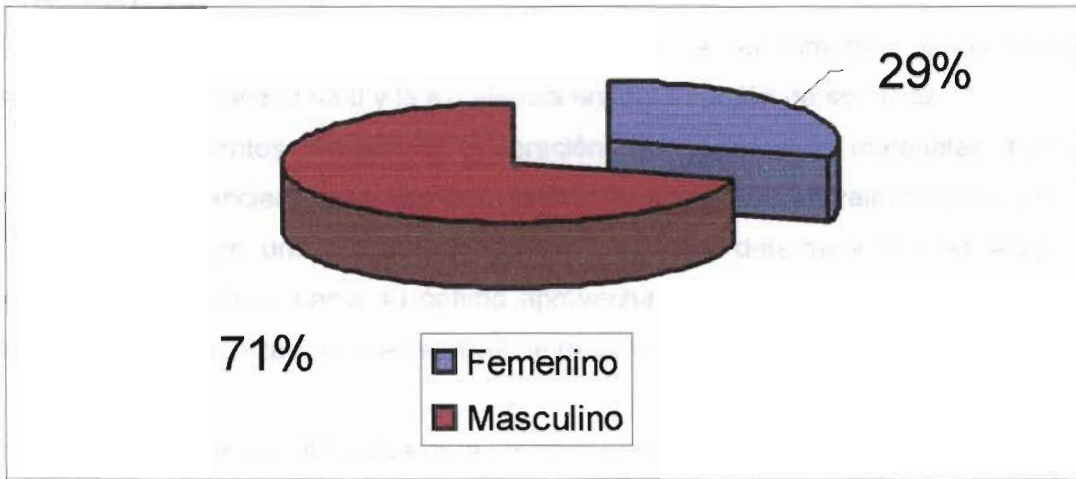


**Gráfica No. 2: Distribución de la población de acuerdo a la Antigüedad en el empleo.**

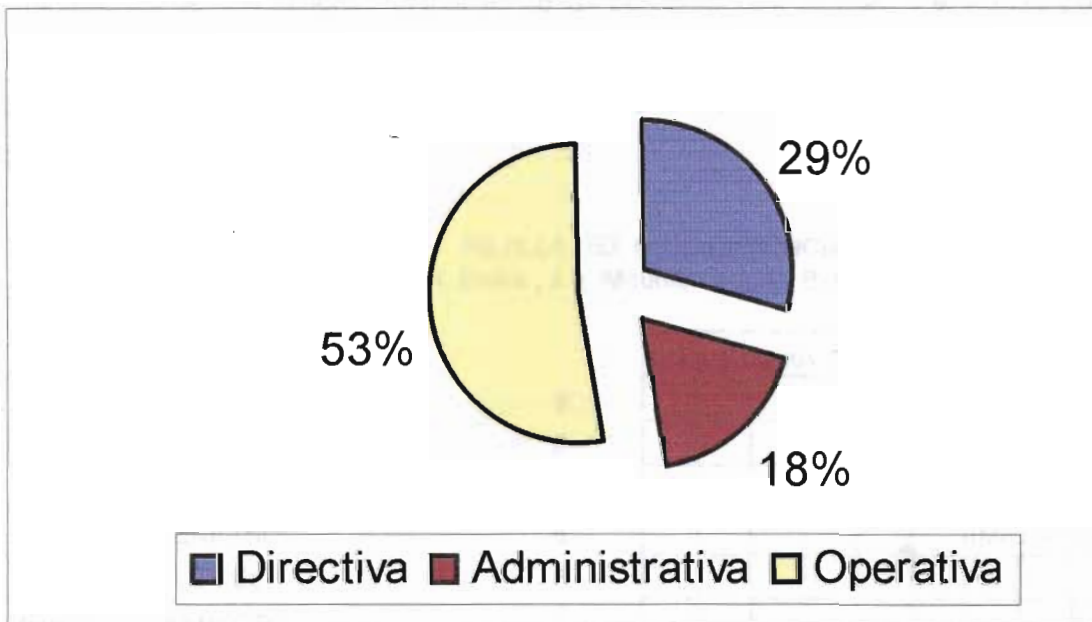


**Gráfica No. 3: Distribución de la población de acuerdo a la Escolaridad.**





**Gráfica No. 4: Distribución de la población de acuerdo al Sexo.**



**Gráfica No. 5: Distribución de la Población de acuerdo a las Areas de Trabajo.**

**INSTRUMENTOS:**

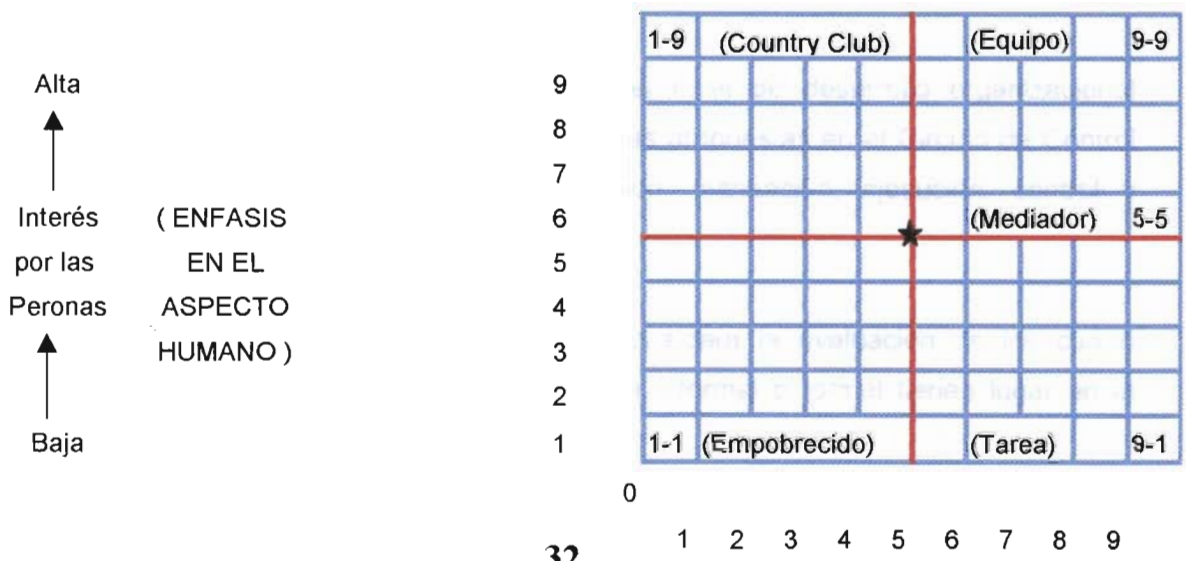
En el proceso de desarrollo de una empresa, se ven inmersos varios elementos que promueven la calidad total y la excelencia en la prestación de servicios.

Estos elementos incluyen la integración de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros con los que cuenta la organización, relacionados éstos de manera dinámica en una cultura específica, la cual se determina por las actitudes y conducta de los líderes hacia su óptimo aprovechamiento, in fluyendo así el estilo de liderazgo en la organización y en el nivel de desarrollo que ésta ha alcanzado.

Los instrumentos utilizados para medir el estilo de liderazgo y el nivel de desarrollo organizacional fueron el cuestionario del Grid Gerencial y el cuestionario de Desarrollo Organizacional.

La Malla de Dirección de R. Blake, J. S. Mountoun y A. C. Bidwell, fue utilizada para medir el estilo de liderazgo hacia el cual se inclina la actitud de los directivos de la empresa, (variable independiente). Según la malla del Grid Gerencial, se muestran cinco combinaciones de dos factores: el interés de las personas (eje vertical) y el interés por la producción (eje horizontal), como se muestra en la figura descrita a continuación. La escala en los dos ejes va del 1 al 9 señalándose el mínimo y máximo interés (Soria M., 1995). **[FIGURA No. 2]**

REJILLA DEL GRID GERENCIAL  
( R. Blake , J.S. Mounton y A. C. Bidwell, 1968 )



El interés por la producción se define como las actitudes del supervisor hacia la calidad de las decisiones de la política empresarial, los procedimientos, la calidad de los servicios, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

El interés de las personas incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, la creación de "buenas" condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias (Osomo, 1993). La descripción de las posibles combinaciones de la Malla del Grid Gerencial se encuentra en el ANEXO No. 1.

La Malla del estilo de liderazgo, se evalúa mediante el Estudio Comparativo de Valores Gerenciales, o Cuestionario del Grid Gerencial, el cual consta de 40 afirmaciones, referentes a las preferencias que cada directivo tiene respecto a los asuntos del manejo de una empresa.

Cada ítem tiene dos alternativas de respuesta: A y B en las cuales se tiene que distribuir tres puntos, según las preferencias mostradas en el cuestionario. Se obtienen las puntuaciones de cada combinación, (9-9, 9-1, 5-5, 1-9, 1-1), y una sumatoria de éstas para verificar la validez de las respuestas. A través de estos resultados se localiza en la gráfica o rejilla la tendencia hacia la cual se inclina el estilo de liderazgo del examinado, influenciado por las combinaciones restantes (ITESM, 1994).

El instrumento elegido para determinar el nivel de desarrollo organizacional (variable dependiente) se fundamenta en las etapas propuestas en el Círculo de Control de Demming (CENCADE, 1991), las cuales son: planeación, ejecución, control y mantenimiento y por último, actuación.

Así mismo, el instrumento mencionado considera la evaluación de los cuatro procesos organizacionales, los cuales, de manera informal o formal tienen lugar en la organización necesariamente, siendo éstos:

**SOCIAL:** Definido como la forma o estilo predominante de relación entre las personas que conforman el sistema de la organización.

**ESTRATEGICO:** El cual se define como la interacción que tiene lugar entre un sistema organizacional y su entorno.

**ADMINISTRATIVO:** Definido como la manera característica en que la organización lleva a cabo sus actividades.

**TECNOLOGICO:** Entendido como la forma de aplicación y utilización que un sistema hace de los recursos tecnológicos.

Tales procesos fueron evaluados mediante un cuestionario compuesto por 116 ítems de opción múltiple, diseñados para identificar la frecuencia con la que se presentan indicadores de disfuncionalidad de la organización, según la apreciación del personal que labora en la empresa.

Cada ítem que se presenta en el cuestionario, es una afirmación sobre una posible situación disfuncional en la organización, la cual puede presentarse de manera permanente, frecuente, ocasional, en raras ocasiones o nunca.

Una vez obtenidas las respuestas en el instrumento, éstas se normalizan para identificar el grado de funcionalidad de las variables que conforman cada proceso y en conjunto determinar el nivel de desarrollo organizacional, siendo posible distinguir aquéllas que exigen control de las que son objeto de mejoramiento.

Los niveles de desarrollo que son posibles de identificar para cada variable se grafican en un perfil, siendo éstos:

- a) Primitivo, el cual está determinado por puntuaciones entre 1 y 39, lo cual significa que los indicadores de disfuncionalidad identificados, se presentan permanentemente en la empresa.
- b) Subdesarrollado, nivel que se identifica por la obtención de puntuaciones entre 40 y 70, lo que sugiere la presencia frecuente de indicadores de disfuncionalidad.
- c) En Desarrollo, nivel en el que las variables se califican entre 81 y 87, señalándose así, una presencia ocasional de los indicadores de disfuncionalidad.
- d) Desarrollado, es decir, que los indicadores de la disfuncionalidad se observan en raras ocasiones, habiéndose asignado calificaciones entre 84 y 94.

e) Excelencia Competitiva, nivel en que las variables se aprecian con calificaciones entre 95 y 100, señalándose que los indicadores de disfuncionalidad, prácticamente no se presentan en la empresa.

## **PROCEDIMIENTO:**

El programa de mejora sugerido a Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., se realizó en cuatro etapas, proponiéndose éstas en función del Círculo de Control de Demming: Planeación, Ejecución, Control y Mantenimiento, Actuación.

## **ETAPA DE PLANEACIÓN:**

### **1. DIAGNOSTICO:**

El proceso comenzó con la aplicación del pretest; en ésta etapa se identificó aquellos elementos para la mejora mediante la realización de un diagnóstico del nivel de desarrollo organizacional y el estudio del estilo de liderazgo; aplicando para éstos fines el Cuestionario del Círculo de Demming y el Estudio Comparativo de Valores Gerenciales respectivamente; tomándose en cuenta el total de la población que entonces laboraba en la empresa.

### **2. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA:**

En ésta etapa se definieron los planes y programas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en la medición diagnóstica. Una vez identificado el problema, se buscaron y analizaron posibles opciones, recurriendo a un método específico sistematizado de solución a los problemas detectados. Para cumplir con éste cometido fue necesaria la autorización previa del grupo directivo de la empresa y el apoyo de éstos a las actividades descritas en el ANEXO No. 2, así como su participación en las actividades requeridas.

## **ETAPA DE EJECUCION:**

### **1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DISEÑADO.**

Se diseñó un programa de mejora que cubría las áreas específicas de los problemas y deficiencias detectadas en el diagnóstico. En ésta parte del procedimiento participaron activamente todos los miembros de la empresa.

## 2. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA.

El proceso de capacitación dio inicio con un taller de sensibilización. El taller se desarrolló durante dos semanas, de lunes a sábado, dos horas diarias.

Aquí se definió la participación grupal, promoviendo la integración del individuo con la empresa y entre los miembros del grupo laboral. También permitió bajar el nivel de resistencia ante el Plan de Mejora, propiciando la explicación clara del mismo a todos los elementos del grupo laboral (Gómez, Balkin y Card, 1997).

Una vez sensibilizado el grupo, se propuso la integración de los equipos de trabajo, ya que éste proceso es un medio para el mejoramiento de la organización. La constitución de equipos de trabajo se basó en los grupos de trabajo existentes y con el objeto de resolver problemas reales, donde la atención se puede centrar en los asuntos interpersonales, pero lo más importante se centra en tratar labores formales como la fijación de objetivos y clarificación de puestos. El trabajo de grupo implica unidad de fines, actividades interdependientes, cooperación dispuesta y sentimientos de pertenencia (Werther y Davis, 1991).

Al tiempo que se organizaron los equipos de trabajo, se llevó a cabo un taller de Liderazgo dirigido a los gerentes de la empresa. Este taller se llevó a cabo con el fin de orientar a los directivos de la empresa en el Proceso de Mejora, y tuvo una duración de dieciséis horas.

Una vez estructurados los elementos de los equipos de trabajo y las funciones de los directivos, se iniciaron los planes de trabajo y mejoramiento de sistemas, proyectados al inicio del proceso.

Se integraron los círculos de calidad con los objetivos de desarrollar habilidades para administrar bajo responsabilidad de los empleados de la empresa, y elevar el nivel de productividad, promoviendo la calidad empresarial (Ishikawa, 1992). La relación entre la gerencia y la fuerza de trabajo vitalizó la participación administrativa y la reedificación de la dignidad y el respeto de los colaboradores (SESI, 1995).

Las reuniones de los círculos de calidad, fueron supervisadas por el experimentador para luego ser monitoreadas en su proceso por el Gerente Administrativo de la empresa.

#### **ETAPA DE CONTROL:**

##### **1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.**

Etapa de aplicación del pos- test donde nuevamente se diagnosticó el nivel de Desarrollo de la Organización y la Tendencia Predominante del estilo de liderazgo. Se evaluó a toda la población laboral de la empresa. Aquí se identificaron las mejoras en los problemas detectados en el pre test, analizando y comparando resultados.

##### **2. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE CONTROL Y MANTENIMIENTO.**

Al revisar los sistemas en la empresa, surgieron ideas para modificarlos, y cambiarlos desde la estructura organizacional en el organigrama y la asignación de tareas para equilibrar las cargas de trabajo. Así pues, se inició la reestructuración por sistemas, ya que según como define Reza Trosinio (1998), un sistema es el conjunto de partes ordenado y coherente, en donde es necesario que haya interacción mutua entre éstas partes para lograr los objetivos comunes. Un enfoque de cambio para toda la organización implica una atención secuencial empezando con la dirección y luego derivándose por medio de enfoques sucesivos en grupos de trabajo organizados que promuevan el desarrollo del sistema empresarial (Gómez, Balkin y Cardy, 1997).

#### **ETAPA DE ACTUACIÓN:**

Para la etapa de actuación se sugirieron acciones que surgieron a partir del pos test, permitiendo que la empresa continuara con los cambios propuestos, apegándose a la planeación del sistema empresarial llevado a cabo previamente.



## CAPITULO IV: RESULTADOS.

Siendo el diagnóstico el punto de partida de cualquier acción orientada a la modificación de procedimientos organizacionales, en éste estudio se realizó un diagnóstico para conocer el estado de la empresa e iniciar la investigación a manera de pre-test, el cual evaluara las condiciones de las variables antes de la modificación de condiciones organizacionales y verificar así, posibles cambios en una evaluación posterior (post-test). Para tal efecto, se solicitó al personal administrativo y operativo de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., respondieran al instrumento de diagnóstico de desarrollo organizacional, con la finalidad de identificar el grado de funcionalidad de la empresa desde su área de trabajo.

Al mismo tiempo, se evaluó la tendencia del estilo de liderazgo de la empresa con la aplicación del Grid Gerencial, instrumento que sólo fue respondido por los directivos de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., según estaban indicados en el organigrama de la empresa al inicio del proceso.

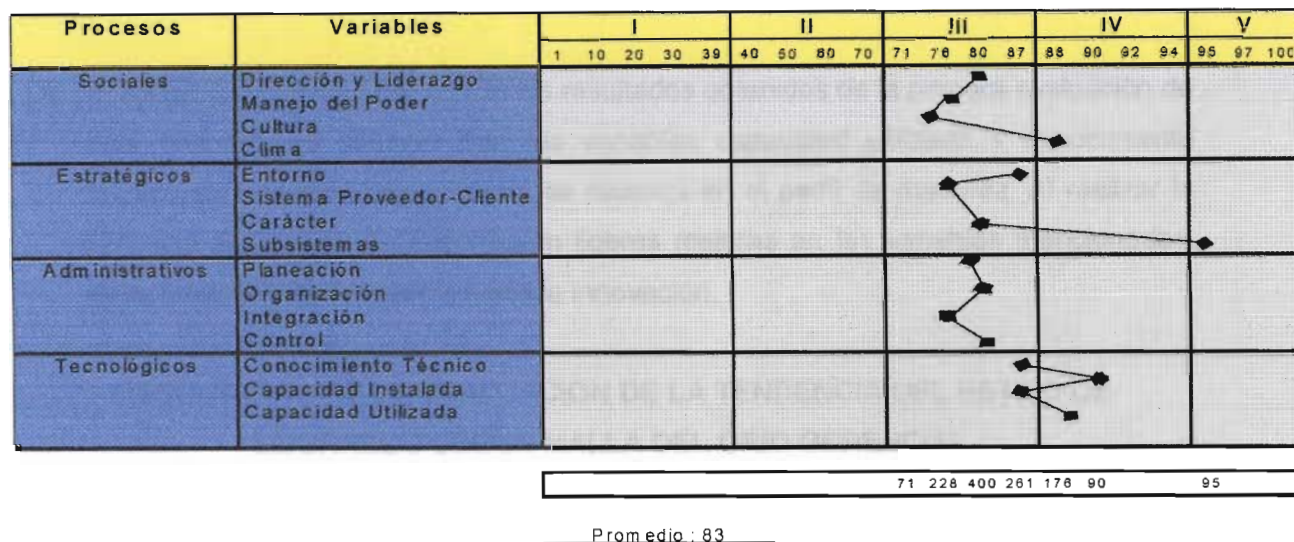
El instrumento del nivel de desarrollo organizacional fue respondido por el 73% de la planta del personal en la empresa. Ambos instrumentos fueron aplicados en compañía del entrevistador, dentro del horario laboral y su aplicación en tales condiciones permitió obtener información verbal con la que se completó el análisis de resultados.



**(FIGURA 3B)**

**PERFIL DE MADUREZ ORGANIZACIONAL.**

SEGUNDA MEDICION.



Haciendo un análisis del perfil de madurez y de la información obtenida, pueden describirse los siguientes resultados:

- A) PROCESO SOCIAL: En términos generales y considerando el nivel señalado en el perfil, se observó relaciones sociales aceptables en la empresa durante el pre-test. Sin embargo, de acuerdo a la información obtenida en el post-test, se encontró que las relaciones sociales en la empresa, después del de la intervención profesional se presentaron aceptables pero con mayor tendencia a disminuir ligeramente su funcionalidad.
  
- B) PROCESO ESTRATEGICO: En la primera medición realizada se encontró que la variable del sistema cliente-proveedor, aunque se localizó dentro de los límites aceptables, requería control, sin que se mostrara cambio al realizar la segunda

medición, sin embargo, en la variable subsistemas hubo una mejora, apreciada en la gráfica, que le permitió llegar al nivel de innovación.

- C) PROCESO ADMINISTRATIVO: Durante el pre-test se detectó que las variables de integración y organización empresarial fueron percibidas por debajo de los niveles aceptables, por lo tanto requerían estricto control. Al realizar la segunda evaluación, se encontró mejora en las calificaciones asignadas a éstas variables, sin embargo el proceso administrativo todavía se localiza en la etapa de control.
- D) PROCESO TECNOLÓGICO: En los resultados obtenidos de la primera evaluación de éste proceso, se observó que las variables capacidad utilizada y conocimiento técnico son las más bajas, según se muestra en el perfil de madurez. Al realizar la segunda evaluación se encontraron ligeras mejoras en las variables mencionadas, detectándose una tendencia hacia la innovación.

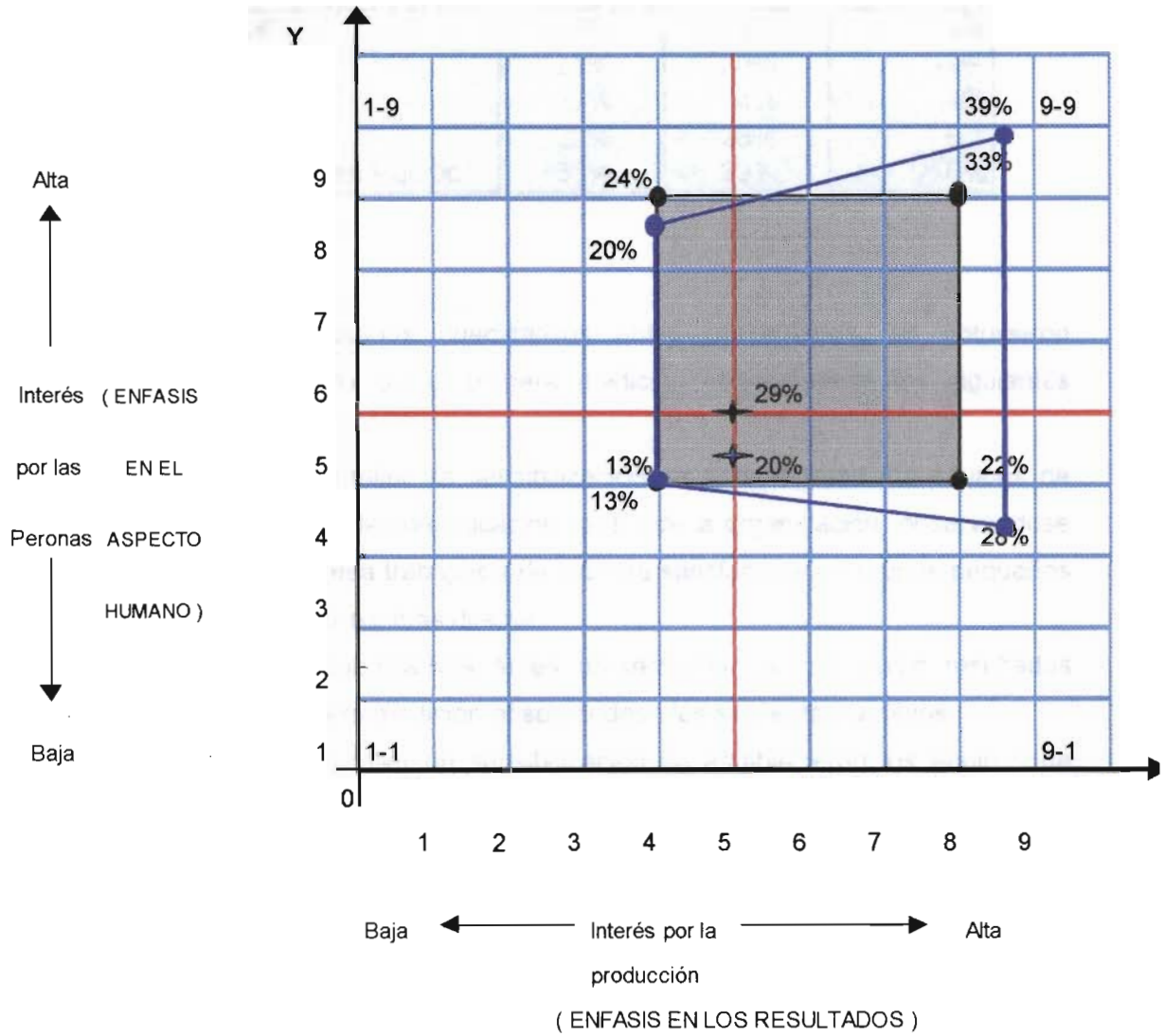
#### **RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA TENDENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN MALLA DEL GRID GERENCIAL.**

A través de la Malla del Grid Gerencial de Blake y Mountoun (1968), se observaron las tendencias en el estilo de liderazgo que los directivos de Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., demostraban en la empresa.

De acuerdo a la ubicación en las que se localizaron las puntuaciones obtenidas en el diagnóstico y en el post-test, se observó que la tendencia predominante de los directivos de la empresa se inclinaba hacia el Estilo de Liderazgo 9.9, o líder que trabaja en equipo, es decir que busca la satisfacción a través de la producción, se preocupa por detectar deficiencias y utiliza la motivación hacia los empleados. Pero también en las puntuaciones obtenidas del post-test, se observó mayor tendencia hacia un estilo más autoritario, como se muestra en la siguiente gráfica:



MALLA DEL GRID GERENCIAL (PRE Y POST TEST).



(FIGURA No. 4)

Analizando los resultados de la gráfica, se encuentran la siguiente comparación:

### Orientación en el Estilo de Liderazgo

Estilo	Orientación	Pre-Test	Post-Test	Diferencia
				Pre vs. Post
1-1	Líder Ausente	13%	10%	-3%
1-9	Líder Humano	24%	20%	-4%
5-5	Líder Mediador	29%	24%	-4%
9-1	Líder Autoritario	22%	28%	6%
9-9	Líder que Trabaja en Equipo	33%	39%	6%

Adicional a los resultados cuantitativos antes presentados, se obtuvieron resultados cualitativos a partir de la primera medición observándose los siguientes cambios:

Con la realización del taller de sensibilización se establecieron los equipos de trabajo y analizaron los estilos de comunicación dentro de la organización observándose que los miembros de la empresa trabajaron de manera satisfactoria en grupos pequeños donde la comunicación resultó ser más directa.

Adicional a los resultados cuantitativos antes presentados, se obtuvieron resultados cualitativos a partir de la primera medición observándose los siguientes cambios:

Con la realización del taller de sensibilización se establecieron los equipos de trabajo y analizaron los estilos de comunicación dentro de la organización observándose que los miembros de la empresa trabajaron de manera satisfactoria en grupos pequeños donde la comunicación resultó ser más directa.

Se identificaron los estilos de actitud personal, encontrándose principalmente estilos paternalistas, pasivos y disposición individual a la cooperación, mientras que la actitud grupal facilita la retroalimentación respecto a la tarea en donde se evitan intermediarios.

También se observó una tendencia hacia la expresión de ideas abierta ante la presencia de directivos. Así mismo la participación de los directivos durante los talleres de sensibilización fue limitada por temor a imponerse ante el grupo.

Después de realizada la segunda medición o post-test, se adaptó la tecnología existente señalándose la necesidad de adquirir equipo de cómputo que permitiera eficientar el trabajo a corto plazo. Por otra parte, al definir claramente los procesos operativos necesarios y responsabilizar al personal de cada uno de ellos, como se muestra en el Anexo No. 4, se redujo la duplicidad en las funciones y se optimizó el tiempo requerido para cada una.

El grupo gerencial sugirió la evaluación de aquellas personas quienes demostraron, según sus características de personalidad y su estilo de trabajo, la capacidad para ejercer influencia sobre el resto del grupo laboral. Dicha evaluación se llevó a cabo con la finalidad de identificar el nivel de desempeño, así como para conocer las habilidades sociales suficientes para desarrollarse en otras áreas de la empresa. Estas personas fueron evaluadas psicológicamente e invitadas a tomar un curso para instructores con el objeto de que respondieran a las necesidades de capacitación identificadas en los grupos de mejora para la optimización de los procesos previamente definidos.



## **CAPITULO V. CONCLUSIONES.**

Refaccionaria Alanís S.A. de C. V., es una empresa que se encuentra en etapa de desarrollo, ya que casi a veinte años de su inicio, han disminuido las presiones externas y se tiene mayor conciencia de los problemas que surgen durante la jornada laboral, detectándose necesidades de mejora y búsqueda de soluciones a los problemas surgidos, razón del proceso de cambio hacia la mejora continua. La organización inicia el proceso de mejora a partir del cambio de actitud en el elemento humano que la constituye. El cambio en las personas dentro de la organización se puede definir como una modificación del comportamiento para realizar exitosamente una nueva actividad o para la obtención de objetivos definidos (Soria, 1995).

Existen varios factores externos como son las condiciones socioeconómicas del país y el apoyo al crecimiento de la pequeña empresa que han promovido el cambio, pero también son importantes los factores internos como la necesidad de innovación y de la adquisición de nuevos sistemas para un mayor rendimiento laboral que concluyen nuevas condiciones de trabajo para la empresa. Del medio externo se transmite al cambio interno, modificando toda la organización y originando mejoras en las relaciones de las personas con la empresa y de las personas entre sí.

Cuando existen síntomas evidentes dentro de la organización que están coartando el adecuado funcionamiento e impidiendo un mayor nivel de desarrollo, es importante replantear las bases y fundamentos sobre los que se sustenta la empresa y es necesario a veces solicitar la ayuda de un consultor externo que apoye en el replanteamiento de las bases organizacionales, así se podrán revisar de manera objetiva los procesos empresariales y detectar síntomas de disfuncionalidad.

En el proceso social de la empresa, las actitudes del personal juegan un papel importante en la sintomatología de la empresa, así pues el ausentismo, la puntualidad y la estabilidad son señales del funcionamiento empresarial, sin embargo, no necesariamente las actitudes no están relacionadas con la elevada producción (Arias Galicia, 1996).

Cuando Refaccionaria Alanís tomó conciencia de su situación, solicitó la ayuda externa para fijar una mejora continua que promoviera el desarrollo organizacional basándose en los catorce puntos de mejora continua del Circulo de Demming, iniciando con un diagnóstico, actuando hacia el diseño de nuevas estrategias e implementándolas, para continuar el proceso con una segunda evaluación y diagnosticar después de la implementación del programa, el nivel de desarrollo organizacional.

Sin embargo para llegar a esto, fue necesario reducir las resistencias que aparecieron de inmediato con demostraciones de:

1. Dependencia de los sistemas tradicionales.
2. Temores a diferentes causas.
3. Desconfianza en lo que representas el cambio y no creer en si mismo.
4. Inercia debido a los esfuerzos que implica el trabajo y las consecuencias que traerá el cambio.

Estas actitudes se observan como el producto de la percepción generalizada que se tiene acerca de una evaluación, ya que ésta se percibe como la falta de aceptación incondicional y es la resistencia natural del ser humano a ser evaluado ya que ésta es percibida como una invasión (Rodríguez E., 1987).

Por dicha razón, al comparar los resultados de las dos evaluaciones se encontró que las puntuaciones de las variables en el proceso social mostraron una clara tendencia a disminuir, ya que a partir del proceso de mejora, el personal de la empresa tomó conciencia de sus deficiencias y se propiciaron actitudes que demostraban las llamadas resistencias. Se encontró que el personal mostró "resistencia pasiva" con un "comportamiento veleta", éstos términos son utilizados por Sosa Pulido (1996) para describir al personal que se encuadra y se manifiesta entusiasta, pero se compromete poco justificándose constantemente, también se comportan de acuerdo a un esquema planteado pero no confrontan decisiones y no participan con ideas propias.

Para hacer frente a las resistencias, fue necesario tomar las siguientes acciones:

1. Informar completamente al personal de porqué del cambio y cómo se llevaría a cabo.
2. Analizar en conjunto para poder intercambiar opiniones.
3. Permitir la libertad de expresión de sentimientos y emociones ante las situaciones expuestas (Sosa Pulido, 1994).

Cuando se tomaron las acciones anteriores, el personal pudo constatar que las evaluaciones fueron realizadas específicamente con el objeto de evaluar a la empresa, no con el fin de evaluar a las personas, entonces las actitudes de resistencia disminuyeron significativamente permitiendo la realización de un trabajo espontáneo donde se permitía la participación de todo el personal.

Es importante remarcar que aunque la idea del cambio se inicia a partir del grupo directivo, se encontraron las principales resistencias de este grupo; de tal modo que fue necesario también buscar un cambio de actitud desde la cabeza de la empresa.

Por lo tanto es vital que se promueva el estilo de liderazgo necesario para lograr una mejora continua en la empresa, creando un patrón de conducta que apoye el desarrollo de la calidad en el servicio que brinda la empresa y aumentando el nivel de vida del recurso humano que integra la organización.

Los resultados de las investigaciones sobre liderazgo, sugieren que los rasgos y las habilidades de un líder tienden a variar de una situación a otra. La mejor manera de predecir el liderazgo es un éxito previo en ese papel. Pero un líder que haya tenido éxito previamente, puede fracasar cuando se le pone en situaciones que le imponen condiciones incompatibles con su personalidad o un patrón estabilizado de interacción y desempeño (Stogdill M. Ralph, 1998).

De acuerdo con las hipótesis planteadas, y a los resultados obtenidos, la influencia del estilo de liderazgo en el desarrollo organizacional de la empresa es básicamente importante, y el grupo directivo puede promover las raíces para el cambio. Como se mencionó previamente en los resultados existe una marcada tendencia hacia un estilo de dirección basado en la formación de equipos de trabajo para alcanzar la productividad,

centrándose en el objetivo y procurando la evitación de errores. También se ha tomado conciencia de la tendencia al autoritarismo en la dirección, por lo tanto se ve importante procurar el equilibrio entre ambas tendencias en los estilos de liderazgo predominante para no caer en el absolutismo. En éste aspecto, para los directivos con la tendencia a dirigir con el estilo mencionado, se deberá resolver las situaciones para mantener saludable a la organización, cuando surgen fallas inevitables, ven como una forma de intensificar la supervisión sin caer en el concepto hombre-máquina provocando que las relaciones de poder sean más tangibles (Hodggets y Altman, 1996).

Se encontró que la empresa necesita formalizar sus conceptos y supervisar estrictamente los procedimientos organizacionales, sin que por esto se incline la tendencia hacia el autoritarismo para lo cual es relevante la delegación de actividades y una orientación encaminada al cumplimiento de los objetivos empresariales por todos los miembros de la organización.

Durante la investigación también se analizó el estilo de comunicación que se generaba en la empresa, según los planteamientos en los esquemas de comunicación de Rodríguez Estrada (1987) y se observó que los canales formales de comunicación se estructuran de la siguiente manera:

El personal genera la comunicación ascendente cuando se dirige hacia los directivos en actividades laborales tales como permisos, orientación de procesos. Así también para comunicarse formalmente en actividades de trabajo, todos los miembros del personal se comunican horizontalmente, es decir, de igual a igual con cada miembro de la empresa, respetando los roles jerárquicos que en la organización se desarrollan.

A partir de los reportes verbales obtenidos durante las mediciones realizadas para ésta investigación se concluye que la comunicación informal dentro de la empresa tiene muchos matices, estos se manifiestan con las actitudes que cada miembro de la empresa tiene entre sí, hasta el desarrollo de chismes, rumores e interpretaciones. Se concluyó que la mayoría del personal en la empresa mantiene canales abiertos de comunicación, aunque no todos los miembros de la empresa se comunican de igual manera. Entre los empleados existen personas que además de relacionarse en el ambiente laboral, desarrollan mayor convivencia dentro del ámbito social y fuera de la empresa,

compartiendo eventos familiares y sociales. También existen personas cuya relación se limita al área laboral, ya que no propician convivencia cercana con el resto de los compañeros de trabajo. A partir de lo anterior se detectó la existencia de dos grupos de personas dentro de la organización: aquellas en quienes la comunicación se genera de manera formal y aquellas en donde a partir de la comunicación formal, se propicia la comunicación informal. Los canales informales de la comunicación son saludables dentro de la empresa, sin embargo, también provocan bloqueos en los canales de comunicación, por lo tanto es importante revisar y renovar constantemente los canales de comunicación que se generan dentro de cualquier organización (Hodgetts y Altman, 1994).

El personal de Refaccionaria Alanís, reportó chismes, malos entendidos, contestaciones impropias, actitudes e interpretaciones de las mismas que dificultaron el libre desempeño laboral, síntomas que en su momento fueron evaluados en el proceso social según el instrumento de madurez organizacional mencionado.

Además del análisis de los estilos de comunicación, fue necesario revisar la calidad del servicio y mejorarla. Para dicho objetivo se propuso la estructuración de un sistema de selección de personal, éste se implementó como un nuevo proceso a partir de las estrategias de mejora. Actualmente se encuentran defectos en el sistema de selección que se deben controlar para evitar la rotación y las contrataciones de personal inestable o con poca preparación que no alcanza un nivel de desarrollo individual óptimo para la empresa.

Durante el presente estudio, también se hizo énfasis al cambio de la cultura organizacional, y se revisó la filosofía de la empresa, que de alguna manera resultaban implícitas. A través de las reuniones con los directivos, se analizó la cultura organizacional y con la participación de estos, se determinaron los objetivos a seguir, al mismo tiempo se definieron de manera explícita la filosofía, la meta, la misión y los valores como se expone a continuación:

#### OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA:

“Promover el liderazgo de venta en el área de refacciones automotrices cuidando la calidad en el servicio al cliente”.

**META:**

“Conseguir la consolidación de la empresa, creando más fuentes de trabajo y sirviendo a la sociedad”

Así también se definió la Filosofía empresarial a través la misión, valores y visión de la empresa.

**MISION EMPRESARIAL:**

“Completar el producto que el cliente se lleva con calidez, rapidez en el servicio y economía, garantizando su total satisfacción”.

**VALORES EMPRESARIALES:**

“Servicio, eficiencia, trabajo, honestidad, responsabilidad y calidad”.

**VISION EMPRESARIAL:**

“Encaminar la empresa hacia el crecimiento económico promoviendo el desarrollo del personal que en ella labora”.

Para exponer la nueva filosofía empresarial, se pensó en un eslogan que diera a conocer de forma sencilla la cultura empresarial:

**ESLOGAN:**

“Progresar juntos con calidad, atención y servicio”.

La nueva cultura organizacional se planteó al resto del personal, quienes la recibieron con entusiasmo y la utilizaron como un lema de identidad organizacional. Sin embargo, se observó la necesidad de sentar las bases para un adecuado seguimiento al respecto, ya que actualmente, la cultura organizacional es un aspecto cuya relevancia no es prioritaria dentro de la empresa.

También se analizaron las normas implícitas y explícitas, observándose la necesidad de crear un reglamento interno que se hiciera del conocimiento de todo el personal en la empresa, al tiempo que entrara en vigor. El nuevo reglamento está dividido en ocho partes, las cuales incluyen: Disposiciones Generales de Trabajo, Requisitos de ingreso; Derechos y Obligaciones de la empresa y empleados, Salarios y Prestaciones Económicas de: seguridad social y cultural, Jornadas de trabajo: horarios y control de asistencias, Descansos, Vacaciones y Permisos, Sanciones: suspensiones, ceses y terminación de contratos.



Con la redistribución de las cargas de trabajo y reestructuración del organigrama, se encontró mayor eficiencia en el trabajo y disminución en los tiempos de realización. Actualmente ya no se crean puestos para las personas, por el contrario, se contratan personas para los puestos definidos en la organización.

La conformación de equipos de trabajo se definió basándose en la división de áreas de trabajo en la empresa: Area Administrativa, Area de Ventas y Area Directiva.

Se encontró conveniente utilizar la técnica de formación de equipos de trabajo, ya que a través de los pequeños grupos laborales reunidos en intervalos se puede identificar y solucionar problemas relacionados con las labores cotidianas. Esta técnica se utiliza para crear un mejor entorno laboral y promueve la participación de los empleados (Werther y Davis, 1991).

El trabajo en equipo siempre será necesario, aunque se encuentren problemas para adoptar una actitud de equipo, El desarrollo de los equipos de trabajo viene como una respuesta organizacional para captar todo el potencial del personal de tal forma que las ideas propuestas puedan tener aceptación y sean viables para lograr los objetivos empresariales (Sosa Pulido, 1996).

Durante un periodo de seis meses, éstos grupos se reunieron una vez por semana durante una hora. Al inicio de la investigación, las reuniones tenían lugar con el objetivo de monitorear los acuerdos a partir de los talleres previos, las reuniones fueron supervisadas por el consultor externo y posteriormente se nombró un representante de grupo que informara al Gerente Administrativo. Estas sesiones se enfocaron hacia las mejoras del sistema; por una parte, el área de ventas sugirió nuevas estrategias que aumentaron la productividad, también se propuso un método más efectivo en la entrega de mercancía a domicilio así como para las compras de emergencia, acortando los tiempos de entrega y haciendo más fluido éste procedimiento. El área de ventas es un grupo conformado por diez elementos del personal entre vendedores, cajera y almacenista, éste grupo coordinó su trabajo, que aunque resultó efectivo, las resistencias propiciaron la apatía y desmotivación. El área administrativa también tuvo reuniones



durante un periodo aproximado de un año, una hora por semana. Este grupo conformado por secretaria, capturista y auxiliar contable, encontró mayor proyección de su trabajo, ya que debido al reducido número de integrantes, el trabajo se coordinó con mayor efectividad. Como parte de las renovaciones del grupo, se propusieron opciones para evitar pérdidas de efectivo y notas a pagar, así como en los balances de cheques, control de inventarios, y reducción de entrega de trabajos específicos. Este grupo actualmente ya no se reúne como al inicio del proyecto, sin embargo, se realizan reuniones mensuales aportando cambios que se manifiestan en las juntas mensuales de la empresa.

El personal directivo comenzó actividades en equipo de trabajo simultáneamente a los dos grupos anteriores, el grupo directivo está conformado por el Gerente General, y los gerentes de acuerdo al organigrama, iniciando su trabajo en reuniones semanales con duración de dos horas. En éstas sesiones se trataron asuntos directos como el manejo del personal, nuevas estrategias de trabajo, mejoras en los procesos administrativos de acuerdo a los resultados de la evaluación diagnóstica. A través del equipo de trabajo formado por los directivos de la empresa, se abrieron oportunidades dentro de los canales de comunicación para hablar acerca de los asuntos internos, creando un espacio para la retroalimentación en el estilo de liderazgo, innovación en los proyectos, seguimiento de propuestas y análisis de ideas aportadas por los demás grupos de trabajo. El grupo directivo continúa las reuniones mensuales atendiendo casos específicos, y cuando es requerido se trabaja semanalmente.

Es importante remarcar que con la ejecución de una nueva tecnología de personal y de comportamiento organizacional, se podrá entender a la empresa como un sistema abierto sin que en él se apliquen mecánicamente normas determinadas. Por lo tanto la comprensión de las tendencias y de las fuerzas internas y externas de la empresa ayudará a los gerentes a desarrollar políticas más éticas y efectivas, así como a entender las dimensiones de los problemas que se deben afrontar (Strauss y Sayles, 1981).

Finalmente, aunque existen circunstancias en las que las variaciones del liderazgo tienen influencia importante sobre el nivel de desarrollo de la empresa, éste puede estar determinado por otros factores alternos, como la tecnología, el talento, el diseño de puestos y la motivación interna que se desarrolle como producto de las relaciones patrón-empleado. Se puede decir que los fenómenos de la empresa son causados por otro

fenómeno específico, dándose como consecuencia de la influencia entre un acontecimiento y otro. Es entonces cuando se define la tendencia del estilo de liderazgo de la empresa que la encaminará hacia el crecimiento y desarrollo en todos sus sistemas.

Atendiendo a las necesidades empresariales actuales para un mejor entendimiento de sus procesos, sistemas, actitudes y conductas, se realizan los estudios correspondientes para implementar opciones inclinadas hacia el incremento del nivel de desarrollo organizacional y cuyas actividades deben ser realizadas por personas profesionales que conozcan los lineamientos éticos de la aplicación de programas de mejora, evaluaciones diagnósticas, evaluaciones de desempeño y mediciones de las tendencias conductuales dentro de la organización. Considerar a la psicología laboral como parte de las opciones para apoyar al crecimiento de la organización, llevará a la formación de un equipo de especialistas en recursos humanos que sin duda está siendo requerido en México por las necesidades de competitividad organizacional y la búsqueda de profesionales con visión técnica, ética y social.

Para la implementación de los cambios de mejora, es importante considerar que éstos deben tener una cabeza y una ecuanimidad, reconociendo los valores individuales de los trabajadores y las pequeñas ideas que a partir de las actividades diarias surjan en el camino hacia mayores utilidades, dando tiempo a los resultados positivos y evitando así las innovaciones drásticas y sin estructura que propician la desmotivación en los empleados y el desorden en las actividades.

## BIBLIOGRAFIA:

- ALONSO HARDY, P. (1993 enero). *El riesgo corre con el líder*. Revista Excellentia. Vol. 2. 20, 63-64.
- ARELLANO BERNAL, G. (1996 septiembre) *Principios de la nueva cultura laboral* (Nueva cultura laboral). Revista Laboral. 48, 5-12.
- ARGYRIS, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. España: Ed. Herder.
- ARIAS GALICIA, F. (1990). *Relaciones Humanas*. México: Ed. Trillas.
- ARNAU, G. J. (1982). *Psicología Experimental*. México: Ed. Trillas.
- BELLOWS, M. R. (1992). *Psicología del personal, industrial y los negocios*. México: Ed. Diana.
- BLUM, I. M. Y NAYLOR, J. (1992). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- CAMPBELL, D. y STANLEY, J. (1973). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales*. Argentina: Ed. Amorrortu.
- CARTWRIGTH, D. y ZANDER A. (1992). *Dinámica de grupos, investigación y teoría*. México: Ed. Trillas.
- CENCADE, (1990). *Cómo instalar en su empresa la correcta tecnología de calidad total*. Inédito. México.

- CESTO, S. (1994). *Administración moderna*. México: Ed. Interamericana.
- CORNEJO, M. A. (1993 enero). *El poder del carisma*. Revista Excellentia. Vol.2. 20, 8-13.
- CORNEJO, M. A. (1990). *Liderazgo y excelencia*. México: Grad.
- COVEY, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. España: Ed. Paidós.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Ed. McGraw Hill Interamericana S.A.
- DALE y YODER. (1986). *Manejo del personal y relaciones industriales*. México: Ed. C.E.C.S.A.
- DE LA PARRA, E. (1994 noviembre) *Cultura de servicio (la misión, búsqueda de satisfacción del cliente)*. Revista Excellentia. Vol. 2. 54, 38-42.
- DEMING, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. México: Ed. Díaz de Santos.
- DIAZ, C. (1992, Agosto 5). *La importancia del trabajo en equipo*. El economista. México.
- DOMINGUEZ, P. y CASAS, J. I. (1979). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: Pablo del Río Editores.
- FLEISHMAN, E. (1994). *Psicología industrial*. México: Ed. Trillas.
- GOMEZ RUIZ, L., BALKIN, D. y CARD, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. México: Ed. Prentice Hall.
- GONZALEZ, C. (1992 noviembre) *El líder y el cambio*. Revista Excellentia. Vol. 2. 18, 15-22.
- GORDON, T. (1987). *Líderes eficaces y técnicamente preparados*. México: Ed. Diana.

- HERNANDEZ, S. (1996 septiembre). *Liderazgo, ética y moral*. Revista Laboral. 48, 14-16.
- HERNANDEZ, S. y BALLESTEROS, N. (1992). *Fundamentos de administración*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C. V.
- HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Ed. Interamericana.
- IBAÑEZ BRAMBILA, B. (1992). *Manual para la elaboración de Tesis*. México: Ed. Trillas.
- ITESM, (1994). *Administración del personal de servicio*. Guzmán, E.: autor.
- JURAN, J. (1989). *Planeación para calidad*. México: Ed. Díaz de Santos.
- KASUGA Y. H. (1992). *Círculos de calidad*. México: Ed. Grad, S.A. de C. V.
- KAST FREMONT, E. y ROSENZWEIG, J. E. (1994). *Administración en las organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C. V.
- MARTINEZ DEL RIO, E. (1998 octubre). *¿Líder? ¿Qué tipo de líder?* Revista Mundo Ejecutivo. 234, 176 y 177.
- McBEATH, G. (1996). *Organización y planeación de recursos humanos*. México: Ed. Logos Consorcio.
- McGREGOR, D. (1992). *El aspecto humano de las empresas*. México: Ed. Diana.
- MONTES, G. I. (1990). *Desarrollo humano directivo*. México: Ed. Noriega- Limusa.
- NACIONAL FINANCIERA. (1990). *Conviértase en emprendedor*. Monterrey N.L.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1966). *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*. Wayne, R. y Copeman, G. autores.

OSORNO MICHEL, M. C. (1993 marzo). *El estilo de liderazgo y su influencia en el clima laboral del subordinado*. Tesis no publicada Universidad Intercontinental. México.

PETERSEN y PLOWMAN. (1976). *Organización y dirección de empresas*. México: Ed. Hispanoamericana.

PICK, S. y LOPEZ, A. L. (1994). *¿Cómo investigar en ciencias sociales?* México: Ed. Trillas.

ROBINS, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice Hall.

RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1994). *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*. México: Ed. Manual Moderno (Segunda Edición).

RODRIGUEZ ESTRADA, M. (1987). *Psicología de la organización*. México: Ed. Trillas (Segunda Edición).

SANDOVAL, P. y AVILA, D. (1995, septiembre 23). *Obstáculos para delegar eficazmente*. Buen Día.

SCHULTZ, D. P. (1985). *Psicología industrial*. México: Ed. Nueva Editorial Interamericana S.A. de C. V.

SHAW, M. E. (1980). *Dinámica de grupo y psicología de la conducta de los pequeños grupos*. España: Ed. Herder.

SORIA MURILLO, V. (1995). *Relaciones humanas (teoría y casos)*. México: Ed. Limusa (Segunda edición).

SOSA PULIDO, D. (1993). *Administración por calidad*. México: Ed. Limusa-Noriega Editores.



STRAUSS, G. y SAYLES, L. (1981). *Personal, problemas humanos de la administración*. México: Ed. Prentice Hall.

TAVERA RAMIREZ, F. (1995 noviembre) *Diagnóstico organizacional: un primer acercamiento*. Tesis inédita, Universidad Vasco de Quiroga. Morelia, Mich.

TERRY & FRANKLIN. (1995). *Principios de administración*. México: Ed. C.E.C.S.A.

VLAENCIA CASTORENA, K. y MORALES, A. (1998 octubre). *El líder ante un mundo cambiante*. Revista Administrate Hoy. 54, 12-15.

WERTHER, W. B. y DAVIS, K. (1995). *Administración del personal y recursos humanos*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C. V.

WEXLEY, K. y YUKL, G. (1992). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Ed. C.E.C.S.A.



## **ANEXO No. 1.**

### **COMBINACIONES DE LA MALLA DEL GRID GERENCIAL:**

**ESTILO 1-9:** Líder Humano, tiene la etiqueta de "country club" en vista que el interés por la producción es bajo y muy alto por las personas. Lo que importa son las relaciones humanas (Soria, 1995).

#### **CARACTERÍSTICAS :**

Este tipo de líder piensa que la gente siempre desea hacer lo correcto y es capaz de darse cuenta de un error, por lo que no se recalca. No culpa a nadie. Cuando se infringen normas, recordará los deberes de forma gentil, esperando ser apreciado por no ponerse enérgico.

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:**

Al evaluar a sus colaboradores, el líder, teme lastimarlos; sus observaciones acerca de las habilidades son positivas y nunca sobre defectos y deficiencias.

**ESTILO 1-1:** Líder ausente, calificado como dirección empobrecida, ya que su dirección es apática y sin interés. Sólo trata de sobrevivir ignorando los problemas (Soria, 1995).

#### **CARACTERÍSTICAS:**

1. A la hora de tomar decisiones, verifica detenidamente si existiera la posibilidad de no intervenir.
2. Resta importancia a las tareas, evade la cooperación argumentando falta de personal.
3. Evita que lo midan o evalúen.
4. Nunca pone en claro responsabilidades o decisiones.
5. Si falta el éxito, culpa a su mala suerte y a problemas imprevisibles.
6. En la planeación no define plazos ni distribución de tareas.
7. Es desconfiado al transferir tareas y no permite modificaciones (Osorno, 1993)

## COMUNICACIÓN:

El líder se comunica a través de conversaciones informales, éstas conversaciones pocas veces abordan temas de trabajo. Al informar decisiones, lo hace de tal forma que no quede implicado como directo responsable.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Exige poco, por tanto, no obtiene respuesta de los subordinados. Evita evaluaciones, y cuando las acepta, éstas son breves y rutinarias. Trata a todos de la misma manera con comentarios vagos, abstractos y provisionales, esperando la interpretación personal de la evaluación (Soria, 1995).

**ESTILO 9-1:** Líder autoritario, indica un gran interés por la producción, razón por la cual ésta combinación se denomina "tarea". El objetivo del líder es hacer que se cumpla la tarea mediante la aplicación de un estilo "duro" (Soria, 1995).

## CARACTERÍSTICAS:

1. El jefe parte de la suposición de que lograr el rendimiento es incompatible con el bienestar de sus colaboradores.
2. Se siente responsable del rendimiento, mas no por sus colaboradores.
3. Conscientemente, toma en cuenta una sobrecarga de trabajo para los colaboradores.
4. Dispone de un sistema con el cual se pueda detectar automáticamente las fallas.
5. Está convencido de que la mejor manera de coordinar, es logrando que todos los proyectos se realicen según sus deseos.
6. Promete recompensas para lograr mayor rendimiento, poniendo en competencia a los trabajadores, otorgando las recompensas de manera subjetiva y negligente.
7. Su colaboración es rígida y orientada jerárquicamente.
8. No permite contradicción de las personas que ocupan un puesto superior.
9. Desprecia a los débiles que tienen con pocos logros, buscando el éxito a través de la competencia con otros.
10. Piensa que los planes no fracasan por mala elaboración, si no porque existe imprevistos extraños, debido a la poca comprensión de sus colaboradores.
11. Se siente perdido en situaciones en las cuales tiene que expresar algún reconocimiento.

#### COMUNICACIÓN:

Especifica con toda claridad qué espera de los subordinados, buscando preguntas relacionadas con la tarea. La comunicación se da "de arriba hacia abajo". Considera que el papel más importante del jefe es indicar qué, cómo y cuándo debe hacerse.

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

El jefe fija estándares de desempeño, empleando motivación negativa y presión, se preocupa por detectar deficiencias (Osomo, 1993).

**ESTILO 5-5:** Líder Mediador, ubicado en el centro de la malla, con un enfoque "en medio del camino", donde la prioridad es medianamente importante la producción y las relaciones (Soria, 1995).

#### CARACTERÍSTICAS:

1. Desea sobrevivir en la organización sin interesarse en las metas ni en las personas.
2. Se reconoce la necesidad de tomar en cuenta ambos componentes, porque se acepta mutua dependencia.
3. Evita innovaciones y cambio, que pudieran poner en peligro el sistema .
4. Las experiencias adquiridas sirven como patrón y como base para planear.
5. Existe apego a las normas en el uso de formas y procedimientos.
6. Pide consejo constantemente a sus superiores por insignificancias.
7. Reacciona a exigencias y propuestas haciendo hincapié en que pueden traer consecuencias indeseables para otros.
8. Buscará la forma de posponer la decisión.
9. Trabaja rutinariamente y se hace lo que siempre se ha hecho de forma conformista y mediocre.
10. Entiende las actividades sin analizar profundamente.
11. Reacciona de acuerdo a su estado de ánimo.
12. El jefe no se responsabiliza de él mismo, no delega y es poco oportuno en buscar una decisión hacia la solución de un problema dejando en suspenso.

#### COMUNICACIÓN:

El líder se anticipa a las dificultades, evitando los problemas de la comunicación efectiva. Emplea conductas formales e informales de comunicación.

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

La evaluación del desempeño se lleva a cabo de tal manera que motiva al subordinado a reconocer sus fallas y rectificarlas. El jefe evita mostrarse abiertamente crítico evadiendo responsabilidades, abandonando en un cien por cien al subordinado (Osorno, 1993).

**ESTILO 9-9:** Líder que trabaja en equipo, dirección basada en la formación de un equipo de trabajo que alcance alta productividad. La satisfacción se da a través de la producción. Existe la participación del grupo en la organización del trabajo y en la asignación de tareas individuales (Soria, 1995).

#### CARACTERISTICAS:

1. Se realizan valoraciones justas.
2. Las decisiones se toman después de un cuidadoso análisis y pronóstico.
3. Las soluciones van relacionadas con los criterios tomados en cuenta, considerando igual, los efectos sobre subordinados y el rendimiento de los mismos.
4. El comportamiento del jefe es equilibrado, criticando y felicitando abiertamente, tomando en cuenta la gente y su rendimiento.
5. Escucha críticas, sin encubrir errores y fallas, y sin dejarse manipular.
6. Los planes se elaboran cuidadosamente evitando soluciones de emergencia.
7. Promueve la independencia del subordinado para aprovechar su potencial, delega autoridad o elaboración de tareas de acuerdo a las habilidades.
8. Supervisa de manera clara, permitiéndose la concentración en otros puntos importantes y dando apoyo donde sea necesario.

#### COMUNICACIÓN:

La comunicación es un intercambio abierto entre ambas partes. El jefe comunica para promover la comprensión y acuerdos de los subordinados, siendo objetivo y realista.

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

El jefe fija estándares de desempeño, empleando motivación positiva y negativa, preocupándose por detectar deficiencias (Osorno, 1993).

**ANEXO No. 2**  
**PROCEDIMIENTO**  
**DESCRIPCION DE ACTIVIDADES**

ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS PARTICULARES	ACCIONES
1.-PLANEACION	1.- Identificar los elementos necesarios para la formulación de un plan de mejora continua adecuado a las necesidades y recursos empresariales.	1.1 Diagnóstico organizacional y del estilo de liderazgo.  1.2 Elaboración del programa de mejora continua.	1.1 Obtener la apreciación de la totalidad del personal respecto al funcionamiento de la empresa desde su propia área de trabajo. 1.2 Comparar apreciaciones de la dirección y los empleados. 1.3 Obtener la tendencia inicial del estilo de liderazgo que opera en la empresa.  1.4 Identificar las ventajas competitivas y de la modificación de actitudes de los recursos humanos conforme a la filosofía organizacional.	A) Identificación de los problemas generales y particulares de cada área de trabajo en la empresa. B) Reconocimiento de las características del problema. C) Análisis de las principales causas.  D) Diseño de estrategia de innovación.



ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS PARTICULARES	ACCIONES
II. ETAPA DE HACER.	2.- Facilitar la definición e implementación de estrategias de innovación que permitan consolidar y desarrollar una cultura de calidad en sus trabajadores.	II.1 Implementación del programa diseñado. A) Taller de Sesibilización.  B) Modelos de situación (Cultura de la empresa).	2.1 Aclarar la finalidad del trabajo de investigación y la participación activa de los recursos humanos en los procesos de mejora.  2.2 Integrar un equipo de trabajo comprometido con las acciones planeadas.  2.3 Establecer condiciones de desarrollo gerencial y de mandos medios.	A) Definición de la participación grupal.  B) Revisión del estilo de comunicación predominante en la empresa.  C) Integración de equipos de trabajo a partir de la identificación de estilos alternativos de comunicación. D) Definición de un estilo de liderazgo congruente con la filosofía organizacional. E) Definición de un programa para el desarrollo de habilidades gerenciales.
		II.2 Desarrollo e implementación de programas de capacitación	2.4 Diseñar subsistemas y procesos de funcionamiento ideados a partir de la revisión del plan estratégico y los objetivos.  2.5 Establecer las bases para el desarrollo de la creatividad en todos los miembros de la organización para que cumpla permanentemente con los requisitos	F) Revisión y difusión de los planes estratégicos y tácticos de crecimiento. G) Definición de subsistemas y procesos idealizados.  H) Adaptación de nueva tecnología. I) Identificación de necesidades de capacitación por área de especialización. J) Desarrollo instructores internos.
		C) Implementación de estrategias administrativas.		



ETAPA	OBJETIVOS	ACCIONES	OBJETIVOS PARTICULARES	ACCIONES
<p>III. ETAPA DE CONTROL.</p>	<p>3. Evaluar los resultados del programa de investigación estableciendo sistemas que promuevan permanentemente el desarrollo integral de la organización.</p>	<p>III.1 Evaluación de resultados (Post-test).</p> <p>III.2 Definición de programas de control y mantenimiento.</p>	<p>3.1 Obtener diagnósticos una vez aplicado el programa de mejora, comparando el diagnóstico inicial con el actual.</p> <p>3.2 Diseñar programas que se establezcan como estrategias definitivas para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.</p>	<p>A) Identificación de mejoras en los problemas detectados en la empresa. B) Análisis de resultados.</p> <p>C) Reestructuración de la organización administrativa de la empresa. D) Clarificación de los procesos administrativos a través de una revisión de una revisión profunda.</p>

### ANEXO No. 3

#### OBJETIVOS DEL TALLER DE SENSIBILIZACIÓN SEGÚN LABORATORIO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO.

(Gómez, Balkin y Card).

EL YO	RELACIONES INTERPERSONALES Y DELGRUPO	ORGANIZACION
Está consciente de los objetivos y motivaciones personales.	Establecer relaciones interpersonales con sentido.	Entender la complejidad de las organizaciones.
Percibir correctamente los efectos en otros del comportamiento.	Encontrar un lugar satisfactorio en el grupo.	Desarrollar e inventar nuevos y adecuados esquemas de procedimientos.
Entender correctamente el comportamiento de otros en uno mismo.	Entender las complejidades dinámicas en el comportamiento del grupo.	Ayudar a diagnosticar y resolver problemas entre las unidades de la organización.
Escuchar a otros y aceptar la crítica útil.	Desarrollar destreza para el diagnóstico a fin de entender los problemas del grupo.	Trabajar como miembro y líder.
Interactuar adecuadamente con otros.	Adquirir destreza para ayudar al grupo en los problemas de mantenimiento y labores.	

**ANEXO No. 4**

**CARTAS DE DESCRIPCION DE METODO  
REFACCIONARIA ALANIS S.A. DE C.V.**

**OPERACIÓN:** \_\_\_\_\_

**PRINCIPIA:** \_\_\_\_\_

**TERMINA:** \_\_\_\_\_

**AREA:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**ELABORO:** \_\_\_\_\_

**APROBO:** \_\_\_\_\_

<b>No.</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>