

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TESINA

“EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DEL ADECUADO
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES
PUBLICAS”

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUCIA MADRIGAL MENDOZA

ASESORA:

DRA. ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

MORELIA, MICHOACÁN, MARZO DEL 2011.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



DEDICATORIA

A DIOS:

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

A MI MADRE:

A quien le debo todo en la vida.

A MI ESPOSO:

Por estar conmigo y apoyarme en aquellos momentos en que el estudio ocupo mi tiempo.

A MI HIJO DANIEL:

Que es mi vida y mi adoración. Y el motor que me impulsa a ser cada día mejor.

A MIS HERMANOS:

Por que siempre he contado con ellos para todo.

A MI ASESORA:

Por su tiempo y apoyo en el desarrollo de este trabajo y culminación del mismo.

A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO y en especial a La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas que me dieron la oportunidad de formar parte de ella.



EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DEL ADECUADO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



ÍNDICE

Capítulo I: Introducción

pág.

1.1. Resumen	1
1.2. Introducción al tema	2
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivo general	5
1.4.1. Objetivos específicos.....	5
1.5. Limitaciones del estudio	6

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Eficiencia	7
2.2. Productividad.....	8
2.2.1. Factores que influyen en la productividad	9
2.2.2. Mejora de la productividad	9
2.3. Institución pública	10
2.4. Comportamiento organizacional	10
2.4.1. Definición de comportamiento organizacional	11



2.5. Aportaciones de las áreas de estudio de la psicología a las organizaciones	12
2.5.1. La psicología	12
2.5.2. La sociología	13
2.5.3. La psicología social	14
2.5.4. La antropología.....	14
2.5.5. La ciencia política	15
2.6. Variables del comportamiento organizacional	15
2.6.1. Variables dependientes	15
2.6.2. Variables independientes	16
2.7. Retos y oportunidades del comportamiento organizacional	17
2.7.1. Respuesta a la globalización	17
2.7.2. Manejo de la diversidad laboral	18
2.7.3. Mejoramiento de la calidad y productividad.....	18
2.7.4. Mejoramiento del servicio a los clientes	18
2.7.5. Facultar al personal	19
2.7.6. Enfrentamiento de la “temporalidad”	19



2.7.7. Estimulo a la innovación y al cambio	20
2.7.8. Mejoramiento de la conducta ética	20
2.8. Objetivos del comportamiento organizacional	21
2.9. Aplicaciones del comportamiento organizacional	23
2.10. Principales factores que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones	24
2.11. Modelos de comportamiento organizacional	24
2.11.1. Autocrático.....	24
2.11.2. De custodia.....	25
2.11.3. De apoyo	25
2.11.4. Colegial.....	26
2.12. Bases del comportamiento organizacional	26
2.12.1. Estructura organizacional	26
2.12.2. Motivación	27
2.12.3. Compromiso organizacional	27
2.12.4. El poder	27



2.12.5. La comunicación.....	27
2.12.6. Trabajo en equipo.....	28
2.12.7. Cultura organizacional.....	28
2.12.8. Clima organizacional	29
2.12.9. Liderazgo.....	29
2.13. Bases del comportamiento individual	29
2.13.1. La personalidad	29
2.13.2. Determinantes de la personalidad	31
2.13.3. Teorías de la personalidad	32
2.14. La percepción	33
2.15. Las actitudes	34
2.15.1. Componentes de una actitud.....	35
2.15.2. Tipos de actitudes.....	36
2.16. Valores	37
2.16.1. Importancia de los valores.....	37



Capítulo III: Caso práctico

3.1. Antecedentes del problema	38
3.2. Descripción del problema	39
3.3. Metodología	39
3.4. Tipo de estudio	39
3.5. Población objeto de estudio.....	40
3.6. Métodos y técnicas	40

Conclusiones

Glosario de términos

Referencias bibliográficas



CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El capítulo I presenta un panorama general al tema que se tratara en esta investigación. Como primer punto se presenta una introducción al tema a desarrollar. Para continuar se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, así como las limitaciones del presente estudio.

El capítulo II contiene el marco teórico, que incluye el concepto de eficiencia, productividad así como los factores que influyen en la misma. Se define también lo que es una institución pública. Y en este capítulo se da inicio al desarrollo del tema central de esta investigación “comportamiento organizacional” en este caso en el Ayuntamiento de Morelos, abordando algunos temas y subtemas que están relacionados con el tema a tratar en esta investigación

El capítulo III, muestra los antecedentes del problema, contiene la metodología empleada, el tipo de estudio, población objeto de estudio y por ultimo las conclusiones.



1.2. INTRODUCCIÓN AL TEMA

Todas las organizaciones están constituidas por personas.

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas.

Debido al aumento de la competitividad, las organizaciones se ven sometidas a presiones crecientes. Por ello, una gestión eficaz requiere reforzar aquellos aspectos en los que dichas organizaciones gozan de una posición ventajosa. Tanto la eficacia en la utilización y la aplicación de los recursos, como la validez de las iniciativas estratégicas que emprende cualquier organización dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral.

La efectividad de cualquier organización esta bastante influenciada por el comportamiento humano. Un principio importante de la psicología es que cada persona es distinta. Cada una tiene percepciones, personalidades y experiencias de vida únicas. Las personas tienen distintos orígenes étnicos y distintas actitudes, creencias, valores y niveles de aspiración. El comportamiento de una persona implica la interacción de las



Características personales de ese individuo, del ambiente y de la situación que cada uno percibe.

La idea básica de este contenido esta encaminada a identificar los factores que son importantes en el comportamiento organizacional. De manera específica en el ayuntamiento De Morelos.



1.3. JUSTIFICACIÓN

En este marco, los trabajadores de las organizaciones requieren no sólo de un espíritu emprendedor en beneficio de ellos y de las empresas, sino también de un comportamiento organizacional que favorezca a que contribuyan a su satisfacción sobre las actividades que realizan. Considero que el recurso humano es el cimiento de cualquier organización, ya que de él depende su funcionamiento, estabilidad y desarrollo, con esta investigación se pretende conocer la raíz de los factores que influyen directamente en el comportamiento de los trabajadores. Con el fin de ayudar a los miembros de la organización a identificar los obstáculos que están limitando su efectividad, así como fomentar mayor confianza entre los miembros de la organización e incrementar la motivación por parte de los jefes a los subordinados. Y tener un adecuado comportamiento laboral que contribuya al logro de los objetivos de la organización.



1.4. OBJETIVO GENERAL

El objetivo es identificar como los sujetos, los grupos, el ambiente, etcétera influyen en la conducta de los miembros de una organización.

1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar, predecir y controlar la conducta de las personas.
- Conocer el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la organización para distinguir el trato de los directivos hacia los empleados.
- Identificar si la tecnología empleada es apropiada para realizar adecuadamente sus tareas.
- Conocer si los incentivos proporcionados por la empresa son convenientes para incrementar la productividad de los empleados.



1.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- Algunos empleados no desean mejorar su C.V.T.
- Los mejores trabajos no concuerdan con los pagos que se reciben.
- No hay comunicación entre las diferentes áreas.
- Algunos subordinados se limitan a dar información por miedo a ser despedidos.
- La información estará basada exclusivamente en la observación.
- La aplicación de la propuesta será a criterio de los directivos de la organización y no será plasmada en este documento.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

El tema central de esta investigación es la eficiencia y productividad como resultado del adecuado comportamiento organizacional en las instituciones publicas, por lo tanto es conveniente dar una breve definición de lo que es eficiencia y productividad, puesto que son dos elementos importantes en el desarrollo del presente trabajo. Así como definir que es una institución publica y por ende definiremos lo que es el comportamiento organizacional, puesto que es fundamental comprender estos términos para abordar el tema de manera satisfactoria.

2.1 EFICIENCIA

Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Velasco Regina [Méx. 1987]). Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Desde mi punto de vista la eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Y se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades.



2.2 PRODUCTIVIDAD

"Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. 'Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora' o también se tiene que 'Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora'". (Administración de operaciones, Roger G. Schroeder, McGraw Hill, Pág. 533).

"Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad." (Admón. Una perspectiva global Cap. 1, Pág. 13 Autores: Harold Koontz, Heinz Weilrich Mc Graw Hill).

La definición de productividad relaciona la cantidad de bienes y servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados.

Ahora bien, ¿que es ser productivo?

Ser productivo nos obliga a partir del final que deseamos conseguir y con su objetivo en mente nos propondremos los pasos para obtener su resultado final. Una vez decidido esto tan solo tendremos que analizar el proceso de producción para hacerlo más sencillo, rápido, fácil y económico...Productividad no es más que hacer más por menos y para ello debemos responder a estas preguntas:

- ¿Que queremos producir?



- ¿En que consiste el trabajo?
- ¿Cómo lo diseño para que el proceso sea más rápido, fácil y económico?

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

2.2.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- **Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica
- **Salidas:** Productos o servicios.

2.2 MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización



- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad

2.3 INSTITUCIÓN PÚBLICA

Una institución pública es un organismo que generalmente depende del gobierno o del estado, el cual presta sus servicios a todo el público en general.

Es decir, día con día un gran numero de personas tienen contacto con estos organismos buscando sus servicios. Como es el caso del Ayuntamiento de Morelos, en el cual se enfoca esta investigación.

2.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.



El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia. Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

2.4.1 Definición de comportamiento organizacional

“Campo de estudio que investiga el que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”. ROBBINS, S. (1996).

El comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las



Organizaciones en este caso del Ayuntamiento de Morelos, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas mas importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

2.5 APORTACIONES DE LA AREAS DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGIA A LAS ORGANIZACIONES

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la sociología, la psicología social, antropología y la ciencia política.

2.5.1 La psicología

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del



estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales. Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

2.5.2 La sociología

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del CO que han recibido un aporte valioso de los



sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupal.

2.5.3 La psicología social

La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre sí. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

2.5.4 La antropología

Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones.



Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

2.5.5 La ciencia política

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.

2.6 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

2.6.1 Variables dependientes

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:



- **Productividad:** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia y ser eficiente al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** toda empresa debe mantener bajo ausentismo dentro de sus filas por que este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá cumplir sus objetivos si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que eso es lo que ellos merecen.

2.6.2 Variables independientes

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual;** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo;** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.



2.7 RETOS Y OPORTUNIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

2.7.1 Respuesta a la globalización

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.



2.7.2 Manejo de la diversidad laboral

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas.

2.7.3 Mejoramiento de la calidad y la productividad

Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad

2.7.4 Mejoramiento del servicio a los clientes

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede



contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

2.7.5 Facultar al personal

La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes.

2.7.6 Enfrentamiento de la “temporalidad”

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran



en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

2.7.7 Estímulo de la innovación y el cambio

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

2.7.8 Mejoramiento de la conducta ética

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde



trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas.

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

2.8 OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hay muchas ciencias que comparten cuatro objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno organizacional. Éstos son los objetivos del comportamiento organizacional:



- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los



resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

2.9 APLICACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Gestión
- Calidad, Producción y productividad.
- Desarrollo Organizacional (DO)
- Empowerment



- Motivación
- Reingeniería

2.10 PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

- Relaciones interpersonales.
- Estructura formal de la organización.
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura.
- Recursos utilizados en el logro de objetivos.
- Medio ambiente.

2.11 MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Diferentes modelos de comportamiento organizacional y sus efectos.

2.11.1 Autocrático.- Depende del poder y la dirección cree saber que es lo mejor y esta convencida de que es obligación de los empleados cumplir ordenes. Este modelo



depende del poder, esto conlleva al gerente a tener una orientación de autoridad, sobre todo el es el que despide, contrata, resuelve y el que piensa. En consecuencia a este modelo de comportamiento organizacional, el empleado se caracteriza por su obediencia y por su dependencia hacia el jefe, ya que el empleado tiene necesidad del trabajo y sus necesidades son de subsistencia. Y en este caso el resultado del desempeño serán mínimos y en consecuencia un costo elevado en el aspecto humano.

2.11.2 De custodia.- Este enfoque nos da a entender que las personas no dependen de su jefe sino de la organización, ya que esta les ofrece seguros, prestaciones, y aunque tengan mejores oportunidades ahí seguirán. Este modelo depende de los recursos económicos y se orienta a la satisfacción de necesidades de seguridad del trabajador produciendo en si, un nivel de cooperación pasivo.

2.11.3 De apoyo.- Aquí no importa el dinero y el poder sino al apoyo del líder hacia los empleados y la manera en que les diga de que son capaces. Este modelo depende en gran escala del liderazgo, el gerente se orienta al apoyo de sus trabajadores y la orientación de sus trabajadores a un desempeño de su trabajo para mejorarlo o perfeccionarlo. Este modelo supone que las necesidades de subsistencia y seguridad han sido satisfechas en gran parte para dar paso a las de más alto nivel. Los resultados que se obtienen son de gran participación por parte del empleado y un desempeño caracterizado por impulsos despertados.



2.11.4 Colegial.- Este se basa en que las personas deben de tener una sensación de compañerismo entre los empleados. Este modelo se caracteriza por la dependencia de la sociedad, muy aplicado a empresas donde el nivel de cultura y educación es elevado. El gerente se orienta a una participación en equipo, el empleado tiene gran sentido de la responsabilidad y de la autodisciplina, las necesidades básicas e intermedias han sido ya satisfechas en gran parte y pasan a las de auto actualización ya que el nivel de responsabilidad y de calidad es de gran importancia. Esta aplicación del modelo da como resultado un entusiasmo moderado entre los trabajadores en el cual se encuentra inmerso el mismo director ya que es considerado como un colega al mismo tiempo que se proyecta como líder y orientador de grupo.

2.12 BASES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.12.1 Estructura organizacional

“Es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización”.

La estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos. La estructura por lo general se ilustra con un organigrama.



2.12.2 Motivación

“Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”.

En mi opinión personal, la motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada.

2.12.3 Compromiso organizacional

Se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos, etc. Es decir se refiere a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

2.12.4 El poder

El poder se refiere a la capacidad de A para influir en la conducta de B de tal manera que B haga cosas que no haría en caso contrario.

2.12.5 La comunicación

Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.



La comunicación alienta a la motivación porque le aclara a los empleados qué deben hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.

2.12.6 Trabajo en equipo

La palabra equipo no es nueva en las organizaciones, y el espíritu de equipo ha tenido enorme importancia para resolver problemas dentro de la organización.

Sera lo mismo equipo y grupo?

- El desempeño de un grupo de trabajo depende de los que los miembros hacen como individuos.
- El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos producto del trabajo colectivo.

2.12.7 Cultura organizacional

Es una percepción: los individuos perciben la cultura en función de lo que ven o escuchan dentro de ella.

Es un término descriptivo, se refiere un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos, y creencias que se manifiestan en los símbolos,



los mitos y el lenguaje y constituyen un contexto para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

2.12.8 Clima organizacional

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

2.12.9 Liderazgo

Es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas.

2.13 BASES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

2.13.1 La personalidad

- La personalidad es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.



- Suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. La personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo.

El ascenso se les otorga con más frecuencia a los que poseen una personalidad eficiente, que a quienes tienen capacidad pero carecen de características personales deseables. Un hombre o una mujer que carece de espíritu de cooperación, que es aparentemente desordenado, o que le falta un aceptable equilibrio emocional, no será un buen empleado.

El establecimiento de pautas eficaces de conducta para el logro de una buena adaptación a la vida social requiere sinceridad y un esfuerzo consciente.

Las personas que toman decisiones están influenciadas por muchas fuerzas psicológicas tanto consientes como subconscientes. Una de las más importantes de estas fuerzas es la personalidad.

2.13.2 Determinantes de la personalidad



Herencia: Comprende aquellos factores que están determinados en la concepción (estatura, belleza del rostro, sexo, etc.). Los investigadores han encontrado que la genética da cuenta de aproximadamente la mitad de las diferencias de personalidad y más del 30 por ciento de la variación en los intereses profesionales y de tiempo libre. Si las características de personalidad fueran dictadas completamente por la herencia, quedarían fijadas al nacer y ninguna experiencia las alteraría.



Ambiente: Comprende la cultura en la que crecemos, normas de nuestra familia, amigos, grupos sociales, etc. Herencia y ambiente son importantes. La herencia fija los parámetros o límites externos, pero todo el potencial de un individuo se materializará en la medida en que se ajuste a las exigencias y requisitos del entorno.

Situación: Esta influye en el efecto que tienen la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo es en general estable y congruente, pero cambia con las situaciones. Las exigencias de las distintas situaciones despiertan aspectos diversos de la personalidad. Así, no debemos considerar los esquemas de la personalidad en aislamiento.

2.13.3 Teorías de la personalidad

Se conoce como teorías de la personalidad a aquellas que intentan dar una explicación universal de los procesos y características psicológicas fundamentales que pueden encontrarse en la naturaleza humana.

Las teorías de la personalidad se interesan en la investigación y descripción de aquellos factores que en su conjunto hacen al individuo, para poder comprender su conducta e intentar predecirla.

Por mencionar alguna de las muchas teorías que existen acerca de la personalidad pongo por ejemplo la siguiente:



Personalidad de tipo A:

1. Siempre se mueven, caminan y comen rápidamente.
2. Se impacientan con el ritmo al que suceden los hechos.
3. Se esfuerzan por pensar o hacer dos cosas a la vez.
4. No saben manejar su tiempo libre.
5. Se obsesionan con las cifras. Miden su éxito por cuanto obtienen de todo lo que consiguen.

Personalidad de tipo B:

1. Nunca tienen una sensación de urgencia acompañada de impaciencia.
2. No necesitan desplegar ni hablar de sus logros, salvo sí así lo exige la situación.
3. Juegan para divertirse y no para exhibir su superioridad a toda costa.
4. Pueden relajarse sin sentirse culpables.

2.14 LA PERCEPCIÓN

Es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de dar significado a su ambiente.



Es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones del mismo hecho o persona.

2.15 LAS ACTITUDES

Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento laboral.

Floyd Allport: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

Kimball Young: “Se puede definir una actitud como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas”.

Edwin Hollander: “Las actitudes son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque



están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción”.

De manera personal puedo agregar que desde mi punto de vista las actitudes pueden ser positivas o negativas.

2.15.1 Componentes de una actitud

- **Componente cognoscitivo:** para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. En este caso se habla de modelos actitudinales de expectativa por valor, sobre todo en referencia a los estudios de Fishbein y Ajzen. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto.
- **Componente afectivo:** es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo.



- **Componente conductual:** es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud. Sobre este componente y la relación entre actitud-conducta, y las variables que están interviniendo, girará nuestra investigación.

2.15.2 Tipos de actitudes

Los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo: que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo: un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional: es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.



2.16 VALORES

Son las creencias sobre las metas deseables o estado final de conducta para nosotros y para otras personas, TERMINAL, y las formas deseables de conducta para alcanzar esas metas, INSTRUMENTAL.

2.16.1 Importancia de los valores

Incluyen las ideas del individuo sobre lo que es Bueno correcto o deseable. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y por que influyen en las percepciones.



CAPITULO III: CASO PRÁCTICO

3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hoy en día, ante las exigencias de un mundo cada vez más Competitivo, se vuelve necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que según la forma como los individuos interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas de la organización.

Lo anterior reafirma que la motivación constituye una base fundamental en la personalidad de una empresa, ya que determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto a la actividad que desempeñan.

Es importante remontarnos a la Teoría de la Motivación Humana de Maslow quien formuló una jerarquía de las necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estimación y de autorrealización. Su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, el ser humano desarrolla necesidades y deseos más altos, ya que el ser humano es motivado por el deseo de alcanzar o conservar las diversas condiciones sobre las que descansan estas satisfacciones básicas y por ciertos deseos más intelectuales. Estas metas básicas se encuentran relacionadas entre si, ordenadas en una jerarquía de preponderancia, la meta más preponderante monopolizará la conciencia y tiende a organizar la selección de las varias capacidades del organismo,



las necesidades menos preponderantes se minimizan se olvidan o se niegan; pero cuando una necesidad está mas o menos satisfecha, surge la siguiente necesidad más alta y domina a su vez la vida consciente y sirve como centro de organización del comportamiento.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El recurso humano es un ámbito totalmente sensible dentro de las organizaciones, el más importante sin duda alguna, que depende en gran medida de la cultura existente en cada empresa. El comportamiento de los individuos se refleja en la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos.

3.3 METODOLOGÍA

La intención de la investigación es determinar cuál es el impacto que tiene el comportamiento de los trabajadores en el Ayuntamiento de Morelos en la eficiencia y productividad.

3.4 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se basara en la observación y entrevista a directores de áreas y subordinados, para identificar aquellos factores que están limitando la eficiencia y productividad en la organización, en este caso, en el Ayuntamiento de Morelos.



3.5 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio de la presente investigación se conforma por los directores de área que son “12” y los subordinados que son “68” dando un total de 80 empleados.

3.6 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Para la recolección de la información será aplicada la observación y entrevista.



CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación se puede concluir de manera general lo que se observo a lo largo de dicho estudio.

Los empleados normalmente trabajan de manera individual, no se fomenta el trabajo en equipo.

Los directores no toman en cuenta las opiniones de los empleados, solo hay interés político y personal.

Los empleados no desean mejorar su calidad de vida en el trabajo debido a que en su mayoría no tienen una preparación profesional y por que saben que no tienen competencia laboral puesto que están ahí por un periodo de gobierno.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación se pude decir que el comportamiento de las personas del ayuntamiento de Morelos no es el adecuado debido a factores como son el interés personal, el individualismo, la comunicación y el tipo de liderazgo principalmente. Y por lo tanto estos factores están limitando la eficiencia y productividad tanto de las personas como de la organización.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitudes: Es lo que una persona siente de otras o de los Sentimientos que guarda hacía la gente, los objetos, los sucesos o las actividades.

Ausentismo: No presentarse a trabajar.

Autoridad: Los derechos inherentes a un puesto administrativo que permiten dar órdenes y esperar que estas sean obedecidos.

Comportamiento Organizacional (CO): Es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones.

Creencias: Son los estados internos de las personas.

Cultura Organizacional: Se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distinguen a una organización de otras.

Calidad de Vida en el Trabajo, CVT. Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importan

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Desarrollo Organizacional: Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.



Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Empowerment: Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal.

Estrés: Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.

Gerente: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

Medio ambiente: Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un



grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Reingeniería: Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

Relaciones Humanas: Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

Rotación de puestos: Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

Organización: Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funcionan de manera constante para alcanzar una meta o serie de metas en común.

Percepción: Proceso mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno.

Personalidad: La suma total de las maneras en que una persona reacciona e interactúa con otras.

Satisfacción laboral: Actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la s que piensan que deberían recibir.



Productividad: Medida de desempeño (incluye eficiencia y eficacia).

Valores: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Stephen P. Robbins. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall.1998.

Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Sexta Edición. Editorial prentice Hall. 1991.

Ballesteros Pulido Ramón. La psicología aplicada a la empresa, tomo I y II. Ediciones CEAC. Barcelona, España. 1982.

Blum, Gerald. Teorías de la Personalidad. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.1975.

Fadiman J y Frager R. teorías de la Personalidad. Editorial Harla México, D.F. 1979.

Gordon Judith. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.1979.

Hellriegel Alocum Woodman. Comportamiento Organizacional I. Editorial Internacional Thomson Editores. 1999.

Stephen P. Robbins.Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.1999.

Silíceo A. Alfonso Casares A. David Gonzales M. José Luis. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Editorial Mc. Graw Hill. Agosto 2000.

Soto Eduardo. Comportamiento Organizacional. Editorial Thompson Learning. México 2001.



Zepeda Herrera Fernando. Psicología Organizacional. Pearson México 1999.

Davis Keith. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Mc. Graw Hill México 1991.

Muchinsky Paul M. Psicología Aplicada al Trabajo. Thompson. Learning 2002.

Páginas de Internet

www.psicología-online.com

www.monografías.com

www.ocean.uca.es

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

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/780384/Cuatro-Modelos-de-Comportamiento-Organizacional.html>