



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA**

---

---

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**IDENTIFICACIÓN Y CORRELACIÓN DE  
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA  
ADMINISTRACIÓN PRIVADA VS  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTAN:**

<b>CRUZ MOCTEZUMA KARINA</b>	<b>98219219</b>
<b>DUEÑAS FERNÁNDEZ PERLA ELIZABETH</b>	<b>98219055</b>
<b>JIMENEZ BECERRIL SALVADOR</b>	<b>94222152</b>
<b>MARTINEZ ALVAREZ GRACIELA</b>	<b>98218827</b>

**ASESORA**

-----  
**MTRA. ERNESTINA ZAPIAIN**

**MÉXICO, D. F.**

**NOVIEMBRE DEL 2002**

## INDICE

Capitulo	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>I METODOLOGIA</b>	
Planteamiento del Problema .....	7
Preguntas de Investigación .....	8
Objetivos .....	9
Hipótesis .....	10
Variables .....	18
Población .....	18
Descripción de Instrumentos .....	19
Justificación .....	24
<b>II MARCO TEORICO</b>	
Definición de Liderazgo .....	25
La Naturaleza del Liderazgo .....	27
Estilos de Liderazgo .....	28
Teorías sobre Liderazgo .....	38
A) Teoría del Gran Hombre .....	39
B) Teoría de las Características o Rasgos .....	39
C) Teoría del Comportamiento o Conductual .....	44

D) Teoría de la Contingencia o Situacional .....	53
E) Planteamientos mas recientes sobre Liderazgo .....	68
Comunicación .....	73
Manejo de Conflicto .....	86
<b>III MARCO REFERENCIAL</b>	
Concepto de Administración .....	93
Administración Pública .....	94
A) Estructura .....	97
B) Funciones .....	102
C) Dimensiones .....	104
CNA .....	108
CISEN .....	109
SAT .....	113
Empresa Privada .....	116
A) Definición .....	116
B) Tipos de Empresa Privada .....	117
C) Estructura Funcional .....	118
D) Constitución .....	120
E) Registro de la Empresa .....	121
F) Dimensión .....	122
G) Tamaño .....	123
PLASTICAFA S. A. de C. V. ....	124

#### **4. RESULTADOS**

A) Frecuencias y Gráficos .....	131
B) Tablas Comparativas .....	155
C) Respuesta a Hipótesis .....	160
D) Tablas de Significancia y Correlación .....	178
Conclusiones .....	206

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Cualquiera que sea la estructura de una organización, esta cuenta con la presencia de la Dirección de un Líder con habilidades y características diversas que lo sitúan dentro de los diferentes estilos de liderazgo establecidos reconocidos dentro del ámbito organizacional.

Independientemente del estilo de liderazgo que se presente en cada organización, éste va a influir en el desarrollo y comportamiento de los individuos en su campo laboral, ya que la aceptación del líder se da de acuerdo al carisma o al poder que ejerce, así como a otros factores.

Dentro de éste estudio los lectores podrán identificar o distinguir los diferentes tipos de liderazgo que se ejercen en las organizaciones, los factores que influyen en la determinación del liderazgo, sus influencias internas como externas, y las consecuencias que éste trae consigo, como por ejemplo, un mayor desempeño de los individuos, eficiencia laboral, clima organizacional saludable, retroalimentación del líder hacia sus subordinados y viceversa, entre otras.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos, inicialmente en el Capítulo I, se refiere a la Metodología utilizada, es decir, se hace el planteamiento del problema con sus respectivos objetivos e hipótesis a comprobar en el transcurso de la investigación, así mismo se menciona las variables, la definición de instrumentos que se utilizaron sobre los sujetos estudiados, y por último se da una justificación para la elaboración de la presente Tesina.

En el capítulo II se estableció el Marco Teórico, en el cual se presentan las diferentes teorías de Liderazgo y de las variables estudiadas también como son; Comunicación y Manejo de Conflicto. Dentro de este contexto se mencionan las aportaciones de los clásicos de la Administración acerca de éstos temas tales

como, Ghiselli, Alepín y Wiener, Blake y Mounton, Fiedler, Hersey y Blanchard, Vroom y Yetton, entre otros. Con respecto a la variable de Comunicación se presenta un breve marco conceptual de la importancia de ésta variable dentro del ámbito organizacional, por último la variable de Manejo de Conflicto también denominada como de negociación, según Thomas Kilman quien presenta los diferentes tipos y niveles de conflicto que se pueden presentar entre los individuos.

En el Capítulo III nos referimos al Marco Referencial, el cual se ha dividido en dos partes, que es el Marco referencial Público en el que se presenta una breve reseña de las Instituciones Públicas a relacionar, tales como; CISEN, SAT y CNA, la segunda parte es el Marco Referencial Privado en el que se menciona los términos conceptuales de la Administración Privada y la conformación de ésta, dentro de la cual se hace referencial a la empresa privada a estudiar “PLASTICAFA S. A. de C. V.”

Por último, en el capítulo IV se presentan los Resultados de la Investigación en el que se hace el análisis e interpretación de los datos proporcionados por la aplicación de los instrumentos a los participantes del estudio, esto con el fin de dar respuesta a las preguntas e hipótesis planteadas anteriormente en la metodología y poder determinar la correlación del estilo del Liderazgo entre la Administración Pública y la Administración Privada.

## I. METODOLOGÍA

### LIDERAZGO

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa privada “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ ubicada en la Delegación Iztapalapa, Ciudad de México, a nivel Directivo - Mando medio a fin de determinar, estudiar y examinar el estilo que predomina en dicha empresa.

Lo que se pretende con esta investigación es identificar, analizar y medir los diferentes estilos de liderazgo, comunicación y conflicto que pueden existir dentro del funcionamiento y vida de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ empleando los instrumentos correspondientes que serán de gran ayuda para nuestra investigación, aplicados a los Directivos y Mandos medios que interactúan en dicha empresa.

Se realizará una investigación de tipo Correlacional y explicativa sobre los estilos de liderazgo que se presentan en el campo administrativo de la iniciativa privada. Estudiando así el hecho que conlleve a saber si dichos estilos son homogéneos o no con respecto a los estilos presentados en la administración pública. Además se hará la relación con otras dos variables más que son significativas tales como la comunicación y el manejo de conflicto.

Como se menciono haremos una correlación entre los estilos de liderazgo de la empresa a investigar “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ con respecto a los estilos de la administración pública ya investigada en seminarios del año del 95 a la fecha (CNA, CISEN, SAT y grupos Heterogéneos).

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Los estilos de liderazgo de los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son homogéneos con respecto a los estilos presentados en las investigaciones realizadas en el CISEN?

¿Los estilos de liderazgo de los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son homogéneos con respecto a los estilos presentados en las investigaciones realizadas en el CNA?

¿Los estilos de liderazgo de los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son homogéneos con respecto a los estilos presentados en las investigaciones realizadas en el SAT?

¿Qué estilo(s) de liderazgo se ejercen en la iniciativa privada “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ y cuál de estos predomina y se aplica? Utilizando el instrumento de Hersey y Blanchard.

¿Qué estilo(s) de comunicación predomina o se presenta dentro de la iniciativa privada “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ ?

¿Qué tan excelente es la comunicación dentro de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ ?

¿Qué estilo(s) de manejo de conflicto pudiesen existir en la relación jefe subordinado dentro de la iniciativa privada “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ ? Empleando el instrumento de Thomas Kilman.



## OBJETIVOS

Identificar el estilo de liderazgo de los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “.

Identificar el estilo de comunicación que se lleva a cabo en los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “.

Identificar el estilo de manejo de conflicto que se aplican los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “.

Elaborar un análisis de correlación de los estilos obtenidos en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ con respecto a las investigaciones hechas por los alumnos de la carrera de administración de la UAM-I en el año 95 a la fecha, en referencia a la administración pública (CISEN, CNA y SAT) para saber si son homogéneos o no.

## HIPÓTESIS

**Hi** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

**Hi** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.

**Ho** = Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.

## Hipótesis de correlación

### Estilo de liderazgo

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de liderazgo

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CISEN

### Estilo de comunicación

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de comunicación

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CISEN

### Estilo de manejo de conflicto

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de manejo de conflicto

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CISEN

### **Estilo de liderazgo**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de liderazgo

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CNA

### **Estilo de comunicación**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de comunicación

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CNA

### **Estilo de manejo de conflicto**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de manejo de conflicto

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = CNA

### **Estilo de liderazgo**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de liderazgo

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = SAT

### **Estilo de comunicación**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de comunicación

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = SAT

### **Estilo de manejo de conflicto**

Hi:  $r_{xy} \neq 0$  (ambas variables están correlacionadas)

Ho:  $r_{xy} = 0$  (ambas variables no están correlacionadas)

Donde:

$r$  = correlación del estilo de manejo de conflicto

$x$  = empresa "PLASTICAFA S.A. de C.V. "

$y$  = SAT



### **Hipótesis de significancia**

- ⊗ Si los estilos de liderazgo medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.
  
- ⊗ Si los estilos de comunicación medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.
  
- ⊗ Si los estilos de manejo de conflictos medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.

## DEFINICIÓN DE VARIABLES

### Variable Independiente

Las variables independientes a nivel individual: La gente entra en las organizaciones con ciertas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, personalidad, valores y actitudes, habilidad, etc.

Nivel grupo: el comportamiento de la gente en grupo es más que la suma total de todos los individuos que actúan a su manera.

Nivel de sistemas de organización: El comportamiento organizacional alcanza su máximo nivel de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y de grupo. La organización es la suma de los grupos que la integran.

"Análisis en la empresa "Plasticafa S.A. de C.V."

**Variable Dependiente:** Las variables dependientes son los factores clave que explican o predicen y que son afectados por otros factores. Como variables críticas dependientes en la eficacia de los recursos humanos de la organización.

"Análisis e identificación de los estilos de liderazgo, estilos de comunicación y manejo de conflicto."

### POBLACIÓN

La muestra se aplica a los sujetos identificados como Directivos y Mandos Medios dentro de la empresa "Plasticafa S.A. de C.V." de acuerdo a el organigrama que presenta esta y que actualmente están laborando o que se encuentran activos. La población consta de 15 sujetos.

## DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

Para fines de esta investigación se utilizaron tres instrumentos, los cuales nos ayudaran a identificar y evaluar los estitos de liderazgo (Hersey y Blanchard) los estilos de comunicación y de manejo de conflicto, (Thomas Kilman), así pues, estos instrumentos se aplicaran a la muestra ya especificada en el párrafo anterior. A continuación se describirá cada uno de estos instrumentos: en que consiste y como se evaluara.

Los autores de nuestro primer instrumento “**Estilos de Liderazgo**” (Ver anexos) son Paul Hersey y Denneth H. Blanchard, quines elaboraron dicho instrumento con un contenido de 12 preguntas o situaciones cerradas de las cuales la persona o el sujeto a quien se le aplico de nuestra muestra (Mandos Medios) eligió solo una, tratando de pensar la reacción que tendría este ante la situación ejemplificada, y así sucesivamente hasta contestar las 12 situaciones o preguntas.

Una vez contestado el instrumento, se califica con base en unas tablas proporcionadas en el instrumento denominadas: Tabla I y Tabla II.

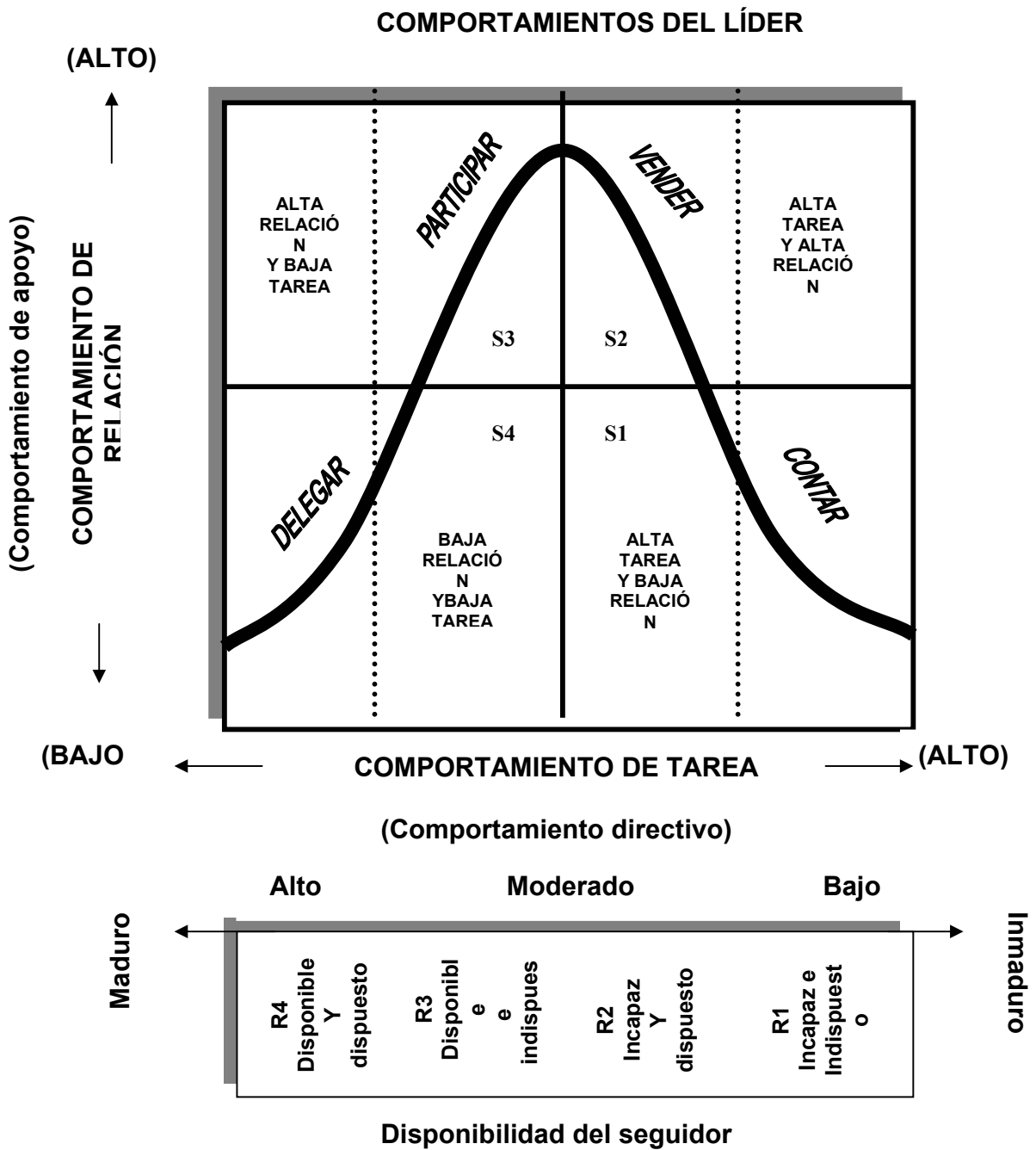
### **Tabla I:**

- Esta tabla esta compuesta por cuatro columnas y doce renglones.
- La columnas corresponden al número de respuestas de cada pregunta, y que al mismo tiempo son los cuatro diferentes cuadrantes que nos indican el estilo de liderazgo que caracterice a cada líder de nuestra muestra.
- Los renglones conciernen a el número de la pregunta expresada en el instrumento con sus cuatro opciones correspondientes de las cuales como se menciona nuestro sujeto de la muestra eligió (a,b,c o bien la d) y esta se marcara en la tabla.

- Una vez marcadas las respuestas y analizadas, se identificara en el cuadrante el estilo de liderazgo que caracterice a el líder.

A continuación se muestra el modelo en el cual se identificarán los estilos elaborado por Hersey y Blanchard.

### MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



## Tabla II

Igualmente esta conformada por cuatro columnas y doce renglones y por consiguiente cada columna corresponde a las respuestas u opciones (a,b,c, o bien d) que el sujeto eligió.

Se sigue la misma mecánica pero en lugar de marcar con letra se marcará con número y al concluir (contestar todas las preguntas) se proseguirá a realizar la suma.

Estos números nos indicarán la eficacia o ineficacia del estilo de liderazgo que maneja y emplea el sujeto dentro de su lugar de trabajo (en la empresa). Los indicadores se muestran en el “Modelo tridimensional de Eficacia en el Dirigente “ que presenta una escala que va de (-24 hasta +24.)

Con respecto a la identificación de los **Estilos de Comunicación** se utilizaron dos instrumentos y a continuación se describirán (ver anexos):

Este primer instrumento de comunicación lo denominaremos “**Estilos de comunicación**”. Como su nombre lo indica este nos hará la referencia sobre los diferentes estilos de comunicación que el líder maneja.

Este instrumento consta de 80 preguntas en total. El cual se distribuye de la siguiente manera: se tienen grupo con dos preguntas cada uno, de las cuales solo se elegirá una de las dos situaciones, y así sucesivamente. Por lo tanto se tienen 40 grupos duales.

Posteriormente se pasará a marcar las respuestas en la tabla de calificación (Análisis de Datos). Esta tabla consta de tres columnas y cinco renglones. En las columnas tenemos El Número de los Estilos de Comunicación, el Concepto, es decir a que se refiera cada uno de los estilos y en la ultima columna encontramos la identificación de las preguntas.

En los renglones identificamos a cada estilo con su concepto y nombre correspondiente y el apartado donde se incluyen el número de la pregunta de cada grupo, ya que de acuerdo a la pregunta esta se clasifica con respecto a el estilo de comunicación más adecuado.

Una vez encontrado el estilo de comunicación empleado por el sujeto se consultará el “Cuadro de los estilos de Comunicación” el cual contiene una descripción de las principales características, manifestaciones y Métodos.

Los estilos de Comunicación son los siguientes: Acción, Método, Relaciones Humanas e Ideas.

El segundo instrumento de comunicación, se le denomina “Inventarios de los estilos de comunicación” (ver anexos). Este instrumento consta de 40 preguntas y cada tres diferentes respuestas las cuales son: Si, No y A veces, así cada sujeto contestara de acuerdo a sus vivencias laborales.

Para calificar el instrumento nos guiaremos en una tabla, en la cual se marcará las respuestas obtenidas en el cuestionario. La tabla contiene el número de la pregunta y a cada opción se le asignará un determinado valor numérico. Al terminar se sumaran obteniendo un total el cual nos servirá para identificar el estilo de comunicación en el que recae y asimismo evaluar el desempeño de la comunicación que aplica el sujeto dentro de su entorno laboral, relacionando la puntuación máxima en la escala de evaluación que se proporciona en el mismo instrumento.

Los estilos de Comunicación son los siguientes: Autopercepción, Escuchar, Claridad de expresión, capacidad de para expresar sentimientos y Grados de apertura.

Thomas Kilman autor del tercer instrumento que aplicamos denominado **“Manejo de Conflicto”** (ver anexos) nos ayudara a identificar el comportamiento del sujeto ante la presencia de un conflicto. Este instrumento consta de 30 situaciones, y cada una presenta dos dimensiones A y B: la afirmación y la cooperación, de las cuales el sujeto elegirá una que vaya de acuerdo a su comportamiento (A o B) y posteriormente se calificara en una escala del 1-7 para ver que tan frecuente el sujeto pasa por esa situación.

Para calificar este instrumento nos guiaremos de una tabla la cual contiene cinco columnas y 30 renglones. Cada columna indica las formas de manejar el conflicto y son las siguientes: Competir, Colaborar, Comprometerse, Evadir y Acomodar. De acuerdo a cual haya sido su respuesta (A o B) esta se clasificara con respecto a la tabla.

En la tabla correspondiente se vacían la elección de la dimensión elegida, las cuales se sumaran al final de cada columna. Los totales pasaran a identificarse en la Tabla de Tabulación del Cuestionario que nos indica que porcentaje de cada forma de manejo de conflicto y en cual esta ubicado el sujeto.

## JUSTIFICACIÓN

En toda empresa, institución u organización existe, se habla y se aplica de alguna manera el tema de “Liderazgo”, definido generalmente como: *El proceso de Influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales*”, esta definición nos permite entender la relación Jefe - Subordinado tan importante en el ambiente laboral, para el desempeño eficaz de las tareas y actividades en dicho ambiente.

La investigación es conveniente desde le punto de vista organizacional y contribuirá a el conocimiento e identificación de los estilos de liderazgo, que se desarrollan (presentan) en la administración pública (CISEN, SAT Y CNA) y la Administración privada Plasticafa S.A. de C.V. Además esta investigación nos permitirá identificar la posible correlación con respecto a los estilos de liderazgo entre ambos sectores.

La investigación planteada acerca de los estilos de liderazgo, nos ayudará a establecer la importancia y la relación de otras variables no menos importantes tales como la Comunicación y el Manejo de Conflicto, ya que son elementos importantes dentro de la organización para el desarrollo y desempeños propias de la empresa.



## II. MARCO TEÓRICO

Hablar de liderazgo nos encamina a analizar un tema polémico que se ha dado desde tiempos remotos al nombrar a diferentes personalidades como líderes (Carlomagno, Cleopatra, Keops, Napoleón, Churchill, etc.)

El liderazgo ha dado de que hablar a lo largo de toda la historia, y ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, las cuales abarcan desde el perfil de los líderes hasta la identificación de los elementos o circunstancias que rodean y mantiene a los líderes al frente de ya sea pequeños o grandes grupos sociales.

El liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo, en oposición a usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores.

### DEFINICIÓN

Muchas han sido las formas de definir correctamente el concepto de liderazgo por parte de los estudiosos del tema, los cuales han dado pauta para desarrollar múltiples conceptos pero trataremos de acercarnos a los conceptos que definan más correctamente el término para los fines de nuestro estudio.

Uno de los primeros conceptos formales sobre liderazgo fue el de George R. Terry que nos dice:

*"Liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo"*

Para Hersey y Blanchard, el concepto de liderazgo es el siguiente:

*“Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada.”*

Uno más de estos estudiosos es Hotter, que define el liderazgo como:

*“El proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección fundamental por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo o grupos.”*

Para Davis y Newtron el liderazgo es:

*“El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar un objetivo. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas.”*

Existen palabras clave en las definiciones anteriores, de las cuales podemos destacar: Proceso, Habilidad, Influir, Dirigir, Orientar.

Bajo estas palabras clave podemos caracterizar que el liderazgo no se trata simplemente de influencia sobre la gente, sino que se trata de un proceso y una habilidad para influir, dirigir y orientar al personal o personas para que se empeñen en los objetivos que correspondan, por lo tanto se debe de excluir la influencia en el liderazgo basado en la coerción.

Por lo tanto determinamos que de acuerdo a las definiciones y análisis antes mencionados, se puede estructurar el siguiente concepto de liderazgo:

***“Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito del grupo en la consecución de metas y objetivos organizacionales”.***

O bien, **Liderazgo** es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como lo proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Liderazgo no formal es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal.

Sin embargo Abraham Zaleznik, sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Dice que los gerentes tienden a adoptar una actividad impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra alguna combinación de gente. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, mientras los gerentes prefieren trabajar con gente, evitan la actividad solitaria. Se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan. Los líderes se relacionan con la gente de forma intuitiva y de mas empatía.

John Kotter, un colega de Zaleznik sostiene que: la gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad, traer el orden y la consistencia al determinar planes formales. El liderazgo tiene que ver con el cambio, los líderes establecen la dirección, alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos. Kotter considera que tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

## **LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO.**

El liderazgo es una parte importante de la administración, el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo, desde los inicios de la historia, las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes. Algunos estudios

se centraron en factores de personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad, otros analizaron características físicas como estatura, constitución y atractivo.

El liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son : técnicas, humanas y conceptuales.

- I. *La habilidad técnica* se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo.
- II. *La habilidad humana* es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.
- III. *La habilidad conceptual* es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos de largo plazo.

Los líderes de las organizaciones son también seguidores, casi siempre reportan a alguien más; los líderes deben adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba o hacia abajo, requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan el apoyo de los seguidores.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Diversos autores han clasificado en diversas formas el liderazgo, sin embargo, existen dos tipos que se presentan simultáneamente en todos los casos y que hacen referencia los estudiosos del tema: el liderazgo autoritario y el liderazgo democrático.

Likert describe cuatro estilos que puede adoptar el líder.

- ⇒ Sistema uno. Explotar (autoritario): Los administradores no confían en sus subordinados. El control se centra en la administración superior.
- ⇒ Sistema dos. Benevolente (autoritario): Los administradores tienen en sus subordinados la misma confianza que tiene el amo a sus sirvientes.
- ⇒ Sistema tres. Consultivo: Los administradores tienen confianza substancial pero no completa en sus subordinados. Se puede dar el caso de una organización informal y puede apoyar o resumir parcialmente metas de organización formal.
- ⇒ Sistema cuatro. Participativo: Los administradores tienen completa confianza en sus subordinados. La organización formal y la informal son iguales, ya que todas las fuerzas sociales aportan capacidad para lograr metas de la organización.

K. Wishart manifiesta que el liderazgo básicamente es de dos tipos: autoritario y democrático o inteligente. Además, considera que existe otro liderazgo que lo denomina “insuficiente”.

### ***Liderazgo democrático***

El líder debe poder identificarse con su papel, relacionándolo con las condiciones potenciales del grupo. Básicamente esto significa reconocer el valor y la capacidad individual de cada miembro. Incluye factores como la integridad personal, el respeto mutuo y ese grado de madurez que demuestra comprensión de los valores personales. Ya que la nuestra, es una sociedad libre, nuestros líderes deben ser capaces de realzar esos factores dentro de la estructura de las relaciones interpersonales. Solamente entonces se fortalecerá nuestra cultura. Si nuestros líderes ignoran esta verdad, hemos de presenciar el progresivo

condicionamiento del espíritu de la sociedad hacia la aceptación del liderazgo autoritario.

Un liderazgo inteligente ha de ofrecer nuevos incentivos que ejerzan en el grupo una influencia estimulante, descubriendo así instituciones y habilidades latentes. Promoverá la acción creadora.

### ***Liderazgo autoritario***

Este tipo de liderazgo tiende a restringir la auto expresión y la autodisciplina entre los subordinados. Ahoga la acción creadora o cualquier inclinación intensa a una actividad dinámica. Para el líder autoritario, cualquier tentativa de cambio significa una amenaza y los innovadores son amenazadores. El autoritario apoya lo convencional. La designación del mando representa para él, no el privilegio de servir a los demás, sino una oportunidad de controlarlos. El punto de vista intermedio le resulta casi insostenible y en la mayoría de los casos, sólo es capaz de comprender los valores en los extremos, tales como bueno - malo o blanco - negro. Como se sabe débil, trata de identificarse con los fuertes y duros.; rehúsa transigir y se cree llamado a durar, rechazando toda innovación. Su sentimiento de inferioridad hace que le resulte difícil admirar a los demás o tenerlos en alta estima. Incapaz de percibir que el amor entraña comprensión, el intercambio de ideas y la disconformidad, considera más bien que la cortesía, la bondad y la consideración para con los demás son muestra de debilidad.

### ***Liderazgo insuficiente***

Hay tres técnicas de liderazgo insuficiente, que son empleadas a menudo por quienes desconocen los requisitos para dar una buena orientación al grupo, o que quizás se hallan satisfechos con un enfoque de corto alcance. Ellas son:

*Dividir para reinar.* El líder que se comporta de esta manera no llega jamás a sentirse responsable por la cohesión del grupo. Generalmente está más interesado en su propia posición de líder, o bien valora más su programa personal que las sugerencias ajenas. Este individuo trata de imponer sus propios proyectos, sin tomar en cuenta los deseos u opiniones de los demás.

*La crisis continua.* Un líder carente de seguridad en sí mismo puede introducir elementos de tirantez para mejorar su propia posición.

*La gratitud en cadena.* Un líder adopta este procedimiento cuando ofrece a los miembros de su grupo ciertas recompensas en retribución por su lealtad. En la política esto se llama favoritismo.

Siguiendo con la exploración y exposición de los estilos de liderazgo, ahora témenos a D. Kirkwood Hart, que en su artículo “principios morales del liderazgo”, publicado en la revista estadounidense Executive Excellence, menciona que el liderazgo es de dos tipos: ortodoxo y administrador. A continuación se indican las frases que emplea para ejemplificar dicha clasificación.

**Liderazgo ortodoxo:** *“Toda lealtad debe dirigirse hacia arriba y no se requiere ninguna lealtad hacia abajo”*

**Liderazgo administrador:** *“La lealtad hacia abajo debe ser siempre mayor que la lealtad hacia arriba”.*

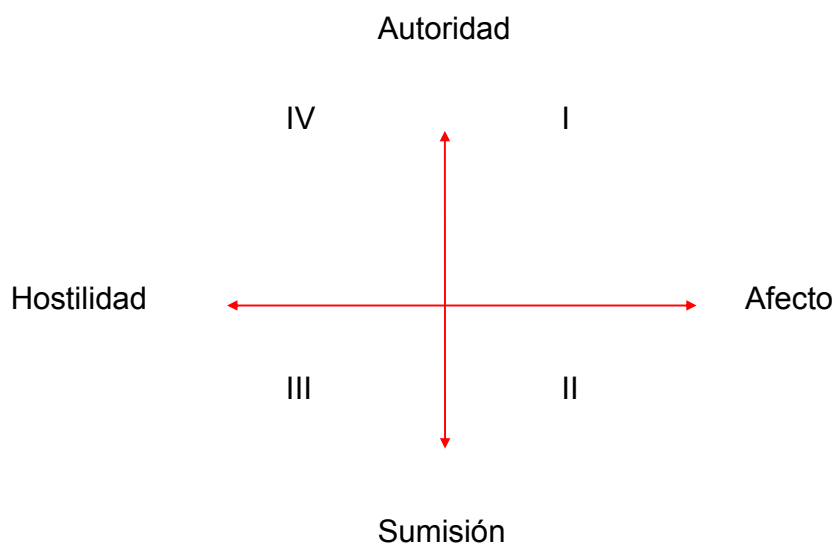
Leonard R. Sayles, en su libro “liderazgo: estilos y técnicas”, relaciona a los estilos de liderazgo con el modelo de Carlson y mismo que a continuación se describe:

Robert Carlson, psicólogo social, después de examinar un sinnúmero de estudios acerca de las relaciones sociales, concluyó que en toda relación humana existen, en primer lugar, dos dimensiones básicas. Esto significa que la mayoría

de la cosas que decimos o hacemos a otras personas se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes creados por estas dos dimensiones:

Dimensión 1 = Autoridad – Sumisión

Dimensión 2 = Afecto . Hostilidad



Modelo de Carlson de la interacción social

Así, casi toda relación entre las personas se reduce a una combinación de estas dos dimensiones básicas.

Una vez descrita la gama de comportamientos que puede realizar el mando o líder y empleados en el modelo de Carlson, es razonable predecir las siguientes reacciones en los subordinados:



Cuadrante	<u>Acciones de los líderes</u>	Reacciones de los subordinados
I	Autoridad (respaldo modesto pero sin rasgo de hostilidad) Apoyo sustancial	Respeto y confianza  Afecto
II	Apoyo y un poco de dependencia. Sumisión	Colaboración  Arrogancia
III	Desconfianza. Castigo.	Cautela, rechazo Cautela, rechazo
IV	Agresividad, hostilidad manifiesta. Alarde, explotación; en general gran desconfianza, preocupación por el status.	Temor y resistencia  Inferioridad

Evidentemente los líderes ponen en riesgo la salud y la estabilidad de la relación cuando se salen del cuadrante I, sin suda, en el cuadrante II puede presentarse una reacción de colaboración por parte del subordinado en respuesta a la dependencia que expresa los líderes; pero este puede cambiar con facilidad por la arrogancia si los líderes parecen muy dependientes, muy sumisos.

Los cuadrantes III y IV causan temor y hostilidad y una sensación constante de inseguridad. (los que utilizan el análisis transaccional pueden notar la similitud entre el cuadrante I y el papel del adulto; los cuadrantes II y III con el niño contento y el triste respectivamente; y el cuadrante IV con el padre severo).

Finalmente, en el cuestionario de diagnóstico del estilo, proporcionado en el módulo de liderazgo para el cambio y la productividad, del diplomado en el perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales, se destaca que el liderazgo puede ser de cuatro tipos, los cuales a continuación se explican:

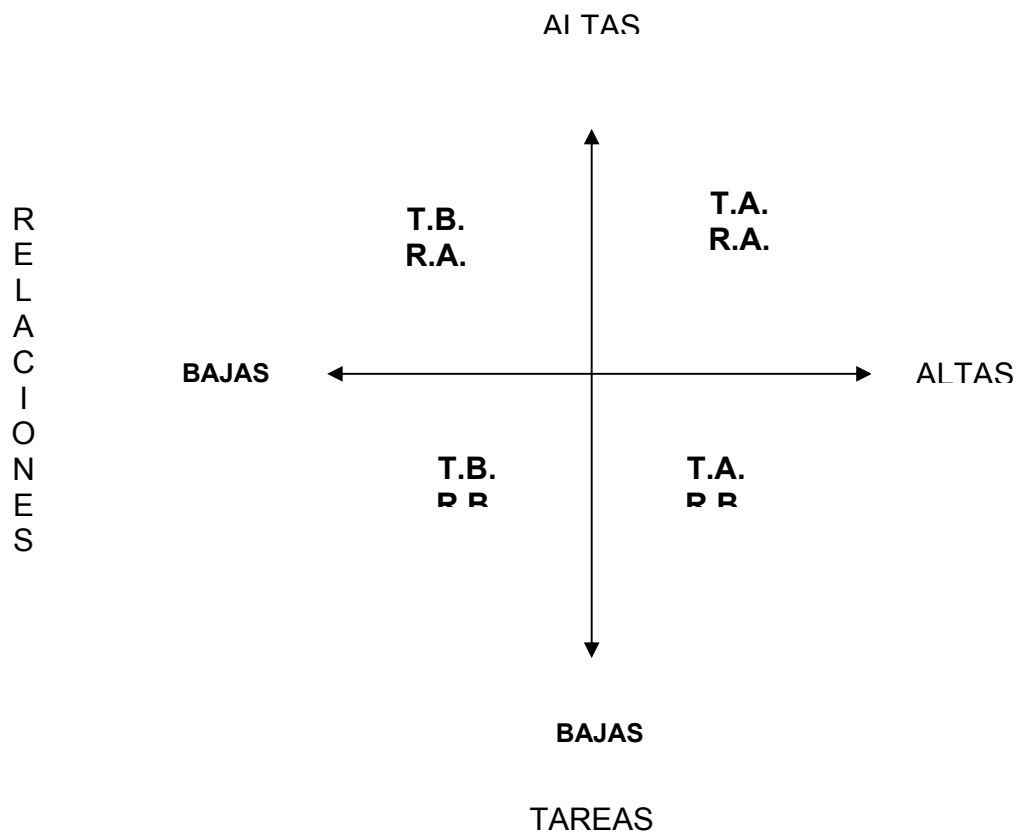
**Liderazgo orientado a las tareas altas y relaciones altas.** El dirigente trabaja en el estilo “convencer” y es el administrador de equipo (liderazgo democrático).

**Liderazgo orientado a tareas bajas y relaciones altas.** El dirigente trabaja en el estilo “participar” y es el administrador de buenas relaciones.

**Liderazgo orientado a tareas bajas y relaciones bajas.** El dirigente trabaja en el estilo “delegar” y es el administrador sin motivación.

**Liderazgo orientado a tareas altas y relaciones bajas.** El dirigente trabaja en el estilo “ordenar” y es el administrador de trabajo (liderazgo autoritario).

La siguiente grafica hace referencia a la interacción entre los cuadrantes con respecto a las variables *Relaciones-Tareas*.



Se han propuesto muchas clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y se han encontrado que son útiles. Las más sencillas se basan en una sola dimensión, y las otras se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos.

**A) Clasificación de liderazgo en base al uso por parte de los líderes de recompensas o castigos.**

Líderes positivos: Se basa en el uso de recompensas que pueden ser económicas o de otro tipo tiene como ventajas el lograr la mayor satisfacción en el empleo de parte del trabajador y un mejor desempeño en este.

Líderes negativos: Se basa en el empleo de castigos, como por ejemplo: Perdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás o suspensiones de sueldo. Este tipo de liderazgo tiene como beneficios el lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones. Pero también tiene desventajas como por ejemplo elevados costos humanos.

Existen continuos estilos de liderazgo que van desde altamente positivos hasta extremadamente negativos.

**Estilo**: Se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que se tenga.

**B) Clasificación con base a estilos y usos del poder.**

**1.- Líder Autocrático tiene las siguientes características:**

Centralizan el poder y la Toma de decisiones en sí mismos.

Estructuran toda situación de trabajo para sus empleados ( de quienes esperan que haga lo que se les dice).

Acaparan la autoridad.

Asumen por completo la responsabilidad.

Es negativo: Por que se basa en amenazas y castigos. Pero también puede ser Autócrata benevolente: ya que puede optar por utilizar recompensas a los empleados.

#### *Ventajas del liderazgo autocrático*

Con frecuencia satisface al líder.

Permite decisiones rápidas.

Uso de menos subordinados competentes.

Ofrece seguridad y estructura para los empleados.

#### *Desventajas del liderazgo autocrático:*

Les disgusta a la mayoría de los empleados, en especial cuando es extremoso al punto de crear temor y frustración.

### **2.- Los Líderes Participativos tienen las siguientes características:**

- ♣ Descentralizan la autoridad.
- ♣ Decisiones participativas no son unilaterales (Derivan de consultas con los seguidores y de su participación).
- ♣ El líder y el grupo actúan como una unidad social.

### **3.- Los Líderes de Rienda Suelta tienen las siguientes características**

Evitan el poder y la responsabilidad.

Dependen del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas.

Los miembros del grupo se capacitan así mismos y organizan su propia motivación.

El liderazgo de este tipo ignora la contribución del líder.

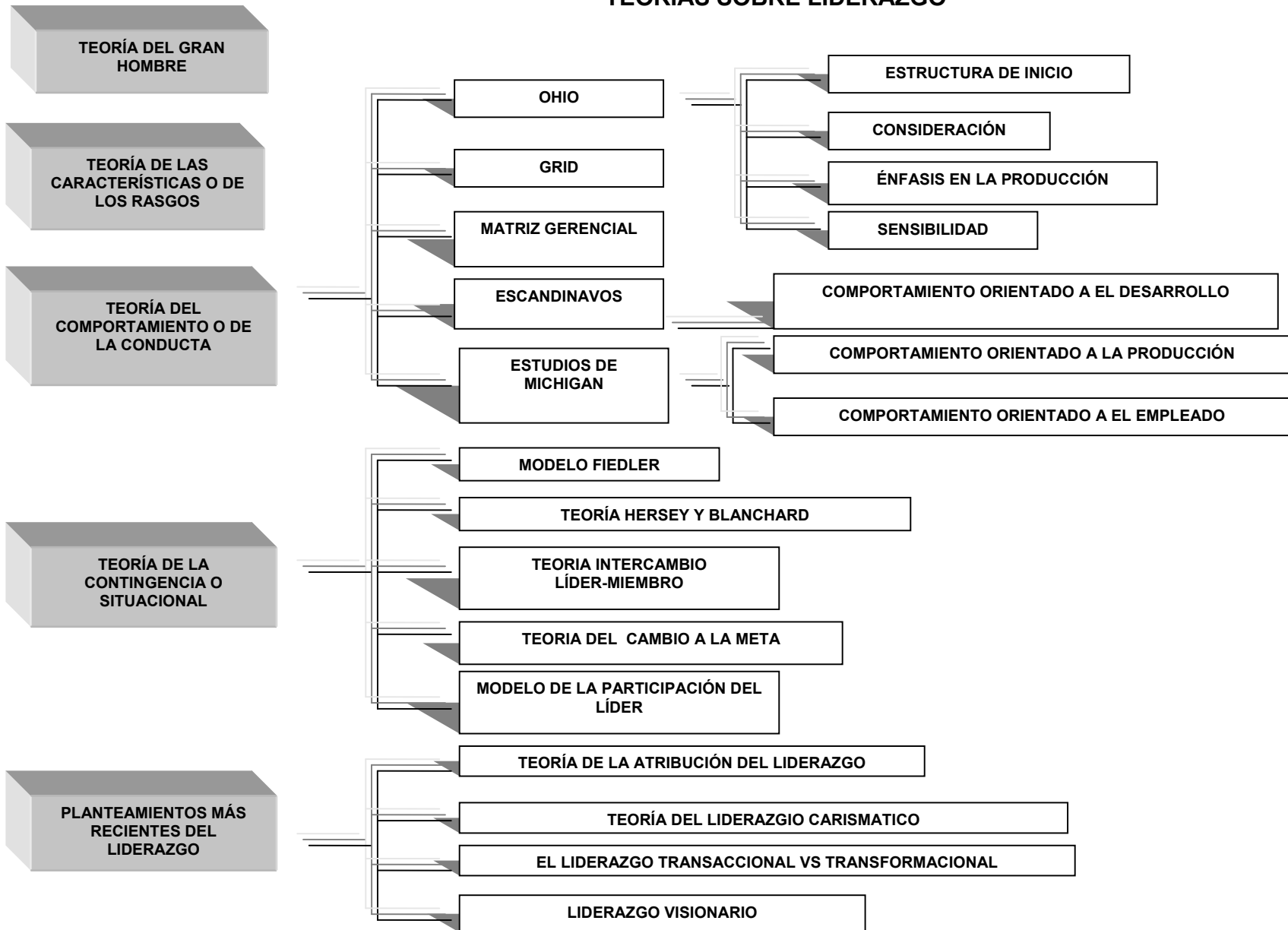
### ***C) Clasificación con base en la consideración frente a la estructura:***

**Consideración:** Se orienta al empleado a los líderes considerados les importan las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo y ofrecen apoyo psicológico y ayudan a los empleados en sus problemas.

**Estructura:** Los líderes estructurados y orientados al trabajo, creen que si mantienen las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan, obtendrán buenos resultados.

Se dice que los gerentes de mayor éxito son los que combinan una consideración y estructura relativamente altas, concediendo un poco más de importancia a la consideración.

## TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO



El cuadro sinóptico anterior presentamos las teorías más representativas acerca del liderazgo. A lo largo de la historia y en distintos periodos de tiempo se han destacado con claridad conceptos definibles de liderazgo.

## **TEORIAS SOBRE LIDERAZGO**

A continuación se dará una explicación de las teorías planteadas anteriormente:

### **A) TEORÍA DEL “GRAN HOMBRE”**

La primera es la teoría “del gran hombre, esta teoría se utilizo para explicar la aparición de figuras como Carlomagno, en la edad media. Esta teoría afirma que un individuo con mucha capacidad de liderazgo llega a la escena y ejecuta grandes hechos. La teoría sostiene que el hombre poseedor de estas cualidades pasa a primer plano y crea las condiciones que le permiten asumir la dirección.

### **B) TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS O RASGOS.**

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si lo lideres nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser efectivos lideres.

La teoría de los rasgos es mas o menos afín con la teoría del gran hombre, afirma que la posesión de ciertos rasgos permite que el individuo represente el papel de líder. La teoría de los rasgos sostiene implícitamente que, gracias a la posesión de ciertas características, el líder esta en condiciones automáticas de ejercer la jefatura.

Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las **teorías de las características del liderazgo**: carismático, entusiastas y valientes. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales se describirían a los líderes y los diferencian de los no líderes, se remonta hasta los años treinta y las investigaciones realizadas por psicólogos.

Una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo 5 de estas características fueron comunes a cuanto o más de las investigaciones<sup>1</sup>. La búsqueda se hizo con la intención de identificar una serie de características que diferenciará siempre a los líderes de los seguidores y los líderes eficaces de los no eficaces, la búsqueda fracasó.

La búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad de uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo<sup>2</sup>. Las personas que tienen alta calificación en introspección son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones, tienen mucho mayores probabilidades de emerger como líderes en grupos que en auto monitoreo<sup>3</sup>.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para hacerlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos, sin embargo, desde fines de la primera guerra mundial y hasta nuestros días, los investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad

---

<sup>1</sup> J. G. Geier, Journal of Communication, Diciembre de 1967, pp. 316-323.

<sup>2</sup> S.A. Kirkpatrick, Academy of Management Executive, Mayo de 1991, pp. 48-60.

<sup>3</sup> G. H. Dobbins. W. S. Long Journal of Management, Septiembre de 1990, pp. 609-618.



comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas.

Las conclusiones arrojaron que las investigaciones realizadas por diversos investigadores y estudiosos del tema son conocidas como la "teoría de los rasgos".

Stogdill, identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes, como son: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y status socioeconómico.

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaron datos de 13 empresas con tamaños de 300 hasta 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

Disfrutaban sus interacciones con las demás personas.

Eran más inteligentes.

Tenían mejor educación.

Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.

Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades relacionadas con los negocios.

Se puede identificar que, tanto en los resultados de Stogdill como en los de la Universidad de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito, es decir, había muchas excepciones al patrón general.

Recientemente E.E. Ghiselli investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos de los líderes en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudio a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas (públicas y privadas), y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

### **Inteligencia**

Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador, por lo menos hasta cierto nivel de inteligencia.

### **Habilidad de supervisión**

Esta es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación, Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de "importancia dominante".

### **Iniciativa**

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores; el primero es el comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás. (Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional).

### **Seguridad en si mismo**

Esta indica hasta que punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver problemas que se le presenten. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, los ejecutivos de alto nivel se distinguían por la confianza de si mismos que manifestaban.

### **Auto-percepción del nivel ocupacional**

Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tiene un elevado estatus y una alta posición socioeconómica, y esto lo relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Los datos recabados por los investigadores, demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho mas importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen relevantes para los lideres, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista dista de ser completa.

En un estudio posterior Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la auto actualización, la seguridad en si mismo y la decisión, eran las características mas significativas y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajador, y alta iniciativa, era un poco menos importante.

La mayoría de los especialistas en la conducta no se siente muy atraídos para investigar mas sobre los rasgos, tal vez por que no se ha logrado formar una lista universal de los rasgos del liderazgo.

Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distinguan a los supervisores y directivos mas eficientes, si en efecto, se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir sobre sus subordinados:

- ° Habilidad mental superior
- ° Madurez emocional
- ° Necesidad intrínseca de logro
- ° Habilidad para resolver problemas
- ° Empatía
- ° Representatividad ante los superiores

### **C) TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO O CONDUCTUAL.**

Contrariamente a la teoría de los rasgos, que estudia como son los líderes, algunos investigadores se enfocaron más en lo que los líderes hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los modelos conductuales de liderazgo se han centrado en el comportamiento que convierte a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son un conjunto de teorías conductistas del liderazgo que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

#### **a) Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio.**

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio a finales de la década de los cuarenta<sup>4</sup>. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones se redujo la lista a dos. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones *estructura de inicio y consideración*.

---

<sup>4</sup> R. M. Stogdill, *Organizational Behavior and Human Performance*, Agosto de 1974., pp. 62-82.

Estos estudios se realizaron en el año de 1945, al finalizar la segunda guerra mundial y se llevaron a cabo con la dirección de la oficina de investigaciones empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento del líder y se redactaron descripciones de cada una, el resultado fue un instrumento denominado: **cuestionario descriptivo de la conducta de líder** ( Leader Behaviour Description Questionnaire) (L.B.D.Q.) que incluía 150 de tales descripciones las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130 descripciones.

Halpin y Wiener modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52. sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial del cual se derivaron cuatro dimensiones que, basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de aviones, a continuación daremos estas cuatro dimensiones:

**1.- Consideración:**

Las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

**2.- Estructura de inicio:**

Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por sus subordinados y la relación entre ellos y el, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

### 3.- Énfasis en la producción:

Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

### 4.- Sensibilidad (conciencia social):

Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Luego de evaluar los resultados, se eliminaron dos de las dimensiones ( la 3 y la 4) porque ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaba poca información adicional. Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional.

A partir de entonces **estructura de inicio y consideración**, se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio.

### **Estructura de inicio**

La estructura de inicio es el grado hasta el cual están interesados los líderes de la estructura organizacional, debe hacerse la definición de los puestos presión para la producción del trabajo, definición de canales de comunicación y la evaluación de la producción en grupo, es decir, el líder debe definir y estructurar su papel y la de sus subordinados en la búsqueda del logro de las metas organizacionales.

La *estructura de inicio* se refiere a la medida por la cual el líder puede definir estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que "asigna tareas particulares a los miembros de un grupo y espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño" y enfática el "cumplimiento de las fechas límite".

### **Consideración**

La *consideración* se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El grado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores.

La extensa investigación, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración, un líder alto - alto tiende a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos que califican bajo. Los líderes con alto en estructura de inicio lleva a grandes tasas de injusticia, ausentismo y rotación y bajos niveles de satisfacción en el trabajo.

La consideración comprende el interés del líder por la confianza mutua y relaciones respetuosas, apoyo al empleado y una comunicación informal afectiva, es decir, es el grado en que es posible que un líder tenga relación de trabajo caracterizadas por las ideas y sentimientos de los subordinados.

Las investigaciones formularon la hipótesis de que el estilo de liderazgo más efectivo será el que tuviera un alto interés, tanto por la consideración como por la estructura. Ahora bien, los resultados indicaron que ningún estilo solo de liderazgo era el más efectivo en todos los casos.

### **b) El Grid y su aplicación a los problemas de liderazgo**

El Grid es un marco de referencia útil que proporciona un "idioma" común mediante el cual podemos empezar a entender como la gente emprende la realización de sus propósitos de organización.

El Grid está construido en tres dimensiones, el eje horizontal representa la preocupación por la producción, o resultados. La dimensión vertical representa la preocupación por la gente, es decir, sus sentimientos y su trato hacia aquellas personas con quienes usted trabaja para obtener resultados. "La preocupación por la producción" indica el carácter y la intensidad de los supuestos en los que se basa cualquier estilo de liderazgo. No es un número mecánico que nos diga cuánto fue lo que usted produjo o que describa cualquier monto de preocupación expresado hacia la gente.

La producción representa cualquier logro o resultado. Obviamente, la preocupación por la producción no está presente en todas las personas en el mismo grado. De manera similar, esta sujeta a fluctuación y cambio en el mismo individuo en diferentes momentos. Por lo tanto, no es necesario tener una forma sistemática de expresar el significado del grado de preocupación.



Cuando el trabajo es físico, la preocupación por la producción puede asumir la forma de mediciones de eficiencia, número de unidades producidas, tiempo que se requiere para completar un cierto ciclo de producción, un volumen de ventas o para alcanzar un nivel de calidad medible.

Cuando estos dos ejes se cortan, se forma una tercera dimensión relacionada con las motivaciones. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿por que hago lo que hago?. A diferencia de las dos primeras dimensiones que fluctúan de poco a mucho, esta es bipolar, tiene un extremo con signos de mas (+) y un extremo con signo negativo (-) que representa aquellas cosas que debemos y queremos evitar.

### **c) Los estudios de la Universidad de Michigan.**

Los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, tienen objetivos de ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo encontró dos dimensiones ***orientación al empleado y orientación a la producción***. Los líderes orientados al empleado eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

Igualmente Robert Bales llamó la atención con un estudio que ratificó el supuesto básico de las teorías del comportamiento; “que los líderes pueden desempeñar dos funciones básicas: cumplir con la tarea productiva y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo”, y que una misma persona no necesariamente sirve o es apta para las dos cosas.

Podemos entonces decir que este modelo contempla básicamente dos estilos diferentes de liderazgo, que si bien es el mismo supuesto que presento la universidad de Michigan, como se menciona, sin embargo Bales lo identifico de la siguiente manera:

El que se enfoca a la producción

El que se enfoca a la gente

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder esta orientada hacia el empleado o hacia el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa por sus necesidades personales y sociales.

En el caso de que se trate del líder que este centrado en el puesto, significa que enfatiza, que el trabajo esta hecho mediante planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

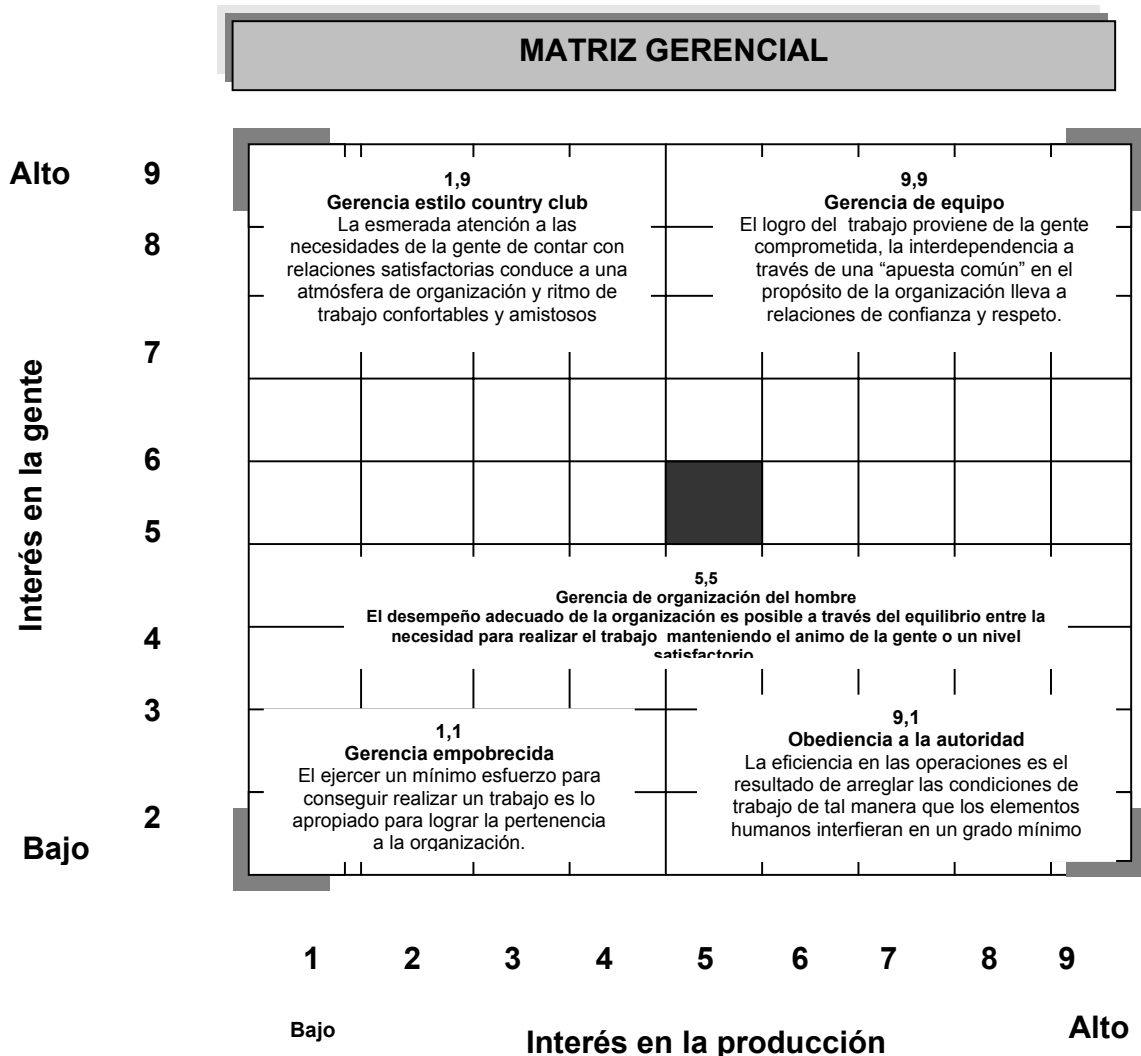
Las características llevó a los investigadores a observar los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban.

Las conclusiones: los líderes orientados al empleado se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. Los líderes orientados a la producción tendieron a estar asociados con la baja productividad del grupo y con una satisfacción menor en el trabajo.

**d) La matriz gerencial.**

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo<sup>5</sup>, propusieron una **matriz gerencial** basada en los estilos de interés por la gente y de interés por la producción, la cual representa las dimensiones de la Ohio sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan la orientación al empleado o la producción.

La matriz tiene nueve posiciones o lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder<sup>6</sup>.



<sup>5</sup> R. R. Blake y J. S. Mouton, The Managerial Grid, 1964.

<sup>6</sup> Fuente Reimpreso con la autorización de Harvard Business Review y exhibido en "Breakthrough in Organization Development, Noviembre de 1964.

### e) Los estudios escandinavos.

Las tres métodos anteriores fueron desarrollados entre finales de la década de los cuarenta y principios de la década de los sesenta. Estos métodos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. Hoy en día, investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo<sup>7</sup>. Los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

Los investigadores escandinavos revisaron la información original de la Universidad Estatal de Ohio, encontraron que los empleados incluyeron conceptos del desarrollo como impulsar nuevas formas de hacer las cosas, originar nuevos enfoques de los problemas y alentar a los miembros a comenzar nuevas actividades. Los investigadores escandinavos propusieron que tal vez esto se debía a que el desarrollo de nuevas ideas y la implementación del cambio no eran importantes en aquellos días. En el ambiente dinámico de hoy en día, esto podría ya no ser verdad. Los escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando una tercera dimensión orientación al desarrollo.

Los modelos del comportamiento anteriores que se enfocaban en sólo dos comportamientos podrían no captar adecuadamente e liderazgo en la década de los noventa. Parece también que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

---

<sup>7</sup> G. Ekvall y J. Arvonen, The Finnish Journal of Business Economics, Vol. 3, 1992, pp. 171-198.

## D) TEORÍA DE LA CONTINGENCIA O SITUACIONAL.

La cuarta teoría generalmente aceptada se le denominaría la teoría “situacional”. Esta teoría situacional sostiene que la situación crea el líder adecuado. Esta concepción acepta las observaciones de los expertos en dinámica de grupo, quienes sostienen que en un grupo dado están incluidos todos los líderes posibles. El grupo elegirá los diferentes tipos de líder, según sus diferentes necesidades.<sup>8</sup>

Roderic Ai Camp en su libro “los líderes políticos en México”, nos marca dentro del contexto mexicano o dentro de la cultura política mexicana los siguientes aspectos de un líder en nuestro país:

- Confianza
- Personalidad
- Camarilla
- Nivel educativo
- Instituciones educativas
- Educación y posición

Cooptación (Atraer de nuevo a un miembro de alto nivel perdonando sus pecados políticos y dándole de nuevo acceso a cargos de alto nivel.)<sup>9</sup>

En la iniciativa privada, así como en la industria, a menudo se observa la influencia de la personalidad sobre los ascensos y la asignación de tareas, y hasta el sistema de valuación de las empresas incluye un juicio acerca de las características de la personalidad, que abarca aspectos como la lealtad a la firma, capacidad para relacionarse con otros etc. Este acento puesto sobre los factores

---

<sup>8</sup> Douglas C. Basil “Conducción y liderazgo” Ed. “El Ateneo” pp. 12,13,37,39,66

<sup>9</sup> Ai Camp R. “Líderes Políticos en México” Ed. F.C.E. pp. 78

de la personalidad ha originado un alto grado de conformismo y de resistencia de los individuos a perturbar el “status quo”.

Para que el “liderazgo” tenga éxito, este debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. Si consideramos el factor humano en la ecuación administrativa, parece mas o menos evidente que el administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano.<sup>1</sup>

Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo, era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a enfocarse en influencias situacionales.

Las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se esta realizando, la calidad de las relaciones líder - miembro, la posición de poder del líder, claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, información disponible, aceptación por parte del subordinado y la madurez del subordinado. El liderazgo situacional enfatiza la tarea y el comportamiento de la relación.

#### **a) El Modelo de Fiedler.**

El modelo de la contingencia de Fiedler Fred propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación la da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual lo llamó *cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP)*, propone medir si una persona es orientada a la

tarea o a las relaciones. Aisló tres criterios situacionales, las relaciones líder - miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder<sup>10</sup>.

El modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Fiedler va más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

### ***Descripción del modelo***

*Identificación del estilo de liderazgo.* Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo básico es. Creó el cuestionario CTMP, el cual contiene 16 adjetivos contrastes.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, también sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona: usted no puede cambiar sus estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

*Definición de la situación.* Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar al líder con la situación Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia.

1. *Relaciones líder - miembro.* El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.

---

<sup>10</sup> F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw Hill, 1967.  
55

2. *Estructura de la tarea.* El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.

3. *Posición del poder.* El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder - miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder.

*Ajuste de los líderes a las situaciones.* Con el conocimiento del CTMP de un individuo y la evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo Fiedler propone ajustarlas para lograr la eficacia máxima del liderazgo<sup>11</sup>.

Fiedler concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse mejor en situaciones que sean muy favorables para ellos y en situaciones que sean muy desfavorables. Las calificaciones CTMP de los individuos determinarían el tipo de situación para la cual están mejor calificados.

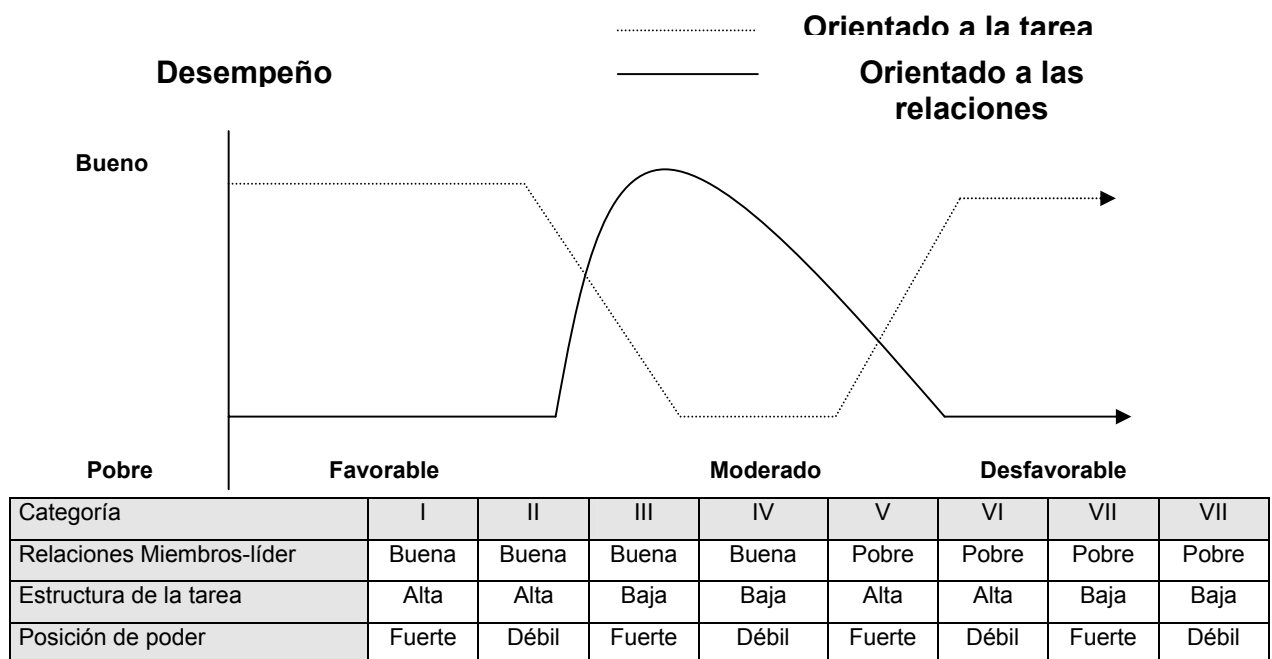
Primero, usted puede cambiar de líder para ajustarse a la situación. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder, esto podría llevarse a cabo reestructurando las tareas o bien incrementando o disminuyendo el poder que el líder para controlar factores como los incrementos de salario, los ascensos y las acciones disciplinarias.

---

<sup>11</sup> F.E. Fiedler, *Improving Leadership Effectiveness*, 1977.



### DESCUBRIMIENTOS DEL MODELO DE FIEDLER



Evaluación. La lógica que sustenta el CTMP no está bien entendida y los estudios han mostrado que las calificaciones de contestan el CTMP no son estables. Las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por parte de los profesionales. En la práctica, a menudo es difícil determinar que tan buenas son las relaciones líder - miembro, qué tan estructurada es la tarea y cuanta posición de poder tiene el líder.

**Teoría del recurso cognoscitivo: una actualización del modelo de la contingencia de Fiedler.** Recientemente Fiedler y un asociado Joe García, conceptualizaron nuevamente la teoría original del primero, para analizar algunos errores serios que necesitan ser atendidos. Están interesados en tratar de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo. Ellos llamaron a esta conceptualización la **teoría del recurso cognoscitivo**.

Primero, los líderes inteligentes competentes formulan planes, decisiones y estrategias de acción más eficaces que los menos inteligentes y competentes. Segundo, los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias a través del comportamiento directo.

La esencia de la nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: 1) el comportamiento directo da como resultado un buen desempeño solo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo. 2) En situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño. 3) Las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionan con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libre de tensión.

#### **b) La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.**

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo del liderazgo. Este modelo llamado **Teoría del liderazgo situacional**. Aunque la teoría ha pasado por una evaluación limitada, la incluimos aquí debido a su amplia aceptación y a su fuerte atracción intuitiva<sup>12</sup>.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo.

El liderazgo situacional utiliza dos dimensiones: comportamiento de tarea y de relaciones. Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder.

---

<sup>12</sup> P. Hersey y K. H. Blanchard, Utilizing Human Resources, 6a. Ed. 1993.  
58

**Comunicar (tarea alta - relación baja).** El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.

**Vender (tarea alta - relación alta).** El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

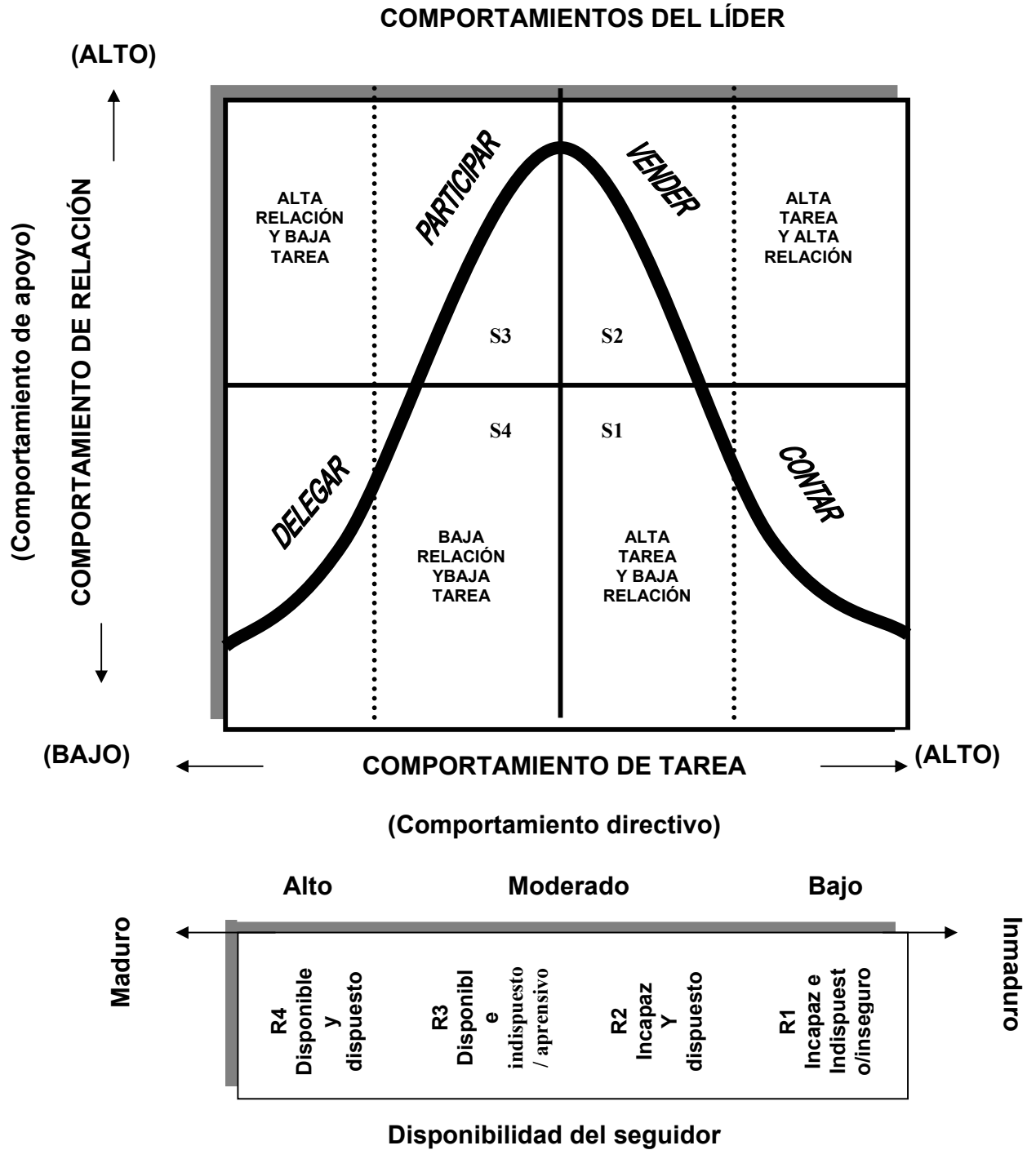
**Participar (tarea baja - relación alta).** El líder y el seguidor comporten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.

**Delegar (tarea baja - relación baja).** El líder proporciona poca dirección o apoyo.

La siguiente ilustración integra los diversos componentes en un modelo de liderazgo situacional. Mientras que los seguidores alcanzan niveles altos de disponibilidad, el líder responde no sólo continuando la disminución del control sobre las actividades, sino también al continuar reduciendo el comportamiento de las relaciones.

En la etapa S1, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa S2, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de la tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores “compren” psicológicamente los deseos de los líderes. S3 representa los problemas que son solucionados.

**MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**



Hersey y Blanchard sugieren que el factor más importante que afecta la selección del estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez del subordinado).

*Nivel de desarrollo:* Es la combinación de competencia y motivación que tiene el empleado para desempeñar con relación a una Tarea específica.

*Competencia:* Para desempeñar un trabajo determinado.

*Compromiso:* Para realizar el trabajo asignado.

Estas varían entre los empleados. Es por eso que los niveles de desarrollo exigen repuestas diferentes de los líderes. Este modelo propone 4 estilos principales de Liderazgo.

- ◆ Contar o Indicar
- ◆ Vender
- ◆ Participar
- ◆ Delegar

#### Etapas de Desarrollo

1. (Poca habilidad, poca voluntad)
2. (Poca habilidad, mucha voluntad)
3. (Gran habilidad; poca voluntad)
4. (Gran habilidad, mucha voluntad)

#### Estilo Recomendado

Eficacia (directiva; poco apoyo)

Disposición (directiva; apoyo)

Participación (apoyo; poca dirección)

Delegación poca dirección; poco apoyo)

### Sustitución del Liderazgo

Antes, los modelos previos del liderazgo sugirieron que un líder formal es necesario para ofrecer dirección en la tarea, estructura y recompensas, además de la consideración y el apoyo social que requieren los empleados.

Existen factores que hacen que el papel del liderazgo sean innecesarios mediante su reemplazo, o inclusive evita que los líderes tengan algún efecto sustancial sobre los empleados.



#### **c) Teoría del Intercambio Líder-Miembro**

La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos –son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen

dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interrelaciones de la autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la historia de la interrelación entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza primeramente implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y que esa relación es relativamente estable con el tiempo<sup>13</sup>. Existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales (edad, sexo, actitudes, etc.) que son similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida.

La teoría ILM, predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores. Esta teoría proporciona evidencia de que los líderes hacen diferencias entre sus subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción. \*\*

#### **d) Teoría del Camino a la Meta**

Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial, la consideración y la teoría motivacional de las expectativas. \*\*

La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El término *camino a la meta* se deriva de la creencia

---

<sup>13</sup> G. Graen y J. Cashman, *Journal of Applied*, Agosto de 1993, pp. 662-674.

de que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacen más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

Haga que le subordinado necesite una satisfacción contingente al desempeño eficaz.

Proporcione la instrucción, guía, el apoyo y las recompensas que son necesarias para el desempeño eficaz.

House identificó cuatro comportamientos:

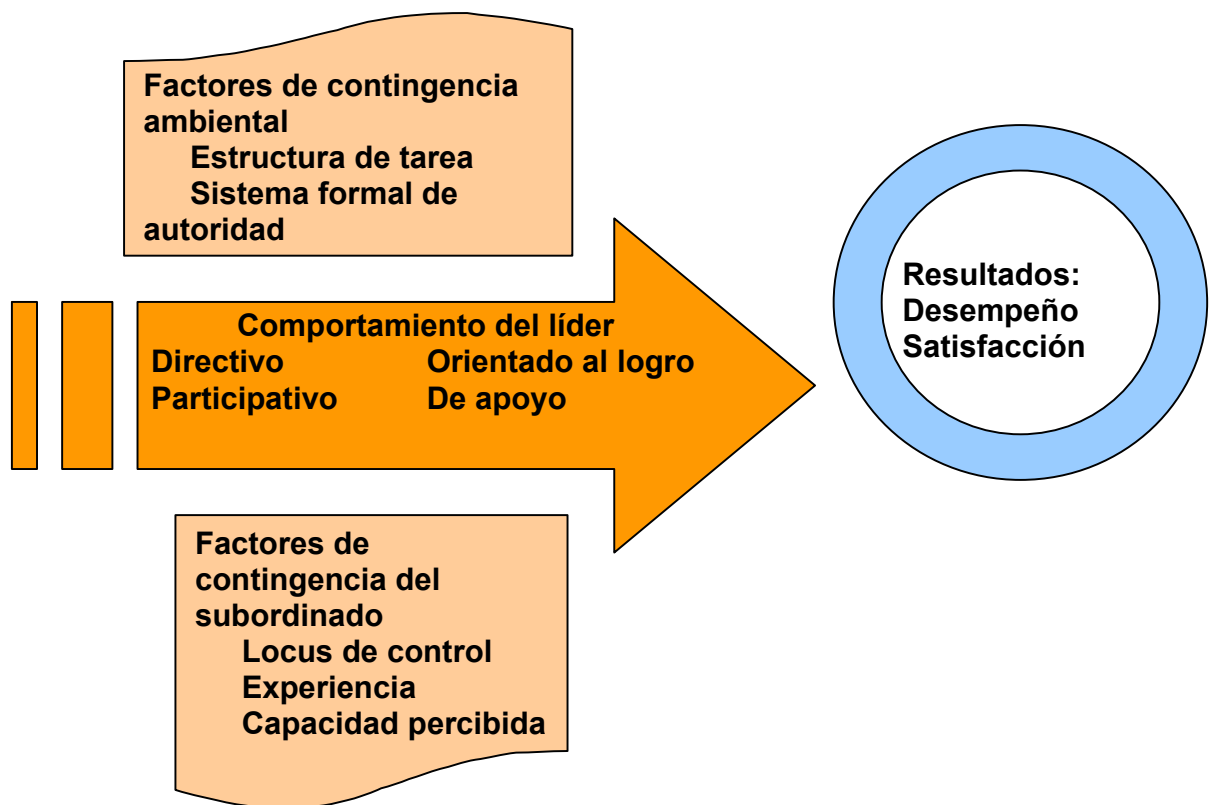
- ❖ El líder directivo, permite a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- ❖ El líder que apoya, es amistoso y muestra interés por necesidades de sus subordinados.
- ❖ El líder participativo, consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- ❖ El líder orientado al logro establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen en un nivel más alto.

La teoría del camino a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que está fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) las que son parte de las características personales del subordinado. (locus de control, experiencia y capacidad percibida).



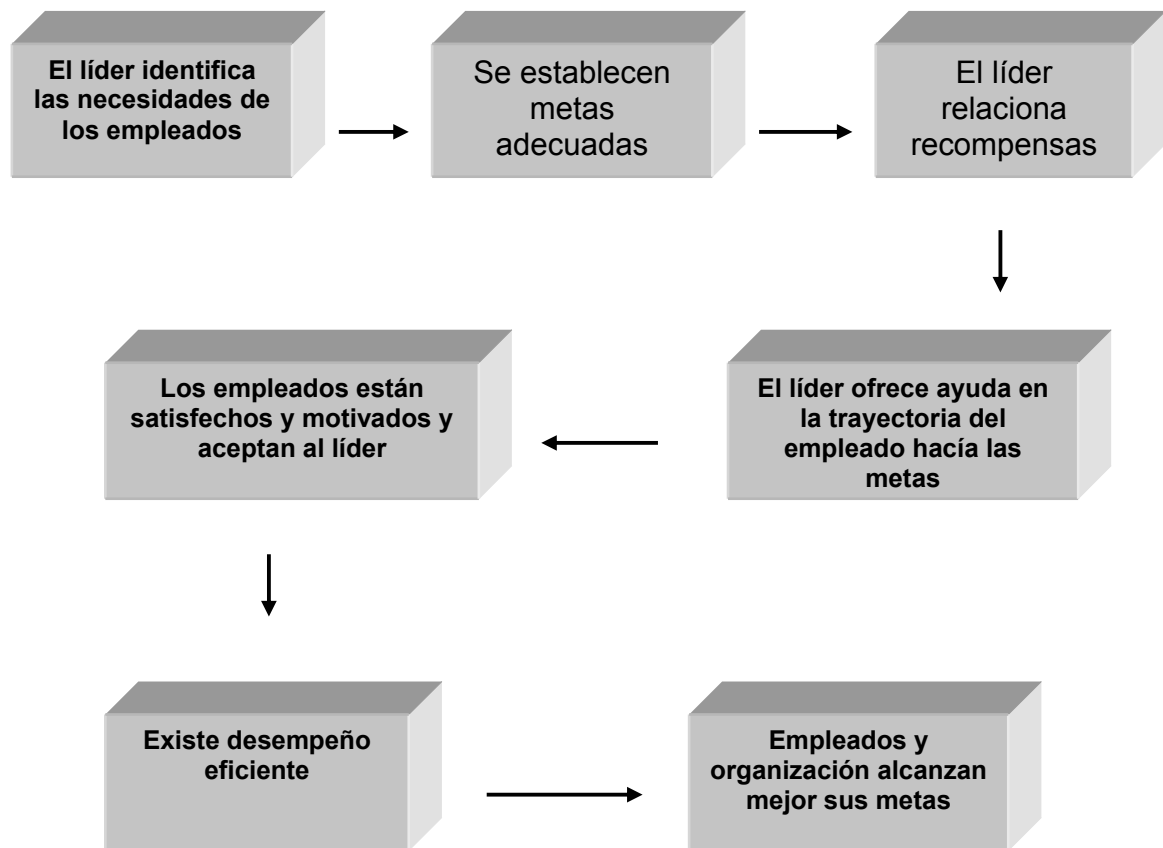
Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados.

### TEORÍA DEL CAMINO A LA META



### Modelo de liderazgo camino - meta

Finalmente el modelo de liderazgo de trayectoria- meta señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayude a los empleados a cumplir con las metas de organización. En seguida se presenta dicho modelo:



### e) Modelo de la Participación del Líder

En 1973, Victor Vroom Y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones<sup>14</sup>. El Modelo era un árbol complejo de decisiones que incorporaba siete contingencias. En fechas más recientes el trabajo de Victor Vroom y Arthur Jago ha dado como resultado la revisión de este modelo. El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos podría ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I, (CI), Consultivo II (CII) y Grupo II (GII):

AI. Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tengan a la mano.

AII. Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos solamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.

CI. Usted comparte cara a cara el problema con los subordinados relevantes, obtienen sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.

CII. Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.

---

<sup>14</sup> V.H. Vroom y P. W. Yetton, Decisison-Making, 1973.

GII. Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

El modelo revisado de la participación del líder es muy sofisticado y complejo. Este modelo confirma que la investigación sobre el liderazgo debería ser dirigida a la situación en lugar de a la persona. Probablemente tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. El modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Además el líder tiene que evaluar la situación a la que enfrenta y ajustar su estilo en consecuencia. Como sabemos los individuos difieren en la flexibilidad de su comportamiento. Algunas personas muestran una considerable capacidad para ajustar su comportamiento a factores externos, es decir, son adaptables. Los individuos que califican altos en automonitoreo generalmente son capaces de ajustar su estilo de liderazgo para adoptar las situaciones cambiantes.

## **E) LOS PLANTEAMIENTOS MÁS RECIENTES DEL LIDERAZGO**

### **a) Teoría de la Atribución del Liderazgo**

La teoría de la Atribución ha sido utilizada para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

La teoría de la atribución, versa sobre la gente que trata de darle un sentido a las relaciones causa-efecto. Cuando algo ocurre quieren atribuirlo a algo. La teoría de la atribución señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad, habilidades verbales, audacia y determinación, comprensión e industriosisdad.

El líder Alto-Alto (alto en cuanto estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder.

Uno de los temas más interesantes de la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes o inflexibles en sus decisiones.

### **b) Teoría del Liderazgo Carismático**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos<sup>15</sup>. Los resultados han sido dirigidos a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Robert House identificó tres características personales del líder carismático: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Conger y Kanungo de la Universidad McGill proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos y son presentados como agentes del cambio radical más que como administradores del status quo. Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores.

Por lo tanto concluimos que el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. \*\* Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una

---

<sup>15</sup> J. A. Conger y R. N. Kanungo, Charismatic Leadership, 1988, pp. 79.

compañía esta introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentado una crisis que amenaza su existencia.

### c) El Liderazgo Transaccional versus Transformacional

La mayoría de las teorías que hemos presentado anteriormente como las de la Universidad de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes **transaccionales**. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. Otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores, estos son los líderes transformacionales.

El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con el enfoque transaccional solamente. Por otra parte el liderazgo transformacional es más que carisma. "El líder puramente carismático podría querer que los seguidores adoptarán la visión del mundo carismático y no ir más allá; el líder transformacional tratará de mezclar en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos sino de vez en cuando aquellos establecidos por el líder.\*\*"

La evidencia más relevante indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleo que el liderazgo transaccional.

En el siguiente cuadro se presentarán algunas características tanto de los líderes transaccionales como de los líderes transformacionales.

LÍDER TRANSACCIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Recompensa contingente. Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas, propone recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.</li><li>❖ Gerencia por excepción (activo). Observa Y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.</li><li>❖ Gerencia por excepción (pasiva). Interviene solamente si no se cumplen los estándares.</li><li>❖ Laissez-Faire: Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.</li><li>❖ Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.</li><li>❖ Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.</li><li>❖ Consideración individualizada. Proporciona atención personalizada trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.</li></ul>

#### d) Liderazgo Visionario

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone la fronteras del presente y lo mejora. Esta visión si es adecuadamente seleccionada y puesta en practica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

“Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio. La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación trayendo la energía y el compromiso al lugar de trabajo.

Muchos escritores han salido a la defensa de este enfoque sobre el liderazgo visionario. “La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrentan la complejidad global”. Otro escritor sostiene que la visión es el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES VISIONARIOS**

La capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador

La siguiente habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no sólo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.

La última habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Esta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones.



## COMUNICACIÓN

**Definición.** Uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de todo grupo social es la existencia de un sistema de comunicación; sin el, no es posible la interacción humana ni el mantenimiento de la estructura social.

Etimológicamente, comunicar se refiere a “compartir” o a “intercambiar”, por ello, los autores que tratan el fenómeno de la comunicación, plantean que se trata de un proceso de interacción o de transacción entre dos o mas elementos de un sistema.

Se refieren a comunicación como “a aquella situación conductual en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención conciente de afectar su conducta posterior”.

### Definiciones y distinciones.

Cuando nos comunicamos, tratamos de establecer una comunidad con alguien; tratamos de compartir una información, una idea o una actitud. Antes de ir mas lejos es importante definir y distinguir dos conceptos esenciales:

**La información**, es a la vez, una operación (la acción de informar) y un contenido (lo que se informa) que tiende a una reducción del desorden.

**La comunicación**, es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se afecta la relación de una o varias personas (el emisor) con una o varias personas (receptor) con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

**Escuchar** es una habilidad que puede enseñarse e influir sobre las personas de una organización. Uno de los mejores regalos que se puede hacer a otra persona es escucharla atentamente y con empatía.

La comunicación es esencial para la eficacia de cualquier grupo u organización, la mala comunicación tal vez es la fuente de conflictos personales. Debe ser un significado compartido y entendido. Una idea no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás.

### **Funciones de la comunicación.**

La comunicación actúa para *controlar* el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías **formales** a las cuales deben atenerse los empleados. Se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación informal también controla el comportamiento.

La comunicación favorece la *motivación* al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación proporciona un alivio a la *expresión emocional* los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales. La comunicación se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la *información* que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

## **El proceso de comunicación.**

La comunicación puede entenderse como un proceso o un flujo.

### **Un modelo de comunicación.**

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

El *proceso de comunicación* está formado por siete partes: 1) la fuente de comunicación, 2) la codificación, 3) el mensaje, 4) el canal, 5) la decodificación, 6) el receptor y 7) la retroalimentación.

El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencia en tanto que es fuente comunicadora.

### **Fuentes de distorsión.**

Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar. Si la codificación se realizó con descuido, el emisor distorsionará la decodificación. El mensaje puede causar también distorsión. Si se selecciona un canal equivocado o si el nivel de ruido es alto puede distorsionarse la comunicación. El receptor representa la fuente potencial final de distorsión. Sus prejuicios, conocimientos, habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación son factores que pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente.

### **Aprensión en la comunicación.**

Otro obstáculo para una comunicación eficaz la aprensión en la comunicación o ansiedad, afecta a toda una categoría de las técnicas de comunicación. Las personas experimentan tensión y aprensión mientras se expresan oralmente, por escrito o ambas formas. La aprensión oral dificulta con seriedad el hablar con otros cara a cara o provoca una ansiedad extrema cuando se tiene que usar el teléfono. La alta aprensión en la comunicación oral distorsiona las demandas de comunicación en sus trabajos.

### **Bases de la comunicación.**

#### **Dirección de la comunicación.**

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida además en dirección:

**Descendente.** La comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo es una comunicación descendente. Cuando pensamos en los gerentes que se comunican con sus subordinados, el patrón descendente es aquel en quien usualmente pensamos. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. La comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara.

**Ascendente.** La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización.

**Lateral.** Cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo, entre los miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel o entre personal equivalente horizontal. La comunicación horizontal con frecuencia se necesita para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. La estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas.

### **Las redes formales e informales.**

Las **redes de comunicación** definen los canales por los cuales fluye la información. Estos canales son una de dos variedades: las **redes formales** son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. La **red informal** conocida como chisme, es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tarea.

**Las redes formales de pequeños grupos.** La rueda se apoya en el líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro.

La eficacia de cada red depende de la variable dependiente en la cual se está interesado. La estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todo el canal es mejor si se tiene un interés en tener una mayor satisfacción y la cadena es mejor si la precisión es más importante.

**La red informal.** En los sistemas informales, donde la información fluye a lo largo del muy conocido chisme y pueden florecer los rumores. El chisme tiene tres características principales. Primero, no está controlado por la gerencia. Segundo, es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y

confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de él.

El chisme es una parte importante de la red de comunicación de cualquier grupo u organización y vale la pena entenderlo, actúa como filtro o mecanismo de retroalimentación.

### **Comunicaciones no verbales.**

Incluyen los movimientos del cuerpo, las entonaciones o el énfasis que damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. Los movimientos del cuerpo ha sido llamado kinestesia, se refiere a los gestos, las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Cada movimiento del cuerpo tiene un significado y que ningún movimiento es accidental. "las acciones dicen más que las palabras".

### **Elegir el canal de comunicación.**

Algunas personas son aprensivas acerca de ciertas clases de comunicación. Entre los gerentes los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son tan ricos que tienen la habilidad de: 1) manejar múltiples sugerencias en forma simultánea, 2) facilitar una rápida retroalimentación y 3) ser muy personales.

La charla cara a cara califica alto en términos de la riqueza del canal y proporciona la máxima cantidad de información que se transmite durante un episodio de la comunicación, ofrece sugerencias de información (palabras, posturas, expresiones faciales, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (verbal o no verbal). Los medios impersonales escritos como boletines y reportes generales califican bajo en riqueza.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. Los gerentes de alto rendimiento tienden a ser más sensibles a los medios que los gerentes de bajo desempeño, son más capaces de igualar la riqueza apropiada del medio con la ambigüedad involucrada en la comunicación.

## **Tipos De Comunicación**

De acuerdo con los diferentes autores aquí investigados, las diversas formas de expresar ideas o sentimientos constituyen parte de la comunicación, por lo que se han realizado diversas clasificaciones o tipos de comunicación. Entre ellas se destacan los siguientes tipos:

### **a) comunicación no verbal**

La comunicación no verbal se refiere a los medios que no son el lenguaje en su forma hablada o escrita, pero que sirven igualmente para intercambiar información, esta se divide en las categorías: fáctica indexical, regulatoria.

1ª) comunicación fáctica: Se refiere a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.

2ª) comunicación indexical: Se refiere a las características biológicas o psicológicas de la persona que envía los mensajes así como las actitudes y relaciones con la presente interacción y con el ambiente.

3ª) comunicación regulatoria: Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, alternancia del diálogo, etc.

## b) Comunicación verbal

El lenguaje verbal como sistema de comunicación biológico o natural, es un sistema de transmisión de información significativa, es decir, es relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe información. También puede considerarse que este es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje se repite el mismo contenido informativo. Esto determina que sea fácilmente predecible por el oyente.

La comunicación no verbal, la verbal o el comportamiento de comunicación es un índice básico de la percepción social. El comunicador eficaz controlara su comunicación no verbal tan estrechamente como la de carácter verbal, si no requiere malentendidos.<sup>16</sup>

### **Barreras para la comunicación eficaz.**

**Filtración.** se refiere a la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable por el receptor. La información se pasa a los ejecutivos, tienen que ser condensada y sintetizada por los subordinados para que los que están en la cima no se sobrecarguen de información. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en el resultado de la filtración.

El mejor determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una organización. Mientras más verticales sean los niveles en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para la filtración.

---

<sup>16</sup> Douglas Basil, "Conducción y Liderazgo". Ed. El Ateneo", Buenos Aires, 1982. pp. 126.



**Percepción selectiva.** Los receptores en el proceso de comunicación ven en forma selectiva y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales; proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones al tiempo que las decodifican.

**Defensa.** Cuando la gente se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr el entendimiento mutuo, se vuelve defensiva, se compromete en comportamientos como atacar verbalmente a otros. Cuando los individuos interpretan el mensaje de los demás como amenaza, responden en formas que retardan la comunicación eficaz.

**Lenguaje.** El significado de las palabras no está en las palabras está en nosotros. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen el lenguaje que una persona usa, así como también las definiciones que da las palabras.

En una organización, los empleados llegan con diversos antecedentes, tienen diferentes patrones de habla, y los individuos de cada lugar utilizarán los términos y frases que son únicos en su área. La existencia de niveles verticales causa problemas de lenguaje. El lenguaje de los altos ejecutivos pueden ser místico para los empleados operativos que no están familiarizados.

### **Las barreras de la comunicación entre las mujeres y los hombres.**

El género a menudo crea barreras en la comunicación oral. Los hombres usan la comunicación para enfatizar, mientras que las mujeres la emplean para crear una conexión. La comunicación es un acto continuo de balance, para manejar el conflicto se necesita la privacidad y la independencia. La privacidad enfatiza la cercanía y los atributos. La independencia resalta la separación y las diferencias: las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus e independencia.

Los hombres son con frecuencia más directos en las conversaciones que las mujeres. No es raro que los hombres creen que la tendencia de las mujeres parezcan secretas o furtivas, pero las mujeres no están tan interesadas como los hombres en el estatus y la superioridad que a menudo crea el ser directo.

Los hombres critican a las mujeres por dar la impresión de disculparse todo el tiempo. Los hombres tienden a ver la frase "lo siento" como una debilidad, ya que la interpretan como si la mujer estuviera aceptando la culpa.

### **Comunicación intercultural.**

Los factores interculturales tienen el potencial de incrementar los problemas en la comunicación. Un gesto que se entiende bastante bien y es aceptable en una cultura puede carecer de significado o ser obsceno en otra.

Problemas específicos relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales:

*Barreras causadas por la semántica.* Las palabras significan diferentes cosas para distintas personas, particularmente para gente con culturas nacionales diferentes

*Barreras causadas por las connotaciones de la palabra.* Las palabras implican diferentes cosas en distintos idiomas.

*Barreras causadas por las diferencias de tono.* En algunas culturas, el lenguaje es formal; en otras informal. En algunas culturas, el tono cambia dependiendo del contexto: la gente habla diferente en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Usar un estilo personal, informal en una situación donde se espera que se emplee un estilo formal puede ser vergonzoso y desconcertante.

*Barreras causadas por las diferencias entre las percepciones.* La gente que habla diferentes idiomas en realidad ve el mundo de diferentes formas.

## **Comunicaciones electrónicas.**

Hasta hace unos 15 o 20 años, había muy pocos adelantos tecnológicos que afectaban de manera significativa las comunicaciones organizacionales. A principios de este siglo, el teléfono redujo en forma drástica la comunicación personal, cara a cara. La popularización de la máquina fotocopidora a finales de la década de los sesenta anunció la muerte del papel carbón. A principios de la década de los ochenta, hemos sido sujetos de un ataque masivo de las nuevas tecnologías electrónicas están dando forma en gran medida a la manera en que nos comunicamos en las organizaciones (radiolocalizadores, faxes, conferencia por video, reuniones electrónicas, correo electrónico, teléfonos celulares, correo de voz y comunicadores personales).

Las barreras organizacionales se vuelven menos relevantes como resultado de las comunicaciones electrónicas, las computadoras conectadas en res, permiten a los empleados saltar los niveles verticales dentro de la organización, trabajar tiempo completo en casa o en algún otro lugar diferente de las instalaciones de la organización.

Hoy en día, casi todas las organizaciones que han introducido el correo electrónico y un número cada vez mayor proporciona a sus empleados acceso a Internet, de modo que las comunicaciones escritas se transmiten con la misma velocidad del teléfono.

Las comunicaciones electrónicas han revolucionado tanto la capacidad de tener acceso a otras personas como de conseguirlas casi al instante, pero hay desventajas: el correo electrónico no proporciona el componente no verbal de la comunicación que tiene la reunión cara a cara. Tampoco transmite las emociones y expresiones que pasan a través de las entonaciones verbales en las conversaciones telefónicas.

## Estilos de comunicación.

**Los estilos de comportamiento con otras personas** pueden afectar también las capacidades de administración de usted. Los estilos inculpado, aplacador, calculador y distractivo son tipos de comportamiento no funcionales. Los comportamientos niveladores o asertivos tienen muchas más oportunidades de éxito en las relaciones con los demás. Las transacciones efectivas de comunicación dependen de la reducción del recurso a un solo estilo para todas las ocasiones, de la capacidad del administrador para elegir el estilo apropiado para la ocasión y de evitar caer en la rutina de utilizar solo una gama limitada de respuestas para todas las situaciones.

Los estilos de comunicación son los siguientes:

**El estilo inculpador o agresivo:** Esta persona tiende a actuar de manera exigente con los demás. Los acusadores andan en busca de fallas y son bastante críticos de los otros. A menudo actúan con un aire de superioridad y se les describe como muy autoritarios. Cuando su comportamiento llega a los extremos, se vuelven tiranos y recios, y se abren camino a costa de los derechos y sentimientos de las demás personas. A menudo logran su victoria humillando, degradando e imponiendo su fuerza a las otras personas.

**El estilo aplacador o no asertivo:** los aplacadores tratan siempre de complacer y a menudo de congraciarse. Se excusan en forma constante. Rara vez están en desacuerdo y hablan como si no pudiesen hacer nada por y para sí mismos. Siempre tiene que gozar de la aprobación de alguien. Violar o ignorar sus propios derechos, necesidades y sentimientos, y son incapaces de expresarle en forma directa y franca. Cuando llegan a expresar lo que sienten, suelen hacerlo de manera modesta y llena de excusas, de tal suerte que los demás a menudo lo ignoran.

**El estilo calculador o intelectual:** Estas personas tienden a basarse en intelectualizaciones para manejar las situaciones interpersonales. Para este estilo se requiere una apariencia calmada, fría y sosegada. No se permite mostrar los sentimientos. La persona que emplea este estilo cree que las emociones deben ocultarse, ya que los sentimientos distraen del trabajo actual. Las personas que actúan conforme a éste son muy desconfiadas de los sentimientos y de la emotividad personal.

**El estilo distractivo o manipulador:** Este estilo se basa en no tratar directamente las situaciones interpersonales. Su lema es evitar las situaciones de amenaza. Las personas que lo emplean desarrollan todo tipo de estrategias para ejercer una manipulación que los saque de situaciones desagradables. Si estas no pueden evitarse, el estilo de trato con las personas se caracteriza por maniobras destructivas o por la manipulación de los sentimientos de los demás, enojo, el engaño y la culpa suele emplearse como instrumento de manipulación para que otros hagan lo que unos desean.

**El estilo nivelador o asertivo:** los niveladores son capaces de defender sus derechos y de emplear sentimientos, pensamientos o necesidades en forma directa, honesta y franca, Todo sus mensajes son congruentes. El tono de voz, los gestos, el contacto visual y la postura se ajustan a la palabra hablada. Las acciones concuerdan también con las palabras, y las personas asertivas se apegan a lo que dicen que harán. Hay respeto para sí mismo, pero también para los demás y existe espacio para el compromiso o la negociación. El mensaje básico de nivelación es "esto es lo que pienso" o "así veo yo la situación" esto no implica el dominio o la humillación de los demás sino piensas o ven las cosas de igual manera. Nivelar implica respeto.

## CONFLICTO

Se dará una breve introducción a las ideas básicas del campo de manejo de conflictos, junto con una teoría original del conflicto,\*\* que se presentara mas adelante. Dentro de este apartado trataremos los siguientes puntos que serán útiles e importantes en nuestra investigación para comprender en el aspecto conceptual y teórico mejor el manejo de conflictos y que posteriormente los llevaremos a la practica en el campo y entorno laboral, estos puntos son los siguientes:

- ⊗ Ideas básicas para reducir la agresión
- ⊗ Teoría de conflicto.
- ⊗ Definición de conflicto.
- ⊗ Proceso del conflicto y sus etapas.
- ⊗ Habilidades para resolver conflictos.

## TEORIA DEL CONFLICTO

La existencia del conflicto esta aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de sobrevivencia. La vida familiar enseña luego a las criaturas como negociar con las demandas contradictorias u opuestas presentadas simultáneamente por la pareja de padres, o por un padre y el medio ambiente. El proceso de crecer, desarrollarse y diferenciarse de los demás, cumpliendo metas propias, siempre estará enmarcado por las limitaciones de un universo con recursos limitados y demandas crecientes. La vida sin conflictos es un ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflictos, estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. Se aprende a través y gracias al conflicto. El desarrollo humano en sociedad procede por etapas que son usualmente situaciones de cambio, movilizadas por el conflicto generado por la etapa anterior, devenida insuficiente.

## **DEFINICION DE CONFLICTO:**

Se define a el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o mas partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Sin embargo el autor Suárez Marines da y detalla la siguiente y acertada definición de Conflicto<sup>17</sup>:

## **CONFLICTO:**

Un proceso interaccional, que como tal nace, crece , se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse, y otras veces permanecer estacionario;

Que se construye recíprocamente entre dos o mas partes, entendiendo por partes a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación.

En el que predominan las interacciones antagónicas sobre las cooperativas. Algunas veces el antagonismo llega a la agresión mutua.

Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos.

Esta definición incorpora conducta y afectos considerando a estos dos factores los elementos básicos del conflicto. La escalada o desescalada de un conflicto en una díada o par de personas, es al fin de cuentas una función de la conducta recíproca. A reacciona frente a lo que percibe que B le hace, al mismo tiempo que B interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad innata o aprendida de A hacia él.

---

<sup>17</sup> Suarez, Marines (1996) "Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas."

Lo que es construido como auto-defensa en un lado, se percibe como ataque intencional del otro. Se genera así un ciclo de ataque—respuesta agresiva—"defensa"—contraataque, que puede seguir por generaciones.

Esto genera estilos personales de conducta habitual en el manejo de los conflictos que a su vez generan respuestas agresivas de otras personas y así continúa el ciclo. Estas secuencias de acciones propias y respuestas ajenas escalatorias de la agresión se incorporan a las entidades de un modo permanente. Una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas, a las cuales justifica en un círculo vicioso difícil de romper.

No todo conflicto conduce a conductas agresivas, pero puede haber auto-agresión si no es posible expresar las emociones hacia afuera. Para que haya agresión, ya sea verbal o física, la situación conflictiva tiene que percibirse sucediendo dentro de un sistema proveedor de escasos recursos. La teoría realista de conflictos basa la necesidad de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación.

Un tema aparte es el de conflictos interpersonales dentro de organizaciones. Esta es una situación que se da entre dos o más personas, que son mutuamente dependientes dada la tarea que les ha sido confiada, y que tienen para con el otro conductas fuertemente emocionales y críticas, afectando de este modo la moral y el trabajo dentro de la organización.

Las consecuencias de esta situación son múltiples:

- Pérdida de tiempo gerencial;
- La calidad de las decisiones empeora;
- Hay pérdida de empleados valiosos;



- Se instala una baja motivación para trabajar;
- Empeoran el ausentismo y los problemas de salud de los empleados,
- Puede haber sabotaje hacia el equipamiento o hacia la reputación de la entidad afectada.

Una situación de conflicto bien administrada puede brindar las siguientes ventajas:

Mejores acuerdos para las tareas comunes;

Las relaciones se fortifican;

Aumentan la auto-estima y la confianza mutua, y la motivación para trabajar en conjunto.

## **PROCESO DE MANEJO DEL CONFLICTO**

### **Etapas del conflicto:**

Un conflicto empieza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte. El daño puede ser real, (objetivamente comprobable) o puede ser solamente percibido por la parte afectada (daño subjetivo).

*Etapas 1.- Conocimiento:* Las partes toman conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a otra parte/s o toma una posición que se opone a otra(s). Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoide de auto-defensa.

*Etapas 2.- Diagnóstico:* Esta fase envuelve la evaluación de las partes acerca de si el conflicto es uno de necesidades o de valores. Es importante definir esto: si el conflicto tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes. o sea si afecta

el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, es sobre necesidades. Las necesidades humanas están basadas en impulsos básicos de supervivencia de la especie.

Si ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el status o intangibles varios, es un conflicto sobre valores. Un valor es un elemento elegido libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues deviene parte del yo, e influencia la vida entera de una persona o comunidad. Generalmente los valores no son objeto de negociación sino de respeto.

*Etapa 3.- Reducción del conflicto.* Esta fase envuelve la reducción del nivel de energía emocional y la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto.

Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos del uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno que habilita a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mutuo del uno hacia el otro. Aquí se produce la difusión de la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.

*Etapa 4.- Solución del problema:* Esta fase envuelve el uso de los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes. Se hace a través de:

- Escuchar reflexivamente para asegurar la comprensión
- Cuidar sobre todo de mantener la relación
- Distinguir entre posiciones e intereses
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos.

*Etapa 5.- Construcción del acuerdo final.* Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implementar, que teóricamente al menos sea mejor que la continuación de las hostilidades. Se procura restaurar la relación anterior, si esto es posible.

## **HABILIDADES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Estas son algunas de las habilidades requeridas del tercero que interviene, ya sea un mediador o un árbitro:

La capacidad para escuchar activamente

La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.

La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si opiniones escritas se requieren, por escrito;

La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

La capacidad para lidiar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.

Tener presencia y tenacidad; sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de disputantes.

La capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.

La capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

## TIPOS DE CONFLICTO

Se pueden mencionar cuatro tipos de conflicto dentro de una organización y estos pueden ser los siguientes:

### **Conflicto Intra-Personal**

**Conflicto Inter-Personal:** Es una confrontación entre dos personas. Puede ser directa y franca, o compuesta de hostilidades encubiertas, y persecución que genera un clima de desconfianza.

**Conflicto Organizacional:** Es una lucha entre varias partes, individuos y un grupo, o grupos dentro de una institución u organización. O bien entre dos organizaciones o grupos grandes, o diversas entidades dentro de una institución. Sin embargo también se hace referencia a que en ocasiones se tienen al mismo tiempo partes privadas y partes del estado en un conflicto.

**Conflicto Internacional :** Es una guerra entre dos países. O una revolución enfrentando a distintos grupos dentro de un país, con intervención exterior. O una intervención armada de un país contra otro.

## IDEAS BASICAS PARA REDUCIR LA AGRESION

Básicamente podemos decir que para reducir la agresión dentro de la organización se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

La existencia de opiniones diferentes es útil y bienvenida. No todo el mundo tiene que pensar de la misma manera.

Las personas hacen sólo lo mejor que pueden en cualquier momento.

Las personas ya tienen en sí mismas los recursos necesarios para hacer los cambios deseables.

La cooperación es preferible a la competición.

Una solución mutuamente aceptable, basada en metas o necesidades compartidas, está disponible si la buscamos y es deseable.

Los conflictos NO son inevitables, sino que son la consecuencia de una cadena sucesiva de elecciones de conducta.

### 3. MARCO REFERENCIAL

Dentro de este apartado haremos una comparación conceptual, funcional y de tipo estructural que presenta la administración pública (CNA, CISEN, SAT) con respecto a la administración privada (Plasticafa S.A. de C.V.).

A continuación se dará una breve explicación del concepto de Administración en general, con el objeto de identificar de éste, los elementos más importantes para tratar de realizar la comparación y análisis de cada tipo de administración.

#### CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Brook Adams. *“La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”.*

Koontz & O'Donnell. *“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.*

G. P. Terry. *“La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.*

Henry Fayol. *“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

E. F. L. Brench. *“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.*

***Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.***

Con base en los anteriores conceptos y aprovechando su fondo común se propone la siguiente definición:

"El proceso que conjunta principios y técnicas para el logro eficiente de una meta grupal, mediante el uso de sus recursos y esfuerzo".

O bien podemos definir a la Administración como:

Fernández Arena. *"Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo"*.

## **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

A partir de la información proporcionada por el INAP, el programa del Diplomado en el Perfeccionamiento de las Estrategias Gerenciales y referencias bibliográficas y de la página Web de la Presidencia de la República haremos una breve síntesis acerca de la conformación de la Administración Pública. Consideraremos los siguientes puntos: Concepto, Funciones, Estructura, Objetivos, Dimensiones, Tamaño, Constitución entre otras. Asimismo, daremos una reseña de las 3 entidades a correlacionar (CNA, CISEN y SAT) acerca de los estilos de liderazgo que presentaron en los estudios hechos anteriormente con respecto a la empresa a estudiar y de interés en esta investigación "Plasticafa S.A. de C.V."

## **INAP (Instituto Nacional de Administración Pública)**

La Administración Pública ha centrado sus intereses en los procesos mediante los cuales participa en la creación e interpretación de la Ley las cuales son llevadas a cabo de manera correcta, prudente y favorable al interés público. Por ello surge el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) el 7 de Febrero de 1955. Se inauguro con la asistencia de funcionarios públicos que habían advertido la necesidad de crear una institución de este tipo, ante la creciente complejidad de la administración pública mexicana.

### **Concepto**

A continuación se darán algunos conceptos básicos para clarificar la concepción de la Administración Pública.

La Administración Pública es la teoría o el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que ayudan a estudiar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en el gobierno de un país.

Dwight Waldo al respecto, dice que la Administración Pública -como función- es:

*"La organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado".*

Por otra parte, Waldo afirma que:

*"La administración pública es también una parte del complejo cultural que actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera determinante... Un sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación".*

Para ampliar esta visión es muy útil la definición de administración que ofrece Lawrence A. Appley.

*"Administrar consiste en formar y guiar Recursos Humanos y físicos hacia unidades dinámicas de la organización para lograr sus objetivos, a satisfacción de aquellos a quienes se sirve y con alto grado moral y sentido de logro de parte de quienes prestan el servicio".*

La organización, entonces, debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a las diferentes circunstancias en las distintas situaciones que se presentan.

Señala además:

*"Que la organización establecida para lograr los objetivos debe satisfacer a aquellos a quienes se sirve, lo cual significa que en el caso de la Administración Pública dentro del contexto liberal-democrático, se debe satisfacer al pueblo".*

Por otro lado, y de gran importancia podemos decir que la Administración Pública establece las relaciones de "causa-efecto" en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en lo social, económico, político y cultural. Sin embargo, conforme avanza la sociedad y se tornan más complejas las relaciones entre los seres humanos, el Estado a través de su administración pública, interviene para equilibrar y orientar las diferentes fuerzas de la sociedad.

Asimismo, el proceso de Administración Pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno. Es pues, la parte "dinámica" siempre en movimiento del gobierno, cuya función es la aplicación del derecho elaborado por los órganos legislativos (u otros agentes investidos de autoridad) e interpretado por los tribunales, mediante los correspondientes procesos de organización y dirección.



La administración pública, es el instrumento que el gobierno moviliza para la ejecución práctica de sus programas; es una entidad de servicio que se apega a la filosofía política del Estado y que contempla al gobierno desde al ángulo institucional y de su acción dinámica. Se le conceptúa como una disciplina científica cuyo contenido didáctico es la estructura orgánica y los procesos de la actividad gubernamental, con un enfoque eminentemente práctico: superar la eficacia de las funciones administrativas del gobierno y emprender una acción sistemática contra el burocratismo. La administración pública representa así, lisa y llanamente, un factor de servicio para el cumplimiento eficaz de programas colectivos.

Es evidente que la progresiva intervención del Estado en la Actividad económica, demanda al mismo tiempo el mejoramiento del aparato administrativo y el establecimiento de sistemas adecuados para encauzar convenientemente las actividades del gobierno. La amplitud y complejidad de la administración pública hace de ella una tarea especializada de carácter profesional.

Los programas están dirigidos a fortalecer las capacidades administrativas para enfrentar con éxito los problemas actuales y los retos futuros que plantea la modernización de la administración pública y están dirigidos al nivel estructural y operativo con un énfasis específico en la formación y capacitación de los recursos humanos del sector público.

## **A) ESTRUCTURA**

El estado mexicano es un organismo jurídico que representa física y políticamente a la sociedad, se hace a través del gobierno, el cual opera por medio de la Administración Pública. Tanto el gobierno de la República como el gobierno de los estados se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Para el despacho de los negocios del orden administrativos del poder Ejecutivo se auxilia de la Administración Pública Federal. Esta se integra por el conjunto de órganos mediante los cuales son conocidas y ejecutadas las tareas del Ejecutivo. De conformidad con la Ley Orgánica que distribuye los negocios del orden administrativo de la federación, tal y como lo dispone la Constitución Política, la Administración Pública Federal se divide en centralizada y paraestatal.

**Administración Pública Centralizada:** La mayoría de los participantes al diplomado al perfeccionamiento de las estrategias gerenciales pertenece en este tipo de administración. La denominación de las dependencias que conforman la administración pública federal centralizada se enuncia en el artículo 26 de la Ley Orgánica respectiva, que menciona que los organismos por la cual se encuentra formada son:

Presidencia de la República

Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos

La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

**Administración Pública Paraestatal:** Compuesta por organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.

Debido a esta estructuración es que aparecen entidades como el Instituto Nacional de Administración Pública (que es una asociación civil) cuyo interés se forja en los aspectos de mejora y coordinación de los servicios, todo esto lo lleva a cabo elaborando modelos administrativos ad hoc a las necesidades sociales de nuestro país para así poder establecer un ejercicio profesional sano y equilibrado para poder incrementar la eficiencia y productividad de las organizaciones públicas en la elaboración y prestación de servicios a la comunidad y el incremento de la calidad de productos y servicios de la Administración Pública.

A continuación se presentan cada uno de los organismos de forma detallada que son propios de la estructura correspondientes a la Administración Pública.

**Organismos desconcentrados:** Forma de organización administrativa a la cual se otorga por medio de una ley o reglamento, determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas.

**Organismos centralizados:** La denominación de las dependencias que conforman la administración pública federal centralizada se enuncia en el artículo 26 de la ley orgánica, que menciona que los organismos por la cual se encuentra formada son:

Presidencia de la Republica.

Secretaría de Estado y departamentos administrativos.

Consejería jurídica del Ejecutivo Federal.

**Organismos descentralizados:** Forma de organización que adopta el Estado mediante una ley para desarrollar actividades que le competen o que son de interés general en un momento dado a través de organismos creados especialmente. Estos tiene un régimen jurídico propio y también un régimen fiscal como por ejemplo los Almacenes generales de depósito, La U.N.A.M., Ex-Ruta 100, etc.

**Organismos autónomo (Paraestatal) :** Uno de los más importantes aspectos que ha caracterizado el crecimiento de la actividad estatal, como consecuencia de su intervención en el campo de la economía, ha sido la descentralización de las atribuciones del gobierno mediante la creación de entidades autónomas o semi - autónomas que tienen a su cargo la administración de tareas específicas, cuya operación eficiente ha reclamado cierto margen de flexibilidad en la designación

de su personal, la formulación y manejo de sus presupuestos y en la adopción de sus métodos de trabajo.

El marco institucional del desarrollo económico ha estado representado, de manera sustancial, por un grupo considerable de organismos de diversa naturaleza cuyo programa de realizaciones, específicamente determinado, carece en muchos casos de la imperativa coordinación en un cuadro general de desarrollo acelerado.

La estructura orgánica de esas instituciones obedece, alternativamente, al tipo de las corporaciones públicas, al de las sociedades anónimas, o bien, a la forma de comisiones de desarrollo regional. Sus finalidades son también variadas, unas son de promoción y administración industrial, otras están dedicadas a la prestación de servicios públicos, otras más orientadas a la investigación y fomento cultural, y aquellas entidades con propósitos de regulación y control de las principales actividades económicas.

Los organismos autónomos están compuestos por organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones de nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de Seguros y Fianzas y los Fideicomisos.

**Organismo estatal :** El crecimiento del sector público descentralizado ha traído aparejado la formación de una clase especial de funcionarios que forman parte importante de la elite gubernamental de los países en desarrollo. En ellos recae la responsabilidad de conducir las empresas del Estado dedicadas a la producción de bienes y servicios; en sus manos está la difícil tarea de coordinar los diversos factores productivos, administrativos y financieros de las empresas para lograr que operen con un grado satisfactorio de eficiencia económica.

Esta es la representación grafica de la estructura que presenta la administración pública.



OPERATIVA	ADMINISTRATIVA	SERVICIO
Agropecuario y forestal: SAGAR Y REFORMA AGRARIA	Política económica: S.H.C.P. (SAT)	Turismo: SECTUR
Asentamientos humanos: SEDESOL	Industrial: S.E.	Educación: S.E.P.
Comunicaciones y transportes: SCyT	Comercial: SECOFI	Salud y Seguro Social: S.S.A.
Pesca: SEMARNAP (CNA)	Administrativo y Defensa: SEGOB (CISEN) REL. EXTERIORES MARINA DEFENSA P.G.R.	Político laboral: S.T.P.S. SECODAM (Secretaría de contraloría y desarrollo administrativo.

Se considera que el tema principal de este capítulo es la administración pública, por lo que es importante conocer como está integrado el gobierno federal en el país. Esto se clasifica en tres áreas fundamentales que son:

**Área operativa:** Es donde se presentan las entidades del sector público, que tienen a su cargo actividades de construcción y creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

**Área administrativa:** Comprende de las entidades encargadas de manejar los ingresos y egresos del gobierno federal, también vigila y coordina las actividades comerciales e industriales del país, así como dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de sus funciones operativas y de servicio.

**Área de servicio:** Donde se presentan las entidades del sector público que tienen una relación directa con el pueblo y que prestan un servicio que tienen por objeto velar por los derechos, la salud, la capacitación y el desarrollo del mismo. En México es necesario crear una cultura de servicio, ya que con la que contamos es de muy baja calidad y se da sólo por necesidad.

Por lo tanto la administración pública es una organización que tiene a su cargo la acción encaminada a realizar los objetivos y fines públicos con elementos tales como: Contar con un personal técnicamente preparado, un patrimonio adecuado y procedimientos administrativos efectivos que cubran el interés federal, estatal y municipal y los derechos correspondientes a los usuarios.

## **B) FUNCIONES**

La "función" de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno. Para clarificar la complejidad de las funciones de la Administración Pública a continuación se presentan las siguientes :

La administración pública cubre aquellos aspectos relativos a la cooperación del esfuerzo humano para poner en práctica propósitos colectivos de interés público.

El enfoque primordial de la administración pública está determinado por la necesidad de proveer eficacia a la organización y funcionamiento de las entidades públicas y al análisis sistemático de los aspectos operativos de un gobierno en acción.

La administración gubernamental estudia la estructura orgánica y los procesos operativos de los gobiernos federal, estatal o municipal.

Analiza, los problemas de organización administrativa que se originan en la administración pública federal, en la administración de los gobiernos estatales y en aquellos que corresponden a los municipios, con énfasis en la eficacia de sus respectivos programas y en función a las áreas de su competencia.

Dentro de el sector público descentralizado se encuentran: organismos descentralizados, empresas de participación estatal y empresa del Estado; los cuales constituyen importantes instrumentos administrativos que el gobierno opera al poner en práctica su política de desarrollo económico - social.

La administración gubernamental comprende todo el proceso de la actividad administrativa de las instituciones públicas.

Ello implica el estudio de la planeación y programación de la actividad estatal; la organización y coordinación de los organismos eslabonados a propósitos colectivos; la dirección y control de la función administrativa del gobierno y la evaluación de los procesos administrativos en el contexto de la evolución social.

## C) DIMENSIONES

Para establecer un marco analítico de referencia del perfil de la administración pública, hemos partido del campo decisorio dentro del cual se enmarca la acción de una organización pública:

**Dimensión económica:** es aquella dinámica relacionada con el mercado y sus variables como son: la evolución sectorial, productividad, tecnología, eficiencia económico - financiera, eficiencia administrativa, etc. En esta dimensión surgen las estrategias económicas, financieras y tecnológicas de la organización, es decir, estrategias orientadas a la sobre vivencia de la organización en un sector y en un mercado.

La dimensión económica sugiere un primer conjunto de prerrequisitos en el perfil relacionados con el conocimiento, el referencial teórico, la capacidad analítica y decisoria para conducir a una organización sujeta a una determinada dinámica sectorial, mercantil y tecnológica. Todo lo anterior, mediante la aplicación de una estructura orgánica, financiera y productiva, que permita el logro de los objetivos esenciales, con una visión empresarial, como son la suficiencia, la competitividad y la regeneración de recursos de subsistencia que posibiliten el crecimiento y la consolidación de un sistema económico. El dominio de aspectos técnicos de la gestión aparece como el prerrequisito fundamental.

**Dimensión política:** es la dinámica relacionada con el sistema económico – administrativo estatal como son: apoyos, alianzas, coaliciones, espacios decisorios, influencias, conflictos capacidades y oportunidades de negociación, es decir, el manejo de estos apoyos, compromisos y alianzas en otras instancias de la administración y/o organismos no gubernamentales del contexto.



La dimensión política por su parte, da lugar a prerequisites de comprensión, análisis y desarrollo de habilidades en la dinámica de los procesos políticos originados al interior de una estructura de poder compleja que establece redes de dependencia entre instituciones del sector público y fuera de él. Las organizaciones públicas son entes sujetos a la capacidad de negociación de su grupo de trabajo. Algunos estudios han mostrado que la dinámica de dependencia y dominación en la estructura de poder en organizaciones públicas es el factor clave de la definición de estrategias y que la capacidad de relación y manejo político de los gerentes públicos es determinante para los apoyos estatales que se pueden obtener.

**Dimensión social:** es aquella dinámica relacionada con el impacto de la acción de una determinada entidad en la sociedad. Esto es, la legitimación en la función de integración con el público usuario y con grupos directamente beneficiados o perjudicados por la acción de la organización, es decir, estrategias de tipo social, de legitimación y de institucionalización.

La dimensión social sugiere prerequisites relacionados con la comprensión, análisis e interpretación de los procesos sociales, culturales y su representación o manifestación en comportamientos u opiniones y condicionamientos. La receptividad o rechazo de los grupos sociales a los bienes y servicios que ofrece una organización pública y su grado de identificación con dicha institución, son aspectos que deberán dar lugar a detallados análisis para detectar las variables de incidencia en el impacto social de la acción organizacional.

A continuación se describen las diferencias existentes entre los tres niveles decisivos que existen dentro de las organizaciones, mismas en las que cualquier gerente público se puede desempeñar y que de acuerdo al rol que le toque jugar, deberá ser la formación que debe poseer.

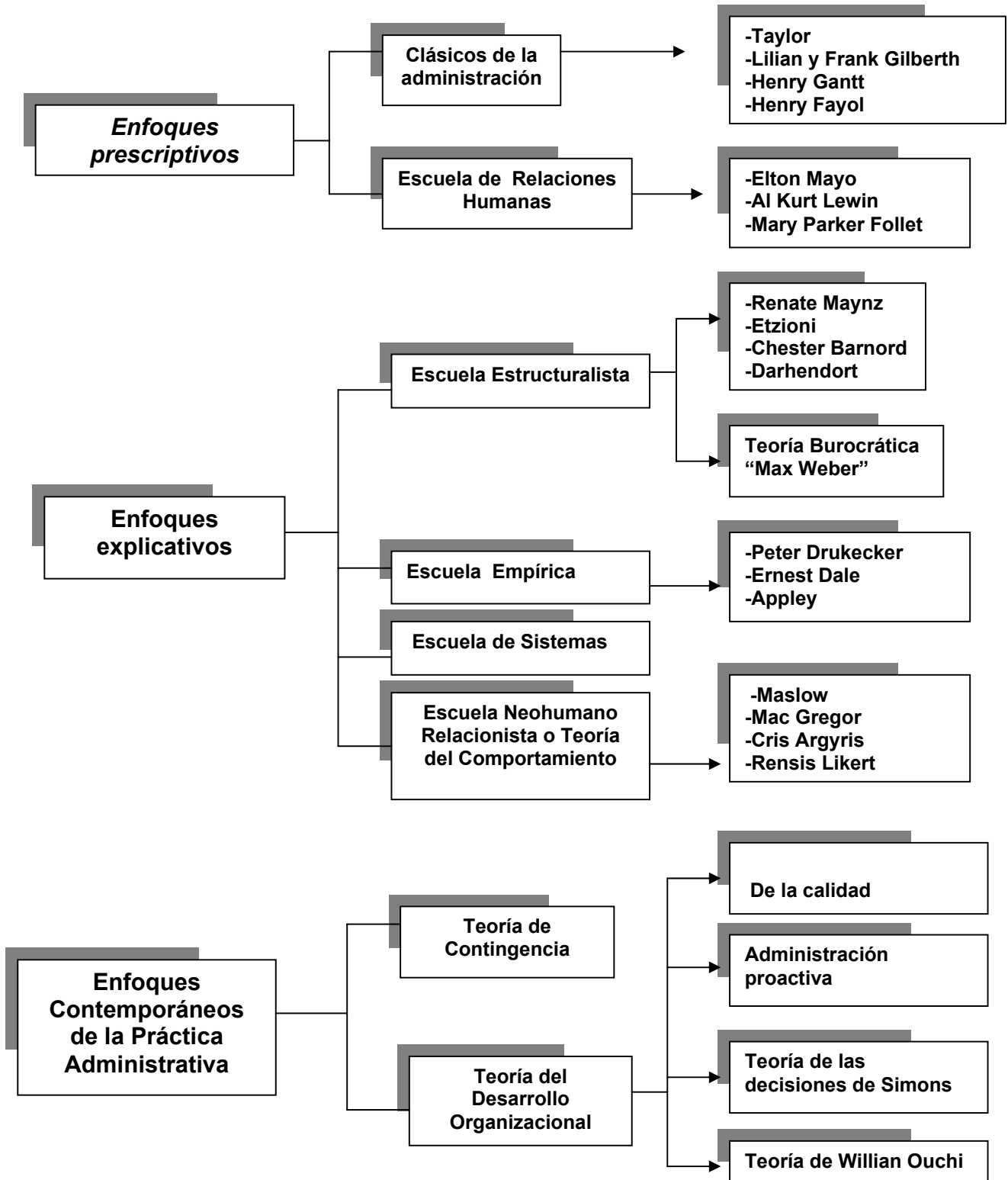
**Nivel operativo:** comprende decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo (corto plazo). La característica fundamental es que las premisas decisorias son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de la capacidad técnica.

**Nivel ejecutivo o de coordinación:** se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque constituyen premisas decisorias, requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización.

**Nivel estratégico:** incluye decisiones situadas en un horizonte amplio (largo plazo) dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir situaciones presentes a su impacto futuro, dada una proyección del comportamiento de la organización y de su entorno, existen premisas decisorias a partir de la misión estratégica de la organización, sin embargo deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere.

Ahora bien, por otro lado, podemos decir que: "Administrar las organizaciones públicas y privadas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento, especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial".

## ENFOQUES DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN



## **CNA**

### **(COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA)**

#### **HISTORIA DE LA CNA**

Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales (SEMARNAT), tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interior de la SEMARNAT y las demás disposiciones aplicables.

#### **ORIGEN**

La Comisión Nacional de Agua (C.N.A.) se creó por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, como órgano administrativo desconcentrado de la anterior Secretaría de Agricultura de Recursos Hidráulicos (SARH), como la instancia responsable de la administración integral del agua, quedando adscrita a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca conforme al Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994.

#### **MISIÓN**

Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso

#### **FUNCIONES**

Administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

Vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales.

Proveer lo necesario para la preservación de su calidad y cantidad para lograr su uso integral sustentable.

También está encargada de estudiar, normar, proyectar, promover, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal

## **CISEN**

### **(CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL)**

El Centro de Investigación y Seguridad Nacional es el servicio de inteligencia civil y contrainteligencia para la seguridad nacional de México.

Como entidad del Estado mexicano, el CISEN es un órgano administrativo desconcentrado, con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación.

### **MISIÓN**

Establecer y operar un sistema de inteligencia para apoyar la toma de decisiones relacionadas con la preservación de la soberanía e independencia nacionales, el mantenimiento del orden constitucional, la protección de los derechos de los habitantes y la defensa del territorio. Estas condiciones son necesarias para el desarrollo integral del país.

Sus principios institucionales son:

- Identidad nacional
- Legalidad
- Neutralidad
- Objetividad

## **ATRIBUCIONES**

Establecer y operar un sistema de investigación e información para la seguridad del país;

Recabar y procesar la información generada por el sistema a que se refiere la fracción anterior, determinar su tendencia, valor, significado e interpretación específica, y formular las conclusiones que se deriven de las evaluaciones correspondientes;

Realizar los estudios de carácter político, económico y social que se relacionen con sus atribuciones;

Realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de interés nacional.

## **MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO**

El artículo 90 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* establece las bases de organización de las entidades públicas con que cuenta el Poder Ejecutivo de la Unión para el desempeño de las atribuciones que la propia *Constitución* y las leyes señalan. Asimismo, prevé una ley orgánica que distribuirá los asuntos administrativos de la federación entre las secretarías de Estado. Esa es la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* que determina, entre otros aspectos, la creación y competencia de las secretarías de Estado y de los departamentos administrativos

## **ESTRUCTURA**

Dirección de Contrainteligencia.

Proteger la información valiosa del Estado y la nación.

Detectar y neutralizar actividades de inteligencia de personas, grupos u organizaciones que atentan contra la seguridad nacional.

Atender los temas relacionados con la proliferación de armas de destrucción masiva.

#### Dirección General.

Desarrollar, ejecutar y controlar el sistema de inteligencia para la seguridad nacional.

Apoyar la ejecución de las políticas federales en materia de seguridad nacional.

Coordinar el Programa de Estudios Estratégicos.

#### Secretaría General.

Propiciar el desarrollo institucional del Centro, con base en las políticas de modernización y consolidación marcadas por el gobierno federal.

Fortalecer las actividades de coordinación de la institución, con los diferentes niveles de la administración pública federal, estatal y municipal.

#### Centro de Desarrollo de Recursos Humanos.

Reclutar, seleccionar y capacitar al personal.

Diseñar e implementar programas de desarrollo de recursos humanos.

#### Dirección de Investigación.

Aportar al proceso de producción de inteligencia, con base en los temas de la Agenda de Riesgos a la Seguridad Nacional, información confiable y oportuna que incide en la seguridad y estabilidad de la nación.

Establecer canales de coordinación con los tres niveles de gobierno a través de las Delegaciones Estatales.

Administrar el sistema de información.

#### Dirección de Análisis.

Procesar información para elaborar productos de inteligencia sobre aquellos temas que impliquen un riesgo a la seguridad nacional.

**Dirección de Servicios Técnicos.**

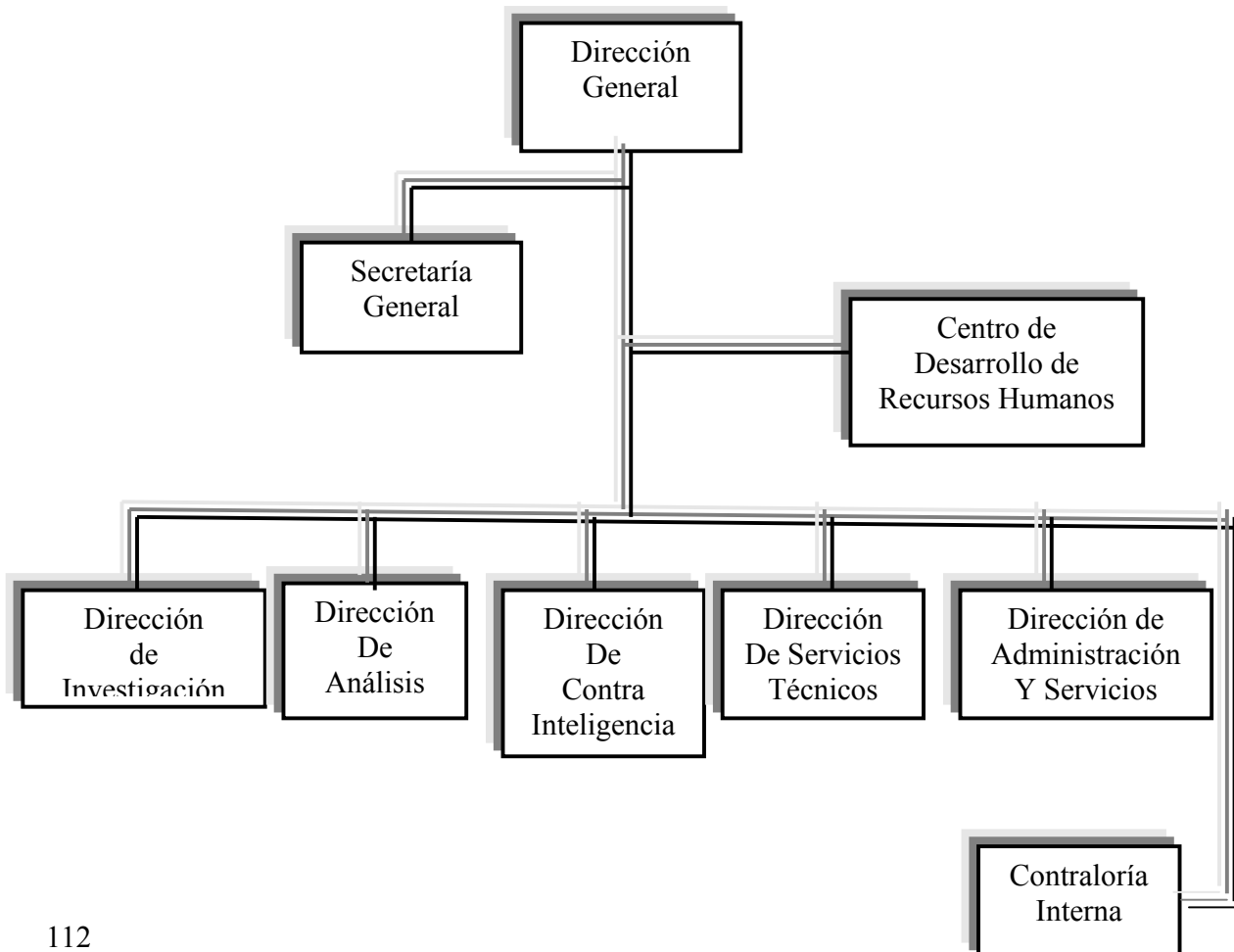
- Brindar apoyo logístico en materia de comunicaciones e informática.
- Proyectar el desarrollo tecnológico de la institución.
- Elaborar estudios de opinión.

**Dirección de Administración y Servicios.**

- Suministrar recursos financieros, materiales y servicios generales.
- Administrar al personal.

**Contraloría Interna.**

- Promover el Programa de Modernización de la Administración Pública.
- Implementar el Sistema Integral de Control Gubernamental.
- Recibir quejas y denuncias y realizar auditorias e inspecciones.





## **SAT**

### **(SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA)**

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ha ejercido la Subsecretaría de Ingresos, que tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

#### **OBJETIVO**

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

De esta manera, al contar con una organización especializada conformada con personal calificado, se podrá responder con agilidad, capacidad y oportunidad a las actuales circunstancias del país. Esta medida es de capital importancia porque permitirá disponer de los recursos necesarios para ejecutar los programas propuestos por el gobierno federal para impulsar el desarrollo nacional.

#### **FUNCIONES**

El SAT asume a partir del primero de julio las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos en lo relativo a la determinación, liquidación y

recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

Otro punto fundamental para lograr el objeto del SAT es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y, sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes.

Este organismo gozará de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

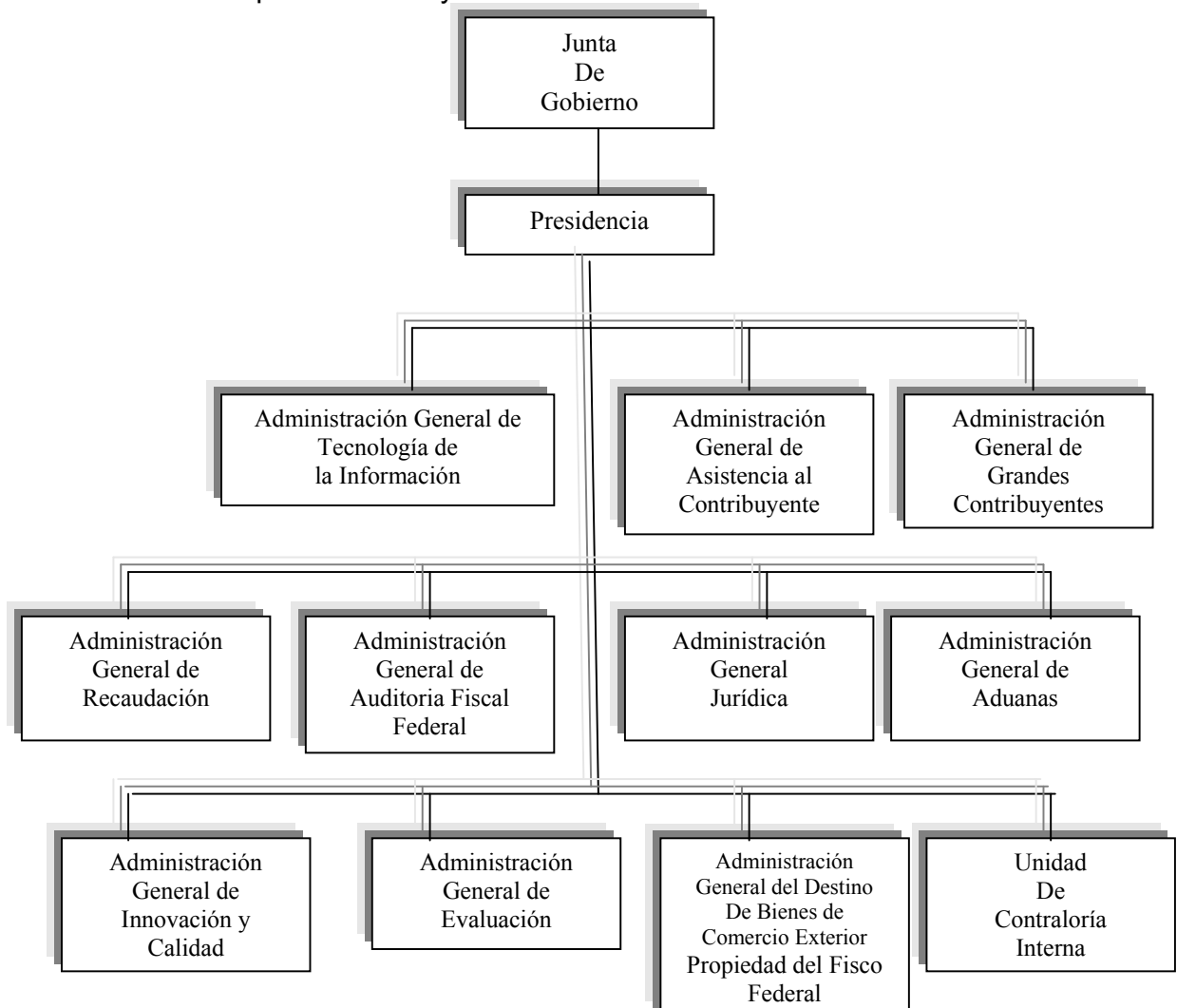
Trimestralmente, la Contraloría Interna del propio organismo realizará una evaluación de la administración tributaria para corroborar el cumplimiento de los objetivos y metas aprobados.

## **ESTRUCTURA**

El SAT está integrado por una Junta de Gobierno que constituye su órgano principal de dirección, por las Unidades Administrativas que lo conforman y por un Presidente que será nombrado y removido por el Presidente de la República. El Presidente del SAT será el enlace entre el SAT y las demás entidades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal y de los sectores social y privado, en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

Por su parte, la Junta de Gobierno del SAT está configurada por el titular de la Secretaría de Hacienda que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente del SAT y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales.

El patrimonio del SAT se conforma con los recursos financieros y materiales, así como con los ingresos que actualmente tiene asignados la Subsecretaría de Ingresos. Adicionalmente, el SAT recibirá recursos en proporción a sus esfuerzos de productividad y eficiencia.



## LA EMPRESA PRIVADA

Ahora para fines de nuestra investigación daremos a continuación una explicación acerca de la empresa privada (Definición, estructura, constitución, registro y dimensión). Asimismo, haremos la relación con respecto a la empresa "Plasticafa S.A. de C.V. ", en la cual se lleva a cabo nuestra investigación.

### A) DEFINICIÓN.

*Empresa privada*, entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa privada sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietario o éstos fallezcan.

La *empresa privada* es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son:

1. Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
2. La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
3. Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
4. Los medios de producción pertenecen a los empresario capitalistas.
5. Se contratan obreros a los cuales les paga un salario.

También se puede puntualizar a la empresa privada como una entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público). La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada.

El factor que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público.

La empresa privada puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. El fondo radial de la empresa puede ser admitidos pacíficamente por tirios y troyanos: *nos encontramos ante una comunidad de personas*. Será necesario sin duda especificar mas acotadamente los elementos especificadores gracias a los cuales esa peculiar comunidad de personas que es la empresa se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y o con finalidades diferentes, pero por de pronto señalamos y subrayamos este carácter mínimo y básico definido como comunidad de personas.

Las definiciones o descripciones que se hacen de la empresa se vierten sobre las actividades o elementos que aportan las personas. Así se dice que la empresa es un conjunto de capital, organización y trabajo. Esta definición es objetivista.

## **B) TIPOS DE EMPRESA PRIVADA**

También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos:

Empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra.

Holdings, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera.

Empresa subsidiaria, que es la empresa (o empresas) que está(n) controlada(s) por la empresa matriz, que posee más del 50% de las acciones de la(s) empresa(s) subsidiaria(s).

### **C) ESTRUCTURA FUNCIONAL.**

De acuerdo a su función las empresas se clasifican de la siguiente manera:

Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima) .

Comerciales (Las que distribuyen productos que otros fabrican).

Servicios (las que brindan un servicio a la comunidad).

**Industriales:** como su nombre lo indica son aquellas empresas que se dedican a la transformación de la materia a grandes cantidades, son empresas que la mayoría de las veces son de índole privado ya que generan gran cantidad de utilidades a sus dueños y debido al tipo de mantenimiento que reciben es poco probable que subsistan de manera social.

Se divide en industrias químicas, mineras, metalúrgicas, siderúrgicas, productoras de derivados alimenticios.

### **Participación indirecta del Estado en las empresas industriales:**

#### **Industria Para Estatal:**

El gobierno tiene el control absoluto del 51% de la empresa, así mismo se encarga de la dirección administrativa

Ej. Liconsa, y el sector azucarero.

### **Industria Centralizadas:**

Sistema económico en el que la producción y la distribución de la riqueza de un país están dirigidas, fundamentalmente, por el gobierno. Estos sistemas no tienen un grado de control por parte del Estado tan elevado como en las economías de muchos países comunistas (o de los países autoritarios), puesto que se permite que las empresas funcionen independientemente, y también está reconocida la posesión privada de propiedades y de negocios. Son aquellas en las que el gobierno posee el 100% de la empresa y esta no tiene subsidiarias en provincia. Es decir solo se realizan tramites en un solo lugar.

Ej. Secretarías de gobierno, secretaria de la reforma agraria, Secretaría de Gobernación.

### **Industria descentralizada:**

El gobierno posee menos del 40 % de las acciones de la empresa, y no controla a la empresa, ya que esta se rige por reglas propias, aunque sigue habiendo subsidio por parte del gobierno aunque esta genere ingresos propios.

Ej. I. M. S. S. , I. S. S. S.T.E, U. N. A. M.

De estas tres industrias se derivan las dependientes, autónomas e independientes.

*Las Dependientes*, son aquellas que por no tener recursos propios dependen del estado para sobrevivir es decir el subsidio del estado es lo que realmente impide la quiebra absoluta de la empresa. S. C. T , Secretaría de Turismo.

*Las Autónomas* no son dependientes del gobierno ni autosuficientes por lo que son subsidiarias del estado, aun cuando generen ingresos como es el caso de la U. N. A. M. que se mantiene por donativos y la recaudación de colegiaturas es necesario que el estado intervenga aportando una cantidad para mantener estable su economía.

*Las Independientes* generan utilidades para poder mantenerse y sus utilidades son para el gobierno, es decir el gobierno no tiene injerencia en ningún asunto de la empresa solo es un socio incomodo que se encarga de cobrar las utilidades generadas por la empresa. PEMEX.

**Comercial:** son aquellas empresas que transportan, comercializan, y distribuyen el producto de otros, son empresas no gubernamentales, exceptuando aquella cuya función sea en beneficio de los empleados sindicalizados a la casa matriz de pertenencia gubernamental- social. Ej. Tiendas I.S.S.S.T.E., Pueden ser tiendas de autoservicio, súper mercados, comercializadoras, Distribuidoras, Prestadores de servicios, Agencias publicitarias o automotrices.

**Servicios:** Son aquellas que como su nombre lo indica prestan un servicio de carácter social, su índole es gubernamental o puramente social, es decir son empresas subsidiarias del gobierno, o que sobreviven gracias a los donativos sociales o bien son de carácter lucrativo por poseer capital privado.

## D) CONSTITUCIÓN

De acuerdo al **régimen jurídico**, en el que se constituye la empresa, esta puede ser bajo los diferentes tipos de sociedades ya sea:

- S.A. sociedad anónima.
- S de R. L. sociedad de responsabilidad limitada.
- S de C.V. sociedad de capital variable.
- S. C. S. sociedad de comandita simple.
- S. C. A. sociedad de comandita por acciones.
- S. N. C. sociedad de nombre colectivo.
- S. C. sociedad cooperativa.



La constitución de una empresa se da bajo los siguientes lineamientos:

Capital: ya sea económica o en especie.

Ideas: se discutirá el giro comercial y la forma de invertir el dinero.

Trabajo: se discutirán las políticas laborales, los lineamientos y estatutos internos de la empresa con los trabajadores.

Estos tres puntos se discutirán en asambleas ordinarias o extraordinarias, las asambleas ordinarias son las que se efectúan periódicamente es decir cada semana, cada mes, etc., y las extraordinarias son aquellas que necesitan una solución a un problema espontáneo y de manera urgente.

#### **E) REGISTRO DE LA EMPRESA:**

Se podrá elegir mediante asamblea con participación del representante legal, una vez elegido el nombre y giro comercial se procederá a registrarse bajo los lineamientos de la ley general de sociedades mercantiles, existen tres maneras de registrar una empresa:

Razón social: se formará el nombre de la empresa con apellidos o nombres de los socios. *Ej. Ibarra Coronado y Asociados. S.A. de C.V*

Denominación social: se forma el nombre de la empresa con las iniciales de los socios. *Ej. I. C. A. S.A. de C.V ; De Ibarra Coronado y Asociados. S.A. de C.V*

Denominación social con Giro: se da el nombre a la empresa de acuerdo con el producto y su función. *Ej. Industriales Constructores Asociados S.A. de C.V*

También es importante el registro de logotipo y nombres para evitar que estos sean duplicados o usados con otro fin. Posteriormente se registra la empresa ante un notario público que dará fe del cumplimiento de la ley general de sociedades mercantiles, mediante una acta constitutiva con los siguientes generales:

Nombre y nacionalidad así como sus domicilios de todas las personas físicas o morales que constituyen la sociedad.

Objeto de la sociedad o bien el servicio que prestara a la sociedad.

La razón social o denominación de la empresa.

Importe global aportado por los socios.

Duración de la sociedad.

Distribución de las aportaciones de cada socio si es en especie deberá ser especificado el valor asignado al bien.

Domicilio(S) de la sociedad. (Oficina o local, ubicación de oficinas generales y establecimiento laboral o Planta.)

Causas de Disolución de la sociedad.

Cláusulas de liquidación y contrato.

## **F) DIMENSIÓN DE EMPRESAS:**

Según su dimensión las empresas privadas se clasifican de la siguiente manera:

*Micro empresa:* Unidad económica social en la que existe un solo propietario, su giro suele ser comercial debido a que los recursos con que cuenta son limitados, y los gastos generados son más o menos equitativos a las ganancias, por lo que los trabajadores suelen ser familiares lo que ayuda a amortiguar gastos, existe muy poca administración.

Ej. Tiendas de Abarrotes, Expendios de Pan, Fondas, etc.

*Pequeña empresa:* Unidad económica social, en la que el dueño cuenta con auxiliares, se siguen protocolos de control, se jerarquizan las funciones laborales se inicia la administración.

*Mediana empresa:* Es una organización en constante crecimiento, se siguen protocolos de control laboral, se jerarquizan funciones, y se aplica directamente la administración.

*Gran empresa:* Su estructura es única, y de mayor complejidad a las anteriores, en esta se da por completo la descentralización.

## G) TAMAÑO

Existen varios tipos de empresas y se clasifican según el número de trabajadores con los que cuenta y se clasifican de la siguiente forma:

TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE PERSONAS
MICRO	De 1 a 15
PEQUEÑAS	De 16 a 100
MEDIANAS	De 101 a 250
GRANDES	De 251 en adelante.

## EMPRESA DE ESTUDIO

Como se menciona anteriormente, nuestra investigación se realizó en la empresa “**Plasticafa S.A. de C.V.**” esta es considerada como una empresa **mediana** por estar constituida por una **planta de 240 empleados** y la podemos situar o ubicar dentro del ramo **industrial**. A continuación presentamos una reseña de ella.

### “PLASTICAFA S.A. DE C. V.”

Tecnología en Plásticos de Ingeniería  
De Inyección y Soplado

La Empresa “Plasticafa S.A. de C.V.” fue establecida a mediados de 1993

**PLASTICAFA, S.A. de C.V.** es una empresa 100% mexicana, fue establecida a mediados de 1993 por una persona con amplia experiencia de mas de 20 años en el ramo de moldeo por inyección. Desde sus comienzos se ha dedicado a la inyección y soplado de partes plásticas.

Su giro principal es la fabricación de partes plásticas para la industria automotriz, productos clínicos y de laboratorio, artículos para la oficina, del cuidado personal y de la salud, sistemas de comunicación y artículos diversos.

El éxito de la empresa es mantener una filosofía donde existe el convencimiento de que un futuro exitoso se sustenta un presente con crecimiento constante.

Hoy día, PLASTICAFA S.A. de C.V. ha llegado a un crecimiento tal que ha triplicado su tamaño, logrando responder a las demandas de no solo un mercado nacional, sino hasta cubrir la demanda de sus clientes que actúan en mercados extranjeros.

## **VISION**

Ser la mejor compañía de maquila de **plásticos** de moldeo por inyección y diseño de moldes, tanto en el mercado nacional como en el mercado de exportación.

## **MISION**

Ser líderes en el diseño, fabricación y maquila de moldeo por inyección a nivel nacional y en el mercado de exportación. Esto se lograra cumpliendo con una seria responsabilidad de mantener una alta calidad en la producción, apoyándose en una excelente organización de los departamentos, ofreciendo el mejor servicio personalizado a los clientes, logrando así otorgar una lata rentabilidad a todos los que colaboran en la organización.

Gracias al apoyo que se les brinda a los trabajadores, la responsabilidad con los clientes, la unión con los proveedores, el respeto a las legislaciones, el cuidado de la comunidad y la protección del medio ambiente, se logrará trascender en la sociedad.

## **CREDO**

Creemos que nuestra primera responsabilidad está al lado de nuestros clientes y junto a aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Para lo cual debemos escuchar las necesidades de nuestros clientes, establecer relaciones duraderas con ellos y ser responsables con los requisitos del producto.

Creemos que el prestigio de nuestra organización nace de la calidad que ofrezcamos a nuestros clientes. Todo lo que producimos y ofrecemos debe ser de la mejor calidad. Sus pedidos deben ser atendidos de manera rápida y precisa entregando siempre un valor agregado.

Creemos que la base para el éxito de nuestra organización son el compromiso, el entusiasmo y la capacidad de nuestra gente. Para lograrlo debemos ser responsables de los hombres y mujeres que trabajan con nosotros. Cada uno de ellos se debe considerar como individuo y su dignidad debe ser respetada. Debemos contar con personal cuya principal cualidad sea su espíritu de servicio.

Creemos que nuestros trabajadores merecen nuestra confianza, nuestro respeto y debe existir una comunicación abierta y el interés por cada empleado. Debemos procurar un agradable ambiente de trabajo para estimular la productividad de nuestro personal y su crecimiento dentro de nuestra organización. Debemos reconocer los méritos de nuestros empleados.

Creemos que somos responsables de la comunidad en la cual vivimos y trabajamos, de nuestro país y el mundo. Debemos ser siempre honestos con las personas que nos rodean, apoyar las obras de caridad y ayudar al desarrollo de nuestra comunidad.

Creemos en la importancia de la innovación. Debemos experimentar nuevas ideas y dar prioridad a la investigación y el desarrollo de nuevos métodos y productos, asumiendo la responsabilidad de los errores que se cometan.

Creemos que nuestra responsabilidad final está al lado de nuestros accionistas. Nuestro negocio debe generar una justa utilidad.

Si operamos de acuerdo a nuestras creencias, los accionistas tendrán una utilidad justa.

## **POLITICAS**

### **Para con los clientes:**

Los pedidos de los clientes deben atenderse de manera rápida y precisa.

Debemos confirmar que el producto se entregó satisfactoriamente.

Constantemente debemos procurar reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables, con una excelente calidad.

### **Para con los proveedores:**

Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de lograr una utilidad justa.

### **Para con los trabajadores:**

Debemos ser responsables de nuestros empleados, debemos considerarlos como individuos, respetar su dignidad y reconocer sus meritos.

La remuneración a nuestros trabajadores debe ser justa y adecuada, deben sentirse seguros en sus puestos y las condiciones de trabajo deben ser claras, ordenadas y seguras, con iguales oportunidades de desarrollo.

Los empleados deben tener la libertad de expresar sus reclamos y sugerencias.

La seguridad y la limpieza de nuestras instalaciones nos ayudan a trabajar en un ambiente agradable y de tranquilidad.

### **Para con el mundo:**

Debemos ser ciudadanos responsables, apoyar las buenas obras, las de caridad y asumir el pago justo de impuestos.

Debemos estimular el mejoramiento cívico de nuestros empleados y ayudar para mejorar la salud y la educación de nuestra comunidad.

Debemos mantener en orden la propiedad de la cual tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

### **Para con los accionistas:**

Debemos guiar por medio de acciones justas y éticas que suministren las herramientas para identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones estratégicas.

Debemos generar una utilidad justa.

Debemos experimentar nuevas ideas y dar prioridad a la investigación y el desarrollo de métodos innovadores y asumir los errores que se cometan.

Debemos comprar maquinaria nueva, suministrar nuevas instalaciones y ofrecer nuevos productos.

Se deben tener planeaciones estratégicas por departamento, estableciendo compromisos en calidad y tiempos.

La organización debe crear reservas para las épocas difíciles.

Debemos tener una comunicación fluida con nuestros accionistas que permita un mayor crecimiento.

Al cumplir con nuestras políticas y actuar de acuerdo a nuestro Credo continuaremos triunfando en nuestra misión.



**Capacidad y equipo:** (inyección y soplado) la planta abarca un total de 9020 m<sup>2</sup>. El equipo de inyección y soplado consiste de 12 máquinas.

**Taller mecánico:** Una base fundamental para el buen funcionamiento de la planta, es el taller mecánico; que con el equipo instalado cubre con las necesidades de los clientes en lo que se refiere a mantenimiento general así como el diseño y fabricación de sus modelos y troqueles.

El departamento de Aseguramiento de Calidad ha desarrollado un Sistema acorde a las necesidades de los clientes para asegurarles un agregado más a sus piezas para el mercado extranjero. Contando también con un equipo de análisis estadístico para la producción (DP3).

Actualmente se sigue trabajando para terminar de implantar el sistema normativo solicitado por los clientes: ISO - 9002. Además la empresa ha participado en los Cursos de Calidad y Norma ISO 9000, otorgado por Sicamet, S.A. de C.V. y Comprensión y Aplicación de ISO 9000, organizado por la ETESA, asimismo, cuenta con los reconocimientos de las Universidades de LA SALLE y el ITAM.

### **Slogan:**

“Ganar un cliente, lleva mucho tiempo, perderlo, solo un segundo”

## IV. RESULTADOS

Al final de la Investigación, se logro recolectar la información arrojada por los participantes de la empresa "Plasticafa S. A. de C. V." al aplicárseles los Instrumentos de Medición para las variables a estudiar que son; Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos, dicha información se aplico para correlacionar los datos de la empresa Plasticafa con los de la administración pública (CISEN, SAT, CNA) y poder observar si los estilos de cada variable son homogéneos entre sí.

La Información obtenida se presenta a continuación a través de cuadros y gráficas que nos permiten determinar las diferencias o similitudes entre las instituciones públicas y privadas, también se da una lista de los participantes que intervinieron en dicho estudio.

Por último se da respuesta mediante cuadros a las diversas hipótesis tales como: Investigación, Significancia, y Correlacionales, las cuales están establecidas en el inicio de la Tesina.

## A) FRECUENCIAS Y GRAFICOS

### REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS PARTICIPANTES DE LA EMPRESA “PLASTICAFA S.A. DE C.V.

<b>PLASTICAFA S.A. de C.V.</b> <b>Número de Participantes: 15</b> <b>Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"</b>			
--	--	--	--

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	José Franco Estrada	0	2	1	0
2	Marcos Franco Carrillo	3	4	3	0
3	Álvaro Rodríguez Zariñana	2	2	4	-2
4	Laura Rojas Rodríguez	4	2	6	-2
5	Román Barrón Cervantes	0	-2	2	-5
6	Manuel Ochoa Pérez	1	5	7	0
7	Julián Peralta Casas	0	4	6	2
8	Eduardo López Zuñiga	0	2	1	-6
9	Rubén Tapía	-4	2	4	-2
10	Romón Sosa Villada	-1	1	7	0
11	Eufemio Jaime García	-2	2	4	1
12	Juan Benítez Reyes	-2	8	2	0
13	Manuel Castillo Carmona	-6	3	1	-4
14	Jesús Morales Rizo	2	3	5	0
15	Raymundo Alemán Martínez	-2	4	4	0

<b>PLASTICAFA S.A. de C.V.</b> <b>Número de Participantes: 15</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>					
No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	José Franco Estrada	9	10	11	10
2	Marcos Franco Carrillo	8	14	7	11
3	Álvaro Rodríguez Zariñana	12	10	9	9
4	Laura Rojas Rodríguez	8	9	13	10
5	Román Barrón Cervantes	6	13	12	9
6	Manuel Ochoa Pérez	9	12	13	6
7	Julián Peralta Casas	4	14	13	9
8	Eduardo López Zuñiga	8	12	9	11
9	Rubén Tapía	11	11	10	8
10	Ramón Sosa Villada	11	9	8	12
11	Eufemio Jaime García	7	15	12	6
12	Juan Benítez Reyes	9	12	9	10
13	Manuel Castillo Carmona	9	13	8	10
14	Jesús Morales Rizo	9	16	9	6
15	Raymundo Alemán Martínez	10	15	8	7

**PLASTICAFA S.A. de C.V.**  
**Número de Participantes: 15**  
**Instrumento: Estilo de Comunicación Interpersonal**

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación	* Tipo de Comunicación
1	José Franco Estrada	90	Regular
2	Marcos Franco Carrillo	93	Regular
3	Alvaro Rodríguez Zariñana	69	Pésima
4	Laura Rojas Rodríguez	109	Buena
5	Román Barrón Cervantes	82	Mala
6	Manuel Ochoa Pérez	89	Mala
7	Julián Peralta Casas	92	Regular
8	Eduardo López Zuñiga	100	Buena
9	Rubén Tapía	85	Mala
10	Ramón Sosa Villada	100	Buena
11	Eufemio Jaime García	54	Muy Pésima
12	Juan Benítez Reyes	94	Regular
13	Manuel Castillo Carmona	93	Regular
14	Jesús Morales Rizo	91	Regular
15	Raymundo Alemán Martínez	74	Muy Mala

\* De acuerdo a la escala del instrumento de Inventario de Comunicación Interpersonal se determina la siguiente evaluación

**PLASTICAFA S.A. de C.V.**  
**Número de Participantes: 15**  
**Instrumento: Estilo de Comunicación Interpersonal**

No.	Nombre del Participante	C1	C2	C3	C4	C5
1	José Franco Estrada	15	18	16	24	17
2	Marcos Franco Carrillo	21	18	15	18	21
3	Alvaro Rodríguez Zariñana	13	16	10	12	18
4	Laura Rojas Rodríguez	19	24	18	25	23
5	Román Barrón Cervantes	19	17	15	13	18
6	Manuel Ochoa Pérez	15	17	12	24	21
7	Julián Peralta Casas	15	23	13	21	20
8	Eduardo López Zuñiga	15	13	18	20	24
9	Rubén Tapía	13	16	12	25	19
10	Ramón Sosa Villada	14	24	15	22	25
11	Eufemio Jaime García	9	8	7	13	17
12	Juan Benítez Reyes	18	16	13	25	19
13	Manuel Castillo Carmona	13	18	22	25	25
14	Jesús Morales Rizo	19	15	16	22	19
15	Raymundo Alemán Martínez	10	16	16	19	13

**PLASTICAFA S.A. de C.V.**  
**Número de Participantes: 15**  
**Instrumento: Estilo de Manejo de Conflicto "Thomas Kilman"**

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	José Franco Estrada	7	5	7	8	3
2	Marcos Franco Carrillo	9	6	6	7	2
3	Alvaro Rodríguez Zariñana	7	7	9	7	0
4	Laura Rojas Rodríguez	5	5	4	7	9
5	Román Barrón Cervantes	5	5	8	4	8
6	Manuel Ochoa Pérez	5	5	8	6	6
7	Julián Peralta Casas	6	7	6	5	6
8	Eduardo López Zuñiga	3	6	5	9	7
9	Rubén Tapía	8	3	6	9	4
10	Ramón Sosa Villada	5	8	8	4	5
11	Eufemio Jaime García	6	8	3	6	7
12	Juan Benítez Reyes	10	5	5	6	4
13	Manuel Castillo Carmona	6	5	7	4	8
14	Jesús Morales Rizo	5	8	7	4	6
15	Raymundo Alemán Martínez	6	8	3	6	7

## REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS PARTICIPANTES DE LA CNA

### LIDERAZGO

<b>CNA (DIPLOMADO 1997)</b>				
Número de Participantes: 5				
Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"				

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	Basilio García Martha Yolanda	1	3	1	2
2	Estrada Heredia Graciela	-4	6	2	0
3	Erausto Rivas Fernando	1	1	0	2
4	Garces Sandoval Arturo	2	6	7	0
5	Reyes Ambrosio Mauro	3	3	2	2

<b>CNA (DIPLOMADO 1998)</b>				
Número de Participantes: 9				
Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"				

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	Calvario Robles Amado	-4	3	-1	0
2	Coronado Valdera Leticia Alma	0	5	1	0
3	Gallo Nava Martha Lilia	-2	3	1	0
4	López Charles Consuelo Josefina	0	5	4	0
5	López Chapes Pedro	0	-3	4	0
6	Ordaz Jiménez Andrés	1	3	-1	2
7	Ortega Díaz Heleodoro	0	5	2	2
8	Romero Falcón Javier	0	3	2	4
9	Rosales Gómez Felipe de Jesús	5	2	0	1

**CNA (DIPLOMADO 1999)**  
Número de Participantes: 9  
Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	Álvarez Arenas Efrén	-2	7	1	0
2	Álvarez Zauco Angel	-2	5	2	0
3	Arreola Cosmes Alberto	2	4	0	0
4	Cortina Veloz Geronimo	0	6	6	0
5	Hernández Valdez Enrique	0	2	7	0
6	Martínez González Luciano	-4	-2	-1	-2
7	Maturano Rodríguez Carlos	-1	-1	-1	2
8	Najera Hernández Francisco	-2	5	5	0
9	Rodríguez Juárez José Ricardo	-2	3	7	0

**CNA (DIPLOMADO 2000)**  
Número de Participantes: 12  
Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	Armenta Buendía Diana	0	-2	5	2
2	Díaz Guerrero Luis Armando	-1	8	4	0
3	Esparza Meza Alejandro	4	5	7	2
4	García Valente Roberto	0	4	2	0
5	Gaspar Domínguez Jorge Luis	-1	-1	5	7
6	Hernández González Pedro	2	8	2	0
7	Juárez Jiménez Fabiola	4	6	3	0
8	Linares Rojas Rafael	0	-2	5	5
9	Olivares Herrera Juan Gabriel	-4	7	3	0
10	Rodríguez Castro Juan Manuel	0	-3	4	1
11	Rodríguez Guzmán Mario	0	-2	4	0
12	Trejo Castillo Gustavo	2	2	1	-1

## COMUNICACION

<b>CNA (DIPLOMADO 1997)</b> <b>Número de Participantes: 5</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>
--

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C4	C5
1	Basilio García Martha Yolanda	17	21	23	19
2	Estrada Heredia Graciela	21	15	30	21
3	Erausto Rivas Fernando	16	18	22	16
4	Garces Sandoval Arturo	18	19	21	14
5	Reyes Ambrosio Mauro	21	17	24	21

<b>CNA (DIPLOMADO 1998)</b> <b>Número de Participantes: 9</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>
--

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	ario Robles Amado	18	21	18	18	15
2	onado Valdera Leticia Alma	18	20	15	18	22
3	o Nava Martha Lilia	19	17	16	22	16
4	ez Charles Consuelo Josefina	19	23	18	25	23
5	ez Chapes Pedro	17	21	18	19	23
6	az Jiménez Andrés	18	15	10	27	20
7	ega Díaz Heleodoro	15	20	10	19	22
8	hero Falcón Javier	21	15	18	21	18
9	ales Gómez Felipe de Jesús	17	15	13	20	24



<b>CNA (DIPLOMADO 1999)</b> <b>Número de Participantes: 9</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>
--

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Álvarez Arenas Efren	17	9	12	24	19
2	Álvarez Zauco Angel	16	23	14	18	19
3	Arreola Cosmes Alberto	15	16	13	15	22
4	Cortina Veloz Geronimo	19	17	16	22	16
5	Hernández Valdez Enrique	17	21	15	24	24
6	Martínez González Luciano	18	18	18	27	21
7	Maturano Rodríguez Carlos	15	16	18	15	9
8	Najera Hernández Francisco	15	21	18	23	21
9	Rodríguez Juárez José Ricardo	12	21	18	21	16

<b>CNA (DIPLOMADO 2000)</b> <b>Número de Participantes: 12</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Armenta Buendía Diana	15	14	10	21	20
2	Díaz Guerrero Luis Armando	17	15	16	21	20
3	Esparza Meza Alejandro	12	12	15	12	24
4	García Valente Roberto	18	17	15	21	25
5	Gaspar Domínguez Jorge Luis	15	21	18	30	24
6	Hernández González Pedro	16	15	15	27	12
7	Juárez Jiménez Fabiola	14	16	13	21	12
8	Linares Rojas Rafael	17	19	16	27	21
9	Olivares Herrera Juan Gabriel	12	9	6	15	9
10	Rodríguez Castro Juan Manuel	13	12	15	29	19
11	Rodríguez Guzmán Mario	19	24	15	28	21
12	Trejo Castillo Gustavo	15	12	16	26	26

## MANEJO DE CONFLICTO

<b>CNA (DIPLOMADO 1997)</b> Número de Participantes: 5 Instrumento: Estilo de Conflicto "Thomas Kilman"
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Basilio García Martha Yolanda	6	10	5	4	5
2	Estrada Heredia Graciela	8	6	6	7	3
3	Erausto Rivas Fernando	6	9	5	7	3
4	Garces Sandoval Arturo	9	5	7	5	4
5	Reyes Ambrosio Mauro	6	8	8	3	5

<b>CNA (DIPLOMADO 1998)</b> Número de Participantes: 9 Instrumento: Estilo de Conflicto "Thomas Kilman"
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Calvario Robles Amado	7	6	9	2	6
2	Coronado Valdera Leticia Alma	2	7	10	5	6
3	Gallo Nava Martha Lilia	8	7	5	6	4
4	López Charles Consuelo Josefina	1	7	9	6	7
5	López Chapes Pedro	5	9	4	6	6
6	Ordaz Jiménez Andrés	9	8	6	4	3
7	Ortega Díaz Heleodoro	8	4	9	5	4
8	Romero Falcón Javier	5	10	7	4	4
9	Rosales Gómez Felipe de Jesús	7	3	8	6	6

<b>CNA (DIPLOMADO 1999)</b> <b>Número de Participantes: 9</b> <b>Instrumento: Estilo de Conflicto "Thomas Kilman"</b>
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Alvarez Arenas Efren	5	7	7	10	1
2	Alvarez Zauco Angel	7	7	7	5	4
3	Arreola Cosmes Alberto	6	5	6	4	9
4	Cortina Veloz Geronimo	8	5	6	7	4
5	Hernández Valdez Enrique	4	8	9	6	3
6	Martínez González Luciano	7	8	7	3	5
7	Maturano Rodríguez Carlos	8	4	6	9	3
8	Najera Hernández Francisco	5	5	8	5	7
9	Rodríguez Juárez José Ricardo	4	8	6	6	6

<b>CNA (DIPLOMADO 2000)</b> <b>Número de Participantes: 12</b> <b>Instrumento: Estilo de Conflicto "Thomas Kilman"</b>
--

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Armenta Buendía Diana	6	8	4	5	7
2	Díaz Guerrero Luis Armando	4	7	10	6	3
3	Esparza Meza Alejandro	5	8	11	5	1
4	García Valente Roberto	0	8	9	7	5
5	Gaspar Domínguez Jorge Luis	5	5	6	6	8
6	Hernández González Pedro	5	6	5	9	5
7	Juárez Jiménez Fabiola	8	6	6	7	3
8	Linares Rojas Rafael	5	9	4	5	7
9	Olivares Herrera Juan Gabriel	8	5	6	7	4
10	Rodríguez Castro Juan Manuel	8	10	7	2	3
11	Rodríguez Guzmán Mario	6	5	6	4	9
12	Trejo Castillo Gustavo	4	8	10	6	2

## REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS PARTICIPANTES DEL SAT

SAT					
Número de Participantes: 91					
Instrumento: Estilo de Liderazgo "Hersey y Blanchard"					
No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1	Quintanar Guerrero José Antonio	5	4	3	0
2	Méndez Sánchez María Elena	2	6	3	0
3	Gallerdo Córdova Lilia	3	6	4	1
4	Arellano Garay Virginio	-1	3	-4	2
5	Pérez Gálvan Adrian	-2	7	4	0
6	Ortega Barrios Jorge	0	4	2	0
7	Tapia Estrada Rubén	2	1	3	2
8	Deseusa Martínez Oscar	0	4	1	0
9	Jasso Sotelo Roberto	4	4	0	1
10	Cortés Ramírez Carlos Javier	0	5	0	0
11	Quiroz Téllez Jorge	2	4	3	-4
12	Bravo Mosqueda Benita	0	6	5	-2
13	Vázquez Alemán Rita	-2	4	1	0
14	Barrera Hernández Josefina	1	3	5	-2
15	Díaz López Sergio Arturo	0	4	5	0
16	Carrillo Viveros Martha Lydia	0	0	7	1
17	Bazán Rivera Verónica Guadalupe	-2	0	3	0
18	Valadez Aldana Jaime	2	4	4	2
19	Alvarez Vega David	0	5	7	-2
20	Basurto Núñez Horacio	2	4	3	-2
21	Reyes Rico Angélica María	4	2	3	2
22	Romero Zamora Beatriz E.	1	0	5	0
23	Galván Galaz Maribel	2	4	4	-2
24	Cázares Mendoza Miguel	2	2	2	-2
25	Hernández Guzmán Ma. Eugenia	3	6	3	3
26	Tabon Sánchez Ana María	2	4	7	2
27	Alonso Recalde Francisco José	0	3	5	-2
28	Ávila Rodríguez Josefa	-3	2	4	-2
29	Mata Vallardo María Yolanda	0	4	6	-2
30	Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	-1	3	1	0
31	Peralta Hernández Rosa	2	3	9	0
32	Reyes Hernández Gonzalo David	-4	5	1	-2
33	Franco Soto José Luis	6	2	1	1
34	De la Rosa Mata Eduardo	0	2	3	-2
35	Barrera Venzor Isaias	0	3	3	0
36	Ramos de la Luz Hilda Norma	0	6	4	2
37	Hinojosa Heredia Juan Manuel	0	4	5	-2
38	Bejarle López Lourdes Guadalupe	3	1	0	1
39	Medina Montenegro Alberto	2	1	5	1

40	Montes de Oca Quezada Alvaro Víctor	4	6	2	-1
41	Rangel Saavedra Isabel	0	7	5	0
42	Aguilar Mendoza José Luis	1	4	1	0
43	Escobedo Rosado Manuel	-2	4	0	0
44	Esquivel Colín Jorge Heriberto	2	7	4	-2
45	Bravo Bolaños Cacho Héctor Ignacio	-1	1	3	0
46	Quiroz Flores Guillermo	1	1	6	1
47	Romero Gástelum Patricia	4	3	3	4
48	Domínguez Oliveros Javier	2	0	6	-2
49	Jiménez Lara María Angélica	4	1	1	4
50	Iturriaga García María del Pilar	0	2	4	2
51	Alvarado Sandoval Martha Laura	0	5	-2	0
52	Gómez Saavedra Alfredo Martín	0	4	2	2
53	Zepeda Sánchez Amalia	2	2	4	0
54	Velázquez Quinto Fidelmar	-2	3	3	-2
55	Murga Sánchez Salvador	-1	0	3	0
56	Puentes Castellanos Alfredo	-2	1	5	-2
57	Casa García Flor Esther	-1	13	0	1
58	Chávez Sánchez Elvia	-2	7	2	-2
59	Aguilar Olivar Juan Carlos	0	6	3	0
60	Fernández Cordero Raúl	3	3	2	1
61	Anaya Perdomo Pedro	3	4	3	0
62	Muñoz Castillo Ignacio	-4	3	2	-2
63	Alonso Villanueva Gerardo	1	4	6	0
64	Díaz González Ricardo	-2	3	2	-2
65	Bernal Sánchez Pedro	4	5	4	3
66	Muñoz Aguilar David	2	4	-1	0
67	Gil Montes Luis	0	7	2	0
68	Alba Iñiguez María de la Luz	0	2	6	-2
69	Armenta Ramos José Abel	1	6	1	1
70	Argandar Flores Higinio José Luis	0	3	1	-2
71	López Martínez Alejandro	6	5	4	0
72	Márquez García Ramón	2	0	2	0
73	López Granados María Guadalupe	2	2	3	3
74	Ordoñez Malpica Xochitl	4	0	8	0
75	Castro Herrera Héctor	-1	2	0	2
76	Reyes Márquez Luis Antonio	4	1	3	0
77	González Arenas Samia Erika	2	4	3	0
78	Bravo Cano Rosa María	2	2	4	0
79	García Ramírez José	6	0	1	1
80	Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	-1	3	0
81	Ramírez Rivera Enrique	2	-2	6	-3
82	Yañez Rosado Alfonso	0	1	4	0
83	Cruz Santiago Abdon	0	6	5	-2
84	Hernández Coronel Raúl	0	4	2	0
85	Hernández Calva Luz Elena	3	-1	0	2
86	Fuentes Gutiérrez María Isabel	4	5	5	-3
87	Huertado Valle Luis Alejandro	1	2	3	1

88	Flores Espindola Vicente	3	2	4	4
89	Trinidad Viamonte Filiberto	0	5	4	0
90	Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	3	-1	7	0
91	Velázquez Morales Lucia	0	2	6	-2

## REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS PARTICIPANTES DEL SAT

<b>SAT</b> <b>Número de Participantes: 91</b> <b>Instrumento: Manejo de Conflicto</b>
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1	Quintanar Guerrero José Antonio	5	12	4	3	4
2	Méndez Sánchez María Elena	9	10	3	1	4
3	Gallerdo Córdova Lilia	6	7	6	6	5
4	Arellano Garay Virginio	7	5	7	8	3
5	Pérez Gálvan Adrian	10	4	9	2	5
6	Ortega Barrios Jorge	9	9	8	0	4
7	Tapia Estrada Rubén	7	8	6	5	4
8	Deseusa Martínez Oscar	7	9	9	3	2
9	Jasso Sotelo Roberto	1	8	12	4	5
10	Cortés Ramírez Carlos Javier	6	9	10	1	3
11	Quiroz Téllez Jorge	11	10	5	1	3
12	Bravo Mosqueda Benita	9	7	5	9	0
13	Vázquez Alemán Rita	6	5	4	9	6
14	Barrera Hernández Josefina	3	6	11	4	4
15	Díaz López Sergio Arturo	5	8	11	4	2
16	Carrillo Viveros Martha Lydia	1	10	9	6	4
17	Bazán Rivera Verónica Guadalupe	5	2	8	9	6
18	Valadez Aldana Jaime	7	7	7	5	5
19	Alvarez Vega David	3	7	7	6	6
20	Basurto Núñez Horacio	9	4	11	3	3
21	Reyes Rico Angélica María	4	7	11	5	2
22	Romero Zamora Beatriz E.	7	7	10	3	2
23	Galván Galaz Maribel	9	8	6	3	4
24	Cázares Mendoza Miguel	7	8	9	5	6
25	Hernández Guzmán Ma. Eugenia	7	3	5	4	4
26	Tabon Sánchez Ana María	4	9	6	7	9
27	Alonso Recalde Francisco José	6	4	10	2	6
28	Ávila Rodríguez Josefa	8	6	8	4	4
29	Mata Vallardo María Yolanda	9	6	5	9	4
30	Trujillo Barajas Verónica Esmeralda	4	3	9	6	4

31	Peralta Hernández Rosa	4	8	7	6	5
32	Reyes Hernández Gonzalo David	10	8	7	3	1
33	Franco Soto José Luis	6	9	6	4	5
34	De la Rosa Mata Eduardo	8	8	7	2	5
35	Barrera Venzor Isaias	9	2	9	4	6
36	Ramos de la Luz Hilda Norma	4	8	10	2	6
37	Hinojosa Heredia Juan Manuel	6	11	3	6	5
38	Bejarle López Lourdes Guadalupe	7	4	11	5	3
39	Medina Montenegro Alberto	0	9	9	6	6
40	Montes de Oca Quezada Alvaro Víctor	8	4	10	3	5
41	Rangel Saavedra Isabel	6	7	7	3	7
42	Aguilar Mendoza José Luis	5	7	12	5	1
43	Escobedo Rosado Manuel	8	6	8	2	6
44	Esquivel Colín Jorge Heriberto	5	11	5	5	4
45	Bravo Bolaños Cacho Héctor Ignacio	4	7	9	7	3
46	Quiroz Flores Guillermo	7	6	8	4	5
47	Romero Gástelum Patricia	6	7	9	5	3
48	Domínguez Oliveros Javier	8	6	9	3	4
49	Jiménez Lara María Angélica	3	6	12	4	5
50	Iturriaga García María del Pilar	8	5	10	5	2
51	Alvarado Sandoval Martha Laura	5	5	8	4	7
52	Gómez Saavedra Alfredo Martín	6	4	11	4	5
53	Zepeda Sánchez Amalia	0	7	10	8	4
54	Velázquez Quinto Fidelmar	3	5	10	6	6
55	Murga Sánchez Salvador	3	6	9	8	4
56	Puentes Castellanos Alfredo	6	7	9	4	4
57	Casa García Flor Esther	9	12	5	0	4
58	Chávez Sánchez Elvia	9	9	9	1	2
59	Aguilar Olivar Juan Carlos	8	6	10	4	2
60	Fernández Cordero Raúl	4	9	11	3	3
61	Anaya Perdomo Pedro	9	8	7	2	2
62	Muñoz Castillo Ignacio	4	6	12	5	3
63	Alonso Villanueva Gerardo	2	7	5	11	5
64	Díaz González Ricardo	4	9	10	6	1
65	Bernal Sánchez Pedro	4	9	5	5	6
66	Muñoz Aguilar David	4	4	6	7	9
67	Gil Montes Luis	9	5	7	3	6
68	Alba Iñiguez María de la Luz	6	3	12	3	3
69	Armenta Ramos José Abel	3	6	10	8	3
70	Argandar Flores Higinio José Luis	5	7	8	8	2
71	López Martínez Alejandro	6	6	9	6	8
72	Márquez García Ramón	2	5	11	7	4
73	López Granados María Guadalupe	6	7	6	6	2
74	Ordoñez Malpica Xochitl	5	10	7	5	5
75	Castro Herrera Héctor	2	7	11	2	3
76	Reyes Márquez Luis Antonio	8	9	8	4	5
77	González Arenas Samia Erika	9	5	7	7	3
78	Bravo Cano Rosa María	5	6	9	5	2

**“Liderazgo”**

79	García Ramírez José	5	6	12	3	2
80	Rodríguez Cervantes José Alfredo	6	9	10	4	3
81	Ramírez Rivera Enrique	6	7	10	6	6
82	Yañez Rosado Alfonso	6	4	8	4	3
83	Cruz Santiago Abdon	6	7	10	6	4
84	Hernández Coronel Raúl	3	6	10	1	4
85	Hernández Calva Luz Elena	10	6	10	5	6
86	Fuentes Gutiérrez María Isabel	4	7	10	4	5
87	Huertado Valle Luis Alejandro	9	5	6	4	7
88	Flores Espindola Vicente	5	11	5	7	3
89	Trinidad Viamonte Filiberto	3	4	9	8	2
90	Sánchez Santoyo Alejandro Gilberto	7	7	5	5	4
91	Velázquez Morales Lucía	9	6	8	5	5

Nota: SAT no presenta resultados de evaluación para el Estilo de Comunicación.



## REPRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA POR LOS PARTICIPANTES DEL CISEN

<b>CISEN</b>
<b>Número de Participantes: 24</b>
<b>Instrumento: Estilo de Liderazgo</b>

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación			
		C1	C2	C3	C4
1		0	-3	2	0
2		0	1	4	0
3		6	5	0	2
4		2	1	1	1
5		3	4	7	4
6		-2	4	7	3
7		0	0	2	0
8		2	2	5	0
9		0	10	2	0
10		-4	7	0	0
11		2	3	4	2
12	Nota: No se encontró información de los nombres de los integrantes del CISEN	-1	1	2	0
13		4	6	0	2
14		-2	3	3	0
15		2	6	3	0
16		0	3	0	0
17		2	10	7	0
18		2	8	0	0
19		0	0	2	1
20		2	6	0	2
21		4	6	0	-4
22		1	2	2	6
23		-4	3	0	0
24		0	8	5	0

<b>CISEN</b> <b>Número de Participantes: 24</b> <b>Instrumento: Manejo de Conflicto</b>
---

No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1		5	12	2	3	4
2		8	7	5	8	2
3		8	9	3	5	5
4		4	6	5	7	8
5		10	11	5	1	3
6		8	4	8	3	7
7		8	8	4	7	3
8		10	5	4	5	6
9		4	6	9	2	9
10		2	8	10	7	3
11	Nota: No se encontró información de los nombres de los integrantes del CISEN	3	5	10	7	5
12		2	7	10	7	4
13		10	5	10	3	2
14		8	5	8	6	4
15		4	8	11	4	4
16		5	7	9	5	4
17		4	9	7	4	6
18		4	7	11	6	3
19		10	5	8	4	3
20		2	9	7	8	4
21		5	11	8	4	2
22		6	4	9	5	5
23		7	9	6	4	4
24		8	6	9	3	3

<b>CISEN</b> <b>Número de Participantes: 24</b> <b>Instrumento: Estilo de Comunicación</b>
--

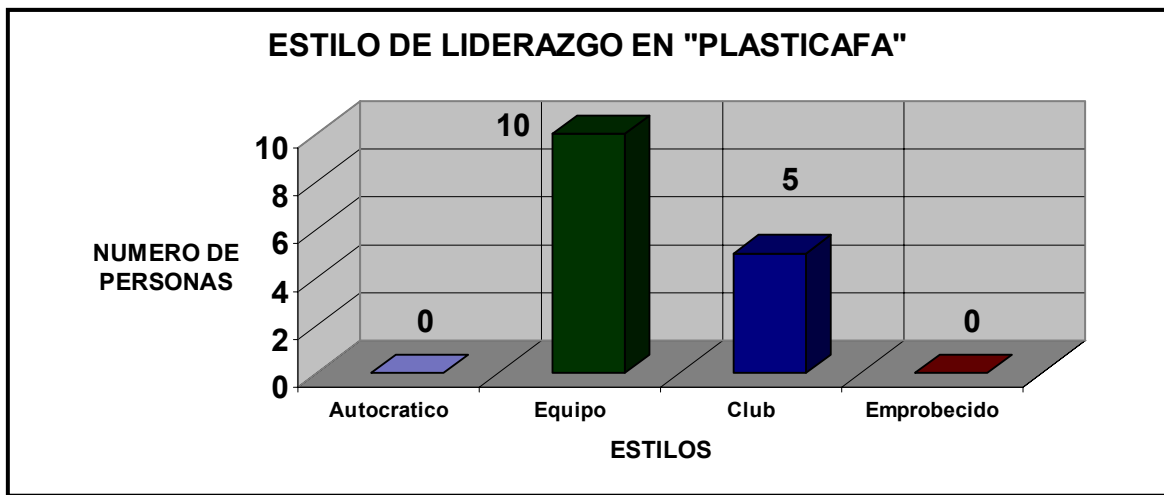
No.	Nombre del Participante	Puntaje obtenido en la evaluación				
		C1	C2	C3	C4	C5
1		21	18	16	24	23
2		19	20	18	23	22
3		21	22	18	25	27
4		21	24	18	27	24
5		21	21	18	30	25
6		19	24	18	28	27
7		21	21	18	14	15
8		18	23	17	28	21
9		15	21	18	18	18
10	Nota: No se encontró información de los nombres de los integrantes del CISEN	21	18	18	25	19
11		14	22	18	26	24
12		18	24	18	21	27
13		14	18	15	20	21
14		15	19	13	21	17
15		17	21	18	28	25
16		13	14	16	25	24
17		16	18	11	21	16
18		20	24	17	27	24
19		21	21	15	18	21
20		21	14	14	27	21
21		21	16	12	21	23
22		18	24	18	27	25
23		16	23	15	24	25
24		17	12	18	27	27

“PLASTICAFA S. A. de C. V.”

ESTILO DE LIDERAZGO	NUMERO DE PERSONAS
Autocrático	0
Equipo	10
Club	5
Empobrecido	0
Total	15

Cuadro 1: Liderazgo en Plasticafa

Grafica 1: Liderazgo en Plasticafa

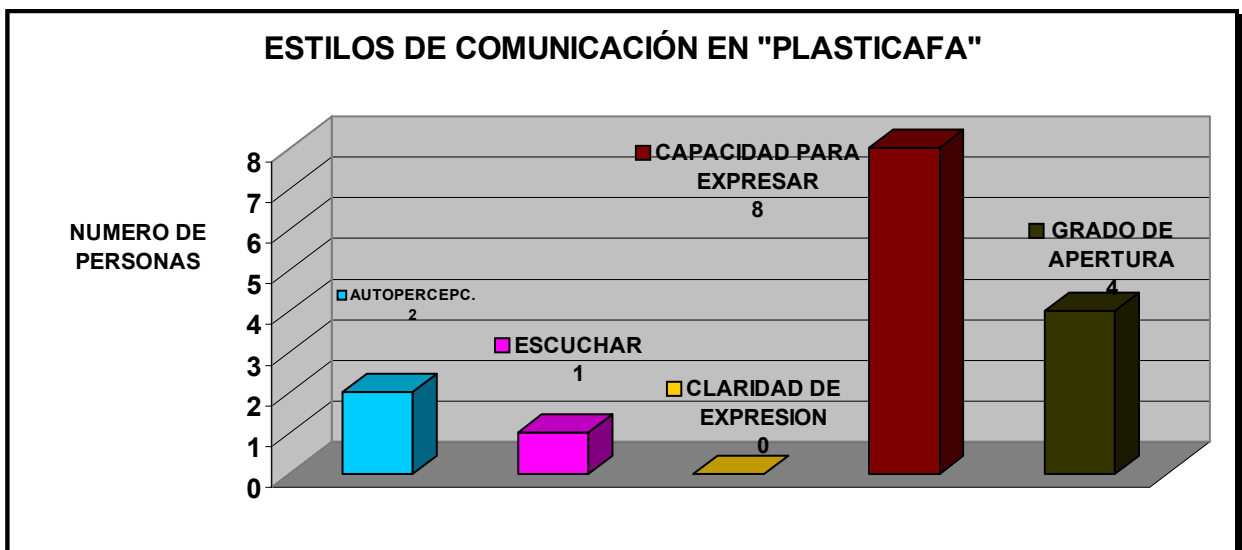


**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 1, podemos determinar que el Estilo de Liderazgo que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. es el de "EQUIPO" por la siguiente razón: el 66.67% de la población, (15 integrantes en total) se inclinó hacia este estilo de liderazgo teniendo las siguientes características: El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una "apuesta común" en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto. Además, de acuerdo a el modelo de Hersey y Blanchard, el comportamiento de los directivos que recaen en el estilo de Equipo tienen una Alta Tarea y una Alta Relación, es decir, el directivo proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo (Cuadrante Vender). Ver Grafica número 1.

ESTILO DE COMUNICACIÓN	NUMERO DE PERSONAS
Autopercepción	2
Escuchar	1
Claridad de Expresión	0
Capacidad de Expresar	8
Grado de Apertura	4
Total	15

Cuadro 2: Comunicación en Plasticafa

Grafica 2: Comunicación en Plasticafa

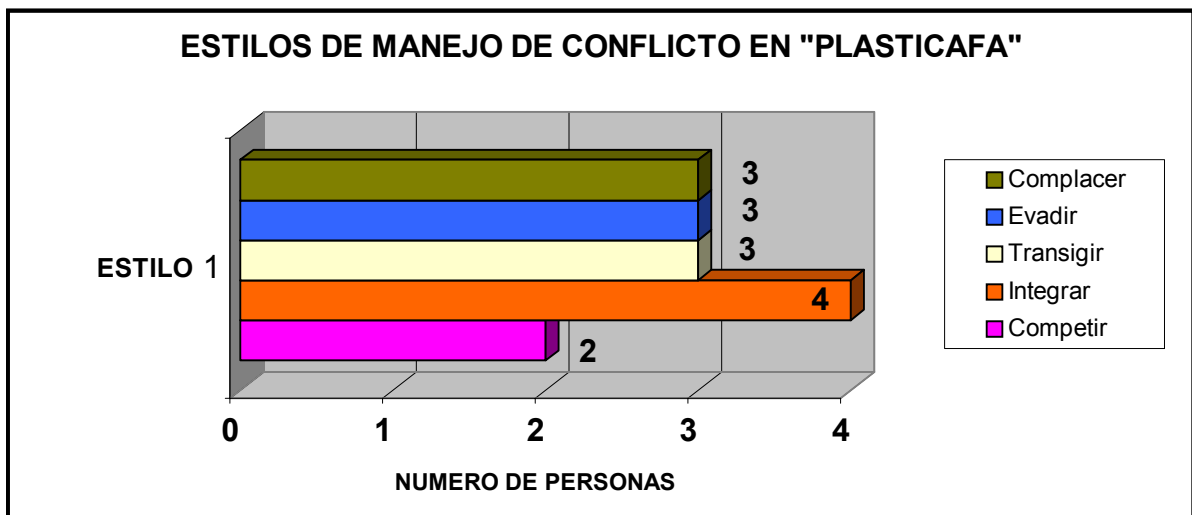


**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 2, podemos determinar que el Estilo de Comunicación que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. es el de "CAPACIDAD DE EXPRESIÓN Y SENTIMIENTOS" por la siguiente razón: el 53.33% de la población, (15 integrantes en total) se inclinó hacia este estilo de comunicación teniendo las siguientes características:

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO	NUMERO DE PERSONAS
Competir	2
Integrar	4
Transigir	3
Evadir	3
Complacer	3
Total	15

Cuadro 3: Manejo de Conflicto en Plasticafa

Cuadro 3: Manejo de Conflicto en Plasticafa



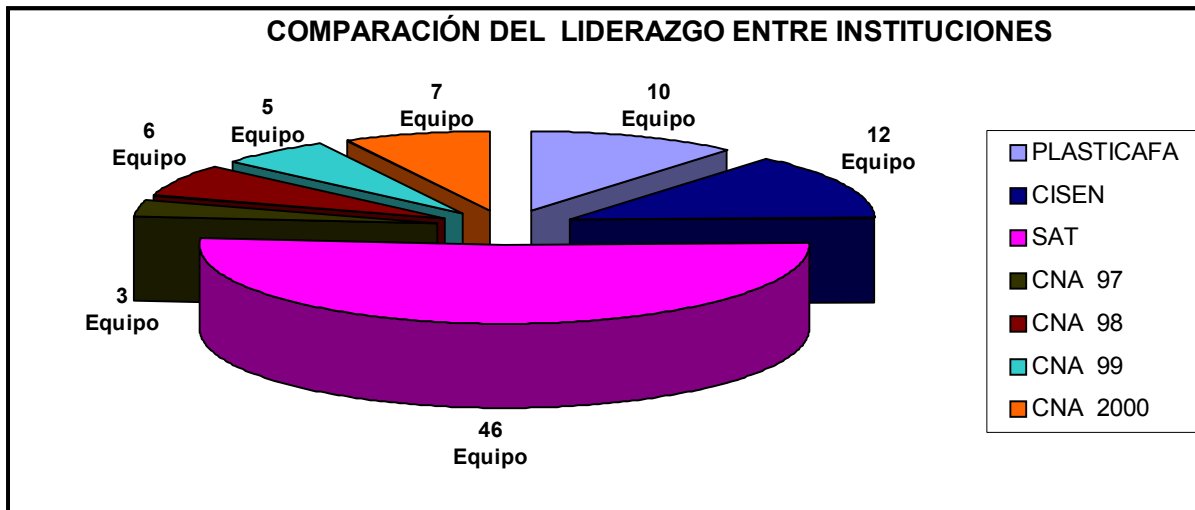
**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 3, podemos determinar que el Estilo de Manejo de Conflicto que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. es el de "INTEGRAR" por la siguiente razón: el 26.66% de la población, (15 integrantes en total) se inclinó hacia este estilo de conflicto teniendo las siguientes características: Es de alta actividad y alta cooperación. Involucra un esfuerzo para enfrentarse a las personas y dar solución para satisfacer los intereses de las partes involucradas. Profundiza para identificar y dar alternativas, colabora entre dos personas para aprender el punto de vista de cada uno y la resolución de un problema que tendrá compitiendo con recursos.

## “COMPARACIONES DE PLASTICAFA, S. A. DE C. V. CON CNA, CISEN Y SAT”

LIDERAZGO	
INSTITUCIÓN	VALORES
PLASTICAFA	10
CISEN	12
SAT	46
CNA 97	3
CNA 98	6
CNA 99	5
CNA 2000	7

Cuadro 4: Liderazgos Comparativos

Grafica 4

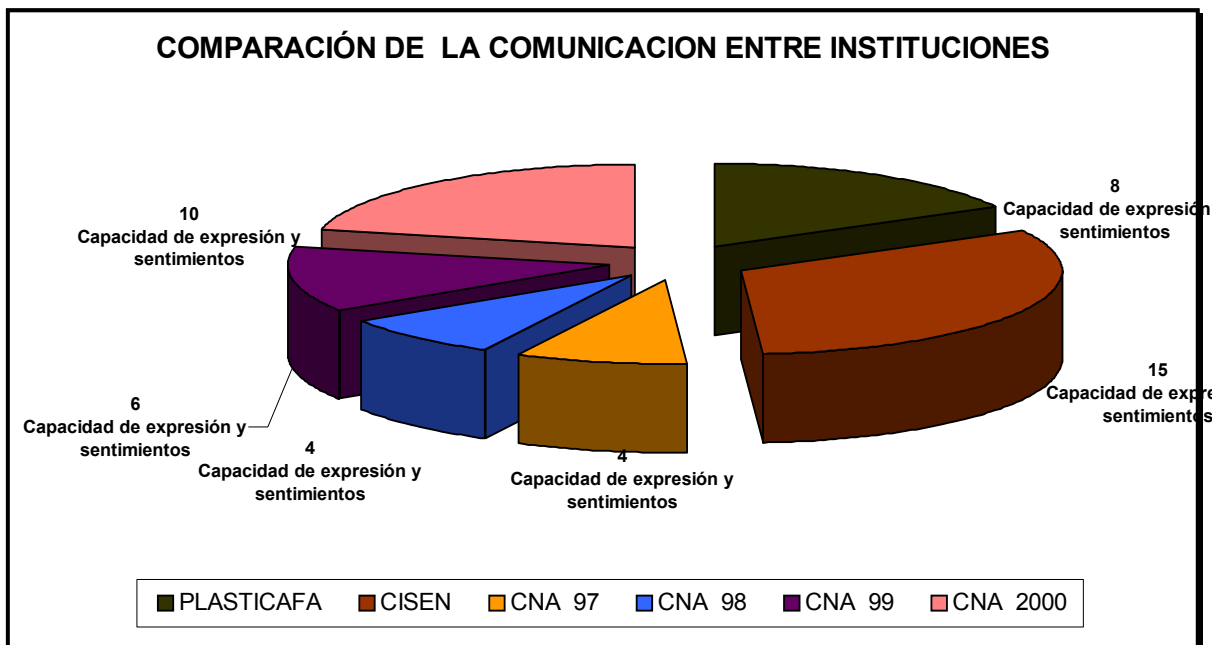


**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 4 y la representación grafica 4, podemos observar que el Estilo de Liderazgo que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. como en las diferentes instituciones públicas (CNA, CISEN y SAT) es el de "EQUIPO".

COMUNICACIÓN	
INSTITUCIÓN	VALORES
PLASTICAFA	8
CISEN	15
CNA 97	4
CNA 98	4
CNA 99	6
CNA 2000	10

Cuadro 5: Comparación de la Comunicación

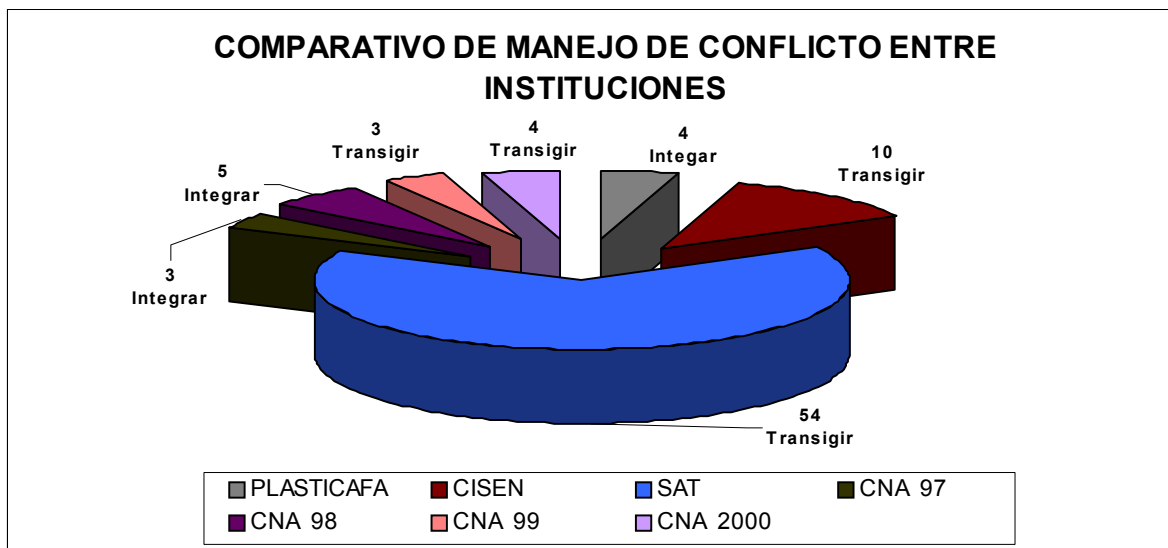
Grafica 5



**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 5 y la representación grafica 5, podemos observar que el Estilo de Comunicación que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. como en las diferentes instituciones públicas (CNA, CISEN y SAT) es el de "CAPACIDAD DE EXPRESIÓN Y SENTIMIENTOS".



CONFLICTO	
INSTITUCIÓN	VALORES
PLASTICAFA	4
CISEN	10
SAT	54
CNA 97	3
CNA 98	5
CNA 99	3
CNA 2000	4



**Interpretación:** De acuerdo con la información presentada en el cuadro 6 y la representación grafica 6, podemos observar que el Estilo de Manejo de Conflicto que predomina en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. y en el Diplomado del año del 97 y 98 de CNA es el de "INTEGRAR", sin embargo con respecto a el diplomado del año del 99 y 2000 , así como el SAT y CISEN presentan un estilo de conflicto "TRANSIGIR"

**B) TABLAS COMPARATIVAS**

**CUADROS COMPARATIVOS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS DE "PLASTICAFA S.A. De C.V. CON RESPECTO A LA ADMINISTRACION PUBLICA"**

**L I D E R A Z G O**

<b>PLASTICAFA</b>	<b>CNA</b>	<b>CNA</b>	<b>CNA</b>	<b>CNA</b>	<b>CISEN</b>	<b>SAT</b>
	DIPLOMADO 1997	DIPLOMADO 1998	DIPLOMADO 1999	DIPLOMADO 2000		
Total integrantes 15	Total integrantes 5	Total integrantes 9	Total integrantes 9	Total integrantes 12	Total integrantes 24	Total integrantes 91
<b>Equipo</b>	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo	Equipo
<b>10</b>	3	6	5	7	12	46
<b>66.67%</b>	60%	66.67%	55.55%	58.33%	50%	50.54%

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se da una comparación general de los Estilos de Liderazgo que predominan en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. Y las Instituciones Públicas (SAT, CNA y CISEN). El Cuadro esta estructurado de la siguiente manera: En las columnas se mencionan las diferentes Instituciones y por el lado de las filas se observa el total de integrantes que presenta cada institución, el estilo que predomino en cada una, cuantos participantes recaen en dicho estilo y su porcentaje correspondiente.

**C O M U N I C A C I O N**

<b>PLASTICAFA</b>	<b>CNA</b> DIPLOMADO 1997	<b>CNA</b> DIPLOMADO 1998	<b>CNA</b> DIPLOMADO 1999	<b>CNA</b> DIPLOMADO 2000	<b>CISEN</b>	<b>SAT</b>
Total integrantes 15	Total integrantes 5	Total integrantes 9	Total integrantes 9	Total integrantes 12	Total integrantes 24	Total integrantes 91
<b>Capacidad de expresión y sentimientos</b>	Capacidad de expresión y sentimientos	Capacidad de expresión y sentimientos	Capacidad de expresión y sentimientos	Capacidad de expresión y sentimientos	Capacidad de expresión y sentimientos	Capacidad de expresión y sentimientos
<b>8</b>	4	4	6	10	15	0
<b>53.33%</b>	80%	44.44%	66.66%	83.33%	62.50%	

Nota: No hay datos de comunicación para el SAT

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se da una comparación general de los Estilos de Comunicación que predominan en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. Y las Instituciones Públicas ( CNA y CISEN). El Cuadro esta estructurado de la siguiente manera: En las columnas se mencionan las diferentes Instituciones y por el lado de las filas se observa el total de integrantes que presenta cada institución, el estilo que predomino en cada una, cuantos participantes recaen en dicho estilo y su porcentaje correspondiente.

**M A N E J O D E C O N F L I C T O S**

PLASTICAFA	CNA	CNA	CNA	CNA	CISEN	SAT
	DIPLOMADO 1997	DIPLOMADO 1998	DIPLOMADO 1999	DIPLOMADO 2000		
<b>Total integrantes</b> <b>15</b>	Total integrantes 5	Total integrantes 9	Total integrantes 9	Total integrantes 12	Total integrantes 24	Total integrantes 91
<b>Integrar</b> <b>4</b>	Integrar 3	Integrar 5	Transigir 3	Transigir 4	Transigir 10	Transigir 54
<b>26.67%</b>	60%	55.55%	33.33%	33.33%	41.66%	59.34%

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se da una comparación general de los Estilos de Manejo de Conflicto que predominan en la empresa Plasticafa S.A. De C.V. Y las Instituciones Públicas ( SAT, CNA y CISEN). El Cuadro esta estructurado de la siguiente manera: En las columnas se mencionan las diferentes Instituciones y por el lado de las filas se observa el total de integrantes que presenta cada institución, el estilo que predomino en cada una, cuantos participantes recaen en dicho estilo y su porcentaje correspondiente.

## CORRELACIONES

### CORRELACIONES DE LIDERAZGO

LIDERAZGO	AUTOCRATA	EQUIPO	CLUB	EMPOBRECIDO
PLASTICAFA-CISEN	0.225	-0.283	0.268	0.444
PLASTICAFA-SAT	0.216	-0.097	0.063	0.224
PLASTICAFA-CNA				
DIPLOMADO 1997	0.159	-0.273	0.205	0.268
DIPLOMADO 1998	0.066	-0.524	0.02	0.485
DIPLOMADO 1999	-0.188	-0.172	0.084	0.303
DIPLOMADO 2000	0.162	-0.013	-0.047	0.49

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los Estilos de Liderazgo. Dicho cuadro esta estructurado de la siguientes manera: En las columnas se encuentran ubicados los diferentes estilos de liderazgo, y por el lado de las filas la relación que existe entre Plasticafa y las diferentes Instituciones.

COMUNICACIÓN	AUTOPERCEPCION	ESCUCHAR	CLARIDAD EXPRESION	CAPACIDAD DEEXPRESIÓN SENTIMIENTOS	GRADO APERTURA
PLASTICAFA-CISEN	0.451	0.351	0.326	0.374	0.353
PLASTICAFA-CNA					
DIPLOMADO 1997	0.433	0.088	0.354	0.336	-0.234
DIPLOMADO 1998	0.436	0.169	0.083	0.056	0.061
DIPLOMADO 1999	0.133	0.089	0.192	0.052	-0.182
DIPLOMADO 2000	0.009	-0.213	-0.055	0.257	-0.060

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los Estilos de Comunicación. Dicho cuadro esta estructurado de la siguientes manera: En las columnas se encuentran ubicados los diferentes estilos de Comunicación, y por el lado de las filas la relación que existe entre Plasticafa y las diferentes Instituciones.

<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>	<b>COMPETIR</b>	<b>INTEGRAR</b>	<b>TRANSIGIR</b>	<b>EVADIR</b>	<b>COMPLACER</b>
<b>PLASTICAFA-CISEN</b>	-0.033	0.273	0.264	-0.311	-0.270
<b>PLASTICAFA-SAT</b>	-0.043	0.127	0.322	-0.232	-0.243
<b>PLASTICAFA-CNA</b>					
DIPLOMADO 1997	0.209	0.387	0.017	-0.238	-0.287
DIPLOMADO 1998	-0.097	0.194	0.325	-0.365	-0.084
DIPLOMADO 1999	-0.059	0.087	0.232	-0.006	-0.163
DIPLOMADO 2000	-0.219	0.312	0.207	-0.113	-0.147

**INTERPRETACIÓN:** En este cuadro se presentan los resultados de las correlaciones con respecto a los Estilos de Manejo de Conflicto. Dicho cuadro está estructurado de la siguiente manera: En las columnas se encuentran ubicados los diferentes estilos de Manejo de Conflicto, y por el lado de las filas la relación que existe entre Plasticafa y las diferentes Instituciones.

### C) RESPUESTA A HIPÓTESIS PLASTICAFA VS CISEN

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, ya que estadísticamente si son parecidas ambas Instituciones basándonos en los resultados arrojados por los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, ya con respecto a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos se observo que recaen en el mismo estilo de comunicación (capacidad de expresar sentimientos) , sin embargo estadísticamente no existe evidencia significativa que nos muestre la similitud entre ambas Instituciones.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CISEN, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se rechaza la Hipótesis de Investigación, ya con respecto a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos se observo que no recaen en el mismo estilo de manejo de conflicto debido a que Plasticafa presenta el estilo de Integrar mientras que CISEN el de Transigir, además estadísticamente los datos nos muestran dicho rechazo.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1997)

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, ya que estadísticamente si son parecidas ambas Instituciones basándonos en los resultados arrojados por los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos utilizados, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de comunicación de Capacidad de Expresión y Sentimientos.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los Instrumentos de Thomas Kilman, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Manejo de Conflicto de Integrar. Así mismo estadísticamente son significativamente parecidas ambas Instituciones.



## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1998)

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, ya que estadísticamente si son parecidas ambas Instituciones basándonos en los resultados arrojados por los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	<b>Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos utilizados, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de comunicación de Capacidad de Expresión y Sentimientos.</b>

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los Instrumentos de Thomas Kilman, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Manejo de Conflicto de Integrar. Así mismo estadísticamente son significativamente parecidas ambas Instituciones.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1999)

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, ya que estadísticamente si son parecidas ambas Instituciones basándonos en los resultados arrojados por los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	<b>Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos utilizados, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de comunicación de Capacidad de Expresión y Sentimientos.</b>

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Thomas Kilman para los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se rechaza la Hipótesis de Investigación, ya con respecto a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos se observo que no recaen en el mismo estilo de manejo de conflicto debido a que Plasticafa presenta el estilo de Integrar mientras que CNA 99 el de Transigir, además estadísticamente los datos nos muestran dicho rechazo.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN PLASTICAFA VS CNA (2000)

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo, sin embargo estadísticamente existe diferencia significativa.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos utilizados, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de comunicación de Capacidad de Expresión y Sentimientos, sin embargo estadísticamente existe diferencia significativa.

Hi	Ho	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.	Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública CNA, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.	Determinamos que se rechaza la Hipótesis de Investigación, ya con respecto a los resultados obtenidos por medio de los instrumentos se observo que no recaen en el mismo estilo de manejo de conflicto debido a que Plasticafa presenta el estilo de Integrar mientras que CNA 2000 el de Transigir, además estadísticamente los datos nos muestran dicho rechazo.

## HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN PLASTICAFA VS SAT

Hi	Ho	Respuesta
<p>Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.</p>	<p>Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.</p>	<p>Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos en los instrumentos de Hersey y Blanchard, ya que nos muestran ciertas características que las categorizan en el estilo de Liderazgo de Equipo, sin embargo estadísticamente existe diferencia significativa.</p>

Hi	Ho	Respuesta
<p>Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de directivos y mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ son significativamente parecidos con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que son homogéneos entre sí.</p>	<p>Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos de Hersey y Blanchard de los directivos y los mandos medios de la estructura organizacional de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ no son significativamente parecidas con los mandos medios de la empresa pública SAT, entonces podemos decir que no son homogéneos entre sí.</p>	<p>Determinamos que se acepta la Hipótesis de Investigación, basándonos estadísticamente en los resultados, ya que ambas Instituciones son parecidas entre si, pero a través de los Instrumentos se puede observar que los estilos son heterogéneos ya que Plasticafa presenta el estilo de Integrar y SAT muestra el de transigir.</p>

### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS CISEN

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.268	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CISEN

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.374	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **comunicación**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CISEN

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	Plasticafa = 0.273 CISEN = 0.264	Dentro de la correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN) existe cierta diferencia significativa entre éstas. Sin embargo sí son homogéneos estadísticamente, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflicto**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CISEN

### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1997)

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.205	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.336	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **comunicación**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.387	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflictos**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1998)

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.020	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.056	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **comunicación**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.194	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflictos**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS CNA (1999)

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.084	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.052	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **comunicación**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	Plasticafa = 0.087  CNA 99 = 0.232	Dentro de la correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN) existe cierta diferencia significativa entre éstas. Sin embargo, sí son homogéneos estadísticamente, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflictos**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA



### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS CNA (2000)

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	-0.047	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.257	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **comunicación**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	Plasticafa = 0.312 CNA 00 = 0.207	Dentro de la correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN) existe cierta diferencia significativa entre éstas. Sin embargo, sí son homogéneos estadísticamente, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflictos**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “  
 y = CNA

### HIPÓTESIS DE CORRELACIÓN PLASTICAFA VS SAT

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	0.063	Si existe correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN). Por lo tanto sí son homogéneos, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **liderazgo**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “.  
 y = SAT

Hi	Ho	Correlación	Respuesta
$r_{xy} \neq 0$ (ambas variables están correlacionadas)	$r_{xy} = 0$ (ambas variables no están correlacionadas)	Plasticafa = 0.127  SAT = 0.322	Dentro de la correlación entre ambas instituciones (plasticafa y CISEN) existe cierta diferencia significativa entre éstas. Sin embargo, sí son homogéneos estadísticamente, ya que el valor de la correlación es diferente a cero, entonces la Hipótesis se acepta.

r = correlación del estilo de **manejo de conflictos**  
 x = empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “.  
 y = SAT

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS CISEN

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V.” a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -.1447 a 2.9113 CISEN -.1067 A 2.8733	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V.” a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -6.2516 a -.5984 CISEN -6.425 a -.4475	A pesar de que los estilos de comunicación de ambas instituciones son homogéneos, estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V.” a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -2.8476 a .2809 CISEN -2.7307 a .1641	A pesar de que los estilos de manejo de conflictos de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS CNA (1997)

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -1.0474 a 3.8474 CNA (97) -1.8815 a 4.6815	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -8.2761 a 1.3428 CNA (97) -7.9532 a 1.0194	A pesar de que los estilos de comunicación de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -3.3439 a .2773 CNA (97) -4.0514 a .9847	A pesar de que los estilos de manejo de conflicto de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS CNA (1998)

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa .6941 a 4.2392 CNA (98) .7310 a 4.2023	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -4.1186 a 3.1853 CNA (98) -3.7874 a 2.8541	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -2.2984 a .8761 CNA (98) -2.5320 a 1.1098	A pesar de que los estilos de manejo de conflicto de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS CNA (1999)

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -1.3970 a 3.2193 CNA (99) -1.8140 a 3.6362	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -4.3938 a 3.4604 CNA (99) -4.3281 <sup>a</sup> 3.3947	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya que el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -2.1584 a .6473 CNA (99) -1.9838 a .4727	A pesar de que los estilos de manejo de conflicto de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS CNA (2000)

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -1.4856 a 1.5856 CNA (00) -1.4441 a 1.5441	A pesar de que los estilos de liderazgo de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>comunicación</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -6.7175 a 1.4508 CNA (00) -6.8465 a 1.5798	A pesar de que los estilos de comunicación de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -2.5530 a .8196 CNA (00) -2.6257 a .8923	A pesar de que los estilos de manejo de conflictos de ambas instituciones son homogéneos, Estadísticamente la hipótesis se rechaza ya que el valor de referencia de 1.7530 no se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

### HIPÓTESIS DE SIGNIFICANCIA PLASTICAFA VS SAT

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>liderazgo</b> medidos con los instrumentos de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard de los directivos y mandos medios en la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa -.6108 a 1.8372 SAT-.6260 a 1.8524	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.

Hipótesis	Significancia	Respuesta
Si los estilos de <b>manejo de conflictos</b> medidos con los instrumentos correspondientes a los directivos y mandos medios de la empresa “PLASTICAFA S.A. de C.V. “ a través de la prueba T-Student con un nivel de significancia del .05 resulta un valor igual o superior a 1.7530, entonces la hipótesis de investigación se acepta.	Los intervalos que se presentan estadísticamente son los siguientes: Plasticafa .2686 a 2.6574 SAT .4211 a 2.5049	Estadísticamente la hipótesis se acepta ya el valor de referencia de 1.7530 se encuentra dentro de los intervalos que se mencionaron anteriormente.



**D) TABLAS DE SIGNIFICANCIA Y CORRELACIÓN  
LIDERAZGO  
PLASTICAFA – CNA 97  
Group Statistics**

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>AUTOCRATICO</b>	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	5	.6000	2.7019	1.2083
<b>CLUB</b>	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	5	3.8000	2.1679	.9695
<b>EQUIPO</b>	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	5	2.4000	2.7019	1.2083
<b>EMPOBRECIDO</b>	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	5	1.2000	1.0954	.4899

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOCRATICO	Equal variances assumed	.035	.854	-.682	18	.504	-.9333	1.3691	-3.8098	1.9431	
	Equal variances not assumed			-.673	6.748	.523	-.9333	1.3869	-4.2378	2.3711	
CLUB	Equal variances assumed	.111	.743	-.890	18	.385	-1.0000	1.1235	-3.3604	1.3604	
	Equal variances not assumed			-.892	6.920	.402	-1.0000	1.1208	-3.6565	1.6565	
EQUIPO	Equal variances assumed	.039	<b>.846</b>	<b>1.202</b>	18	.245	1.4000	1.1649	<b>-1.0474</b>	<b>3.8474</b>	
	Equal variances not assumed			<b>1.056</b>	5.726	.333	1.4000	1.3256	<b>-1.8815</b>	<b>4.6815</b>	
EMPOBRECIDO	Equal variances assumed	2.397	.139	-2.244	18	.038	-2.4000	1.0694	-4.6468	-.1532	
	Equal variances not assumed			-3.138	14.939	.007	-2.4000	.7647	-4.0305	-.7695	

### LIDERAZGO PLASTICAFA – CNA 98

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>AUTOCRATICO</b>	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	9	.0000	2.3979	.7993
<b>CLUB</b>	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	9	2.8889	2.4721	.8240
<b>EQUIPO</b>	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	9	1.3333	1.8708	.6236
<b>EMPOBRECIDO</b>	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	9	1.0000	1.4142	.4714

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
AUTOCRATICO	Equal variances assumed	.817	.376	-.310	22	.760	-.3333	1.0762	-2.5653	1.8986
	Equal variances not assumed			-.317	18.311	.754	-.3333	1.0499	-2.5365	1.8698
CLUB	Equal variances assumed	.000	.984	-.092	22	.927	-8.8889E-02	.9652	-2.0906	1.9128
	Equal variances not assumed			-.089	15.291	.930	-8.8889E-02	.9976	-2.2117	2.0339
EQUIPO	Equal variances assumed	.233	<b>.634</b>	<b>2.886</b>	22	.009	2.4667	.8547	<b>.6941</b>	<b>4.2392</b>
	Equal variances not assumed			<b>2.978</b>	18.668	.008	2.4667	.8283	<b>.7310</b>	<b>4.2023</b>
EMPOBRECIDO	Equal variances assumed	2.481	.130	-2.603	22	.016	-2.2000	.8452	-3.9528	-.4472
	Equal variances not assumed			-2.922	21.924	.008	-2.2000	.7530	-3.7619	-.6381

## LIDERAZGO PLASTICAFA – CNA 99

### Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>AUTOCRATICO</b>	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	9	-1.2222	1.7159	.5720
<b>CLUB</b>	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	9	3.2222	3.0732	1.0244
<b>EQUIPO</b>	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	9	2.8889	3.3706	1.1235
<b>EMPOBRECIDO</b>	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	9	.0000	1.0000	.3333

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T						Lower	Upper
<b>AUTOCRATICO</b>	Equal variances assumed	1.301	.266	.899	22	.378	.8889	.9884	-1.1609	2.9386	
	Equal variances not assumed			1.000	21.763	.328	.8889	.8892	-.9563	2.7341	
<b>CLUB</b>	Equal variances assumed	1.835	.189	-.394	22	.697	-.4222	1.0710	-2.6434	1.7990	
	Equal variances not assumed			-.361	12.879	.724	-.4222	1.1686	-2.9492	2.1047	
<b>EQUIPO</b>	Equal variances assumed	6.939	<b>.015</b>	<b>.819</b>	22	.422	.9111	1.1130	<b>-1.3970</b>	<b>3.2193</b>	
	Equal variances not assumed			<b>.730</b>	11.835	.480	.9111	1.2488	<b>-1.8140</b>	<b>3.6362</b>	
<b>EMPOBRECIDO</b>	Equal variances assumed	8.658	.008	-1.489	22	.151	-1.2000	.8060	-2.8716	.4716	
	Equal variances not assumed			-1.777	20.713	.090	-1.2000	.6752	-2.6053	.2053	

**LIDERAZGO  
PLASTICAFA – CNA 00  
Group Statistics**

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOCRATICO	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	12	.5000	2.2361	.6455
CLUB	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	12	2.5000	4.3170	1.2462
EQUIPO	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	12	3.7500	1.6583	.4787
EMPOBRECIDO	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	12	1.3333	2.3868	.6890

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
AUTOCRATICO	Equal variances assumed	.314	.580	-.872	25	.392	-.8333	.9560	-2.8023	1.1357
	Equal variances not assumed			-.888	24.887	.383	-.8333	.9382	-2.7660	1.0993
CLUB	Equal variances assumed	14.764	.001	.235	25	.816	.3000	1.2761	-2.3282	2.9282
	Equal variances not assumed			.219	15.432	.829	.3000	1.3672	-2.6070	3.2070
EQUIPO	Equal variances assumed	.992	<b>.329</b>	<b>.067</b>	25	.947	5.000E-02	.7456	<b>-1.4856</b>	<b>1.5856</b>
	Equal variances not assumed			<b>.069</b>	24.998	.946	5.000E-02	.7255	<b>-1.4441</b>	<b>1.5441</b>
EMPOBRECIDO	Equal variances assumed	.014	.907	-2.814	25	.009	-2.5333	.9002	-4.3874	-.6793
	Equal variances not assumed			-2.798	23.175	.010	-2.5333	.9053	-4.4052	-.6614

**LIDERAZGO  
PLASTICAFA –SAT  
Group Statistics**

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>AUTOCRATICO</b>	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	91	1.1099	2.1982	.2304
<b>CLUB</b>	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	91	3.2308	2.3668	.2481
<b>EQUIPO</b>	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	91	3.1868	2.2307	.2338
<b>EMPOBRECIDO</b>	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	91	-4.3956	1.6794	.1760

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
<b>AUTOCRATICO</b>	Equal variances assumed	.324	.570	-2.289	104	.024	-1.4432	.6304	-2.6933	-.1931
	Equal variances not assumed			-2.008	17.356	.060	-1.4432	.7187	-2.9573	7.083
<b>CLUB</b>	Equal variances assumed	.615	.435	-.660	104	.511	-.4308	.6527	-1.7251	.8636
	Equal variances not assumed			-.701	19.865	.492	-.4308	.6146	-1.7134	.8518
<b>EQUIPO</b>	Equal variances assumed	.000	<b>.997</b>	<b>.993</b>	104	.323	.6132	.6172	<b>-.6108</b>	<b>1.8372</b>
	Equal variances not assumed			<b>1.034</b>	19.524	.314	.6132	.5931	<b>-.6260</b>	<b>1.8524</b>
<b>EMPOBRECIDO</b>	Equal variances assumed	3.637	.059	-2.342	104	.021	-1.1560	.4935	-2.1348	-.1773
	Equal variances not assumed			-1.886	16.609	.077	-1.1560	.6130	-2.4517	.1396

**LIDERAZGO  
PLASTICAFA – CISEN  
Group Statistics**

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>AUTOCRATICO</b>	1.00	15	-.3333	2.6367	.6808
	2.00	24	.7917	2.3953	.4889
<b>CLUB</b>	1.00	15	2.8000	2.1778	.5623
	2.00	24	4.0000	3.2969	.6730
<b>EQUIPO</b>	1.00	15	3.8000	2.1112	.5451
	2.00	24	2.4167	2.3941	.4887
<b>EMPOBRECIDO</b>	1.00	15	-1.2000	2.2741	.5872
	2.00	24	.7917	1.8645	.3806

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
<b>AUTOCRAT</b>	Equal variances assumed	.063	.803	-1.373	37	.178	-1.1250	.8194	-2.7852	.5352
	Equal variances not assumed			-1.342	27.683	.190	-1.1250	.8382	-2.8428	.5928
<b>CLUB</b>	Equal variances assumed	4.043	.052	-1.247	37	.220	-1.2000	.9625	-3.1502	.7502
	Equal variances not assumed			-1.368	36.832	.179	-1.2000	.8770	-2.9772	.5772
<b>EQUIPO</b>	Equal variances assumed	.301	<b>.587</b>	<b>1.834</b>	37	.075	1.3833	.7541	<b>-.1447</b>	<b>2.9113</b>
	Equal variances not assumed			<b>1.890</b>	32.693	.068	1.3833	.7321	<b>-.1067</b>	<b>2.8733</b>
<b>EMPOBREC</b>	Equal variances assumed	1.533	.223	-2.982	37	.005	-1.9917	.6679	-3.3450	-.6384
	Equal variances not assumed			-2.846	25.496	.009	-1.9917	.6997	-3.4314	-.5520

## COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CNA 97

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1.00	15	15.2000	3.4476	.8902
	2.00	5	18.6000	2.3022	1.0296
ESCUCHAR	1.00	15	17.2667	4.1484	1.0711
	2.00	5	18.0000	2.2361	1.0000
CLARIDAD	1.00	15	14.5333	3.6029	.9303
	2.00	5	17.2000	1.0954	.4899
CAPACIDAD	1.00	15	20.5333	4.6578	1.2026
	2.00	5	24.0000	3.5355	1.5811
GRADO	1.00	15	19.9333	3.3267	.8589
	2.00	5	18.2000	3.1145	1.3928

## COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CNA 97

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	.602	.448	-2.039	18	.056	-3.4000	1.6671	-6.9025	.1025
	Equal variances not assumed			-2.498	10.534	.030	-3.4000	1.3610	-6.4118	-.3882
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.841	.371	-.373	18	.714	-.7333	1.9661	-4.8640	3.3974
	Equal variances not assumed			-.500	13.403	.625	-.7333	1.4654	-3.8894	2.4228
CLARIDAD	Equal variances assumed	2.774	.113	-1.604	18	.126	-2.6667	1.6624	-6.1592	.8258
	Equal variances not assumed			-2.536	17.997	.021	-2.6667	1.0514	-4.8756	-.4578
CAPACIDAD	Equal variances assumed	1.106	<b>.307</b>	<b>-1.514</b>	18	.147	-3.4667	2.2892	<b>-8.2761</b>	<b>1.3428</b>
	Equal variances not assumed			<b>-1.745</b>	9.097	.115	-3.4667	1.9865	<b>-7.9532</b>	<b>1.0199</b>
GRADO	Equal variances assumed	.001	.970	1.023	18	.320	1.7333	1.6941	-1.8259	5.2926
	Equal variances not assumed			1.059	7.318	.323	1.7333	1.6364	-2.1022	5.5689



## COMUNICACIÓN PLASTICAFÁ CNA 98

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1.00	15	15.2000	3.4476	.8902
	2.00	9	18.0000	1.6583	.5528
ESCUCHAR	1.00	15	17.2667	4.1484	1.0711
	2.00	9	18.5556	3.0867	1.0289
CLARIDAD	1.00	15	14.5333	3.6029	.9303
	2.00	9	15.1111	3.3706	1.1235
CAPACIDAD	1.00	15	20.5333	4.6578	1.2026
	2.00	9	21.0000	3.1623	1.0541
GRADO	1.00	15	19.9333	3.3267	.8589
	2.00	9	20.3333	3.2787	1.0929

### COMUNICACIÓN PLASTICAFA CNA 98

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	4.240	.052	-2.269	22	.033	-2.8000	1.2339	-5.3589	-.2411	
	Equal variances not assumed			-2.672	21.329	.014	-2.8000	1.0478	-4.9770	-.6230	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.018	.894	-.805	22	.429	-1.2889	1.6009	-4.6089	2.0312	
	Equal variances not assumed			-.868	20.786	.395	-1.2889	1.4852	-4.3796	1.8018	
CLARIDAD	Equal variances assumed	.007	.935	-.389	22	.701	-.5778	1.4843	-3.6559	2.5004	
	Equal variances not assumed			-.396	17.917	.697	-.5778	1.4587	-3.6434	2.4878	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	1.817	<b>.191</b>	<b>-.265</b>	22	.793	-.4667	1.7609	<b>-4.1186</b>	<b>3.1853</b>	
	Equal variances not assumed			<b>-.292</b>	21.533	.773	-.4667	1.5992	<b>-3.7874</b>	<b>2.8541</b>	
GRADO	Equal variances assumed	.036	.851	-.287	22	.777	-.4000	1.3953	-3.2937	2.4937	
	Equal variances not assumed			-.288	17.188	.777	-.4000	1.3900	-3.3303	2.5303	

**COMUNICACIÓN**  
**PLASTICAFA – CNA 99**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1.00	15	15.2000	3.4476	.8902
	2.00	9	16.0000	2.0616	.6872
ESCUCHAR	1.00	15	17.2667	4.1484	1.0711
	2.00	9	18.0000	4.2131	1.4044
CLARIDAD	1.00	15	14.5333	3.6029	.9303
	2.00	9	15.7778	2.3863	.7954
CAPACIDAD	1.00	15	20.5333	4.6578	1.2026
	2.00	9	21.0000	4.1833	1.3944
GRADO	1.00	15	19.9333	3.3267	.8589
	2.00	9	18.5556	4.4472	1.4824

## COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CNA 99

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	2.123	.159	-.629	22	.536	-.8000	1.2726	-3.4391	1.8391
	Equal variances not assumed			-.711	21.991	.484	-.8000	1.1245	-3.1322	1.5322
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.047	.830	-.417	22	.681	-.7333	1.7591	-4.3815	2.9148
	Equal variances not assumed			-.415	16.772	.683	-.7333	1.7662	-4.4636	2.9969
CLARIDAD	Equal variances assumed	.678	.419	-.918	22	.368	-1.2444	1.3552	-4.0550	1.5662
	Equal variances not assumed			-1.017	21.677	.320	-1.2444	1.2240	-3.7850	1.2961
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.171	<b>.683</b>	<b>-.246</b>	22	.808	-.4667	1.8936	<b>-4.3938</b>	<b>3.4604</b>
	Equal variances not assumed			<b>-.253</b>	18.484	.803	-.4667	1.8414	<b>-4.3281</b>	<b>3.3947</b>
GRADO	Equal variances assumed	.468	.501	.866	22	.396	1.3778	1.5908	-1.9213	4.6768
	Equal variances not assumed			.804	13.410	.435	1.3778	1.7133	-2.3121	5.0676

**COMUNICACIÓN**  
**PLASTICAFA – CNA 00**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1.00	15	15.2000	3.4476	.8902
	2.00	12	15.2500	2.2613	.6528
ESCUCHAR	1.00	15	17.2667	4.1484	1.0711
	2.00	12	15.5000	4.2533	1.2278
CLARIDAD	1.00	15	14.5333	3.6029	.9303
	2.00	12	14.1667	3.2146	.9280
CAPACIDAD	1.00	15	20.5333	4.6578	1.2026
	2.00	12	23.1667	5.6542	1.6322
GRADO	1.00	15	19.9333	3.3267	.8589
	2.00	12	19.4167	5.5671	1.6071

## COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CNA 00

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	1.647	.211	-.043	25	.966	-5.0000E-02	1.1558	-2.4304	2.3304	
	Equal variances not assumed			-.045	24.199	.964	-5.0000E-02	1.1039	-2.3273	2.2273	
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.137	.714	1.087	25	.287	1.7667	1.6247	-1.5794	5.1128	
	Equal variances not assumed			1.084	23.445	.289	1.7667	1.6294	-1.6004	5.1338	
CLARIDAD	Equal variances assumed	.260	.614	.275	25	.785	.3667	1.3313	-2.3752	3.1086	
	Equal variances not assumed			.279	24.655	.783	.3667	1.3140	-2.3414	3.0748	
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.753	<b>.394</b>	<b>-1.328</b>	25	.196	-2.6333	1.9830	<b>-6.7175</b>	<b>1.4508</b>	
	Equal variances not assumed			<b>-1.299</b>	21.262	.208	-2.6333	2.0274	<b>-6.8465</b>	<b>1.5798</b>	
GRADO	Equal variances assumed	2.692	.113	.300	25	.767	.5167	1.7248	-3.0357	4.0691	
	Equal variances not assumed			.284	17.087	.780	.5167	1.8222	-3.3264	4.3597	

## COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CISEN

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AUTOPERC	1.00	15	15.2000	3.4476	.8902
	2.00	24	18.2500	2.7227	.5558
ESCUCHAR	1.00	15	17.2667	4.1484	1.0711
	2.00	24	20.0833	3.4881	.7120
CLARIDAD	1.00	15	14.5333	3.6029	.9303
	2.00	24	16.4583	2.1464	.4381
CAPACIDAD	1.00	15	20.5333	4.6578	1.2026
	2.00	24	23.9583	3.9615	.8086
GRADO	1.00	15	19.9333	3.3267	.8589
	2.00	24	22.5417	3.5260	.7198

### COMUNICACIÓN PLASTICAFA – CISEN

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
AUTOPERC	Equal variances assumed	.381	.541	-3.071	37	.004	-3.0500	.9932	-5.0624	-1.0376
	Equal variances not assumed			-2.906	24.753	.008	-3.0500	1.0494	-5.2124	-.8876
ESCUCHAR	Equal variances assumed	.002	.966	-2.281	37	.028	-2.8167	1.2348	-5.3186	-.3147
	Equal variances not assumed			-2.190	26.014	.038	-2.8167	1.2862	-5.4604	-.1730
CLARIDAD	Equal variances assumed	2.844	.100	-2.097	37	.043	-1.9250	.9178	-3.7846	-6.5379E-02
	Equal variances not assumed			-1.872	20.292	.076	-1.9250	1.0283	-4.0680	.2180
CAPACIDAD	Equal variances assumed	.491	<b>.488</b>	<b>-2.455</b>	37	.019	-3.4250	1.3951	<b>-6.2516</b>	<b>-.5984</b>
	Equal variances not assumed			<b>-2.363</b>	26.254	.026	-3.4250	1.4492	<b>-6.4025</b>	<b>-.4475</b>
GRADO	Equal variances assumed	.178	.675	-2.296	37	.027	-2.6083	1.1362	-4.9104	-.3062
	Equal variances not assumed			-2.328	31.200	.027	-2.6083	1.1206	-4.8933	-.3234



**CONFLICTO**  
**PLASTICAFA CNA 97**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	5	7.0000	1.4142	.6325
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	5	7.6000	2.0736	.9274
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	5	6.2000	1.3038	.5831
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	5	5.2000	1.7889	.8000
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	5	4.0000	1.0000	.4472

### CONFLICTO PLASTICAFA CNA 97

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.065	.802	-.908	18	.376	-.8000	.8811	-2.6511	1.0511	
	Equal variances not assumed			-1.023	8.655	.334	-.8000	.7819	-2.5797	.9797	
INTEGRAR	Equal variances assumed	.944	<b>.344</b>	<b>-1.779</b>	18	.092	-1.5333	.8618	<b>-3.3439</b>	<b>.2773</b>	
	Equal variances not assumed			<b>-1.521</b>	5.539	.183	-1.5333	1.0084	<b>-4.0514</b>	<b>.9847</b>	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	.778	.389	-.074	18	.942	-6.6667E-02	.8988	-1.9550	1.8217	
	Equal variances not assumed			-.089	9.875	.931	-6.6667E-02	.7532	-1.7478	1.6144	
EVADIR	Equal variances assumed	.026	.873	1.038	18	.313	.9333	.8988	-.9550	2.8217	
	Equal variances not assumed			1.019	6.686	.344	.9333	.9158	-1.2531	3.1197	
COMPLACER	Equal variances assumed	3.304	.086	1.272	18	.220	1.4667	1.1530	-.9557	3.8890	
	Equal variances not assumed			1.881	16.890	.077	1.4667	.7799	-.1796	3.1129	

**CONFLICTO**  
**PLASTICAFA CNA 98**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	9	5.7778	2.7739	.9246
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	9	6.7778	2.2236	.7412
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	9	7.4444	2.0683	.6894
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	9	4.8889	1.3642	.4547
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	9	5.1111	1.3642	.4547

### CONFLICTO PLASTICAFA CNA 98

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	3.051	.095	.456	22	.653	.4222	.9253	-1.4968	2.3412
	Equal variances not assumed			.409	12.026	.690	.4222	1.0327	-1.8272	2.6716
INTEGRAR	Equal variances assumed	.630	<b>.436</b>	<b>-.929</b>	22	.363	-.7111	.7654	<b>-2.2984</b>	<b>.8761</b>
	Equal variances not assumed			<b>-.846</b>	12.631	.413	-.7111	.8404	<b>-2.5320</b>	<b>1.1098</b>
TRANSIGIR	Equal variances assumed	.353	.558	-1.611	22	.121	-1.3111	.8138	-2.9988	.3766
	Equal variances not assumed			-1.564	15.461	.138	-1.3111	.8382	-3.0931	.4709
EVADIR	Equal variances assumed	.672	.421	1.840	22	.079	1.2444	.6764	-.1584	2.6473
	Equal variances not assumed			1.954	20.137	.065	1.2444	.6368	-8.3326E-02	2.5722
COMPLACER	Equal variances assumed	2.484	.129	.394	22	.697	.3556	.9017	-1.5145	2.2256
	Equal variances not assumed			.453	21.929	.655	.3556	.7842	-1.2712	1.9823

**CONFLICTO**  
**PLASTICAFÁ CNA 99**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	9	6.0000	1.5811	.5270
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	9	6.3333	1.5811	.5270
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	9	6.8889	1.0541	.3514
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	9	6.1111	2.2608	.7536
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	9	4.6667	2.3979	.7993

### CONFLICTO PLASTICAFA CNA 99

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	.000	1.000	.277	22	.784	.2000	.7214	-1.2961	1.6961
	Equal variances not assumed			.286	18.642	.778	.2000	.6994	-1.2658	1.6658
INTEGRAR	Equal variances assumed	.191	.667	-.408	22	.687	-.2667	.6540	-1.6230	1.0897
	Equal variances not assumed			-.405	16.566	.691	-.2667	.6592	-1.6603	1.1270
TRANSIGIR	Equal variances assumed	3.169	<b>.089</b>	<b>-1.117</b>	22	.276	-.7556	.6764	<b>-2.1584</b>	<b>.6473</b>
	Equal variances not assumed			<b>-1.276</b>	21.987	.215	-.7556	.5922	<b>-1.9838</b>	<b>.4727</b>
EVADIR	Equal variances assumed	.508	.483	.027	22	.979	2.222E-02	.8171	-1.6723	1.7168
	Equal variances not assumed			.025	13.625	.980	2.222E-02	.8756	-1.8606	1.9050
COMPLACER	Equal variances assumed	.043	.838	.775	22	.446	.8000	1.0318	-1.3397	2.9397
	Equal variances not assumed			.782	17.425	.445	.8000	1.0233	-1.3550	2.9550

**CONFLICTO**  
**PLASTICAFA CNA 00**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	12	5.3333	2.2293	.6435
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	12	7.0833	1.6765	.4840
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	12	7.0000	2.4121	.6963
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	12	5.7500	1.7645	.5094
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	12	4.7500	2.5271	.7295

### CONFLICTO PLASTICAFA CNA 00

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
<b>COMPE TIR</b>	Equal variances assumed	.190	.667	1.124	25	.272	.8667	.7710		-.7212	2.4545
	Equal variances not assumed			1.096	20.832	.286	.8667	.7909		-.7790	2.5123
<b>INTEGRAR</b>	Equal variances assumed	.205	.655	-1.643	25	.113	-1.0167	.6190		-2.2914	.2581
	Equal variances not assumed			-1.626	22.675	.118	-1.0167	.6253		-2.3113	.2780
<b>TRANSIGIR</b>	Equal variances assumed	1.475	<b>.236</b>	<b>-1.058</b>	25	.300	-.8667	.8188		<b>-2.5530</b>	<b>.8196</b>
	Equal variances not assumed			<b>-1.027</b>	20.237	.317	-.8667	.8439		<b>-2.6257</b>	<b>.8923</b>
<b>EVADIR</b>	Equal variances assumed	.028	.869	.568	25	.575	.3833	.6752		-1.0073	1.7739
	Equal variances not assumed			.566	23.480	.577	.3833	.6769		-1.0154	1.7820
<b>COMPLACER</b>	Equal variances assumed	.044	.835	.741	25	.466	.7167	.9674		-1.2758	2.7091
	Equal variances not assumed			.739	23.489	.467	.7167	.9698		-1.2871	2.7205



**CONFLICTO  
PLASTICAFA SAT**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	91	5.9121	2.4524	.2571
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	91	6.8242	2.1633	.2268
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	91	8.2857	2.2817	.2392
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	91	4.6703	2.2214	.2329
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	91	4.1429	1.7485	.1833

### CONFLICTO PLASTICAFA SAT

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	2.644	.107	.435	104	.664	.2879	.6613	-1.0235	1.5993
	Equal variances not assumed			.547	23.760	.590	.2879	.5268	-.7999	1.3758
INTEGRAR	Equal variances assumed	1.341	.249	-1.301	104	.196	-.7575	.5823	-1.9123	.3972
	Equal variances not assumed			-1.660	24.281	.110	-.7575	.4563	-1.6988	.1838
TRANSIGIR	Equal variances assumed	1.765	<b>.187</b>	-3.467	104	.001	-2.1524	.6209	-3.3837	-.9211
	Equal variances not assumed			-4.035	21.721	.001	-2.1524	.5334	-3.2594	-1.0454
EVADIR	Equal variances assumed	1.232	<b>.270</b>	<b>2.429</b>	104	.017	1.4630	.6023	<b>.2686</b>	<b>2.6574</b>
	Equal variances not assumed			<b>2.909</b>	22.423	.008	1.4630	.5029	<b>.4211</b>	<b>2.5049</b>
COMPLACER	Equal variances assumed	3.659	.059	2.550	104	.012	1.3238	.5191	.2944	2.3532
	Equal variances not assumed			1.992	16.382	.063	1.3238	.6647	-8.2665E-02	2.7303

**CONFLICTO**  
**PLASTICAFA CISEN**

Group Statistics

	EMPRESA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
COMPETIR	1.00	15	6.2000	1.7809	.4598
	2.00	24	6.0417	2.7104	.5532
INTEGRAR	1.00	15	6.0667	1.5337	.3960
	2.00	24	7.2083	2.2454	.4583
TRANSIGIR	1.00	15	6.1333	1.8465	.4768
	2.00	24	7.4167	2.6030	.5313
EVADIR	1.00	15	6.1333	1.7265	.4458
	2.00	24	4.9167	1.9318	.3943
COMPLACER	1.00	15	5.4667	2.4746	.6389
	2.00	24	4.2917	1.8292	.3734

### CONFLICTO PLASTICAFA CISEN

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
COMPETIR	Equal variances assumed	7.326	.010	.200	37	.842	.1583	.7904	-1.4431	1.7598	
	Equal variances not assumed			.220	36.857	.827	.1583	.7194	-1.2995	1.6161	
INTEGRAR	Equal variances assumed	2.304	.138	-1.729	37	.092	-1.1417	.6603	-2.4795	.1961	
	Equal variances not assumed			-1.885	36.625	.067	-1.1417	.6057	-2.3694	8.606E-02	
TRANSIGIR	Equal variances assumed	2.989	<b>.092</b>	<b>-1.662</b>	37	.105	-1.2833	.7720	<b>-2.8476</b>	<b>.2809</b>	
	Equal variances not assumed			<b>-1.798</b>	36.294	.081	-1.2833	.7139	<b>-2.7307</b>	<b>.1641</b>	
EVADIR	Equal variances assumed	.463	.501	1.991	37	.054	1.2167	.6112	-2.1644E-02	2.4550	
	Equal variances not assumed			2.044	32.404	.049	1.2167	.5952	4.941E-03	2.4284	
COMPLACER	Equal variances assumed	2.012	.164	1.702	37	.097	1.1750	.6902	-.2234	2.5734	
	Equal variances not assumed			1.588	23.525	.126	1.1750	.7400	-.3540	2.7040	

## CONCLUSIONES GENERALES

A través del desarrollo de la presente Investigación, pudimos analizar el comportamiento de algunas variables tales como Liderazgo, Comunicación y Manejo del Conflicto que se dieron dentro de la empresa “PLASTICAFA” S. A. de C. V., Dichas variables fueron estudiadas en la conducta de nuestra población 15 individuos (directivos y mandos medios).

Asimismo hicimos una comparación de las mencionadas variables con respecto a los resultados obtenidos en investigaciones anteriores en las Instituciones de Administración Pública como son CNA, CISEN y SAT.

Dentro de la empresa Plasticafa S.A. de C.V. encontramos los siguientes conclusiones:

En cuanto al estilo de Liderazgo que se presenta en Plasticafa S.A. de C.V., el estilo que predominó fue el de “Equipo”. Este se caracteriza debido a que los directivos y las personas con mandos medios tienen el pensamiento de que es mejor trabajar y colaborar en equipo, delegar cierta autoridad, otorgar incentivos y escuchar las diversas opiniones de sus subordinados. Esto conduce a que la organización y los grupos de trabajo laboren con cierta armonía y se organicen de la mejor manera para obtener un mayor rendimiento y productividad.

En esta investigación utilizamos dos tipos de instrumentos para determinar de que forma y que estilo de comunicación predomina en la empresa Plasticafa S.A. de C.V. Este estilo fue el de “Capacidad de expresar sentimientos”, esto quiere decir que los directivos se comunican con sus subordinados interactuando en grupos y sistemas, tomando conciencia de los valores, sentimientos y aspiraciones de la gente a su cargo. Además la manera de trabajar es a través de formación de equipos aplicando cierta motivación y otorgando incentivos. Sin embargo en los

resultados obtenidos en esta investigación se determino que la comunicación es "Regular", ya que apenas hace unos meses se implementaron algunos programas que ayuden a la organización a tener un mayor rendimiento y productividad a través de la cooperación y participación de los subordinados.

Por el lado de Manejo de Conflicto, el estilo que predomina es el de "Integrar", que se caracteriza por una alta cooperación, se trata de involucrar los esfuerzos de la gente para encontrar soluciones y satisfacer los intereses de los todos los miembros de la organización, en este estilo también se identifican y se dan alternativas de colaboración en el surgimiento de problemas.

Para finalizar, podemos decir que las comparaciones hechas de la empresa Plasticafa S.A. de C.V. y las Instituciones Públicas son las siguientes:

Plasticafa S.A. de C.V – CISEN, SAT y CNA, presentan el mismo estilo de Liderazgo "Equipo" por lo que concluimos que tanto en la administración pública y privada pueden trabajar de la misma manera, por lo tanto son homogéneas.

- ✓ Plasticafa S.A. de C.V. – CISEN y CNA, presentan un estilo similar de comunicación "Capacidad de expresar sentimientos" por lo que concluimos que también en esta variable son homogéneas.
- ✓ Plasticafa S.A. de C.V - CISEN, SAT y CNA, dentro de la relación de estas Instituciones con respecto a el estilo de Manejo de Conflicto estos fueron Heterogéneos, ya que la empresa Plasticafa S.A. de C.V. y el CNA del año del 97 y 98 el estilo que predomino fue el de "Integrar", en cambio en las Instituciones Públicas del SAT, CISEN y CNA del año del 99 y 00 el estilo fue el de "Transigir". Esto es, que la manera de manejar o enfrentar las situaciones de conflicto tanto en las Instituciones Públicas como en las Privadas se dan de diferente manera.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIDERAZGO

1. SILICEO, A. Alfonso. “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional”. Ed. Mc Graw Hill. México 2001.
2. ROBBINS, Stephen P. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Prentice Hall. 8° Edición. México 1999.
3. WILLIAM, E Rothschild. “Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico”. Ed. Machi. Buenos Aires Argentina, 1995.
4. MARZ, Charles. “Super Liderazgo”. Ed. Paidos, Barcelona, 1989.
5. COPTER, John P. “El Factor Liderazgo”. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid España, 1990.
6. CASARES, Arrangoiz David. “Liderazgo Capacidades para Dirigir”.Ed. FCE. México 1995.
7. COVEN, Stephen. “Liderazgo Centrado en Principios”. Ed. Paidos, México 1996.
8. GUNTHER, John. “Lideres del Siglo XX” Ed. Grijalbo, Barcelona 1974.
9. CAMP, Roderil. “Lideres Políticos en México” Ed. FCE, México 1983.
10. FRANK, Lawrence. “Como Ser un Director Moderno”. Ed. Crat, México 1971.
11. BASIL, Douglas C. “Conducción y Liderazgo”. Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1972.
12. DAVIS, Keith. “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Ed. Mc. Graw Hill. 8° Edición 1995.
13. KOTTER, J.P. “Una Fuerza para el Cambio”. Ed. Diaz de Santos S.A. Madrid España, 1992.
14. HUSE, Edgar F y BOWDITCH, James L. “ El Comportamiento Humano en la Organización”. Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A. España, 1976.

## ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

HERSEY, Paul. “La Administración y el Comportamiento Humano”. Ed. Técnica, México 1970.

HERMEDA, Jorge. “Administración y Estrategia”.

CASTAÑEDA, Nora y CUNIL, Nuria. “Administración Pública, Planificación y Desarrollo”. Ed. Sociedad de Ediciones Internacionales. Colombia, 1979.0

CARRILLO, Castro Alejandro y GARCÍA, Ramírez Sergio. “Empresas Públicas en México”. Grupo Ed. Miguel Angel Porrúa S.A. México, 1983.

SHARKANSKI, Ira. “Administración Pública” Editores Asociados S.A. 2° Edición. México D.F. 1977.

DWIGHT, Woldo. “Administración Pública”. La función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos. Ed. Trillas. México, 1974.

“La administración Pública contemporánea en México”. Secretaría de Contraloría General de la Federación. Ed. FCE. México, 1993.

BRAVO, Ahuja R. Victor E. “La Empresa Pública Industrial en México”. Ed. INAP. México D.F. 1982.

Pag. Web: [www.inap.org.mx](http://www.inap.org.mx)

Pág. Web:  
[www.spri.es/ddeweb/inicio/cursos/ama/impe/UNIDAD%201.pdf](http://www.spri.es/ddeweb/inicio/cursos/ama/impe/UNIDAD%201.pdf).

Pág.Web:  
[www.somnus1654.galeon.com/empresa/empresa.htm](http://www.somnus1654.galeon.com/empresa/empresa.htm).ANTECEDENTES.

## CONFLICTO

1. Pág.Web: [www.inter-mediacion.com/clinicaconf.htm](http://www.inter-mediacion.com/clinicaconf.htm)
2. Pág.Web: [www.ctr.es/apersona/Cnflicto.html](http://www.ctr.es/apersona/Cnflicto.html)



## COMUNICACIÓN

1. ROBBINS, Stephen P. “Comportamiento Organizacional”. Ed. Prentice Hall. México 1999. 8° Edición.

CNA

Pag. Web: [www.cna.org.mx](http://www.cna.org.mx)

CISEN

Pag. Web: [www.cisen.org.mx](http://www.cisen.org.mx)

SAT

Pag. Web: [www.sat.org.mx](http://www.sat.org.mx)

## ANEXOS

### Estilos de liderazgo autodiagnóstico.

**Instrucciones:** En cada pregunta se plantea una situación en la cuál usted se encuentra dentro de su organización, también se presentan cuatro posibles rutas de acción, marque la que usted considere que se acerca mas a lo que usted haría para solucionar la situación (no piense demasiado la respuesta).

**1.- Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa, y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.**

- a) Insistiría en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estaría disponibles para tratar los asuntos, pero no presionaría para participar en la discusión.
- c) Hablaría con los subordinados y luego establecería los objetivos.
- d) No intervendría intencionalmente.

**2.- El rendimiento observable de su grupo esta aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se espera.**

- a) Iniciar una interacción amistosa, pero continuaría asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
- b) No realizaría ninguna acción determinada.
- c) Haría lo que pudiera para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- d) Daría mayor importancia a las tareas y fechas limite.

**3.- Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos, el rendimiento y las relaciones interpersonales han sido siempre buenas.**

- a) Trabajaría con el grupo para solucionar los problemas.
- b) Dejaría que el grupo resuelva por sí solo el problema.
- c) Actuaría rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.
- d) Animaría al grupo para que trabaje en su problema y estaría a su disposición para cualquier discusión.

**4.- Esta considerando un cambio, y sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros, y respetan la necesidad el cambio.**

- a) Permitiría que el grupo se involucrara en el desarrollo del cambio, pero no sería demasiado arbitrario.
- b) Anunciaría los cambios y luego haría que se cumplieran bajo una estrecha supervisión.
- c) Permitiría que el grupo formulara su propia dirección.
- d) Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero seguiría dirigiendo yo mismo el cambio.

**5.- El rendimiento de su grupo se ha ido deteriorando en los últimos meses, los miembros no se preocupan por el logro de los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades han ayudado en el pasado, y han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.**

- a) Permitiría que el grupo formulara su propia dirección.
- b) Incorporaría la solución a las recomendaciones del grupo, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- c) Redefiniría los roles y responsabilidades, además de que supervisaría estrictamente.
- d) Permitiría que el grupo se involucrara en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sería demasiado autoritario.

**6.- Entro a ocupar una posición en la que la organización y sus operaciones son eficientes. El encargado anterior controlaba estrictamente la situación. Quiero mantener una situación productiva, pero deseo comenzar a humanizar el ambiente.**

- a) Haría lo que pudiera para que el grupo se sintiera importante e involucrado en los diversos asuntos.
- b) Participaría con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejaría que los miembros organizaran la realización.
- c) Me mostraría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la realización de los mismos
- d) Evitaría la confrontación, dejando las cosas tal como están.

**7.- Usted esta considerando algunos cambios importantes en una estructura organizativa, y algunos de los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio, el grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.**

- a) Definiría el cambio y lo supervisaría estrictamente.
- b) Participaría con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejaría que los miembros organicen la realización.
- c) Me mostraría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la realización de los mismos.
- d) Evitaría la confrontación, dejando las cosas como están.

**8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas, pero me siento algo inseguro por mi falta de dirección del grupo.**

- a) Dejaría el grupo solo.
- b) Discutiría la situación con el grupo y luego iniciaría con el mismo los cambios necesarios.
- c) Tomaría medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- d) Mostraría que respalda el grupo en la discusión de la situación, pero no sería demasiado autoritario.

**9.- Ha sido nombrado por su superior Jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. Además el grupo no sabe con claridad cuales son sus objetivos, la asistencia a las sesiones han sido escasas, y sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales, sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para su labor.**

- a) Dejaría que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- b) Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilaría que se alcancen los objetivos.
- c) Redefiniría los niveles de calidad y realizaría una supervisión cuidadosa.
- d) Permitiría que el grupo interviniera en la determinación de los objetivos pero no sería demasiado autoritario

**10.- Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad del líder.**

- a) Permitiría que el grupo interviniera en la definición de los roles de calidad, pero sin que tomaran en sus manos el control.
- b) Redefiniría los niveles de calidad y supervisaría cuidadosamente.
- c) Evitaría la confrontación a través de no aplicar presión; dejaría la situación sin intervenir.
- d) Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo pero vigilaría que se alcanzarán los niveles de calidad.

**11.- Ha sido ascendido ha una nueva posición, el jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección, las interrelaciones del grupo son buenas.**

- a) Tomaría medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- b) Haría que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.
- c) Discutiría el rendimiento previo con el grupo y luego examinaría la necesidad de practica nuevas.
- d) Continuaría dejando solo al grupo.

**12.- Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados, el grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente los objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior, y todos están bien capacitados para su tarea.**

- a) Intentaría con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinaría la necesidad de nuevas practicas.
- b) Permitiría que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- c) Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- d) Participaría en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

### Estilos de comunicación interpersonal.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero éste seguro de contestar cada pregunta. La columna de **SI** debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del **NO** debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna **A VECES** cuando usted definitivamente no puede responder SI ó NO. Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo.

	SI USUALMENTE	NO MUY RARAS VECES	A VECES
1. En la conversión, ¿surgen sus palabras de la manera como usted quiere?			
2. Cuando se le pregunta algo que no está claro, ¿pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?			
3. Cuando se trata de explicar algo, ¿las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?			
4. ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?			
5. ¿Pide siempre a la otra persona que le diga cómo siente o que piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?			
6. ¿Le es difícil hablar con otras gentes?			
7. En la conversación, ¿habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?			
8. ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?			
9. En la conversación, ¿trata de ponerse “los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?			
10. En la conversación, ¿tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?			

11. ¿Está consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?			
12. ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?			
13. ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?			
14. Cuando alguien ha herido sus sentimientos, ¿discute el asunto con él (ella)?			
15. ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?			
16. ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?			
17. ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?			
18. ¿Fracasa al mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?			
19. Cuando surge un problema entre usted y otra persona, ¿puede discutirlo sin enojarse?			
20. ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?			
21. ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22. ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23. ¿Generalmente puede confiar en alguien?			
24. ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25. ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?			
26. ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27. ¿Le es difícil confiarse de los demás?			

28. ¿Tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29. En la conversación, ¿deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?			
30. ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?			
31. ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32. Cuando usted habla con otros, ¿muestran que están escuchando?			
33. En una discusión, ¿le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34. En la conversación, ¿puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
35. ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está haciendo?			
36. Cuando habla, ¿se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?			
37. ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?			
38. ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
39. ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			
40. ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?			



## ESTILOS DE COMUNICACIÓN

### INSTRUCCIONES:

Elija en cada grupo de dos características la que corresponda mejor a su personalidad. Las características de un grupo dado no se excluyen la una a la otra. Haga se elección lo más espontáneamente posible. No hay una respuesta errónea.

- 1.- Me gusta la acción.
- 2.- Trato los problemas metódicamente.
- 3.- Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual.
- 4.- Me gusta mucho la novedad.
- 5.- Me interesa más el futuro que el pasado.
- 6.- Me gusta trabajar con otras personas.
- 7.-Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas.
- 8.- Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos.
- 9.- No soporto dejar las cosas para mañana, para mas tarde.
- 10.- Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas.
- 11.- Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas.
- 12.- Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades.
- 13.- Me interesa fijar mis propios objetivos.
- 14.- Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a termino.
- 15.- Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente.
- 16.- Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.
- 17.- Me gustaría recibir apreciaciones sobre mi trabajo.
- 18.- Encuentro el método del paso a paso muy eficaz.
- 19.- Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas.
- 20.- Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.
- 21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones.
- 22.- Soy sensible a las necesidades de otros.
- 23.- La planificación es la clave del éxito.
- 24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.

- 25.- Se permanecer en calma cuando estoy bajo presión.
- 26.-Atribuyo un gran valor a la experiencia.
  
- 27.- Escucho a la gente.
- 28.- Dicen que reacciono rápidamente.
  
- 29.- Atribuyo una importancia capital ala cooperación.
- 30.- Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades.
  
- 31.- Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente.
- 32.- Me interrogo siempre.
  
- 33.- Aprendo por experiencia.
- 34.- Pienso que se dominar mis emociones.
  
- 35.- Se prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones.
- 36.- No me gustan los detalles.
  
- 37.- El análisis debe siempre preceder a la acción.
- 38.- Soy capas de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo.
  
- 39.- Tengo tendencia a emprender los trabajos y ano terminarlos.
- 40.- Me siento capas de tomar decisiones.
  
- 41.- Busco las tareas difíciles
- 42.- Tengo muy en cuenta la observación y los datos.
  
- 43.- Expreso francamente mis sentimientos
- 44.- Me gusta concebir nuevos proyectos
  
- 45.- Me gusta mucho leer.
- 46.- Me gusta poder aceitar los engranes
  
- 47.- Me gusta no tener que preocuparme de mas de una cuestión a la vez
- 48.- Me gusta obtener resultados
  
- 49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas
- 50.- Me gusta la variedad
  
- 51.- Los hechos hablan por ellos mismos
- 52.- Utilizo lo más posible mi imaginación
  
- 53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan
- 54.- Mi pensamiento esta siempre en actividad

- 55.- Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia  
56.- Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo
- 57.- En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado.  
58.- Las emociones son fuente de problemas
- 59.- Me gusta tener afecto de mis colegas  
60.- Ve rápidamente las vinculaciones lógicas
- 61.- Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas  
62.- Creo en los métodos científicos
- 63.- Me gusta que las cosas se hagan  
64.- Las buenas relaciones son dispensables
- 65.- Soy impulsivo  
66.- Acepto que las personas sean diferentes unas de otras
- 67.- La comunicación es, en si misma, un fin  
68.- Me gusta la competencia intelectual
- 69.- Me gusta organizar  
70.- Paso a menudo, de una tarea a otra
- 71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas  
72.- Es esencial afirmarse
- 73.- Me gusta jugar con las ideas  
74.- No me gusta perder mi tiempo
- 75.- Me gusta hacer aquello que se hacer bien  
76.- Aprendo estando en contacto con otros
- 77.- Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables  
78.- Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles
- 79.- Me gusta las declaraciones breves, que van directamente al punto  
80.- Tengo confianza en mi mismo

## Manejo de Conflictos.

**Instrucciones:** para cada par de situaciones se deberá marcar aquella que sea mas característica de su comportamiento. De la misma manera, en una escala de 1 a 7, deberá calificar que tan típica es la situación seleccionada.

1.- a) Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.

b) En lugar de negociar en los aspectos en donde existen desacuerdos, yo trato de enfatizar aquellos aspectos en los que estamos de acuerdo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

2.- a) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

b) Pretendo considerar, tanto mis intereses, como los de los demás.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

3.- a) Normalmente soy firme en perseguir mis metas.

b) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

4.- a) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

b) Algunas veces sacrifico mis propios deseos para satisfacer a los de otra persona.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

5.- a) Constantemente busco la ayuda de otros para idear una solución.

b) Trato de hacer lo que sea para evitar tensión innecesaria.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

6.- a) Trato de ser antipático para los demás.

b) Trato de ganarme mi lugar.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 7.- a) Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.  
b) Cedo en algún punto a cambio de ganarme otros.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 8.- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.  
b) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 9.- a) Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
b) Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 10.- a) Soy firme en perseguir mis metas.  
b) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 11.- a) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.  
b) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 12.- a) Trataré algunas veces de evitar adoptar una actitud que pudiera crear una controversia.  
b) Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 13.- a) Propongo un punto medio.  
b) Presiono para que se haga a mi manera.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

14.- a) Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expongan las propias.

b) Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

15.- a) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

b) Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

16.- a) Trato de no lastimar los sentimientos de los demás.

b) Trato de convencer a la otra persona de los meritos de mi propio punto de vista.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

17.- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.

b) Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión innecesaria.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

18.- a) Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

b) Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

19.- a) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.

b) Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo de reflexionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?

**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 20.- a) Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.  
b) Trato de encontrar una combinación de perdidas y ganancias que sea justa para ambos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 21.- a) Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.  
b) Siempre me inclino hacia una decisión directa del problema.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 22.- a) Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.  
b) Hago valer mis deseos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 23.- a) Me preocupa mucho satisfacer todos nuestros deseos.  
b) Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 24.- a) Si el punto de vista de la otra persona es muy importante para el, tratare de cumplir sus deseos.  
b) Trato de que la otra persona acuerde un compromiso.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 25.- a) Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.  
b) Al iniciar negociaciones trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 26.- a) Propongo un punto medio.  
b) Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 27.- a) Algunas veces evito adoptar una actitud que pudiera crear controversia.  
b) Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 28.- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.  
b) Normalmente busco la ayuda de otros para encontrar una solución.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 29.- a) Propongo un punto medio.  
b) Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**

- 30.- a) Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
b) Siempre comparto el problema con otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.

¿Qué tan común es la situación que ha seleccionado?  
**Nunca se presenta.      1 2 3 4 5 6 7      siempre se presenta.**