



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

División: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
Departamento: ECONOMIA
Coordinación: ADMINISTRACION

Titulo tesis

**" ANALISIS DE CAMBIOS EN LOS ESTILOS DE
LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS
DE LOS FUNCIONARIOS DE COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA"**

TESIS QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N :

Bernabé Galicia Rosa Lilia.	MATRICULA 97219851.
Hernández Carmona Erika.	MATRICULA 97221800.
Jaramillo Rebollar Magally.	MATRICULA 96331052.
Martínez Zermeño Nancy Karina.	MATRICULA 97222569.

A S E S O R

LIC. ERNESTINA ZAPIAIN GARCIA.

Mayo 2001.

AGRADECIMIENTOS

Esperando que el presente trabajo de Investigación sirva como guía y motivación a las futuras generaciones por egresar de esta nuestra institución, **UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA (plantel Iztapalapa)**; y agradeciendo la colaboración de Profesores y compañeros de escuela, dedicamos este trabajo a todos ustedes que nos transmitieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de nuestra formación profesional, a todos aquellos que nos brindaron amistad y críticas constructivas, así como a nuestros padres, hermanos, y demás familiares y amigos que nos impulsaron día a día para alcanzar esta meta y ser cada día mejores estudiantes, profesionistas y seres humanos.

Con cariño y respeto...

Para todos ustedes.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice	iii
Introducción	1
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	
1. Administración Pública.	4
1.1. Crisis de la Administración Pública.	4
1.2. El gerente Público en el contexto de modernización.	5
1.3. Análisis Conceptual del perfil del Gerente Público	7
1.3.1. Dimensión Económica.	7
1.3.2. Dimensión Política.	7
1.3.3. Dimensión Social.	8
1.4. Métodos Pedagógicos y Nivel Decisorio del Gerente Público.	9
1.5. Del Administrador al Gerente Público.	12
1.6. Consideraciones finales.	14
2. Comisión Nacional del Agua.	16
2.1. Misión y Visión.	16
2.2. Funciones.	16
2.3. Antecedentes Históricos.	17
3. Instituto Nacional de Administración Pública.	18
3.1. Antecedentes.	18
3.2. Objetivo.	19
3.3. Misión y Visión Institucional.	20
3.4. Organización.	21
3.5. Diplomados.	23
3.5.1. Objetivo.	23
3.5.2. Metodología.	23
3.5.3. Contenido.	23

**CAPITULO II
MARCO CONCEPTUAL.**

1. Liderazgo.	30
1.1. Antecedentes	30
1.2. Importancia del Liderazgo.	32
1.3. El papel del líder en la empresa.	32
1.3.1. Funciones de un líder.	33
1.3.2. Estrategias de un líder.	33
1.3.3. Características de un líder.	34
1.4. Estilos de Liderazgo.	35
1.4.1. Análisis Tradicional.	35
1.4.2. Teorías Conductuales.	35
1.4.3. Enfoque Moderno.	37
1.4.3.1. La dimensión de "consideración".	38
1.4.3.2. La dimensión de "iniciativa para la estructura".	38
1.4.3.3. Estudios de la Universidad de Michigan.	38
1.4.3.4. Teoría de Mc. Gregor.	39
1.4.3.5. El modelo Fiedler.	39
1.4.3.6. La Teoría de los "camino meta".	43
1.4.3.7. Modelo desarrollado por Vroom Yetton.	47
1.4.3.8. Modelo de Graen.	49
1.4.3.9. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.	50
2. La Comunicación.	56
2.1. Antecedentes.	56
2.2. Tipos de Comunicación.	57
2.3. Componentes de la Comunicación.	58
2.3.1. Concepto de sí mismo.	58
2.3.1.1. Formación del Concepto de sí mismo.	58
2.3.2. Escuchar.	58
2.3.2.1. Habilidades para escuchar.	59
2.3.3. Claridad de Expresión.	59

U.C.
20/299-17

2.3.3.1. Consideraciones.	60
2.3.4. Capacidad para expresar los sentimientos.	60
2.3.4.1. Guía para expresar los sentimientos.	60
2.3.5. Apertura.	61
2.3.5.1. Bloqueos de la apertura.	61
3. Manejo de Conflictos.	62
3.1. El Conflicto.	62
3.2. Transiciones en el pensamiento acerca del conflicto.	63
3.2.1. Enfoque Tradicional.	63
3.2.2. El punto de vista de las Relaciones Humanas.	64
3.2.3. El punto de vista interaccionista.	64
3.2.3.1. El Conflicto Funcional y Disfuncional.	64
3.3. Proceso de un Conflicto.	65
3.4. Niveles de Conflicto.	71
3.4.1. Conflicto Intrapersonal.	71
3.4.2. Conflicto Interpersonal.	72
3.4.3. Conflicto Intragrupos	72
3.4.4. Conflicto Intergrupos.	72
3.5. Estilos de Manejo de Conflicto.	73
3.6. Tipos de Negociación.	74
3.6.1. Proceso Integrador.	76
3.6.2. Proceso Distributivo.	76
3.6.3. Otras Consideraciones.	77

CAPITULO III METODOLOGÍA.

1. Planteamiento del Problema.	80
1.1. Limitaciones del Estudio.	81
1.2. Tipo de Investigación.	81
1.3. Universo.	82
1.4. Justificación.	82

2. Objetivos.	85
2.1. Preguntas de Investigación.	85
2.2. Hipótesis.	85
2.2.1. Hipótesis de investigación.	85
2.2.2. Hipótesis nula.	86
2.2.3. Hipótesis estadística de correlación.	86
2.2.4. Hipótesis descriptiva.	86
3. Variables.	86
3.1. Variable Independiente.	86
3.2. Variable dependiente.	87
3.3. Definiciones Operacionales.	87
3.3.1. Liderazgo.	87
3.3.2. Comunicación.	88
3.3.3. Manejo de Conflictos.	88
3.3.4. Directivos.	88
3.3.5. Diplomado.	88
3.3.6. Correlación.	89
3.4. Definiciones Conceptuales.	89
3.4.1. Liderazgo.	89
3.4.2. Comunicación.	90
3.4.3. Manejo de Conflicto.	91
4. Sujetos.	92
4.1. Características.	92
4.2. Diseño de la muestra.	92
4.2.1. Tamaño de la muestra.	93
4.2.2. Distribución de la muestra.	93
4.3. Recolección de datos.	94
5. Instrumentos de medición.	94
5.1. Estilo de Liderazgo.	95
5.1.1. Descripción del instrumento.	95
5.1.2. Calificación del instrumento.	97

5.2. Estilo de Comunicación.	97
5.2.1. Descripción del instrumento.	98
5.2.2. Calificación del instrumento.	99
5.3. Manejo de Conflictos.	101
5.3.1. Descripción el instrumento.	102
5.3.2. Calificación del instrumento.	103
6. Método de análisis de datos.	104
6.1. Presentación de la información.	105
6.2. Representación Gráfica de los resultados.	122
6.3. Parámetros Estadísticos	168
6.3.1. Correlación de Pearson.	177
6.4. Análisis de datos y resultados.	195
6.5. Conclusiones y recomendaciones.	204
Anexos.	208
Bibliografía.	224

INTRODUCCIÓN

Debido a que hoy en día las recientes experiencias en las Organizaciones de nuestro país, han mostrado una gran dinámica de cambios; se requiere actualmente que los futuros o ya existentes mandos medios y directivos de todo tipo de Organización, cuenten con las habilidades gerenciales necesarias para el mejor desempeño de su labor.

Por lo tanto, considerando el apremio que las Organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, funcionarios de los sectores público o privado, con cargos de mandos medios, gerencia media o superior; en la presente investigación la cual hemos titulado **“Análisis de Cambios en los Estilos de Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos de los funcionarios de Comisión Nacional del Agua”** trataremos el tema de algunos de los elementos que integran la función directiva: *liderazgo, comunicación y negociación*, a partir del análisis de los resultados de autoevaluación obtenidos por los directivos y mandos medios que participaron en los *diplomados de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales* o diplomado de *Administración y Mejora Continua* impartidos en el INAP, y los cuales además forman parte de un organismo descentralizado como lo es la dependencia *“Comisión Nacional del Agua”*.

Así pues, dicho trabajo de investigación lo hemos estructurado inicialmente con la presente introducción, tres capítulos, una cuarta parte donde se presentan los anexos y finalmente la bibliografía empleada.

Primeramente, presentamos el Marco Teórico de nuestra investigación el cual se ha dividido en dos partes: marco referencial y marco conceptual, por lo que en el *capítulo uno* se presenta el contenido referente al *Marco Referencial* en el cual partiendo de un panorama sobre la Administración Pública y su relación con el gerente o administrador público, se remarca la importancia de dotar a los mandos medios o directivos de las habilidades gerenciales requeridas hoy en día. También se habla acerca del organismo descentralizado *“Comisión Nacional del Agua”*, el cual a través del Instituto Nacional de Administración pública (INAP), un organismo especializado en impartir programas de capacitación, se pretende dotar a los participantes de aquellos elementos que forman la función directiva; o en este caso particular, modificar o cambiar su estilo de dirección, comunicación o negociación.

El *capítulo dos* denominado *Marco Conceptual* lo hemos enfocado a presentar algunas de las teorías más representativas de las variables a estudiarse en este trabajo, es decir a las variables de *“liderazgo, comunicación y manejo de conflictos”*.

En lo relacionado al tema de *liderazgo* encontraremos teoría referente a sus antecedentes, el papel del líder en la empresa, sus funciones, estrategias y características, para posteriormente hablar acerca del enfoque tradicional y enfoque moderno mediante los cuales diferentes autores abordan dicho tema: Fiedler, Mac Gregor, Vroom Yetton, Graen, Hersey y Blanchard.

En lo que respecta a la variable *comunicación*, presentamos los antecedentes de dicha variable, los planteamientos o consideraciones que se tienen acerca de los

componentes más importantes de la misma así como algunos enfoques complementarios.

Por último, sobre la variable de estudio "*manejo de conflictos*" también denominada como *negociación*; en el presente trabajo se presenta lo que es una situación de conflicto, los estilos de conflicto según Thomas Kilman, a perspectiva del enfoque tradicional e interaccionista así como los diferentes tipos y niveles de conflicto.

El capítulo tres titulado *Metodología* corresponde a la presentación, descripción y análisis de la problemática a tratar en el presente estudio. Es decir, en este capítulo se presenta primeramente el marco particular del tema a tratar: el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, las hipótesis importancia y limitaciones del estudio, definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables involucradas. Posteriormente, se describe el proceso de investigación como tal, es decir, los sujetos estudiados, el material utilizado (los tres instrumentos de medición aplicados) y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento, llegando así al análisis e interpretación de los datos donde se pretende mostrar si a partir de los datos obtenidos se apoyan o no las hipótesis de la investigación. Enseguida, en base a todo lo anterior se presentan las conclusiones a nuestra investigación y consideraciones finales. Por último se expone la bibliografía que sirvió de base para este estudio.

CAPITULO
I
MARCO
REFERENCIAL

1.- ADMINISTRACION PUBLICA.

1.1.- CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA.

El Estado contemporáneo se caracteriza por una manifiesta **crisis de legitimidad**. La sola presencia estatal, sus formas de actuación, su racionalidad para percibir las demandas de la sociedad, procesarlas y actuar son fuertemente cuestionadas por amplios grupos del cuerpo social. Los empresarios y grupos conservadores solicitan un inmediato repliegue estatal, invocando las corrientes económicas, neoliberales, donde el estado debería concretarse a su función de gendarme y la libre empresa a impulsar el crecimiento económico en mercados competitivos.

La crisis de legitimidad del Estado Contemporáneo es, de hecho, la crisis de legitimidad de la administración pública¹. Un aparato administrativo incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad, dio como resultado el cuestionamiento del Estado como ente ineficaz e ineficiente. Un aparato organizacional que se reproduce a sí mismo con su lógica interna e intereses propios, y que se desvinculó de la sociedad, habría sometido a una crisis responsable de dicha relación.

Dentro del contexto de la **modernización de la administración pública** (gestión pública), se ha dado un cambio en el perfil del funcionario público. Así pues, la modernización de la administración pública ha surgido como una respuesta a la crisis de legitimidad y necesidades de cambio del administrador público.

Como se explica en los siguientes puntos, en dicha modernización se diferencian tres niveles de análisis: EFICIENCIA, EFICACIA Y LEGITIMIDAD.²

a) Eficiencia

La modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas. Se plantea, por tanto que la anacrónica del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa.

A este nivel de análisis, la solución de cambio y modernización se sitúa en el nivel operativo. Las soluciones más comúnmente planteadas son: el rendimiento del aparato, es decir, achicamiento; la racionalización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros; y nuevas estructuras administrativas.

¹ Cabrero Mendoza Enrique, "Del Administrador al Gerente Público".

² Cabrera Mendoza propone el análisis de esos tres niveles en su obra "Del Administrador al Gerente Público"

En este enfoque, el objetivo de la modernización es el cambio de formas de interlocución Estado-Sociedad, a través de la comunicación, la concertación y sobretodo la participación y voluntad de la ciudadanía, en el sentido de una participación no solo al nivel de la demanda, sino también en la gestión y seguimiento de las políticas y proyectos que se ejecuten.

Las soluciones propuestas son de carácter político-administrativo e implican una mayor democratización para restituir los equilibrios que demanda la sociedad en esta fase del desarrollo.

Un proceso de modernización de la administración pública debe contemplar necesariamente los tres niveles antes descritos, si pretende ser una acción de fondo y de alcance. A partir del planteamiento de Laufer, el método pasa a ser un criterio básico de legitimación del aparato estatal, se requiere por tanto transformarlo hacia un aparato con niveles mas adecuados de eficiencia en su funcionamiento, con mayor precisión y eficacia en su acción y más legítimo en su quehacer.

1.2.- EL GERENTE PUBLICO EN EL CONTEXTO DE MODERNIZACIÓN.

Según Michel Crozier, en una sociedad post-industrial como la actual, el recurso esencial que hará la diferencia en el largo plazo es la calidad, adaptabilidad y capacidad de desarrollo del recurso humano.

“Administrar las organizaciones privadas y públicas 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”.

Por otra parte, refiriéndose al estado, Crozier menciona como esta “crisis de gobernabilidad” del Estado arrogante tiene raíces profundas en las estructuras estatales; la búsqueda del Estado modesto y moderno debería orientarse fundamentalmente a inversiones prioritarias en los sistemas humanos internos y externos sobre los cuales trabaja el Estado. Aquí como se observa, el autor hace énfasis en el desconocimiento y desinterés acerca del comportamiento de los agentes al interior de la administración (funcionarios), y al exterior (usuarios y clientes) de la misma.

Si bien es cierto, las estructuras organizacionales y decisorias se han rigidizado al punto de la ineficacia. Crozier sugiere que incluso han inducido a un retraso intelectual en los agentes del aparato; hay capacidades para ajustes empíricos en los sistemas, pero se ha perdido la capacidad creativa e inventiva ante nuevos problemas y nuevos sistemas administrativos.

Desde su punto de vista, este problema – que aunque es general- adquiere dimensiones críticas en países de desarrollo, por lo que la inversión intelectual en conocimientos y formación de recursos humanos aparece como una prioridad absoluta.

El supuesto de base de Crozier, el cual compartimos en nuestra visión de la modernización de la administración pública, es que el cambio se deberá inducir vía el recurso humano, es decir que el cambio necesario no es solo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación. Además dicho cambio será inducido en una primera fase, fundamentalmente, por los principales actores de la pirámide gubernamental: secretarios, directores, jefes de dependencias, responsables de programas, etc.

Por lo tanto, a los funcionarios públicos, administradores y todo aquel recurso humano que pertenezca a la administración pública u organismo descentralizado; deberá procurársele el desarrollo de nuevas capacidades, modos y mecanismos de razonamiento que les permita mejorar y adaptarse al cambio³. Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, en una nueva mística y dinámica de los procesos decisivos, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional para finalmente reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos.

El planteamiento anterior constituye de hecho una estrategia para la modernización. Si bien el proceso debe integrar los niveles de eficiencia, eficacia y legitimidad requiere ante todo, una forma de desdoblamiento que le permita tener un efecto multiplicador que abarque la totalidad del aparato. Este tipo de proceso, de arriba – abajo, no estaría en correspondencia con lo que sugieren algunos autores, en relación a que el cambio organizacional, para que sea eficaz, requiere de una participación directa de las bases de la estructura, surgiendo incluso como deseable, que los cambios organizacionales surjan de abajo hacia arriba.

En el caso de las **administraciones públicas de los países latinoamericanos** – particularmente en el caso mexicano – no parecerían estar dadas las condiciones necesarias para que el cambio organizacional sea inducido por la base de la estructura; por el contrario, la rigidez de los niveles operativos y la inercia de tradiciones, ritos y vicios de comportamiento, son algunos de los principales obstáculos a vencer. Dadas las características del aparato, los altos mandos se constituyen en la estrategia viable por la inducción del cambio, es decir, en el elemento propulsor del proceso modernizador.

A partir de esto, se hace patente la necesidad de focalizar la atención en el perfil de los “nuevos cuadros” que requiere la administración pública. El hacer mención a nuevos cuadros nos referimos tanto al recambio o sustitución de los mismos, como al desarrollo de una nueva cultura, (nueva concepción, percepción y vivencia) del quehacer político-administrativo.

³ Por ejemplo: cursos de capacitación, diplomados, talleres, entre otros impartidos por instituciones especializadas como el INAP.

1.3.- ANALISIS CONCEPTUAL DEL PERFIL DEL GERENTE PUBLICO.

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

- **Dimensión Económica:** es aquella dinámica relacionada con el mercado y sus variables como son: evolución sectorial, productividad, preciso tecnología, eficiencia económica-financiera, eficiencia administrativa, etc. En esta dimensión surgen las estrategias económicas, financieras y tecnológicas de la organización, es decir, estrategias orientadas a la sobrevivencia de la organización en un sector y en un mercado.
- **Dimensión Política:** Es la dinámica relacionada con el sistema político-administrativo estatal, como son: apoyos, alianzas, coaliciones, espacios decisorios, influencias conflictos, capacidades y oportunidad de negociación, es decir, el manejo de estos apoyos, compromisos y alianzas con otras instancias de la administración y/o organismos no gubernamentales del contexto.
- **Dimensión social:** Es aquella dinámica relacionada con el impacto de la acción de una determinada entidad en la sociedad. Esto es, la función de legitimación, de integración con el público usuario y con los grupos directamente beneficiados o perjudicados por la acción de la organización, es decir, estrategias de tipo social, de legitimación y de institucionalización.

1.3.1.- DIMENSIÓN ECONOMICA.

La dimensión económica sugiere un primer conjunto de prerequisites en el perfil, relacionados con el conocimiento, el referencial teórico, la capacidad analítica y decisoria para conducir 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 en un sistema económico. El dominio de aspectos técnicos de la gestión aparece como el prerequisite fundamental.

1.3.2.- DIMENSIÓN POLÍTICA.

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 publicas es el factor clave en 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.

1.3.3.- DIMENSIÓN SOCIAL.

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

El marco analítico propuesto es de interés dado que somete a los perfiles de formación al tipo de visión que se considera deberá asimilar el gerente publico. Por otra parte, difícilmente se puede admitir un “perfil único” de gerentes públicos; pues tan diversos serán los perfiles como organizaciones existentes

A continuación se describen las diferencias existentes entre los tres niveles decisorios 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), que se inscriben en procesos programables y generalmente susceptibles de cuantificación. La característica fundamental es que las premisas decisorias son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. Aquí la capacidad de aplicación adecuada de conocimientos es fundamental. Además es u nivel decisivo orientado al prerequisite organizacional de la eficiencia.
- **Nivel Ejecutivo o de Coordinación:** Se trata de decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos, sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisorias requieren de la aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización. Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia dejen de ser una preocupación de este nivel decisorio, la eficacia organizacional aparece como un prerequisite fundamental.
- **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 las situaciones presentes a su impacto futuro dad 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. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos fundamentales en este nivel decisorio, en el cual la acción se orienta al prerequisite de la sobrevivencia organizacional en la dinámica del contexto, así como al logro de la misión institucional.

A partir de la descripción anterior cabe cuestionar la validez de programas de formación dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel en una organización pública, pues todo proceso pedagógico supone la posibilidad de un cambio en la conducta del participante a través de la experiencia educativa.⁴

1.4.- EL GERENTE PUBLICO Y LOS METODOS PEDAGÓGICOS.

Como se ha visto en el apartado anterior, cada uno de los niveles mencionados requiere de una estrategia y de objetivos pedagógicos diferentes en los programas de formación. Además, la orientación del proceso, es decir, la focalización del cambio buscado, se puede dar dentro de diferentes dimensiones que desarrollen capacidades, aptitudes y/o actitudes.

Es decir, el desarrollo de aptitudes va más allá de la simple transmisión de conocimientos situándose en una dimensión formativa dentro del proceso. Esta dimensión se caracteriza por incluir elementos que buscan incidir en los criterios de análisis del individuo, su capacidad de innovación y de adaptación.

De esta manera, aquel programa de capacitación, taller, curso o diplomado; como orientación pedagógica establecerá una correspondencia con el nivel decisorio, ejecutivo o coordinador del participante.

El desarrollo de capacidades ó habilidades se da en una dimensión cognoscitiva del proceso en el cual lo importante es el aprendizaje de conceptos, técnicas y su correcta aplicación. Esta orientación en el proceso corresponde al tipo de capacidades necesarias en el nivel decisorio operativo. El desarrollo global de capacidades, de transformación crítica, de síntesis y evaluación, son aspectos que el individuo interioriza a nivel de la personalidad. Esta orientación pedagógica corresponde al nivel decisorio estratégico.

Finalmente, el desarrollo de aptitudes contempla incluso la dimensión efectiva dentro del proceso pedagógico. Esto incluye el manejo de símbolos, procesos de identificación en torno a los sistemas de valores y los patrones culturales.

⁴ Como se verá en la parte de metodología, uno de los objetivos de nuestra investigación es precisamente observar si el programa de capacitación en el que participaron los directivos de CNA cambió su comportamiento en las áreas estudiadas.

En el siguiente cuadro se presenta la correspondencia entre métodos pedagógicos y el nivel decisorio de gerentes públicos así como algunos temas de cursos característicos. Igualmente, se hace referencia al nivel de análisis del proceso modernizador en el que se ubicaría cada esfuerzo pedagógico.⁵

NIVEL DECISORIO DEL PARTICIPANTE	METODO PEDAGOGICO	TIPOS DE CURSOS	NIVEL DEL PROCESO MODERNIZADOR
OPERATIVO	<p>TRADICIONAL PARTICIPATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • MODELOS DE SIMULACION • EJERCICIOS DE APLICACION 	<ul style="list-style-type: none"> • TECNICAS DE EVALUACION FINANCIER • PRESUPUESTACION • CONTROL DE INVENTARIOS • EVALUACION DE PROYECTOS • SISTEMAS DE COSTOS • INVESTIGACION DE MERCADOS • ADMINISTRACION DE MATERIALES • SISTEMAS DE CALIDAD 	EFICIENCIA
EJECUTIVO	<p>PARTICIPATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • MODELOS DE SIMULACION • METODOS DE CASOS DE GRUPOS DE DISCUSION • JUEGO DE ROLES 	<ul style="list-style-type: none"> • TEORIA DE LA DECISION • DESTION FINANCIERA • ADMINISTRACION PEROSNAL • COMERCIALIZACION • DINAMICA DE GRUPOS • DESARROLLO ORGANIZACIONAL • GESTION TECNOLOGICA • TEORIA DE LA ORGANIZACION • ANALISIS Y EVALUACION DE POLITICAS. 	EFICACIA
ESTRATEGICO	<p>PARTICIPATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE DISCUSION • METODOS DE CASOS • FOROS DE ANALISIS • MODELOS DE SIMULACION 	<ul style="list-style-type: none"> • ETICA Y POLITICA • ADMINIBISTRACION PUBLICA • LIDERAZGO Y DIRECCION • CONTROL Y EVALUACION DE LA GESTION • ANALISIS POLITICO • ANALISIS ECONOMICO • PLANEACION ESTRATEGICA • POLITICAS PUBLICAS • COMUNICACION SOCIAL 	LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL

Durante el periodo 1987-1990, se efectuó un estudio sobre el perfil y trayectoria de gerentes de Empresas Públicas en México, por lo que en el siguiente cuadro se muestra un resumen de las tendencias dominantes que arrojó dicho estudio y se contrasta la realidad observada, que todavía muestrea los vicios del sistema heredado, con lo que serían las nuevas tendencias que poco a poco se irán presentando en el perfil del gerente público, las cuales se derivan de la reflexión que Cabrero Mendoza hizo a lo largo del desarrollo de su obra "Del administrador al Gerente Público".

⁵ Fuente: "Del Administrador al Gerente Público", Cabrero Mendoza Enrique.

NIVEL DECISORIO Y CARACTERÍSTICAS	PERFIL	PERFIL ACTUAL DEL GERENTE DE EMPRESAS PUBLICAS	TENDENCIAS DEL PERFIL DEL GERENTE PUBLICO EN UN NUEVO ESCENARIO
OPERATIVO	ANTIGÜEDAD ITINERARIOS FORMACION PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • NO ES INDISPENSABLE • ALTA ROTACION POR INSTITUCION • ALTA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS <p>PUEDEN PROVENIR DEL SECTOR PUBLICO O PRIVADO</p> <p>SE FORMA PRINCIPALMENTE EN INSTITUCIONES PUBLICAS Y SE ESPECIALIZA EN EL EXTRANJERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA O DEPENDENCIA • CASI NULA LA ROTACION • BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS <p>SECTOR PUBLICO, PARAESTATAL O PRIVADO</p> <p>INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS CON POSGRADO DE CORTA DURACION DE TEMAS TECNICOS, ALTA ESPECIALIZACION</p>
EJECUTIVO	ANTIGÜEDAD ITINERARIOS FORMACION PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • ES RECOMENDABLE • ALTA ROTACION POR INSTITUCION • MUY ALTA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS <ul style="list-style-type: none"> • POSIBILIDAD DE CARRERA DE EMPRESARIO PUBLICO • POSIBILIDAD DE CARRERA CICLICA TANTO SECTOR CENTRAL COMO PRIVADO <p>FUNDAMENTALMENTE EN INSTITUCIONES PUBLICAS Y SE ESPECIALIZA PRINCIPALMENTE EN AREAS ADMINISTRATIVAS, YA SEA EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA O DEPENDENCIA • BAJA ROTACION POR INSTITUCION • BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS <p>CARRERA DE EMPRESARIO-GERENTE EN ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS SIMILARES</p> <p>DE BASE EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS CON POSGRADO (MAESTRIA O DOCTORADO) EN TEMAS DE GESTION DE ORGANIZACIONES Y POLITICAS ESPECIFICAS</p>
ESTRATEGICO	ANTIGÜEDAD ITINERARIOS FORMACION PROFESIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EN EL SECTOR PUBLICO INDISPENSABLE EN LA EMPRESA NO ES NECESARIA • ALTA ROTACION POR INSTITUCION • MOVILIDAD EN FUNCION DE LA ROTACION <p>CARRERA CICLICA ENTRE SECTORES CENTRAL Y PARAESTATAL</p> <p>EN INSTITUCIONES PUBLICAS, ALGO EN PRIVADAS, AUNQUE EN EL EXTRANJERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ANTIGÜEDAD EN ORGANIZACIONES SIMILARES • BAJA ROTACION POR INSTITUCION • BAJA MOVILIDAD EN LOS PUESTOS <p>CARRERA DE GERENTE PUBLICO, ESPECIALIZADO SECTORIALMENTE</p> <p>DE BASE EN INSTITUCIONES PUBLICAS O PRIVADAS CON POSGRADO (MAESTRIA Y/O DOCTORADO) EN TEMAS DE ADMINISTRACION, GESTION PUBLICA Y ECONOMIA, PRINCIPALMENTE</p>
PERFIL DE PERSONALIDAD		<ul style="list-style-type: none"> • EJECUTOR • BUSQUEDA DE APOYOS Y ALIANZAS • IDENTIDAD CON EL GRUPO O COMARILLA • ORIENTADO A LA TAREA 	<ul style="list-style-type: none"> • EMPRENDEDOR • CAPACIDAD DE NEGOCIACION • IDENTIDAD CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL • ORIENTADO AL LOGRO INSTITUCIONAL

Tomando como referencia la obra antes citada, a continuación se indica la estructura que describe tanto al administrador como al gerente público y posteriormente se muestra un cuadro de síntesis de características diferenciales entre la administración pública tradicional y la gestión pública

1.5.- DEL ADMINISTRADOR AL GERENTE PUBLICO.

En la administración pública tradicional, sea con una vocación burocrática o tecnocrática, el administrador público adopta un perfil que se caracteriza por un apego a la norma (jurídica o técnica), centralización de su espacio de decisión, y búsqueda de pertenencia al "grupo" que políticamente le da fuerza al interior del aparato.

Este perfil se identifica fundamentalmente con un decisor para el que el mantenimiento o ampliación de los espacios de poder, el evitamiento de iniciativas con una baja cuota de rentabilidad política y el uso estratégico de los recursos disponibles son las premisas de referencias que dan lógica a su comportamiento. La identidad de este administrador público se da con el grupo que lo impulsa en la pirámide del aparato, y no con el aparato estatal.

El llamado gerente público como producto de un modelo de gestión pública orienta su comportamiento a partir de otro tipo de premisas. Los espacios decisorios son abiertos a la intervención de otros miembros, dado que un proceso más rico y una decisión inclusiva dan mayor fuerza a la propuesta. La función primordial no solo es el cumplimiento de los programas previstos, sino que se amplía a una permanente función de diálogo y comunicación con otras unidades del aparato. Además una interlocución permanente con los grupos sociales habla de un perfil que orienta su función al entorno, más que la interior del propio aparato.

La parte de la lógica de acción del gerente público se orienta a la ampliación de su presencia y espacios de poder, sin embargo la estrategia para ello se modifica, dado que es la capacidad negociadora, emprendedora y ejecutiva la que le reportará posibilidades de ascenso y no el esquema tradicional del manejo de recursos para obtener apoyos.

Se trata de una nueva cultura organizacional que premia y da espacios a quien tiene una mayor capacidad de iniciativa y de interlocución con el entorno, tendrá más oportunidades quien tenga más logros en su trayectoria como gerente público y un mayor impacto real en el entorno.

En el siguiente cuadro se puede observar una síntesis de características diferenciales entre la Administración Pública y la Gestión Pública.

VARIABLES DE DIFERENCIACION	ADMINISTRACION PUBLICA TRADICIONAL	GESTION PUBLICA
Prerrequisitos básicos	Cumplimiento de las Normas (Jurídica o Técnica)	Búsqueda de: <ul style="list-style-type: none"> ⊖ Eficiencia ⊖ Eficacia ⊖ Legitimidad
Concepción del Estado.	Dominante Unilateral	Modesto, participativo
Base de legitimidad de A.P.	Jurídica/Técnica	Vinculación Estado/Sociedad
Naturaleza y Dinámica del aparato.	Recibe demandas, las procesa y ofrece bienes y servicios (sistema semiabierto, límites organizacionales claros)	Recibe y promueve demandas, promueve soluciones en el seno de la sociedad, ofrece recursos y vías de solución y excepcionalmente bienes y servicios (sistema abierto, límites organizacionales difusos)
Naturaleza y Dinámica del aparato.	Recibe demandas, las procesa y ofrece bienes y servicios (sistema semiabierto, límites organizacionales claros)	Recibe y promueve demandas, promueve soluciones en el seno de la sociedad, ofrece recursos y vías de solución y excepcionalmente bienes y servicios (sistema abierto, límites organizacionales difusos)
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Vertical, Jerarquizada ⊖ Alta formalización, estable ⊖ Roles definidos ⊖ Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Flexible • Roles Cambiantes • Por proyectos, formación de equipos, matricial
Sistema de planeación.	Rígido, de arriba hacia abajo	Flexible, Abierto, Correctivo
Sistema de dirección.	Centralizado, formal por autoridad	Descentralizado, Trabajo por equipo con autonomía relativa
Sistema de Evaluación.	Control normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto • Evaluación del desempeño
Sistema Administrativo Dominante	Administración Clásica	Cogestión (Estado-Sociedad)
Percepción del contexto	Dinámico (Demandas sociales que crecen)	Turbulento (demandas cambiantes, conglomerado social en proceso de transformación)
Enfoque Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Hacia el "uso" estratégico de bienes y servicios para el mantenimiento de los apoyos políticos ⊖ Sociedad que gira en torno al aparato estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la armonización y logro de inquietudes sociales ante un contexto cambiante en un escenario de recursos limitados. • Aparato estatal que confluye con un contexto institucional en torno a la sociedad.
Herramientas Técnicas	Pagos colaterales en función de apoyos políticos (Relación de Clientelas)	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con grupos y agentes de la sociedad • Distribución de recursos a partir de procesos de negociación
PERFIL DEL FUNCIONARIO	ADMINISTRADOR PUBLICO	GERENTE PUBLICO

1.6.- CONSIDERACIONES FINALES.

Finalmente, de acuerdo con lo planteado por el autor Enrique Cabrero Mendoza; podemos decir que el cambio necesario en la administración pública solo se podrá generar vía una nueva cultura en el administrador.

Es por esto que los recursos humanos en el sector público se constituyen en la variable clave del cambio; este aspecto si bien no ha sido la característica dominante en procesos de reforma en curso, poco genera un movimiento en este sentido.

El enfoque que a lo largo del trabajo se ha denominado **gestión pública**, parece dar una respuesta a las expectativas de la sociedad contemporánea. Sin embargo; la realidad, las inercias y las creencias enraizadas hasta lo más profundo de la Administración Pública, hacen de este proceso de cambio un reto por resolver.

Con las especificidades del sistema político y administrativo de México la empresa se ve particularmente compleja; queda claro que la tradición, la historia, la cultura política y fundamentalmente, la estructura de la Administración Pública Mexicana, no permiten fácilmente el surgimiento de un nuevo protagonista que pueda adquirir una autonomía relativa que le permita actuar en una realidad que en momentos se presenta como dialéctica.

En el análisis que hizo el autor, donde todavía aparecen los “viejos vicios” de la Administración Pública, los directivos de más alto nivel de ésta, por ejemplo, requieren acumular antigüedad en el sector central y hacer méritos en el mismo. Existen algunos casos de quienes a partir de una carrera en el sector paraestatal o en la propia empresa, han tenido acceso al nivel directivo, esto indica la lógica de promoción por la pertenencia a grupos y no por la profesionalización y experiencia en la tarea. Las camarillas todavía no ceden el espacio al profesionalismo y la carrera de gerentes públicos y la alta rotación de cuadros es una constante en el aparato. El nivel estratégico tiene una alta movilidad que se base en el cambio no solo de cargos, también de dependencias; y en el nivel ejecutivo, se observa más una alta movilidad de cargos ocupados y una considerable presencia de itinerarios que se ciclan con el sector privado. Los niveles decisorios analizados aparecen más como estancos que como escalones de una carrera profesional en el sector. Así mismo, la lógica de ascensos, todavía responde a la tradición de la administración pública.

Los “viejos vicios” que se manifiestan todavía de una forma dominante en el aparato estatal inducen a serios problemas en la eficiencia, eficacia y legitimidad. Los altos costos de la rotación y movilidad son evidentes dado que la dependencia en la carrera de un funcionario, que cabe pensar más bien en una dispersión, falta de concentración y visión estrecha del horizonte de acción por parte de los directivos. Lo anterior incide en evitar decisiones de impacto a largo plazo a cambio de una búsqueda por los efectos a corto plazo, con los consecuentes problemas de eficacia organizacional en el grupo directivo. Este, en sustitución, va a tender a desarrollar una identidad con el grupo político al cual pertenece, lo que incide en mantener como

premisas decisorias la estrategia del grupo antes que la de la dependencia a la que se refiera.

Hasta aquí, hemos tratado el tema de la Administración Pública desde la perspectiva de cambio que se ha observado con los comportamientos de las propias organizaciones y sus recursos humanos. Hemos visto como las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios en todo tipo de organizaciones, nos conducen a la necesidad inaplazable de centrar la atención en los mecanismos que tiendan a buscar la productividad y calidad en nuestras instituciones: hemos hablado de como se ha pasado del Administrador al Gerente Público y de la importancia que juegan los programas pedagógicos de capacitación dirigidos a los funcionarios de la Administración Pública u otras instituciones.

Por lo tanto, centrandó nuestra atención en una de las organizaciones preocupadas por dotar a sus recursos humanos de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa, en las siguientes líneas hablaremos acerca de Comisión Nacional del Agua, un organismo descentralizado que forma parte del sector público.

Por otra parte, nos referiremos a una de las instituciones encargadas de promover procesos y técnicas de cambio para la Administración Pública: se hablará específicamente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) institución que se encarga de capacitar a los funcionarios, directivos y mandos medios de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa.

A través del tiempo hemos venido observando cambios dentro del contexto de la modernización de la administración pública (gestión pública), se ha dado un cambio en el perfil del funcionario público. Así pues, la modernización de la administración pública ha surgido como una respuesta a la crisis de legitimidad y necesidades de cambio del administrador público. Por lo anterior creemos que éste estudio de investigación está dirigido a cubrir la necesidad inaplazable de centrar la atención en los mecanismos que tiendan a buscar la productividad y calidad en nuestras instituciones, mediante la capacitación a los funcionarios, directivos y mandos medios de las habilidades directivas y gerenciales necesarias para obtener un mejor desempeño laboral y manejo de su empresa.

Así mediante diversos instrumentos y métodos de análisis que se mencionarán posteriormente, se pretende identificar los perfiles de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos, variables que conforman las principales habilidades que cualquier funcionario debe poseer como base fundamental de las estrategias gerenciales que contribuyen a su desarrollo dentro de la organización.

2.- COMISION NACIONAL DEL AGUA

La Comisión Nacional del Agua (CNA), es una Unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que tiene las atribuciones que se establecen en la Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento, el Reglamento interno de la SEMARNAT y las demás disposiciones-aplicables.

2.1.- MISIÓN Y VISION.

De acuerdo con los principios de esta institución encontramos que ésta busca promover entre sus empleados un espíritu de creatividad, confianza, esfuerzo, cuidado conjunto y compromiso compartido; elementos que se representan en el logotipo de esta institución.

Así pues, el logotipo de la C.N.A., es el perfil de un águila, símbolo nacional estilizado, con las alas desplegadas en actitud protectora y vigilante, que representa libertad, creatividad, confianza, esfuerzo, cuidado conjunto y compromiso compartido.

Por otra parte, a través de los elementos del logotipo se destacan algunas de las funciones de la C.N.A. como por ejemplo: el agua que interpretada a través de elementos envolventes que rodean el águila en forma de gota, evoca en tres tonos de azul; la lluvia, los ríos, los lagos y los mantos acuíferos subterráneos.

La asociación de éstos elementos, en sus diferentes manifestaciones, representa coordinación de esfuerzos, colectividad, productividad; todo ello con el objeto de fomentar e inducir el uso y aprovechamiento racional del agua.

Finalmente, el logotipo se complementa con la tipografía institucional "Comisión Nacional Del Agua", cuyo diseño recto y definido refleja la voluntad política de la CNA de ser una institución eficiente y moderna, además de que su trazo geométrico, firme y armonioso, expresa la responsabilidad de ejercer una auténtica autoridad en materia de agua.

2.2.- FUNCIONES.

Dicho organismo tiene entre sus funciones las siguientes: administrar y custodiar las aguas nacionales, así como los bienes que se vinculan a éstas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables, además de vigilar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales y 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.

2.3.- ANTECEDENTES HISTORICOS

En las siguientes líneas, se muestran algunos de los antecedentes históricos de este organismo descentralizado, Comisión Nacional del Agua.

1853: Se constituye el ministerio de fomento, Colonización, industria y comercio, quien tenía a su cargo las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora la función de irrigación.

1921: Se crea dentro de la Secretaría de Agricultura y fomento, la Dirección de irrigación, la cual tiene como funciones, la organización del servicio hidrológico, estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego.

1926: La Ley sobre Irrigación en Aguas Federales dio origen a la Comisión Nacional de Irrigación, órgano dependiente de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

1946: Se instaura la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la cual absorbe a la Comisión Nacional de Irrigación.

1951. El Ejecutivo Federal instituyó la Comisión Hidrológica de la Cuenca del Valle de México, organismo de estudio y consulta sobre los problemas relacionados con el agua del valle de México, tanto en el aspecto de abastecimiento como en el de desagüe.

1972: Se decretó la creación de la comisión de Aguas del Valle de México, organismo técnico administrativo dependiente de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, esta Comisión absorbió a la comisión Hidrológica de la Cuenca del Valle de México.

1977: Al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública, quedaron fusionadas las Secretarías de Agricultura y Ganadería y de Recursos Hidráulicos, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

1989: Se establece la Comisión Nacional del Agua por decreto presidencial, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. El origen de la CNA obedece a la necesidad de concentrar en un solo órgano administrativo, la administración integral del agua y su cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas que requiere el país.

1991: Se conforma un Consejo Técnico para fortalecer el funcionamiento de la CNA, el cual es integrado por lo titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica. Este consejo ha constituido para la CNA, una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que de dieron origen.

1992: La ley de Aguas Nacionales, formalizó los avances institucionales que se habían logrado con la CNA y abrió espacios para que en el futuro ésta pudiera desarrollarse en otros aspectos.

1994: La nueva Administración Federal da origen a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; a la que se asigna el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de agua⁶.

3.- INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Considerando el apremio que las organizaciones tienen por disponer de los directivos idóneos, que conduzcan a optimizar el esfuerzo humano hacia la consecución de los objetivos institucionales, el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., se lleva a la tarea de organizar diplomados en los cuales a través de sus módulos que los componen, se proponen estrategias que facilitan la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Así mismo, el INAP proporciona servicios de capacitación, consultoría, asesoría, formación permanente e investigación en el campo de la Administración Pública.

3.1.- ANTECEDENTES.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una institución fundada en 1955 con el objetivo principal de promover el desarrollo y la difusión de la Administración Pública y de las Ciencias Administrativas en México.

En 1955 un grupo de prestigiados mexicanos que habían hecho de la vocación del servicio público su aspiración y su trayectoria vital, tuvieron la visionaria idea de formar una institución que contribuyera, desde afuera del gobierno, al mejoramiento profesional de las Instituciones Públicas y a la formación de los cuadros que se requerían para el funcionamiento eficaz y eficiente del Estado Mexicano.

Este grupo de notables fundadores del Instituto Nacional de Administración Pública estuvo integrado por:

Antonio Carrillo Flores, José Iturriaga, Gilberto Loyo, Alfonso Noriega, Rafael Mancera Ortiz, Alfredo Navarrete, Ricardo Torres Gaytán, Francisco Apodaca, Raúl Salinas Lozano, Manuel Palavicini, Enrique Caamaño Muñoz, Jesús Rodríguez y Rodríguez, Daniel Escalante, Andrés Serra Rojas, Raúl Ortiz Mena, Catalina Sierra Casasús, Rafael Urrutia Millán, Gustavo R. Velasco, José Attolini, Álvaro Rodríguez Reyes, Antonio Martínez Báez, Mario Cordera Pastor, Lorenzo Mayoral Pardo, Gabino Fraga Magaña y Jorge Gaxiola, prestigiados mexicanos que tenían, además, la preocupación propia del maestro, que trasciende a su época al sembrar con ideas e iniciativas para las generaciones venideras.

⁶ La información presentada con respecto a la C.N.A. fue extraída de la página de internet del C.N.A. www.org.cna.com.mx.

La Asamblea Constitucional del Instituto de Administración Pública se llevó a efecto en el Salón Panamericano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el 7 de febrero de 1955, y en ella se aprobarían los estatutos que normarían al Instituto y designándose al primer Consejo Directivo.

En 1956 se publicó el primer número de la Revista de Administración Pública. El 13 de abril de 1973 se funda en Veracruz el primer Instituto de Administración Pública Estatal, ese mismo año se crean los Institutos de Baja California, Estado de México, y Tabasco. Por acuerdo del Consejo Directivo a partir de marzo de 1974 el Instituto adquiere el carácter de Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

En 1980 se colocó la primera piedra de lo que es la sede actual del INAP. Se verificó con la participación de 45 organismos e institutos la Primera Reunión Nacional de Escuelas y Facultades de Administración Pública (ANEFECAP) y se realizó una publicación conmemorativa del 30 Aniversario del INAP.

En 1982 el Presidente de la República José López Portillo, inauguró las nuevas instalaciones del INAP, cuya sede es la que actualmente ocupa la Institución.

3.2.- OBJETIVO.

Desde su creación, el INAP ha realizado acciones para fortalecer su vinculación institucional con las dependencias y entidades de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial Federal, con los organismos descentralizados, desconcentrados y autónomos de gobierno y con los gobiernos de las entidades federativas y municipios del país, para lograr los objetivos siguientes:

- Fortalecer la capacidad de gestión del sector público y la profesionalización de los servidores públicos para mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.
- Promover la calidad, la productividad y la excelencia administrativa, así como la innovación y el desarrollo tecnológico dentro del sector público.
- Fortalecer y ampliar la presencia del INAP en el ámbito nacional y en el contexto internacional.
- Enriquecer el acervo de investigaciones y publicaciones que existen en el país sobre materia de administración pública.

3.3.- MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.

Misión: Contribuir al fortalecimiento de una eficaz gobernabilidad democrática del Estado y al funcionamiento de una administración pública eficiente y moderna al servicio de la sociedad mexicana.

Visión: Preservar y fortalecer un Instituto (INAP) que por su solidez y prestigio se convierta en agente protagónico de la transformación humanista y de mejoramiento de las instituciones públicas, de la profesionalización de sus servidores y del estudio y difusión de las Ciencias Administrativas.

Para cumplir con la misión y con los objetivos institucionales, el INAP realiza las siguientes actividades:

- Fortalecer la capacidad administrativa de los servidores públicos para enfrentar con éxito los problemas actuales y retos futuros que plantea la modernización de la administración pública.
- Coadyuvar a la profesionalización del servicio público impulsando la formación, actualización y capacitación en la administración pública.
- Promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas.
- Realizar, promover y difundir investigaciones y publicaciones sobre temas de administración pública.
- Promover el intercambio de ideas, experiencias e información y el estudio de problemas administrativos con profesores, investigadores y servidores públicos a nivel nacional e internacional.
- Consolidar la red nacional de Institutos de Administración Pública estatales y colaborar en las actividades de los mismos para ampliar la cobertura de atención en las entidades federativas y municipios del país.
- Establecer relación y fortalecer los lazos de comunicación con egresados de administración pública y promover su vinculación con nuestra institución.
- Promover la inclusión de programas y materias en las universidades e instituciones de educación superior del país sobre temas específicos de administración pública.
- Consolidar su patrimonio mediante la ampliación de la capacidad instalada, la modernización de las instalaciones, sistemas y equipo, y el manejo eficiente de los recursos.
- Estudiar y sugerir las medidas para coadyuvar al mejoramiento de la administración pública a través de consultoría y asistencia técnica.

- Promover la modernización administrativa y el uso de nuevas tecnologías para lograr mayor eficiencia y productividad en los programas gubernamentales.
- Intensificar la presencia del INAP en otros países a través de la participación en diversos foros internacionales y fortalecer las actividades de colaboración con instituciones afines, mediante la suscripción de convenios.

3.4.- ORGANIZACIÓN.

De acuerdo al artículo 7° de sus estatutos el Instituto Nacional de Administración Pública tendrá los siguientes órganos:⁷

a) La Asamblea General

Integrada por todos los miembros acreditados del Instituto quienes tienen un desempeño profesional como servidores públicos y/o académicos. Entre otras funciones, la Asamblea General elige a los miembros del Consejo Directivo, con excepción de uno de los dos Vicepresidentes, que es nombrado por los Institutos de Administración Pública Estatales; es informada de las actividades desarrolladas a través del Presidente del Consejo Directivo y aprueba los informes financieros, planes, programas y reformas estatutarias, y conoce de otros asuntos de su interés. La Asamblea General es convocada por el Consejo Directivo cada dos años.

b) El Consejo Directivo

Está integrado por un Presidente, dos Vicepresidentes, once Consejeros, un Tesorero y un Secretario Ejecutivo. Los cargos se renuevan cada dos años y es factible la reelección. Además de otras atribuciones, el Consejo Directivo establece las metas, las políticas generales, los procedimientos y los comités de trabajo que estime necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Instituto. El Consejo Directivo aprueba también el presupuesto anual.

El Presidente

Lleva a la práctica las decisiones y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y le informa de las actividades desarrolladas. Preside las reuniones de la Asamblea General y del Consejo Directivo y atiende el despacho de los asuntos del Instituto.

⁷ Fuente: Vázquez Ivan, García Gabriela, *ANÁLISIS DEL DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES (Análisis de modificación en el Estilo de Liderazgo, Estilo de comunicación y Manejo de Conflicto)*, Tesis UAM-I, 2000

El Secretario Ejecutivo

Tiene la calidad de funcionario del INAP y funge como Secretario del Consejo Directivo con facultad para participar en las deliberaciones del mismo. Además, atiende los asuntos de la administración interna del Instituto, de acuerdo con las instrucciones del Presidente, auxiliándose en el desahogo de los asuntos que tiene encomendados.

c) Los Comités de Trabajo

Integrados por disposición del Consejo Directivo para atender tareas concretas de investigación, estudio o aplicación de métodos y sistemas administrativos es la esfera gubernamental. Su composición, duración y finalidades serán determinadas por el Consejo Directivo de acuerdo con la naturaleza de sus recomendaciones.

d) El Consejo de Honor

Integrado por los expresidentes del Instituto, se ha constituido como un reconocimiento a los logros obtenidos por ellos durante el desempeño de sus cargos.

e) Coordinaciones de Programas.

Para la ejecución de sus programas básicos, el INAP cuenta con las Coordinaciones siguientes:

- Desarrollo y Formación Permanente.
- Consultoría y Asistencia técnica
- Estados y Municipios
- Investigación y Desarrollo de Sistemas
- Programa de Profesionalización del Servicio Público
- Administración y Finanzas

3.5.- DIPLOMADOS.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, el desempeño y adaptabilidad de los funcionarios, directivos y mandos medios no depende solamente de la capacitación que éstos reciban sino también del contexto en el que se encuentran sus organizaciones y del interés que éstas últimas demuestren ante su plantilla de trabajo. Ejemplo de ello es la Comisión Nacional del Agua (CNA), un organismo descentralizado que se ha preocupado por dotar a sus recursos humanos de dichas capacidades, promoviendo la asistencia de sus funcionarios a algunos de los diplomados impartidos por el INAP.

Específicamente, los **directivos y mandos medios de Comisión Nacional del Agua** han participado en los **diplomados de Administración y Mejora Continua y Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales** que ha impartido el INAP en los periodos del 97 al 2000.

A continuación , en una primera parte se describe el objetivo de dichos diplomados, su metodología y el contenido de los programas citados anteriormente.

3.5.1.- OBJETIVO.

Cabe mencionar que mediante ambos diplomados se busca dotar a los participantes de los elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor. Así mismo, se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

3.5.2.- METODOLOGÍA.

En ambos casos, la metodología se desarrollo a partir de exposiciones magistrales, estudio y discusión de casos, requiriendo en éstos la participación activa de los asistentes y la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el Diplomado a situaciones concretas de su ámbito laboral.

3.5.3.- CONTENIDO.

El **Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales** se compone de 8 módulos y tuvo una duración aproximada de seis meses, con una carga académica de 204 horas aula y una asistencia de tres sesiones a la semana de tres horas cada una. Por otra parte, el **Diplomado de Administración y Mejora Continua** se compone de 8 módulos y tuvo una duración aproximada de 208 horas aula y una asistencia de cuatro sesiones a la semana de tres horas cada una.

En las siguientes tablas, se muestran los módulos tratados en cada diplomado así como los temas tratados en cada uno de ellos.

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES	
MODULO	TEMAS
(MODULO 1) INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acercamiento a las Organizaciones. ➤ Concepto y naturaleza de la Administración. ➤ Introducción a la Administración. ➤ Enfoques básicos de la administración contemporánea. ➤ Los administradores. ➤ La administración en las instituciones públicas.
(MODULO 2) INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política y Administración Pública. ➤ El estado. <ul style="list-style-type: none"> - El concepto de Estado y su Organización. - El poder constituyente. - Forma de Gobierno. - Entidades Federativas y Municipios. ➤ División de Poderes. <ul style="list-style-type: none"> - Organización y Funcionamiento legislativo. - Organización y funcionamiento judicial. ➤ La Administración Pública. <ul style="list-style-type: none"> - Organización y funcionamiento del ejecutivo. - Concepto de globalización y sectorización. - Estructura actual de la Administración Pública Centralizada y Descentralizada.
(MODULO 3) LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El directivo y las características que debe desarrollar. <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades directivas conforme a la dinámica organizacional actual. - Areas en que debe ser experto. - Características personales que debe desarrollar. - Estilo administrativo. - Conocimientos. ➤ El directivo y los grupos productivos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - La dirección del factor humano en la organización. - El individuo y el grupo de trabajo. - Conformación y funcionamiento del grupo de trabajo. ➤ Diagnóstico de las habilidades de dirección actual. <ul style="list-style-type: none"> - Estilos de dirección (diagnostico). - Manejo de relaciones y concertación (diagnostico). - Plan de cambio. ➤ El medio organizacional y las habilidades para el cambio. <ul style="list-style-type: none"> - planeación estratégica. - Organización. - Delegación. - Control.

<p>(MODULO 4) INTEGRACIÓN Y CONDUCCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La naturaleza de los grupos y equipos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos de grupos. - Diferencia entre grupo y equipo de trabajo - Etapas en la formación de equipos ➤ Conducta individual de grupo <ul style="list-style-type: none"> - proceso socioafectivo y psicopatología de la vida laboral - Necesidad de cohesión: concertación, negociación. ➤ Dinámica grupal <ul style="list-style-type: none"> - Inducción de motivos. - Comunicación: obtención de respuestas intencionalmente deseadas. - Liderazgo: enfoque situacional y sus limitaciones. ➤ Colaboración y competencia en el contexto de productividad. <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de Cooperación. - El proceso de competencia. ➤ La dirección de equipos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - la función del líder-director. - La función del supervisor.
<p>(MODULO 5) COMUNICACIÓN EFECTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimientos de la comunicación Intra-personal. ➤ Conocimiento de la comunicación Inter-personal. ➤ Uso de la comunicación Intra e Inter-personal. ➤ La comunicación corporal. ➤ Misión, visión y valores. ➤ Lo importante contra lo urgente.
<p>(MODULO 6) MOTIVACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La formación significativa <ul style="list-style-type: none"> - el aprendizaje en los adultos - Ciclos de aprendizaje. ➤ El porque de la motivación. ➤ La motivación en el desarrollo de emprendedores. <ul style="list-style-type: none"> - Algunas teorías motivacionales. - El emprendedor y su medio. - Los jóvenes emprendedores ante el cambio. ➤ Las creencias <ul style="list-style-type: none"> - El origen de lo que hacemos. - Motivos y proyectos. ➤ Los retos <ul style="list-style-type: none"> - el poder de las metas. - Saber tomar decisiones. - Administración del tiempo. ➤ Motivación para el cambio. ➤ Motivación en diferentes escenarios. ➤ Modelos de automotivación. ➤ Casos prácticos.
<p>(MODULO 7) FORMACIÓN INTEGRAL DEL INSTRUCTOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marco conceptual de la capacitación. ➤ Proceso de la capacitación. ➤ Planeación didáctica de programas. ➤ Ejecución del programa de capacitación. ➤ Evaluación de la capacitación. ➤ Creatividad en la capacitación.

DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA	
MODULO	TEMAS
(MODULO 1) ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concepto y naturaleza de la administración. ➤ El ámbito de la organización y la administración. ➤ La organización como un sistema con propósitos. ➤ El suprasistema ambiental y los subsistemas de la organización. ➤ Planeación interactiva. ➤ Proceso de toma de decisiones. ➤ Diseño y evaluación del desempeño, comunicación y mejora continua. ➤ La dinámica organizacional frente al cambio; análisis comparativo y de contingencia. ➤ Visión prospectiva de la organización.
(MODULO 2) ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación y organización de la fuerza de trabajo. ➤ Dirección del factor humano. ➤ Empleo. ➤ Remuneraciones. ➤ Capacitación y desarrollo. ➤ Relaciones laborales. ➤ Prestaciones y postempleo. ➤ Técnicas de alta dirección. ➤ Servicio público de carrera.
(MODULO 3) LA INGENIERÍA DE SISTEMAS Y ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La escuela cuantitativa de la administración. ➤ Fundamentos de la ingeniería de sistemas. ➤ Técnicas cuantitativas de la investigación de operaciones. ➤ Técnicas cualitativas de la ingeniería de sistemas. ➤ Técnicas de la ingeniería de sistemas para la administración de proyectos.
(MODULO 4) REINGENIERÍA DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planeación del proceso de cambio. ➤ Rediseño de procesos. ➤ Implantación y administración del cambio. ➤ Evaluación de proyectos de reingeniería.

<p align="center">(MODULO 5) LIDERAZGO PARA EL CAMBIO Y LA PRODUCTIVIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El directivo y las características que debe desarrollar. ➤ Influencia, poder y efectividad. ➤ El directivo, la calidad y la productividad en los equipos de trabajo. ➤ Liderazgo situacional. ➤ Diagnóstico de las habilidades de dirección actual. ➤ El medio organizacional y las habilidades para el cambio.
<p align="center">(MODULO 6) BENCHMARKING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos básicos del benchmarking. ➤ Tendencias del benchmarking. ➤ Fases del benchmarking. ➤ Mitos del benchmarking. ➤ Casos de estudio. ➤ Adaptación de procedimientos (diseño).
<p align="center">(MODULO 7) ESTRATEGIA PARA EL ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DESICIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveles jerárquicos y toma de decisiones. ➤ Exploración del problema, ➤ Planteamiento del problema. ➤ Conducción de la participación. ➤ Solución de problemas. ➤ Evaluación de la alternativa seleccionada.
<p align="center">(MODULO 8) ENFOQUES E INSTRUMENTOS DE GESTION ADMINISTRATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta dirección gubernamental. ➤ Estrategia y organización. ➤ Gestión, viabilización y control de proyectos. ➤ Evaluación y discursos de intervención para el cambio.

Como se puede ver en el contenido de estos diplomados, algunos de los módulos y temas tratados se refieren a los temas de nuestro estudio: Liderazgo (Dirección), Comunicación y Negociación (Manejo de Conflictos).

En el siguiente capítulo, en una primera parte hablaremos acerca de las teorías referentes al Liderazgo, sobre todo el Liderazgo Situacional planteado por Blanchard, posteriormente trataremos el tema de la Comunicación desde la perspectiva de varios enfoques y finalmente hablaremos acerca de las Estrategias de Negociación (manejo de conflictos) que definen estilos determinados en cada persona.

Posteriormente, como se verá en la parte de metodología; utilizando algunos instrumentos de medición ya elaborados por determinados autores, basaremos la presente investigación en los resultados obtenidos en la evaluación inicial y actual del estilo de dirección, comunicación y negociación de los participantes (funcionarios, mandos medios, gerencia media o superior) de la Comisión Nacional del Agua, que asistieron a los diplomados mencionados anteriormente y que pertenecen a las generaciones (1997, 1998, 1999 y 2000).

Por otra parte, continuando con nuestro marco de referencia previo al análisis de nuestras hipótesis de investigación, cabe mencionar que en las siguientes páginas presentaremos el contenido del marco conceptual de esta investigación.

Considerando que se han efectuado diversos estudios dentro del campo del tema de liderazgo, para los fines de este trabajo; en las siguientes líneas primeramente hemos destacado los antecedentes del liderazgo, su importancia, las características y estrategias de un líder, para posteriormente, partiendo de las teorías más representativas de este tema; tocar algunos enfoques del mismo hasta llegar al planteado por Paul Hersey y Ken Blanchard. Posteriormente, en lo que se refiere al tema de la comunicación, hablaremos acerca de sus antecedentes, estilos de comunicación y de los elementos que se consideran como los principales componentes para desarrollar una comunicación interpersonal efectiva. Finalmente, tocaremos el tema de manejo de conflictos (es decir, la forma en que suele reaccionar un sujeto ante una situación de conflicto) destacando los estilos de negociación determinados por Thomas Kilman.

CAPITULO II

MARCO

CONCEPTUAL

1.-LIDERAZGO

Tomando en cuenta que en la presente investigación se pretende estudiar el estilo de liderazgo de los participantes de C.N.A. que tomaron el diplomado de Administración y Mejora Continua o el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales, primeramente hablaremos acerca de los antecedentes de este tema así como de las características que se consideran como idóneas de un líder y que actualmente reclaman las organizaciones.

1.1.- ANTECEDENTES.

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra se encontró sometido por las necesidades que le obligaron a buscar los recursos indispensables para sobrevivir. El instinto natural de agrupación y las dificultades para satisfacer sus necesidades, lo hicieron unirse con sus semejantes y formar grupos. Cada individuo tenía un puesto específico para satisfacer a todos los miembros; y como consecuencia para ser más eficientes, los individuos tendían a seguir a aquellos en quienes veían una forma de satisfacer sus necesidades.

En un principio la gente seguía a los más fuertes porque ellos les brindaban protección, posteriormente seguían a los más viejos debido a sus experiencias, después a los carismáticos debido a su capacidad de conducir y motivar a la gente, etc. Cuanto más sepa ésta persona respecto a que estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos es probable que sea más efectivo como líder.

De esta forma, encontramos las primeras teorías sobre liderazgo desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del "Gran Hombre", que dice que los líderes nacen y no se hacen; esto con base a las investigaciones sobre rasgos de personalidad, físicos y mentales de diversos líderes. Pero esta teoría perdió mucha influencia debido a la diversidad en los rasgos de personalidad, por lo que surge la escuela conductista de la psicología que dice que el líder no nace con todos esos rasgos personales, sólo con características físicas genéticas y hábitos de buena salud.

Después de una creciente desilusión con los enfoques de "Gran Hombre" y el de rasgos para comprender el liderazgo, se volvió la atención al estudio de situaciones y a la creencia de que los líderes son producto de situaciones determinadas.

Por otra parte, se han llevado a cabo gran cantidad de estudios con base en la premisa de que el liderazgo se ve en gran medida afectado por la situación de la que surge el líder y en la que opera. El que éste sea un enfoque persuasivo queda ejemplificado por la situación que permitió el surgimiento de Hitler en Alemania en los años 1930, el anterior surgimiento de Musolini en Italia, el surgimiento de F.D. Roosevelt en la Gran Depresión de los años 1930 en estados Unidos y el surgimiento de Mao Tse Tugn en China en el período siguiente a la Segunda Guerra Mundial.

Este enfoque para el liderazgo acepta que existe una interacción entre el grupo y el líder y apoya la teoría de los seguidores que se refiere a que las personas tienden a seguir a quienes perciben (en forma precisa o imprecisa) como un medio para lograr sus propios deseos personales. Entonces, el líder es la persona que identifica estos deseos y hace cosas, o emprende programas, diseños para satisfacerlos.

Dicho enfoque multidimensional para el liderazgo se detecto en forma temprana en los estudios de Stogdill y asociados cuando descubrieron, al analizar a 470 oficiales de la marina que ocupaban cuarenta y cinco puestos diferentes, que su habilidad de liderazgo estaba afectada en gran medida por factores situacionales tales como sus puestos, el medio ambiente de la organización en el que operaban y las características de las personas que debían dirigir.

Así pues, estas teorías sobre rasgos de personalidad perderían mucha influencia. Antes de 1949, la mayor parte de los estudios eran sobre este aspecto, pero resultaban estudios que variaban mucho en cuanto a sus resultados y no explicaban lo que era un líder.

Debido a su importancia para todo tipo de acciones de grupo, no es sorprendente encontrar una cantidad considerable de investigaciones y teorías con respecto al liderazgo, casi todo ello realizado en el periodo que comienza con la Segunda Guerra Mundial. Los estudios han aumentado en mayor número conforme pasan los años.

Posteriormente se realizaron otro tipo de estudios dirigidos hacia las situaciones y contingencias de su medio con la creencia de que los líderes son producto de situaciones específicas, es decir, el líder actúa de acuerdo a la situación y utiliza a aquellos elementos que se adecuan más en el momento preciso en el cual opera.

El liderazgo es un fenómeno fundamental en la vida social, pudiéndolo ejercitar una sola persona o un grupo. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos líderes.

La sociología actual investiga prescindiendo de todo juicio de valor, formas y condiciones del liderazgo. Los conceptos de liderazgo y líder son aplicados a todo grupo, por muy elemental que sea, y no sólo a tipos prominentes de líderes.

Las investigaciones sociológicas de los pequeños grupos han examinado, aproximadamente desde 1950, innumerables variaciones del fenómeno del liderazgo, indicando que debe ser concebido como un problema de interacción, que está relacionado con la estructura del grupo que va a seguir al líder. Por lo tanto, se deduce que los líderes inspiran y guían a individuos o grupos políticos; y las personas (líderes) dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión comprometidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

1.2.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el manejo de una Organización, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces –con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción-, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Por eso, ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de éstas se encuentran apreciando más a los gerentes que además cuenten con habilidades de líderes.

Así pues, las Organizaciones destacan la importancia del liderazgo considerando los siguientes puntos:

1. Es importante poseer la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

1.3.- EL PAPEL DEL LÍDER EN LA EMPRESA.

Como ya lo hemos mencionado antes, podríamos decir que un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades y que siempre está al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la realización de las actividades.

Además de que el líder debe cumplir con ciertas funciones y tareas propias de su puesto (cargo) éste, sin abusar de su nivel jerárquico; logra que sus seguidores crezcan y se desarrollen al mismo tiempo que se cumple con las metas

organizacionales (es decir, ejerce cierta autoridad cuya base se sustenta en el servicio de sus seguidores).

1.3.1.- FUNCIONES DE UN LÍDER.

Tomando en cuenta la consideración de que un líder juega diversos roles, a este se le asignan diversas funciones las cuales debe cumplir en ocasiones de forma simultánea y con concordancia. Por ejemplo:

- **Líder como ejecutivo:**
Coordina las tareas del grupo y supervisa las actividades.
- **Líder como organizador:**
Planifica, programa y orienta.
- **Líder como estratega:**
Ordena, distribuye, dispone y arbitra recursos.
- **Líder como experto:**
Ayuda, aconseja y complementa.
- **Líder como fuente de recompensa y castigos:**
Premia, censura y reprime.
- **Líder como árbitro y mediador:**
Ayuda, coopera, motiva y regula.
- **Líder como portero del grupo:**
Representa, identifica y avala.

1.3.2.- ESTRATEGIAS DE UN LÍDER.

Un líder, además de poseer determinadas características y de tener que cumplir con ciertas funciones, éste puede recurrir a algunas estrategias que le ayuden en el manejo de su empresa y su gente.

Existen varias áreas de competencia, ciertos tipos de habilidades para dirigir a los seres humanos, de las que derivan **seis estrategias de liderazgo básico:**

- **Atención mediante la visión:** Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización.
- **Significado mediante la comunicación:** Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una

organización esto crea una comunidad de aprendizaje y constituye una organización eficaz.

- **Confianza derivada de la consistencia:** Los líderes deben inspirar confianza, deben construir una buena imagen en base a la persistencia y a la constancia.
- **Desarrollo del propio líder Autocrítica:** En los líderes verdaderos no se hayan trazas de presunción o auto adoración, confían en sí mismos, su actitud central es el auto respeto.
- **Voluntad de asumir riesgos:**
Debe reconocer y compartir la incertidumbre.
Debe aceptar los errores.
Debe estar dispuesto a responder a los retos.
- **Capacitación:** Los líderes buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.
- **Descentralización:** Es eficaz mediante una verdadera delegación de poderes que implica que se confíe en las personas que desempeñan las funciones.

Considerando lo anterior, podemos decir que el liderazgo tiene la función de lograr que los subalternos tengan siempre la moral en alto y que produzcan a su máxima capacidad.

1.3.3.- CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

A pesar de que un líder debe tener determinadas características como las que se mencionaran más adelante, no hay que olvidar que cualquier grupo de personas que trabajan a una cierta capacidad, necesitan una persona que sea hábil como líder.

Esta habilidad se da con base a:

- 1) la capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivaciones diferentes;
- 2) en la habilidad para inspirar;
- 3) y en la fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades.

Para el primer punto, toda la administración es situacional y depende de contingencias. Todo tipo de líder, con conocimientos elementales sobre teorías de motivación y que contemple los elementos de su medio, esta en mejor posición para definir y establecer los mejores elementos para actuar en su entorno y de esta forma ser un líder que produzca las respuestas deseadas en el momento deseado.

Para el segundo punto, el líder debe tener la habilidad para inspirar, es decir, animar a los seguidores para que apliquen su mayor capacidad en sus actividades. Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad y devoción por parte de sus seguidores.

Para el tercer punto el liderazgo esta relacionado con el estilo del líder, y con el clima que crea como resultado.

Finalmente se destacan como características de un líder:

- Inteligencia
- Iniciativa
- Energía y agresividad
- Madurez emocional
- Responsabilidad
- Persistencia
- Persuasivo
- Habilidad comunicativa
- Seguridad en sí mismo
- Creatividad
- Participación social

1.4.- ESTILOS DE LIDERAZGO.

Los diferentes estilos de liderazgo planteados por los diferentes autores, se pueden clasificar en base a dos tipos de análisis: el análisis tradicional y las teorías conductuales. Sin embargo, dentro de cada una de estas categorías encontramos diferentes enfoques los cuales se describen a continuación según sus propios autores.

1.4.1.- ANÁLISIS TRADICIONAL.

Dentro del análisis tradicional se pueden encontrar diferentes teorías: las teorías de rasgos que consideran el liderazgo como rasgo de la personalidad. Es decir, esta teoría sostiene que las personas nacen ya siendo líderes o para ser mandadas, lo que resulta algo contradictorio ya que hoy en día no se conocen características que diferencien al líder del no líder.

1.4.2.- TEORÍAS CONDUCTUALES.

Dentro de las teorías conductuales se considera al liderazgo como una conducta, es decir; éste se centra en el comportamiento del líder efectivo. Esta teoría se apoya en:

a) Estudios de la Universidad de Ohio.

Trata de los cuatro factores que definen la conducta del líder:

- Consideración
- Iniciación de estructura
- Énfasis en la producción
- Sensibilidad

b) Estudios de la Universidad de Michigan.

Buscan identificar las características de los líderes en relación con la eficacia de tarea. Distingue 2 dimensiones de la conducta del líder:

- Líderes orientados al empleado
- Líderes orientados a la producción

c) La Malla gerencial de Blake y Mouton.

Toda organización tiene dirigentes y dirigidos y en su teoría de la administración se encuentran tres características universales: un objetivo, personal y jerarquías. Distingue dos dimensiones básicas en el liderazgo: El interés por las personas y por la producción. Por otra parte, **Weber** identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El liderazgo carismático.
- El liderazgo autoritario.
- El liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de **k. Lewin**, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por **Lippit y White**, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.

Según los autores **Lippit y White**, los líderes se dividen en:

- ☞ Autoritarios.
- ☞ Paternalistas.
- ☞ Laissez-faire ("dejar hacer").
- ☞ Democráticos.
- ☞ Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

- a) Determinar los objetivos del grupo;
- b) Tomar las decisiones en el grupo;
- c) Tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder;
- d) Calidad que se consigue en la realización de las tareas;
- e) Participación que se garantiza a los miembros del grupo;
- f) Origen y dirección de los flujos de información;
- g) Forma cómo se realiza el control;
- h) Promociones en el interior del grupo;
- i) Quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Por otra parte, las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos. En el primer caso los miembros abren haces de relación hacia los líderes mientras que en el segundo, son los miembros los destinatarios de la interacción.

Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, ya que se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

1.4.3.- ENFOQUE MODERNO.

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios nos han conducido no solamente a cambiar la cultura tradicional de nuestras organizaciones y diferentes formas de comportamiento organizacional sino que también, modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de conducta del líder son lo que llamamos en lenguaje técnico: estilos de liderazgo).

A continuación, en base al criterio de diversos autores; se presentan las diferentes dimensiones en las cuales se puede encontrar un líder.

1.4.3.1.- LA DIMENSIÓN DE “CONSIDERACIÓN” O GRADO EN QUE EL LÍDER TIENE EN CUENTA LOS SENTIMIENTOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

1.4.3.2.- LA DIMENSIÓN DE “INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA”.

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas. Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

1.4.3.3.- ESTUDIOS UNIVERSIDAD MICHIGAN.

Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba.

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

Consideración	<p>Estructura Baja Consideración alta</p> <p>Alta</p> <p>Se da menos énfasis en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder se concentra en satisfacer las necesidades y deseos del empleado</p>	<p>Estructura alta Consideración alta</p> <p>El líder aporta directrices sobre cómo deben realizarse las tareas, mostrando al mismo tiempo una alta consideración por las necesidades deseos del empleado</p>
	<p>Estructura baja Consideración baja</p> <p>Baja</p> <p>El líder no aporta la estructura necesaria y muestra poca consideración por las necesidades y deseos del empleado.</p> <p>Baja</p>	<p>Estructura alta Consideración baja</p> <p>Se pone énfasis primariamente en la estructuración de las tareas del empleado, mientras que el líder muestra poca consideración por sus necesidades y deseos</p> <p>Alta</p>
Estructura de iniciación		

1.4.3.4.- TEORÍA DE MC. GREGOR.

La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor.

El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas. Así pues, **Mc Gregor** distingue dos estilos de liderazgo:

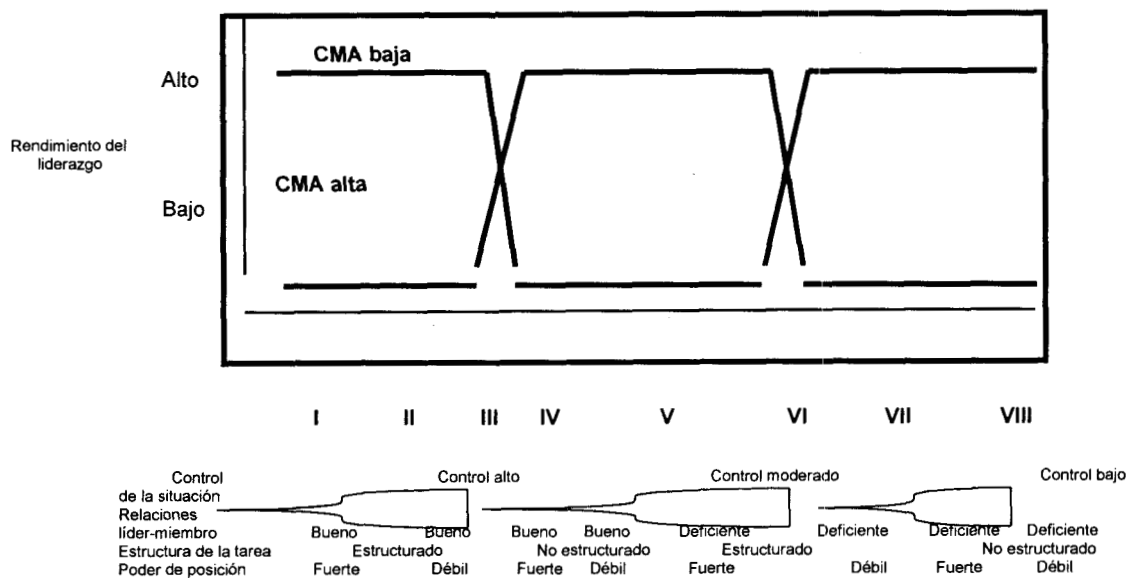
- Un estilo de líder autoritario y tradicional, al que le importan las metas u objetivos de la organización y el principio de autoridad (Es la denominada teoría X)
- Un estilo de líder más igualitario, al que le preocupa y se interesa por la integración de todos los miembros de la organización para así conseguir mejorar los objetivos de la empresa (es la llamada teoría Y).

1.4.3.5.- EL MODELO FIEDLER.

El modelo de contingencia o efectividad del liderazgo, fue desarrollada por **Fiedler** (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un

líder tiene un **estilo centrado en la tarea** o un **estilo centrado en las relaciones**. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están "centrados en la tarea". Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas espacialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.⁸



El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan aquellas situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes.

Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control (situaciones I, II, III) se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control moderado (situaciones IV, V y VI) se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII).

⁸ Ver figura siguiente.

En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores:

- La teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada;
- En los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando la situación II, y
- En los estudios de campo para la prueba del modelo, tres de las ocho situaciones (IV, V y VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV y VIII.

Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico. Dado que la validez de la escala de CMA está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado. Dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones. Por otra parte, aunque su enfoque a la teoría del liderazgo se ocupa principalmente de analizar el estilo de esta función, Fred E. Fiedler y asociados de la Universidad de Illinois, han sugerido una teoría de contingencias para el liderazgo.

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al grupo. En otras palabras, de acuerdo a Fiedler, las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades sino también a diversos factores situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación. Con base en sus estudios, Fiedler encontró tres "dimensiones críticas de la situación de liderazgo" que afectan el estilo más efectivo de los líderes.

a) Poder del puesto.

Es la medida en que el poder de un puesto, a diferencia de otras fuentes de poder tales como el poder carismático o de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tal como se puede ver en el caso de los administradores, éste es el poder que surge de la autoridad dentro de la organización. Como Fiedler señala, un líder que tenga un poder claro y considerable en su puesto puede obtener con mayor facilidad un mejor seguimiento que el que podría conseguir otro líder que carezca de este poder.

b) Estructura de la tarea.

Con esta dimensión Fiedler tenía en mente la medida en que se pueden especificar con claridad las tareas y la medida en que se puede considerar responsable a las personas de la ejecución, en contraste con las tareas que son vagas y no estructuradas. En los casos en los que las tareas son claras, se pueden comprobar con mayor facilidad la calidad del desempeño y se puede responsabilizar en forma más definida a los miembros del grupo por su desempeño, que en casos en los que las tareas son poco claras.

c) Relaciones entre líder y miembros.

Esta dimensión, que Fiedler consideró como la más importante desde el punto de vista de los líderes (puesto que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden en gran medida estar bajo control de la empresa) se refiere a la medida en que los miembros del grupo aprecian al líder y confían en él, y a la medida en que están dispuestos a seguirlo.

Como se describió anteriormente, para llevar a cabo su estudio, Fiedler postuló dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos orientado principalmente a las tareas y donde según él, el líder obtiene satisfacción al observar que las tareas se llevan a cabo; mientras que el otro estilo, se orienta principalmente al logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de un puesto de importancia personal.

Fiedler definió "lo favorable de la situación" como el grado en el que una situación determinada permite al líder ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está más orientado a tareas o a personas, Fiedler utilizó una técnica de prueba poco común. Basó sus descubrimientos en dos tipos de calificaciones:

- 1.- Calificaciones sobre el compañero de trabajo menos preferido (LPC, por sus iniciales en inglés) o sea, las estimaciones hechas por personas de un grupo, relativas a aquellos con quienes les gustaría menos trabajar.
- 2.- Calificaciones sobre la "supuesta similitud entre opuestos" (AS), basadas en el grado de semejanzas que los líderes consideran entre ellos y los miembros del grupo, suponiendo que a las personas les gusta más trabajar y lo hacen mejor con quienes consideran más afines.

En los estudios que se realizaron y con apoyo de otros, Fiedler encontró que las personas que daban una calificación elevada a sus compañeros de trabajo eran quienes obtenían una mayor satisfacción de tener relaciones interpersonales exitosas. Se consideró que las personas que daban una calificación baja a su compañero de trabajo menos preferido obtenían una mayor satisfacción en el desempeño del trabajo. De la misma manera, se encontró que quienes daban una calificación elevada a sus trabajadores respecto a supuesta similitud entre opuestos también les daban una

calificación bastante elevada en la escala de compañeros de trabajo menos preferidos y viceversa. A pesar de que Fiedler reconoce que las percepciones personales pueden ser poco claras e inclusive imprecisas se encontró que:

El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos poco comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; sólo es posible hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra.

Si se desea aumentar la efectividad del grupo o de la organización se debe aprender no sólo a capacitar a los líderes en forma más efectiva sino también a integrar un medio ambiente en la organización que permita el líder tener un buen desempeño.

En resumen de esta teoría se puede destacar que Fiedler considera que “ La realización del grupo depende de la estructura motivacional del líder”. Y distingue por lo tanto dos tipos de líderes:

- Líderes motivados hacia la tarea.
- Líderes motivados hacia las relaciones interpersonales.

Por lo que una dirección eficaz conlleva:

- Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.
- La estructuración de la tarea.

Para Fiedler los líderes motivados por el trabajo son personas que necesitan realizarse, obteniendo autoestima. Están altamente motivados, aún cuando no haya recompensa externa.

1.4.3.6.- LA TEORÍA DE LOS “CAMINOS DE META”.

Esta ha sido propuesta en la década de los 70 por **Evans y House**. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. Es decir, **la teoría de camino y meta** sugiere que la principal función del líder es fijar, aclarar metas para sus subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para lograrlas y eliminar obstáculos en el desempeño. Por lo tanto, en este enfoque se estudia al liderazgo en diversas situaciones. Tal como la percibe Robert House, la teoría se basa en diversas teorías de la motivación y liderazgo de otros autores. Además de las variables de la teoría de la expectativa, debemos al considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos los factores situacionales que incluyen:

- a) Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.

- b) El medio ambiente de trabajo, incluyendo componentes como la tarea, el sistema de recompensa y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se divide en cuatro categorías:

- 1) En la conducta de liderazgo de apoyo se tienen en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra preocupación por su bienestar y se crea un clima de organización placentero. Se tiene un mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados cuando esos se encuentran desalentados e insatisfechos.
- 2) Con liderazgo participativo se permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y esto puede dar como resultado un aumento en la motivación.
- 3) Bajo el liderazgo instrumental se proporciona a los subordinados orientación bastante específico y se especifica lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- 4) El liderazgo orientado al logro implica la fijación de metas desafiantes, la búsqueda de mejoramiento en el desempeño y confianza en que los subordinados lograrán metas elevadas.

En este punto, dichas consideraciones contrastan con los planteamientos realizados por Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

- ☞ **Liderazgo directivo:** Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
- ☞ **Liderazgo de apoyo:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
- ☞ **Liderazgo participativo:** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
- ☞ **Liderazgo centrado en el logro:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo. Más que sugerir que existe una mejor forma de dirigir, el estilo apropiado depende de las situaciones. Las situaciones ambiguas o inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y entonces puede requerirse un estilo más orientado a tareas.

En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos el líder puede indicarles qué hacer y mostrarles un camino claro para lograr las metas. Por otro lado, con una tarea rutinaria, como la que puede encontrarse en una línea de ensamble, una estructura adicional (que por lo general proporciona un líder orientado a tareas) puede considerarse redundante y los subordinados pueden pensar que es un exceso de control, lo cual podría ocasionar insatisfacción. En otras palabras, esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que estos la consideran como una fuente de satisfacción.

Otra proposición de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivadora, en tanto hace:

- a) Que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un desempeño efectivo.
- b) Que la conducta favorezca el medio ambiente de los subordinados mediante asesoría, dirección, apoyo y recompensa.

La clave para la teoría es que el líder influye sobre los caminos que unen a la conducta con las metas. El líder puede hacer esto al definir puestos y tareas, al eliminar obstáculos en el desempeño, al incluir el auxilio de los miembros del grupo para fijar las metas, al promover la cohesión del grupo y el esfuerzo del equipo, al aumentar las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir las presiones y controles externos, al hacer que las expectativas sean claras y al hacer otras cosas que satisfagan las expectativas de las personas.

Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo.

Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales:

- las características del empleado: Las cinco características del empleado más importantes son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad.
- los factores ambientales: Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal.

Por otra parte, la investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo; lo que ha conducido a considerar que las características del empleado (de necesidad de logro, de experiencia y la necesidad de claridad) afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias.

- En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande.
- En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento.
- el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

Por último, se puede destacar como enfoque esencial de esta teoría que "El líder debe hacer que sus seguidores vean compatibles sus metas personales con los objetivos de la organización".

Esto se desprende de las 2 hipótesis consideradas por este enfoque:

- La función del líder es suplementaria
- El impacto de la conducta del líder está determinado por la situación en que se encuentre los líderes y los seguidores.

Para mantener unido al grupo, el líder debe realizar unas funciones:

☞ Hacia el interior del grupo:

- a) Definir y clasificar las metas u objetivos de la empresa.
- b) Que cada miembro sepa su lugar dentro del grupo.
- c) Establecer buenas redes de comunicación que no sean complejos.
- d) Coordinan los esfuerzos de los miembros.
- e) Saber estimular para hacer más satisfactorio el trabajo.

☞ Hacia el exterior del grupo:

- a) Proyectar imágenes positivas del grupo hacia el exterior.
- b) Defenderlo de posibles ataques.
- c) Saber colaborar con líderes de otros grupos.

1.4.3.7. MODELO DESARROLLADO POR VROOM YETTON (1973).

Estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. Para determinar el proceso más eficaz en la toma de decisiones el líder se basa en siete factores:

☞ **Atributo A:** Importancia de la calidad de decisión.

Ante la importancia de la calidad de decisión del líder debe ser indiferente ante las alternativas, siempre que se cumplan requisitos como la aceptación de la decisión de los subordinados.

☞ **Atributo B:** Información del líder respecto al problema.

Un problema requiere tener la suficiente información para poder crear y evaluar mejores alternativas que resuelvan el problema. Esta información, se refiere al grado de ésta que posee el líder para abordar el problema sin ayuda de los subordinados.

☞ **Atributo C:** Grado de estructuración del problema.

Un problema estructurado es aquel en el cual quien ha de tomar la decisión conoce los tres componentes del problema:

- Su estado actual
- Su estado deseado
- Mecanismos que le permitan pasar de aquél a éste

Puede ocurrir que quienes tienen que tomar las decisiones no tengan mucha experiencia, que no entiendan bien el estado actual, se requiera creatividad que ellos no tienen, por estas razones Yetton recomienda procesos más orientados hacia el grupo para problemas peor formulados.

☞ **Atributo D:** Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en práctica efectiva.

Destacamos dos factores sobre la importancia de la aceptación:

- a) El papel que deben desempeñar los subordinados de la organización en la ejecución de la decisión, recordando que si no van a tener ninguna participación en la ejecución de la decisión la necesidad de su aceptación es mínima.
- b) Si los subordinados si van a ejecutar la decisión el papel que desempeñen pueden exigir una serie de pasos rutinarios, que demanden muy poco esfuerzo mental. Por su parte estas situaciones precisan el cumplimiento de los subordinados, pero no de su aceptación ni compromiso.

☞ **Atributo E:** Probabilidades de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados. Tres de las bases del poder darán lugar a la aceptación de las decisiones del líder:

a) **El poder legítimo.** Está originado en la recíproca aceptación de las reglas del juego. Si los subordinados consideran que el líder debe tomar la decisión o tener derecho hacerlo. Se puede afirmar que este tiene poder legítimo.

b) **El poder de la pericia.** Lo más probable es que se acepten las decisiones de aquellos líderes y directivos considerados como persona informadas y conocedoras de su trabajo.

c) **El poder de atracción.** Está basado en sentimientos positivos hacia el líder como son la confianza, respeto o admiración.

☞ **Atributo F:** Congruencia entre los objetivos de la empresa y los subordinados. La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones. Con la participación conjunta en la toma de decisiones es más probable que haya diferencias, no en el objetivo a alcanzar, sino en los caminos a seguir para alcanzar dichos objetivos, lo que es señal de mayores beneficios potenciales si se utilizan métodos más participativos.

☞ **Atributo G:** Conflicto o desacuerdo entre los subordinados. Existen cuatro propuestos razonable sobre las consecuencias de un conflicto.

Ha de evitarse
el conflicto

1) El conflicto interpersonal puede aumentar el tiempo que necesitan para tomar decisiones conjuntas.

2) El conflicto entre personas puede ser causa de división en sus posteriores relaciones.

Qué hay que
hacer frente
al Conflicto

3) El conflicto entre personas puede llevar a pesar con mayor claridad y a tomar mejores decisiones.

4) El conflicto interpersonal es señal de que deberían actuar con más frecuencia, para tratar de solucionar sus diferencias.

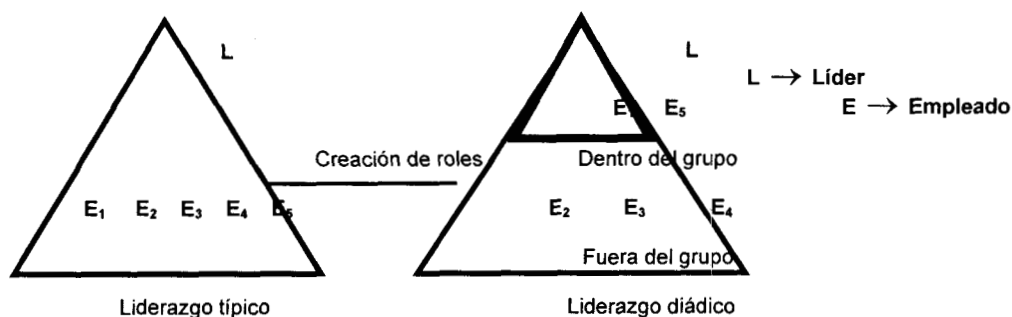
Según Yetton hay que afrontar el conflicto y no evitarlo. Esto se puede conseguir sin afectar negativamente a la calidad y al tiempo de decisión.

1.4.3.8.- MODELO DE GRAEN.

Los líderes carismáticos son aquellos que por el poder de sus habilidades personales pueden ejercer un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Hoy en día, se considera al líder carismático como el que tiene confianza en sí mismo, dominio y una fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias.

El liderazgo simbólico está basado en la formación y transmisión de la cultura de la organización, es decir, en los valores, creencias y expectativas que se esperan que compartan todos y cada uno de los miembros que contribuyen al alza de la empresa.

En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.



En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan *diada vertical*. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)".

Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo y intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa.

Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD **Robert Vecchio** ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes.

Otra de las teorías que sin duda han contribuido al estudio y análisis de la polémica de si el líder nace o se hace, de cual forma adopta para dirigir, relacionarse y comunicarse; es sin duda la teoría de **Hersey y Blanchard** en la cual como se verá en las siguientes líneas, se distinguen cuatro estilos de liderazgo.

1.4.3.9.- LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Uno de los modelos de liderazgo más usados es sin duda, “ la teoría del liderazgo situacional” de Paul Hersey y Ken Blanchard pues se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas tan importantes como Xerox, IBM, Mobil Oil solo por mencionar algunas de las más conocidas.

Blanchard en su teoría se ocupa del comportamiento del líder según diversas situaciones, es decir, como debería afrontar situaciones distintas dentro de la organización. Así pues, éste distingue cuatro estilos de liderazgo según cumplan las funciones de: ordenar, persuadir, participar y delegar; y aunque la teoría se centra en el comportamiento dichas aplicaciones estas están limitadas por las demandas situacionales.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

¿Porqué referirse a los seguidores y como se entiende en esta teoría el grado de madurez?. Cabe señalar que la importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores; consideración que han pasado por alto la mayor parte de las teorías de liderazgo.

Hersey y Blanchard definen el término "madurez" como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica.

➤ **La madurez laboral:**

Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan.

➤ **La madurez psicológica:**

Se refiere a la voluntad o motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior pues su motivación es intrínseca.

Como se vio en el planteamiento de **Fiedler**, el liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo identificadas por éste: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo, **Hersey y Blanchard** van más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en **cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, Persuadir, Participar y Delegar.**

a) Mandar

Mucho para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

b) Persuadir

Mucho para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder se comporta como director y proporciona apoyo.

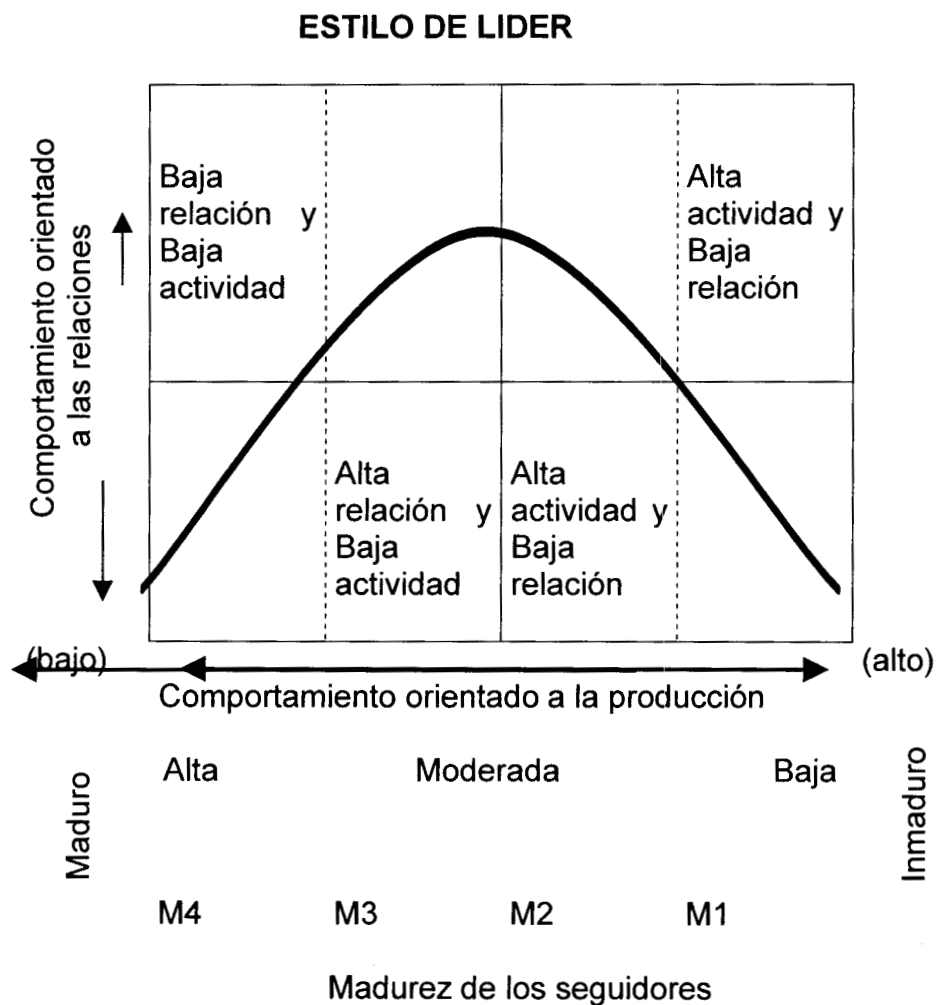
c) Participar

Poco para actividades y mucho para relaciones. Es decir, el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

d) Delegar

Poco para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder proporciona poca dirección y apoyo.

En la siguiente figura se apreciará la manera en que Hersey y Blanchard conciben su teoría, así como la forma en que se relacionan las tareas y las relaciones del líder en base a su comportamiento.



El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de las cuatro etapas de madurez.

M1: las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

M2: las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.

M3: las personas pueden pero no quieren hacer lo que quiere el líder.

M4: las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

En la figura anterior, se aprecia que la integración de los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional. Conforme los seguidores van alcanzando mayor grado de madurez, el líder no sólo responde reduciendo su control sobre las actividades, sino también disminuyendo su conducta en cuanto a las relaciones.

Como puede observarse, en la **etapa M1** los seguidores necesitan una dirección clara y específica. En la **etapa M2** se necesita una conducta partidaria de muchas actividades y gran relación. Esta conducta respecto a las actividades compensa la falta de capacidad de los seguidores y la referente a la gran relación trata de hacer que los seguidores "acepten", psicológicamente los deseos del líder.

La **etapa M3** crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario del apoyo, que no sea directivo ni participativo. Por último, en la **etapa M4**, el líder no tiene que hacer gran cosa porque los seguidores pueden y quieren asumir la responsabilidad.

Por último, de todo lo anterior puede decirse que la visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas; siendo que la preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

Esto, puesto que el mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice **K. Blanchard** (1991):

“Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?”

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. *El primero es cultural* y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo. *El segundo es actitudinal*, un poco más complicado pero no de imposible solución.

Muchos seminarios, cursos, talleres o diplomados; deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

Finalmente, retomando lo anteriormente desarrollado podemos decir que muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional el cual centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Por otra parte, en resumen; **la teoría clásica** ha asignado al líder las siguientes **funciones**:

- ☞ El líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades.
- ☞ El líder como organizador: Planifica, programa, orienta.
- ☞ El líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos.
- ☞ El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.
- ☞ El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.
- ☞ El líder como árbitro y mediador: Ayuda, coopera, motiva, regula.
- ☞ El líder como “portero del grupo”: Representa, identifica, avala.
- ☞ El líder como sustituto de la responsabilidad individual.
- ☞ El líder como víctima propiciatoria.

Como nos hemos dado cuenta a través de las referencias citadas sobre el liderazgo, éste representa un elemento fundamental dentro de toda organización, para alcanzar un buen desempeño laboral, logro de metas y objetivos de sus elementos que la integran. Sabiéndolo llevar a cabo de la manera que mejor se adecue a las circunstancias por las que este pasando la organización, se podrá obtener un mayor desempeño y calidad de la institución. Sin embargo; una organización no solamente requiere de buenos líderes sino también de personas que cuenten con un perfil idóneo,

la capacidad o habilidad para entablar una buena comunicación interpersonal entre los miembros y equipos de trabajo, así como saber negociar ante situaciones de conflicto con los demás.

Por lo anterior, a continuación se hablará acerca del tema de la Comunicación así como de sus diferentes componentes, para más adelante referirnos al tema de la Negociación y los determinados estilos manejados por Thomas Kilman.

2.- LA COMUNICACIÓN.

A partir de la revisión de la literatura sobre Comunicación, podemos considerar que ésta es de vital importancia para el ser humano, sobre todo si se trata de un líder, pues sin ésta, sus múltiples actividades no se podrían desempeñar exitosamente.

Si no se cuenta con patrones eficaces para la manifestación de las ideas y sentimientos, así como la habilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas, no habrá comunicación exacta o eficaz a menos que el emisor emita correctamente el mensaje y el receptor lo reciba en forma no distorsionada. Por lo tanto, es importante que conozcamos nuestros puntos fuertes y débiles en lo que a comunicación se refiere: conocerse a uno mismo para tener bien detectadas aquellas áreas en las que mejor nos desenvolvemos o necesitamos trabajar.

En las siguientes líneas, hablaremos acerca de los antecedentes de la comunicación, sus características y sobre todo de los cinco componentes que la constituyen y que son objeto de evaluación en nuestro estudio mediante el cuestionario que se aplicó para determinar el Estilo de Comunicación de los participantes en el diplomado impartido por el INAP.

2.1.- ANTECEDENTES.

La Comunicación de las ideas y todo lo que esta implica ha evolucionado principalmente durante las décadas de 1930 y 1940 alcanzando en nuestra época, una influencia sobre las personas y sus reacciones que sería interminable describir. Sin embargo, destacan dos tipos diferentes de modelos que se han desarrollado:

a) El modelo de Shanon y Weaver.

Este consta de cinco elementos: una fuente de información, un transmisor (codificador), un canal para la transmisión de las señales, un receptor (descodificador) y un destino.

Todos estos elementos están ordenados de forma lineal. Este esquema se perfeccionó posteriormente, trazando una distinción entre mensaje y su fuente, e introduciendo nociones importantes como la de retroalimentación y feedback (la respuesta del destino que le permite a la fuente modificar sus emisiones subsiguientes), ruido (interferencias en el mensaje), redundancias y filtros (modificadores del mensaje cuando está llegando al codificador o abandonando el descodificador).

En la década de los 60 se desarrolla otro modelo que se centra en las condiciones de la sociedad organizada para la circulación de la información entre los miembros de una comunidad determinada, o en el cara a cara. El modelo que lo representa mejor es el de Goffman.

b) Modelo de Goffman.

Consta de cuatro elementos: ordenamientos, conducta comunicacional, restricciones y marcos de interpretación. Ambos enfoques evolucionaron en la década de los 60-70 y definen la comunicación como una ocasión que los sujetos establecen y mantienen cooperativamente mediante un despliegue hábil de conductas, aspectos y artefactos.

2.2.- TIPOS DE COMUNICACIÓN.

De acuerdo con diferentes autores, 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; ésta se divide en tres grandes categorías: fáctica, indexical y regulatoria.

b) La Comunicación Fáctica.

Se refiere, como ya se ha dicho anteriormente, a los mensajes que tienen relación con el requerimiento o la provisión de información.

c) La comunicación indexical.

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

d) La Comunicación Regulatoria.

Es la información sobre los límites espaciales o temporales de la interacción, definición de roles, naturaleza del intercambio, alternancia en el diálogo, etc.

e) Comunicación Verbal.

El lenguaje verbal, como sistema de comunicación biológico o natural (a diferencia de los sistemas artificiales), es un sistema de transmisión de información significativa, es decir, relevante desde el punto de vista de la adaptación y el comportamiento del individuo que emite o recibe la información. También puede considerarse que éste es un sistema de comunicación muy redundante, pues a lo largo del mensaje se repite el mismo contenido informativo (es el caso, por ejemplo, del uso del número). Ésto determina que sea fácilmente predecible por el oyente.

2.3.- COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN.

De acuerdo con el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, se destacan cinco componentes en la Comunicación los cuales debe considerar toda persona sobre todo si se trata de un directivo o líder. Dichas cinco áreas específicas de la comunicación son: concepto de sí mismo, escuchar, claridad de expresión, capacidad para expresar los sentimientos constructivamente, grado de apertura.

2.3.1.- CONCEPTO DE SÍ MISMO.

Éste es uno de los más importantes factores de la comunicación pues lo que la persona cree de sí misma será un factor determinante en su conducta al comunicarse: Quién es, qué defiende, donde vive, qué hace y qué no hace, que valora y que cree; todo esto varía de persona a persona.

Por lo tanto, un concepto negativo de uno mismo a menudo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás, generándole sentimientos de defensa e inseguridad en su relación con los demás.

2.3.1.1.- FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SÍ MISMO.

El concepto de sí mismo que tenga la persona en cuestión estará influenciado por varias determinantes como por ejemplo:

- la forma en como este fue tratado por la gente importante a lo largo de su vida.
- de la comunicación verbal y no verbal que sostuvo con otras personas.
- aprendizaje de si cae o no cae bien, si es aceptable o no, si merece respeto o no, si es visto como exitoso o fracasado.

Así pues, si una persona quiere desarrollar un concepto positivo de sí misma, necesitará además de otros factores provenientes de terceros como: cariño, respeto y aceptación, sobre todo de parte de las personas que éste considera significantes en su vida.

2.3.2.- ESCUCHAR.

Este es otro de los componentes esenciales de la comunicación pues la relevancia de este concepto se debe a que a pesar de que la mayoría de las personas considera saben escuchar (poner atención a lo que otra persona le esta diciendo), no siempre se comprende el significado de lo que el emisor trata de decir. De esta manera tenemos que escuchar significa oír las palabras y entender su significado.

De contar con esta capacidad, las personas y sobre todo aquéllas que están en constantes relaciones interpersonales: directivos (gerentes) y sus empleados, al comprender el significado del mensaje que se esta transmitiendo; ayudará a la toma de decisiones.

2.3.2.1.- HABILIDADES PARA ESCUCHAR.

Algunas de las consideraciones que ayudan a enriquecer las habilidades esenciales del escuchar son:

- La persona debe hacerse el propósito o razón para escuchar.
- El que escucha debe inicialmente suspender todo juicio.
- Resistir la distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocar su atención en la persona que habla.
- Esperar antes de responder.
- Parafrasear al que habló.
- Repetir en sus propias palabras el contenido y sentimientos de lo que habló.
- Buscar el tema o temas importantes de lo que dice el comunicador.
- Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 150 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 500 palabras) para reflejar sobre el contenido y buscar el significado.
- Estar listo para responder a los comentarios del que habla.
- Preguntar para aclarar.

Al poner en práctica la mayoría de éstas, se tendrá una mayor efectividad en la comunicación, sobre todo en lo que al mensaje se refiere.

2.3.3.- CLARIDAD DE EXPRESIÓN.

Una persona que transmite sus ideas y pensamientos claramente, puede tener la ventaja de que éstas serán recibidas por su receptor con igual claridad. El saber expresarse es un factor importante de considerar pues además de que será comprendido nuestro mensaje, la claridad de expresión de nuestras ideas reflejará parte de nuestra personalidad: seguridad.

Así pues, una persona que se comunica efectivamente debe expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir. Debe aclarar y elaborar bien sus ideas así como ser receptivo al “feedback” que reciba del que lo escucha para utilizarlo en el encauzamiento de lo que esta comunicando.

2.3.3.1.- CONSIDERACIONES.

A pesar de que uno mismo considere ser claro al expresar las ideas o sentimientos, hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tener siempre presente que lo que uno considera claro, no siempre lo es o deberá serlo para los demás.
- Aclarar lo mencionado cuando parece que los demás entendieron lo que uno no quiso decir.
- Expresar lo que uno siente sin herir a los demás.
- Decir los pensamientos, sentimientos e ideas en el momento oportuno cuidando de no perder la sutileza.
- El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

2.3.4.- CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.

En lo que se refiere a la expresión de los sentimientos de una persona, cabe señalar que ésta debe hacerse de forma constructiva y positiva para evitar así una situación conflictiva entre ambas partes.

Es por eso que se requiere de la superación de los sentimientos de ira (sentimientos negativos) que bien pudieran impedir decir las cosas sin claridad o distorsionadas. Sin embargo, algunas personas suprimen su ira temiendo una respuesta recíproca. Esto repetidamente afecta físicamente a la persona que suprime tales sentimientos.

Por otro lado, la manifestación de los sentimientos ayuda a la relación con los demás. La gente necesita expresarlos de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las de los demás.

2.3.4.1.- GUÍA PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.

Para expresar los sentimientos de forma constructiva y positiva, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos; es decir, que el emisor:

- Darse cuenta de sus emociones.
- Admitir sus emociones, no ignorarlas ni negarlas.
- Poseer las emociones, es decir, aceptar la responsabilidad de lo que uno hace.
- Investigar sus emociones, no buscar medios para ganar el argumento.
- Reportar sus emociones.
- Integrar sus emociones con su intelecto y su voluntad. Es decir, darse la libertad de crecer como persona aprendiendo.

2.3.5.- APERTURA.

Es necesario darse la libertad a uno mismo para expresar en forma veraz y completa las propias ideas, juicios, valores, miedos, frustraciones, éxitos, etc.

Un individuo no podrá realmente comunicarse con otra persona o llegar a conocerla, hasta que no haya un intercambio abierto y confidencial. Así pues, un alto grado de apertura en una persona indicará síntomas de una personalidad saludable.

2.3.5.1.- BLOQUEOS DE LA APERTURA.

Algunas personas pueden experimentar problemas de apertura hacia los demás debido a diversos factores. Por ejemplo, las dudas y temores que uno puede tener de no ser aceptado totalmente por los demás, de que haya partes de la personalidad y del ser de uno mismo considerados como indignos de ser amados o valorados, entre otros; lo que conlleva a una comunicación cauta y ritualizada.

Por lo tanto, se considera que se da la atmósfera de apertura cuando hay respeto mutuo, confianza, buena voluntad, etc. Sin embargo, hay que correr el riesgo de abrirse para estimular en los demás también buena voluntad pues la confianza genera confianza.

Como se puede observar, a lo largo de estos apartados se han descrito los cinco conceptos que se consideran en el cuestionario de evaluación, del estilo de comunicación; de los directivos de CNA que participaron en alguno de los diplomados impartidos por el INAP. Sin embargo, cabe agregar como complemento de lo antes mencionado; la descripción de los sistemas de valores que influyen los modos de comunicación.

225530

3.- MANEJO DE CONFLICTOS.

Otra de las variables de nuestro estudio es precisamente la del estilo de negociación que tienen los participantes del diplomado impartido por el INAP. Es decir, dependiendo de la forma que éstos adopten para manejar una situación de conflicto, será el estilo de negociación de los mismos; estilo que podrá clasificarse en alguno de los considerados por Thomas Kilman.

Ahora bien, saber manejar una situación de conflicto es de gran importancia, pues este puede ser un serio problema en cualquier organización y puede sino provocar la disolución de la empresa, al menos lesionar verdaderamente el desempeño de la organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados. Sin embargo, como se verá más adelante; no todos los conflictos son malos y además, el conflicto tiene un lado positivo, así como uno negativo.

3.1.- EL CONFLICTO

No han faltado definiciones de lo que es el conflicto. Pero a pesar de los significados divergentes que ha adquirido el término, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben percibir el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un tema de percepción. Si nadie está consciente del conflicto, entonces hay consenso general de que no existe conflicto. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir Conflicto, entonces, como un **“proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima”**.⁹

Esta definición es deliberadamente amplia. Describe el momento en alguna actividad continua en que se atraviesa una interacción para convertirse en un conflicto entre las partes. Abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones – incompatibilidad de metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento y cosas semejantes – La definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de niveles de conflicto, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo.

⁹ K.W. Thomas, “Conflict and negotiation processes in organizations,” in M.D. Dunnette and L.M. Hough Handbook of industrial and organizational psychology, 1992, pp. 651-717

3.2.- LAS TRANSICIONES EN EL PENSAMIENTO ACERCA DEL CONFLICTO.

Es completamente apropiado decir que ha habido “conflicto” sobre el papel que el conflicto representa en los grupos y en las organizaciones.

a) enfoque tradicional

Una escuela de pensamiento ha afirmado que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. A esto le llamamos nosotros el **punto de vista tradicional**.

b) enfoque de las relaciones humanas

Otra escuela de pensamiento, **el punto de vista, de relaciones humanas**, argumenta que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y que no necesariamente tiene que ser malo, sino que, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo.

c) enfoque interaccionista

El tercero y más reciente punto de vista propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en un grupo, sino que plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia. A esta tercera escuela la llamamos **el enfoque interaccionista**.

3.2.1.- ENFOQUE TRADICIONAL.

Desde el punto de vista tradicional, es decir, el enfoque primitivo de conflicto suponía que todo conflicto era malo. Se veía al conflicto en forma negativa y se utilizaba como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, el conflicto era dañino y debía evitarse.

El punto de vista tradicional era consistente con las actitudes que prevalecían respecto del comportamiento de grupos en los años 30 y 40. Se veía al conflicto como un resultado disfuncional de una pobre comunicación, una falta de franqueza y confianza entre la gente y la falla de los administradores para responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

El punto de vista de que todo conflicto es malo ciertamente ofrece un enfoque sencillo para observar el comportamiento de las personas que crean conflictos. Puesto que se debe evitar todo conflicto, simplemente necesitamos dirigir nuestra atención a las causas del conflicto y corregir este mal funcionamiento a fin de mejorar el desempeño del grupo y de la organización. Aunque los estudios de investigación proporcionan ahora fuertes evidencias para cuestionar la idea de que este enfoque a la reducción de conflictos da como resultado un alto desempeño de grupo, muchos de

nosotros todavía evaluamos las situaciones de conflicto utilizando esta norma ya obsoleta.

3.2.2.- EL PUNTO DE VISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La posición de relaciones humanas daba por establecido que el conflicto era un hecho natural en todos los grupos y organizaciones. Siendo inevitable el conflicto, la escuela de relaciones humanas, abogaba por la aceptación del conflicto. Racionalizaban su existencia: No se le puede eliminar, e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo. El punto de vista de relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde fines de los años 40 hasta mediados de los 70.

3.2.3.- EL PUNTO DE VISTA INTERACCIONISTA.

Mientras el punto de vista de relaciones humanas aceptaba el conflicto, el punto de vista interaccionista estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apreciable, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. Por tanto, la contribución principal del punto de vista interaccionista consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto – lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocrítica y creador.

Dado el punto de vista interaccionista es evidente que es inapropiado e ingenuo considerar que el conflicto es completamente bueno o completamente malo. El que un conflicto sea bueno o malo depende del tipo de conflicto. Más específicamente, es necesario diferenciar entre el conflicto funcional y el disfuncional.

3.2.3.1.- EL CONFLICTO FUNCIONAL Y DISFUNCIONAL.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos, apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas funcionales, constructivas; éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

Por supuesto, una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no está clara ni es precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. El tipo y el nivel de conflicto que crea un involucramiento saludable y positivo hacia las metas de un grupo puede en este momento ser altamente disfuncional en otro grupo, o en el mismo grupo en otras circunstancias. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño de grupo.

Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual.

Desde luego, rara vez son mutuamente excluyentes el impacto del conflicto sobre e individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo, éste no es necesariamente el caso, y cuando no es así nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo personal.

3.3.- PROCESO DE UN CONFLICTO.

Se puede visualizar que el proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad, potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

ETAPA I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. No necesariamente conducen directamente al conflicto, pero una de esas condiciones es necesaria cuando surja un conflicto. En busca de la sencillez, se han condensado estas condiciones en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.¹⁰

COMUNICACIÓN: Uno de los principales mitos en que creemos la mayoría de nosotros es que la mala comunicación es la razón de los conflictos: “ Con sólo comunicarnos unos con otros, eliminaríamos nuestra diferencias”. Una conclusión semejante no está fuera de razón, dada la cantidad de tiempo que cada uno de nosotros pasa comunicándose. Pero, desde luego, la mala comunicación realmente no es fuente de todos los conflictos, aunque hay bastante evidencia para considerar que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimulan los malos entendidos.

Una revisión de la investigación sugiere que las dificultades semánticas, el intercambio insuficiente de información y el ruido en el canal de comunicación son barreras de ésta, y establecen condiciones potenciales previas al conflicto. Para ser más específicos, la evidencia muestra que las dificultades semánticas surgen como resultado de las diferencias en la capacitación, percepción selectiva e información inadecuada respecto de otras personas.

¹⁰ L.L. Putnam and M.S. Poole, “Conflict and Negotiation”, in F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication: An interdisciplinary perspective 1987* pp. 549-99

El potencial para el conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. Parecer ser que un posible incremento en la comunicación es funcional hasta cierto punto, a partir del cual es posible sobre-comunicarse, con un aumento resultante en el potencial para el conflicto. De manera que se pueden establecer las bases para el conflicto con demasiada información, y también cuando es insuficiente. Además, el canal seleccionado para la comunicación puede contribuir a estimular la oposición. El proceso de filtrado que ocurre cuando la información pasa entre los miembros y la separación de las comunicaciones respecto de los canales formales o establecidos previamente ofrece oportunidades para el surgimiento del conflicto.

ESTRUCTURA: El tamaño y la especialización actúan como fuerzas para estimular el conflicto. Mientras más grande sea el grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor es la probabilidad de que estalle. Se ha encontrado que el conflicto y la antigüedad están relacionando en forma inversa. El potencial para que surja tiende a ser más alto cuando los miembros del grupo son más jóvenes y donde es alta la rotación de personal.

Mientras mayor sea la ambigüedad para definir con precisión dónde descansa la responsabilidad de las acciones, mayor es el potencial para el brote del conflicto. Tales ambigüedades jurisdiccionales incrementan la lucha entre grupo para obtener el control de recursos y del territorio.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen metas diferentes. Esa diversidad entre grupos es una fuente importante de conflictos. Cuando los grupos dentro de una organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son inherentemente opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento de conflictos.

Hay ciertas indicaciones de que un estilo cerrado de liderazgo incrementa el potencial del conflicto, pero la evidencia no es especialmente contundente. Demasiada confianza en la participación, también puede estimularlo. Así también se encuentra que los sistemas de recompensas crean conflictos cuando un miembro gana a expensas de otro. Por último si un grupo depende de otro, o si la interdependencia permite que un grupo gane a expensas del otro, se estimulan las fuerzas de oposición.

VARIABLES PERSONALES: Estos incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona y las características de personalidad que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Hay evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad pueden llevar el conflicto potencial.

ETAPA II: Conocimiento y Personalización.

Si las condiciones que se citan en la etapa I, afectan en forma negativa algo que es de estimación para una parte, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se hacen realidad en la segunda etapa. Los antecedentes sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes se ven afectadas y están consciente del conflicto.

Es a nivel de sentimientos, cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración y hostilidad.

La etapa II es importante porque es donde tienden a definirse los temas del conflicto.¹¹ Este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. A su vez, esta “adquisición de sentido” es crucial porque la forma en que se define un conflicto se inicia con un largo camino hacia el establecimiento de resultados que pudieran arreglarlo. Las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Por ejemplo, se ha encontrado que las emociones negativas producen una sobre implicación de los asuntos, reducción en la confianza e interpretaciones negativas del comportamiento de la otra persona.¹² En contraste, se ha encontrado que los sentimientos positivos amplían la tendencia para ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, tener un punto de vista más amplio de la situación y desarrollar soluciones más innovadoras.¹³

ETAPA III: Intenciones.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento explícito. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada.¹⁴ ¿Por qué separan las intenciones como una etapa distinta? Uno tiene que formular conjeturas sobre las intenciones de la otra persona a fin de saber cómo responder a su comportamiento.

Muchos de los conflictos se agravan simplemente porque una parte atribuye intenciones equivocadas a la otra. Además, suele haber una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, de manera que el comportamiento no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

Al utilizar dos dimensiones cooperativismo (grado en el cual una persona trata de satisfacer las preocupaciones de la otra) y la asertividad (el grado en el cual una persona trata de satisfacer sus propias conveniencias) – se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: competitiva (asertiva y no cooperativa); colaboradora (asertiva y cooperativa); complaciente (no asertiva y no cooperativa); y arreglo con concesiones (a medio camino tanto en asertividad como en cooperación).

COMPETITIVA: Una persona está compitiendo cuando busca satisfacer sus intereses personales, sin que le importe el impacto que tenga sobre las otras personas que intervienen en el conflicto.

¹¹ See, for instance, R.L. Pinkley, “Dimensions of Conflict Frame:: Disputant Interpretations,” *Journal of applied psychology* (April 1990) pp.117-26.

¹² Ibid.

¹³ P. J.D. Carnevale and A.M Isen, “The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations”, *organizational behavior and human decision processes* 1999 pp.1-13.

¹⁴ Thomas; “Conflict and negotiation processes in Organizations”.

COLABORADORA: Cuando las partes en el conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la colaboración, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista.

EVASIVA: Una persona puede reconocer que existe un conflicto y desear retirarse o suprimirlo.

COMPLACIENTE: Cuando una parte procura apaciguar a un oponente, esa persona puede estar dispuesta a colocar los intereses de su oponente por encima de los suyos.

ARREGLO CON CONCESIONES: Cuando cada parte del conflicto procura ceder algo, tiene lugar una participación, lo que lleva a un resultado intermedio. En el arreglo con concesiones no hay un ganador o perdedor claro. Más bien existe la voluntad de razonar e objeto del conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta para ambas partes. Por tanto la característica distintiva del arreglo con concesiones es que cada parte procura ceder algo.

Los individuos tienen preferencias para el manejo de conflictos entre las cinco intenciones que se acaban de describir; se tiene la tendencia a confiar de manera consistente en estas preferencias; y se pueden predecir con bastante éxito las intenciones de una persona por una combinación de sus características intelectuales y de personalidad. Así que puede ser más apropiado considerar que las cinco intenciones para el manejo del conflicto son relativamente fijas, en lugar de visualizarlas como un conjunto de opciones entre las que los individuos eligen par ajustarse a una situación dada.

Etapa IV: Comportamiento

Cuando la mayoría de la gente piensa en las situaciones de conflicto, tiende a centrarse en la etapa IV. ¿Por qué? Porque éste es el momento en que los conflictos se vuelven visibles. La etapa de comportamiento incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Estos comportamientos de conflicto por lo general son intentos francos de forzar la implantación de las intenciones de cada parte, pero tienen una calidad de estímulo que los separa de las intenciones. Como resultado de cálculos equivocados o puestas en vigor de manera desviada, el comportamiento abierto en ocasiones es sesgado de las intenciones originales.¹⁵

Si un conflicto es disfuncional ¿qué pueden hacer las partes para reducir su intensidad? O a la inversa ¿qué opciones existen si el conflicto es demasiado bajo y necesita ser incrementado? Esto nos lleva a las técnicas de administración del conflicto.

¹⁵ Thomas, "Conflict and negotiations proceses in organizations".

La siguiente tabla enlista las principales técnicas de solución y estímulo que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto.

TÉCNICAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO	
Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas super-ordinales	Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Ampliación de recursos	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto, la ampliación del recurso puede crear una ganar-ganar.
Evasión	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus dedeos a las partes involucradas.
Modificación de la variable Humana	Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.

TÉCNICAS PARA LA ESTIMULACIÓN DEL CONFLICTO.

Comunicación	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles del conflicto.
Incorporación de personas Externas	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilo administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la Organización	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el statu quo.
Nombramiento de Abogado del diablo	Nombrar a un crítico par que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

Fuentes: Con base en S:P: Robbins, Managing Organizational Conflict: a Nontraditional approach (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), pages. 59-89.

En condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos que sean una consecuencia lógica.

Etapa V: Resultados

Resultados funcionales: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos desusados o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es una antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco

las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *statu quo*, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades del grupo e incrementa la probabilidad de que el grupo responda al cambio.

No solo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones en que existe algo de conflicto, sino que la evidencia indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad. Se demostró que entre los grupos establecidos, el desempeño tendía a mejorar más cuando había conflicto entre lo miembro que cuando había un acuerdo bastante justo. *Los grupos compuestos por miembros con diferentes intereses tienden a generar soluciones de mejor calidad a una variedad de problemas que los grupos homogéneos.* Lo anterior también nos lleva a anticipar que el incremento en la diversidad cultural de la fuerza laboral debe proporcionar beneficios a las organizaciones.

Resultados Disfuncionales: Por lo general son bien conocidas las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de un grupo u organización. Un resumen razonable indicaría lo siguiente: una oposición no controlada fomenta el descontento, que contribuye a disolver los lazos comunes y, con el tiempo, lleva a la destrucción del grupo. Y por su puesto, hay bastante literatura que documenta el hecho de que los conflictos – las variedades disfuncionales – pueden reducir la efectividad del grupo.

Entre las consecuencias más indeseables están el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo, y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de la lucha interna entre los miembros. Llevado al extremo, el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y amenazar su supervivencia.

3.4.- NIVELES DE CONFLICTO.

Como se ha visto, dependiendo del tipo de conflicto y de las relaciones que se tienen con las demás personas, podemos decir que se tienen distintos niveles de conflicto. Por ejemplo: conflicto intrapersonal e interpersonal, conflicto intergrupo o intragrupal.

3.4.1.- CONFLICTO INTRAPERSONAL.

El conflicto Intrapersonal ocurre en el fuero interno de una persona y, por lo general, consiste en alguna forma de conflicto de metas, cognoscitivo o afectivo. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes.¹⁶

¹⁶ E. A. Locke, K. G. Smith, M. Erez, D. Chah, y A. Schaeffer, "The effects of intra-individual goal conflict on performance", en *Journal of Management*, 1994.

Existen tres tipos básicos de conflicto intrapersonal de metas:

Conflicto acercamiento-acercamiento: Significa que la persona tiene que elegir entre dos o más alternativas, cada una de las cuales promete un resultado positivo.

Conflicto evasión-evasión: Significa que la persona debe seleccionar entre dos o más alternativas y todas muestran un resultado negativo.

Conflicto acercamiento-evasión: Significa que la persona decidirá si lleva a cabo algo que ofrece tanto resultados positivos como negativos.

3.4.2.- CONFLICTO INTERPERSONAL.

Incluye a dos o más persona que perciben que sus actitudes, conducta o metas preferidas son antagónicas. Lo mismo que los conflictos intrapersonales, muchos conflictos interpersonales se basan en cierto tipo de conflicto de funciones o ambigüedad de éstas.

Conflicto de Roles: se refiere a una persona receptora que percibe mensajes y presiones incompatibles de los emisores de éstas. Derivado de esto podrían presentarse cuatro tipos de conflictos.

Conflictos de roles intra- emisores
 Conflictos de roles Inter.- emisores
 Conflicto persona-rol

Ambigüedad de Roles: Es la incertidumbre o la carencia de claridad que rodea las expectativas sobre un rol individual.¹⁷

3.4.3.- CONFLICTO INTRAGRUPOS.

Incluye choques entre algunos, o todos, los integrantes del grupo, lo que suele afectar los procedimientos y la afectividad del grupo.

3.4.4.- CONFLICTO INTERGRUPOS.

Se refiere a la oposición y los choques entre grupos o equipos. Esos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. Dentro de esta categoría de conflicto podemos encontrar otros tipos de conflicto los cuales se denominan como sigue:

¹⁷ D. R. Ilgen, y J. R. Hollenbeck, "The structure of work: Job Design and roles", en M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.), Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 2, 2d ed. 1991, pp. 165-207

Conflicto Vertical: Al choque entre empleados en niveles diferentes de una organización se le conoce como conflicto vertical. Sucede con frecuencia cuando los superiores intentan controlar con mucha rigidez a los subordinados y éstos se resisten.¹⁸

Conflicto Horizontal: Los choques entre grupos de empleados del mismo nivel jerárquico dentro de una organización se denominan conflictos horizontales.

Conflicto Línea-servicio: Está relacionado con relaciones de staff.

Conflicto con base en la diversidad: Los conflictos más difíciles debido a la diversidad se relacionara con aspectos de raza, sexo, diferencias étnicas y religión.¹⁹

3.5.- ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO.

Las personas manejan el conflicto interpersonal en formas diversas.²⁰

Estilo de Evasión: Se refiere a comportamientos no asertivos y no cooperativos.

Estilo Compulsivo: Se refiere a comportamientos asertivos y no cooperativos y refleja el enfoque de ganar-perder en el conflicto interpersonal. Quienes utilizan este estilo intentan alcanzar sus propias metas sin preocuparse por los demás. El estilo compulsivo incluye aspectos de poder coercitivo y de dominio.²¹

Estilo Servicial: Se refiere a comportamientos cooperativos y no asertivos. El servicial representaría un acto desinteresado, una estrategia a largo lazo para estimular la cooperación de otros o el sometimiento a los deseos de otros.

Estilo de Colaboración: Se refiere a los comportamientos fuertes de cooperación y asertivos. Se trata del enfoque ganar-ganar en el manejo del conflicto interpersonal. El estilo de colaboración representa el deseo de llevar al máximo los resultados conjuntos.

Estilo de Compromiso: Se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Este estilo se basa en dar y tomar. Normalmente incluye una serie de concesiones y por lo general se emplea y tiene amplia aceptación como un medio de resolver el conflicto.

¹⁸ L.R. Pondy, "Organizational conflict: Concept and models", en Administrative science quarterly, 1967.

¹⁹ A. Harriman, women/men/mangement, 1996.

²⁰ K. W. Thomas, "The conflict handling modes: Toward more precise theory", en Management Communication quarterly" 1988

²¹ D. Weider-Hatfield, y J. D Hatfield, "Superiors" conflict management atrategies and subordinate outcomes", management communication quarterly, 1996.

Como puede verse, en general se concibe una situación de conflicto como un proceso de negociación en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. No obstante, normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales.²²

3.6.- TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

Un modelo simplificado del proceso de negociación, la visualiza como compuesta de cinco pasos:

1. Preparación y planeación.

Antes de comenzar la negociación, se necesita saber ¿cual es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuáles son los antecedentes de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus perspectivas del conflicto? ¿Qué se desea obtener de la negociación? Y ¿cuáles son las metas?

También se debe preparar una evaluación de lo que se cree que son las metas de la otra parte en la negociación ¿Qué es lo que probablemente pida? ¿Cómo podría estar de atrincherada en su posición? ¿Qué intereses tangibles u ocultos pueden ser importantes para ellos? ¿En qué aspectos estaría dispuesto a llegar a un acuerdo? Cuando uno puede conocer de antemano la posición de su oponente, está mejor equipado para contrarrestar sus argumentos con datos y cifras que apoyen su posición.

Debe utilizarse la información que haya reunido para desarrollar una estrategia. Como parte de la estrategia se debe determinar la **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**. El MAAN determina el valor más bajo aceptable para que se negocie un acuerdo.

2. Definición de las reglas del juego.

Una vez que se haya desarrollado la planeación y la estrategia, entonces se definen las reglas del juego y los procedimientos con la otra parte acerca de la negociación en sí. ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué restricciones de tiempo, si las hay, serán aplicables? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambian sus propuestas o exigencias iniciales.

²² R. J. Lewicki, Essentials of negotiation, 1996.

3. Aclaración y justificación.

Cuando se han intercambiado las posiciones iniciales, ambas partes explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus exigencias originales. Esto no necesariamente tiene que ser a manera de confrontación. Más bien es una oportunidad para instruirse e informarse mutuamente sobre los temas, por que son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales. Es el momento en que usted tal vez desee proporcionar a la otra parte cualquier documentación que sustente su posición.

4. Regateo y solución del problema.

La esencia del proceso de negociación es el toma y daca real para tratar de discutir a fondo un acuerdo. Es indudable que ambas partes tendrán que realizar concesiones. El recuadro "De los conceptos a las habilidades" sobre las negociaciones, consigna directamente algunas de las acciones que el lector puede emprender para mejorar la probabilidad de que pueda alcanzar un buen acuerdo.

5. Cierre e implantación.

El último paso en el proceso de negociación es la formalización del acuerdo que se ha trabajado y desarrollar todos los procedimientos que sean necesarios para su implantación y control. Para las negociaciones mayores –que incluirían todo, desde negociaciones sindicato- administración hasta el regateo de alquileres, etc – esto requerirá la elaboración cuidadosa de los puntos específicos en un contrato formal. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cierre del proceso de negociación es simplemente un apretón de manos.

Partiendo de este modelo, se destacan cuatro tipos básicos de negociación: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional.²³

- **Negociaciones distributivas:** Las situaciones tradicionales de ganar-perder cantidad fija – donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda – caracterizan las negociaciones distributivas. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.
- **Negociaciones Integradoras:** La solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes se denomina negociaciones integradoras. Las partes reconocen problemas mutuos, identifican y evalúan alternativas, expresan en forma abierta sus preferencias y llegan en forma conjunta a una solución mutuamente aceptables. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

²³ R. E. Walton, y R. B. McKersie, A behavior all theory of labor negotiations 1965.

- **Estructuración de actitudes:** Es el proceso en el cual las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas.
- **Negociaciones intraorganizacionales:** Con frecuencia los grupos negocian mediante representantes. Sin embargo estos representantes quizá tengan que obtener primero el acuerdo de sus grupos respectivos antes de alcanzar un acuerdo entre sí. En las negociaciones intraorganizacionales cada grupo de negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución el conflicto intragrupos antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

3.6.1.- PROCESO INTEGRADOR.

En el libro de Getting to yes, R. Fisher y W. Ury esbozan cuatro conceptos fundamentales para las negociaciones integradoras (**ganar-ganar**). Estos conceptos forman la base de una estrategia de negociaciones integradoras que ellos denominan “negociación de principios” o “negociación sobre los méritos”. Según sus planteamientos hay que:

- Distinguir entre las personas y el problema
- Concentrar la atención en los intereses
- Inventar opciones para ganancia mutua
- Insistir en el uso de criterios objetivos

Los negociadores **ganar-ganar** son vulnerables a las tácticas de los negociadores ganar-perder. Como resultado de ello, con frecuencia los negociadores se sienten intranquilos respecto al uso de estrategias integradoras, porque esperan que la otra parte use estrategias distributivas. Además, muchas veces esa desconfianza mutua ocasiona que los negociadores dejen sobre la mesa ganancias conjuntas y las estrategias ganar-ganar pronto “aprenden” a convertirse en estrategias ganar-perder.

3.6.2.- PROCESO DISTRIBUTIVO.

Algunas personas y grupos aún creen en negociaciones distributivas extremas (**ganar-perder**) por lo que nosotros como negociadores, debemos estar preparados para oponérselos. A continuación se presentan cuatro estrategias del tipo de ganar-perder más comunes.²⁴

- Lo quiero todo
- Deformación del tiempo
- Policía bueno, policía malo
- Ultimátums

²⁴ Economy Business negotiatig basics, Burr Ridge, III Irwin, 1994.

3.6.3.- OTRAS CONSIDERACIONES.

Aun a pesar de que en la mayoría de los casos no se vean los cambios que se han logrado en cuanto a liderazgo, comunicación, y manejo de conflictos (negociación), cabe mencionar que cada vez más, las personas comprenden la importancia de crear valor en forma cooperativa mediante el proceso de negociación integradora.

Sin embargo, también tienen que reconocer el hecho de que tal vez con el transcurso del tiempo ambas partes busquen ganar a través del proceso distributivo. De acuerdo con ciertos estudios, el dilema del negociador significa que la táctica de autogranancia tiende a rechazar los intentos para crear una mayor ganancia.

Por otra parte, normalmente se presenta una solución cuando ambas partes discuten en forma abierta el problema, respetan las necesidades importantes y la relación de cada uno, buscando en forma creativa satisfacer los intereses de ambas partes. En forma gráfica, las estrategias de negociación integradora y distributiva se colocarían sobre ejes vertical y horizontal, que representan las dos partes negociadoras.

CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN	NEGOTIO DISTRIBUTIVO	NEGOTIO INTEGRATIVO
Recursos Disponibles	Cantidad fija de recursos que se deben dividir	Cantidad variable de recursos que se deben dividir
Motivaciones principales	Yo gano, usted pierde	Yo gano, usted gana
Intereses primordiales	Opuestos uno al otro	Convergentes o congruentes uno con el otro.
Enfoque de relaciones	A corto plazo	A largo plazo.

Fuente: Basado en R:J: Lewicki y j.a.Litterer, nEGOciation (Homewood,m IL: Irwin, 1985), pág. 280.

Por último, podemos decir que en la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se sustrae al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen mucho de conflicto pero si se dota a las personas de las habilidades para negociar, éstos podrán resolverse de forma satisfactoria sin agredir, lastimar o herir física o moralmente a la persona(s) con la que se haya entablado una situación de conflicto.

Por ejemplo, de acuerdo con Thomas Kilman, las personas deben ser capaces de negociar y resolver desacuerdos y estar dotadas de esta aptitud por lo que deben saber:

- Manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectar los conflictos, poner al descubierto los desacuerdos y ayudar a reducirlos.
- Alentar el debate y la discusión franca.
- Proponer soluciones que beneficien a todos.

Finalmente, podemos decir en base a los diversos enfoques y teorías aquí mencionadas; que se han realizado diversos estudios acerca del tema de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos. Sin embargo, tales teorías no definen concretamente si las personas nacen con las habilidades de dirección, comunicación y negociación que las organizaciones consideran como idóneas de un buen directivo o si por el contrario, éstas se pueden adquirir, desarrollar y conocer mediante otros elementos como la experiencia laboral, cursos, diplomados o talleres impartidos por instituciones especializadas.

Es por eso que en la presente investigación, uno de los objetivos que se pretende mostrar es si los directivos de una institución descentralizada (en este caso Comisión Nacional del Agua), después de haber participado en un programa de capacitación (diplomado de Administración y Mejora Continua y diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales) impartido por el INAP, mejoraron o cambiaron su estilo de dirección, comunicación y negociación con respecto al que tenían inicialmente.

CAPITULO III METODOLOGIA

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante el resto de este siglo, es casi seguro que aumentará la interdependencia entre los individuos, las organizaciones y la sociedad, ya que a medida que los desafíos: crecimiento de la población, el desempleo, la inflación y otros problemas que no acabaríamos de enumerar, aumenten su nivel de complejidad; nuestra sociedad se enfrentará a exigencias crecientes que requerirán de soluciones. Sin embargo, los individuos y la sociedad en su conjunto responderán a esas oportunidades por medio de nuestro invento más creativo: *Las Organizaciones*.

Luego de que las organizaciones le dieran mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas, hoy día, es indispensable la detección y formación de directivos - hombres y mujeres- capaces de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Es por eso que hoy, en nuestros días, se hace demasiado énfasis en la relevancia de las habilidades y talentos de los líderes. De hecho, casi 100% de los programas educativos universitarios (carreras, posgrados, diplomados y especializaciones) y los seminarios cerrados o abiertos destinados a formar ejecutivos de distintos niveles organizacionales se preocupan, fundamentalmente de lo mismo: las habilidades gerenciales del directivo. ¿Pero en qué medida puede un entrenamiento o programa de capacitación (diplomado, curso, taller) mejorar o cambiar las habilidades directivas, gerenciales o de liderazgo que se deben desarrollar?

Puesto que los directivos o líderes de las Organizaciones no cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para el manejo de su equipo de trabajo, o bien éstas no se encuentran del todo desarrolladas; como se menciono anteriormente, los directivos pueden recurrir a programas de capacitación que les proporcionarán los elementos fundamentales que integran la función directiva¹, con la finalidad de mejorar la calidad y el desempeño de su labor en el perfeccionamiento de su tarea y la relación con el personal a su cargo.

Requerimos entonces, de un nuevo líder que enfrente en términos de la globalización; la competitividad, las necesidades socioeconómicas y la excelencia en el servicio en todo tipo de organización. También necesitamos de un individuo capaz de conocerse, de buscar permanentemente su mejoramiento y que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio.

Por otra parte, a pesar de que se han desarrollado y publicado numerosos estudios sobre el tema de liderazgo y abarcado los rasgos, características y necesidades tanto de los que ejercen el papel de conductores como el de las

²⁵ Diversas investigaciones realizadas por economistas y administradores muestran que las habilidades directivas fundamentales son doce: comunicación, trabajo en equipo, manejo de la información, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, delegación, motivación, capacitación y desarrollo, sistemas de información, manejo de sistemas computarizados, creatividad e innovación, selección y evaluación de idiomas.

instituciones; en el campo de las ciencias sociales y en el de las ciencias económico-administrativas; no se han propuesto instrumentos o técnicas que nos permitan identificar y medir los estilos de dirección característicos de las Organizaciones en México.

Por lo tanto respondiendo a esta inquietud, en la presente investigación se pretende identificar el estilo de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflicto) de los directivos mexicanos, particularmente de los directivos de una Dependencia u Organización Descentralizada: **Comisión Nacional del Agua (CNA)**, y que participaron en el **Diplomado de Administración y Mejora Continua** o en el **Diplomado de Desarrollo y Mejoramiento de Habilidades Administrativas y Gerenciales** los cuales se impartieron en el **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)**. Así mismo, se pretende determinar si recibiendo éstos un entrenamiento (en este caso el diplomado) los directivos modificaron o cambiaron su estilo de dirección, comunicación y negociación prevaeciente al inicio del diplomado, a la vez que se determinará si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución..

1.1.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Debido a una reestructuración en la organización de la dependencia Comisión Nacional del Agua, no se pudieron localizar en su totalidad a las generaciones (97, 98, 99 y 2000) participantes en los programas de capacitación impartidos por el **INAP** ya que no se contó con sus actuales direcciones o referencias para poder ser localizados. Por lo tanto, el estudio a realizarse se enfocará solamente en aquellos directivos de **CNA** que pudieron ser localizados y los cuales participaron en los diplomados de **AMC** y **DHAG**²⁶ de las generaciones 97, 98, 99 y 2000.

1.2.- TIPO DE INVESTIGACION

Este tipo de investigación es de tipo **descriptivo y correlacional**. Se dice que es de carácter "*descriptivo*" ya que por una parte, se aplicará la prueba estadística descriptiva "**T de student**" y como complemento a los resultados arrojados, se detallarán gráficamente las situaciones y características del perfil de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los directivos del CNA, que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua o en el de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP; esto en base a los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados.

²⁶ En este párrafo se emplean las siglas de instituciones que se mencionaran a lo largo del presente trabajo: Comisión Nacional del Agua (CNA), Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), así como de los diplomados de Administración y Mejora Continua (AMC) y Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (DHAG).

Así mismo; se considera de tipo "*correlacional*" puesto que en base al método de **Correlación de Pearson** se observará el grado de similitud de los resultados obtenidos por cada participante en su autoevaluación inicial y la autoevaluación actual.

Cabe señalar, que para calcular el índice de correlación de cada participante, realizar los gráficos incluidos en este trabajo, así como calcular los parámetros estadísticos como moda y media, se empleo el paquete de computo **Excel**; mientras que para efectuar las pruebas ***t de student y correlación de Pearson*** en su conjunto, el método de análisis que se usará en ambas pruebas es el programa estadístico **SPSS (Statics Parametrics Social Sciences)**²⁷

1.3.- UNIVERSO

En la presente investigación, el universo esta conformado por los directivos de Comisión Nacional del Agua que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua o en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP; en el periodo 1997 – 2000, considerando las limitaciones antes mencionadas.

1.4.- JUSTIFICACION

La complejidad de nuestro entorno (el ambiente económico, social, político, cultural) y el crecimiento demográfico humano, hoy en día requieren de un número enorme de personas que acepten la vocación de ser agentes de cambio eficaces y creativos, capaces de encontrar nuevas fórmulas a los nuevos retos que se presenten, así como personas que ocupen puestos directivos capacitados de habilidades gerenciales, que contribuyan a mejorar los niveles de toma de decisiones y liderazgo.

Es por ello que la formación de los directivos debe ser consciente y planeada, de manera que le permita adquirir las habilidades gerenciales necesarias para el mejor funcionamiento de su Organización y una buena interrelación entre los directivos y trabajadores (subordinados) de la empresa. Sin embargo, a pesar de que en la actualidad se imparten diversos talleres, cursos y diplomados de capacitación para directivos; en México no se tienen estudios que permitan determinar si éstos modifican o cambian el comportamiento de los mismos así como observar si existe una homogeneidad en el perfil de liderazgo, comunicación o negociación en los funcionarios públicos. Sin embargo, estudios de investigación realizados actualmente por el Instituto de Administración Pública de Québec y de acuerdo con una publicación de ejecutivos de Ohio, se determino lo que se presume debe ser "el perfil de un líder en la actualidad". Esto, después de realizados y aplicados cuestionarios con 150 preguntas en varios idiomas (IAP de Québec y Ohio Korn/Ferry).

²⁷ Fuente: Hernández Sampieri Roberto (2000). *Metodología de la Investigación*. Paginas 418-419.

En el siguiente cuadro, se muestran las conclusiones a las cuales se llegaron después de realizado el estudio mencionado líneas atrás.

KORN/FERRY INTERNACIONAL	QUÉBEC
Los directores generales deben ser líderes, inspirar a los administradores e implementar las visiones optimistas en la empresa.	Debe saber hacer competencias interpersonales a través del liderazgo negociador .
El nivel de ética del director general es indispensable.	Debe saber ser ético.
Un directivo debe ser entusiasta, inteligente, de mente abierta, que inspire y que anime.	Debe tener la habilidad para motivar, movilizar y administrar personas, y debe contar con imaginación y ser innovador.
El director general personaliza la clara misión de la organización.	Debe ser capaz de leer su entorno y ubicarse en una visión estratégica.
El director del siglo XX debe ser un excelente comunicador.	Entre sus competidores interpersonales, debe saber hacer o lograr una buena comunicación.
Debe tener una buena preparación académica.	Debe tener una buena preparación académica.
Debe saber desarrollar habilidades bajo presión.	Debe tener capacidad de adaptación.
Debe diseñar e implementar las estrategias corporativas de las que depende el éxito de la empresa.	Debe ser capaz de determinar necesidades y adaptar los servicios de los que dispone.
Tendrá que tomar decisiones estratégicas acerca del camino tecnológico a seguir.	Debe ser capaz de tomar decisiones.
Debe entender e interpretar claramente el medio ambiente cambiante de los negocios.	Debe tener el conocimiento del entorno nacional e internacional.
Tendrá que pelear batallas antes de que ocurran.	Debe tener capacidad de previsión.
Con un medio ambiente tan cambiante, el directivo debe tener una flexibilidad mental especial.	Con un medio ambiente tan cambiante, el director general debe tener un flexibilidad mental especial.
Las empresas exitosas deberán adaptar su cultura corporativa a la realidad de la integración económica internacional.	Debe haber una cultura general.
Los líderes el futuro deben ser buenos jugadores de equipo.	Debe tener la habilidad de conducir grupos de trabajo.
El director general será obligado a considerar más información para tomar decisiones más rápido.	Debe tener conocimiento de técnicas de gestión y la capacidad de utilizar herramientas de gestión.
En definitiva, se debe identificar y preparar a los ejecutivos del mañana.	Debe preocuparse por su desarrollo y el de sus colaboradores, así que debe ser capaz de coordinar esfuerzos.

Como se puede observar, dentro de las características localizadas en el estudio, se encuentran las que se han de evaluar en esta investigación: liderazgo, comunicación y manejo de conflictos. También estas se pueden apreciar dentro del perfil de competencias prioritarias para administradores públicos (ver anexo A).

De todo lo anterior podemos decir que las personas de puestos altos o mandos medios (directores, gerentes, funcionarios, administradores, etc;) son el elemento dinámico y vivificante de toda organización, pues su calidad y desempeño determinan el éxito de ésta y más aún su supervivencia. Es como si éstos desempeñaran el papel de autores, compositores y directores de orquesta de la acción en la organización.

Es decir, como autor; ellos son responsables de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, y su acción se encamina a modificar el medio o las relaciones entre la empresa y su entorno pero ¿Qué se suele olvidar dentro de esa gran cantidad de papeles que desarrolla?, que el corazón de la empresa está hecho de personas.

Numerosos gerentes descubrieron esta realidad, después de haber visto fracasar su administración racional a causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos (personal, Clientes, proveedores, etc.), y no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de estos, pues se requieren cualidades de comunicador y líder.

En definitiva, el papel que éstos desempeñan, ya sea en una empresa privada o una pública es muy similar. Lo importante es que cada uno de ellos visualice los cambios que están ocurriendo para hacer una mejor planeación y organización, sin olvidar que el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

Por todo lo anterior, en el presente trabajo; a partir de los resultados obtenidos por cada participante (funcionarios, mandos medios y altos de Comisión Nacional del Agua) en su autoevaluación inicial²⁸, se pretende determinar si éstos modificaron o cambiaron su estilo de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflicto) así como determinar si éstos presentan un perfil homogéneo (similar) en alguna de las variables estudiadas.

Por lo tanto, para la comprobación de nuestras hipótesis; en esta investigación se analizarán los resultados de los directivos participantes en el diplomado obtenidos tanto inicialmente (antes), como los adquiridos en su última evaluación (actuales).

²⁸ Según las puntuaciones obtenidas en los cuestionarios de evaluación “estilo de liderazgo”, “estilo de comunicación” “estilo manejo de conflictos” aplicados en el Diplomado de Administración y Mejora Continua o Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartidos en el INAP.

2.- OBJETIVO(S).

- ◆ Identificar si existe un perfil homogéneo en el estilo de dirección, comunicación y negociación de los directivos de CNA después de haber participado en el Diplomado de administración y Mejora Continua o de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartidos por el INAP.
- ◆ Identificar si los directivos de CNA después de haber participado en el Diplomado de Administración y Mejora Continua o Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartidos por el INAP modificaron o cambiaron su estilo de dirección, comunicación y negociación.

2.1.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es el perfil de dirección, comunicación y negociación que presentan inicialmente los directivos de CNA?

¿Cuál es el perfil de dirección, comunicación y negociación que presentan actualmente los directivos de CNA?

¿Existe diferencias significativas en el perfil de los directivos de CNA prevaeciente al principio y al final del diplomado?

¿Existe un perfil similar de dirección, comunicación y negociación en los directivos de CNA después de haber participado en los diplomados impartidos por el INAP?

2.2.- HIPÓTESIS.

A continuación se presentan las hipótesis que se manejarán en la presente investigación: hipótesis de investigación, nula, correlacional y descriptiva.

2.2.1.- HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

H1: Si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la actual, de los directivos del CNA entonces el Diplomado de Administración y Mejora Continua y de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP modificaron el estilo de dirección, comunicación y negociación de los participantes.

2.2.2.- HIPOTESIS NULA.

H2: No existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en la evaluación inicial y la actual, de los directivos del CNA, por lo que el Diplomado de Administración y Mejora Continua y de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales no modificaron el estilo de dirección, comunicación y negociación de los participantes.

2.2.3.- HIPOTESIS ESTADISTICA DE CORRELACION.

H3: El haber tomado el programa de capacitación, modifico el estilo de dirección, comunicación y negociación de los directivos de CNA, situación que se refleja en la evaluación actual de dichos participantes y que se expresa en una correlación negativa débil de - 0.10 y positiva débil de + 0.10 dentro de la escala de Pearson.

2.2.4.- HIPOTESIS DESCRIPTIVA.

H4: Si después de calculada la prueba T de Student, ésta es mayor que la base correspondiente, entonces los directivos que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua o Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales, presentaron cambios en las variables estudiadas.

3.- VARIABLES.

Como sabemos, en toda investigación científica tanto las variables como los conceptos principales que se utilicen deben estar claramente definidos. Por lo tanto; para facilitar la comprensión de los términos que aquí se emplearán, a continuación presentamos la definición de las variables de estudio y de algunos términos clave para esta investigación.

3.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE.

En nuestro caso se trata de los diplomados que se impartieron en el INAP, es decir; el **diplomado de Administración y Mejora Continua y diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**²⁹; programas de capacitación que van dirigidos a los mandos medios y directivos de organizaciones pertenecientes al sector público, privado y social que requieren contar con información actualizada y los elementos que hoy en día consideran las organizaciones deben disponer los directivos o funcionarios idóneos.

²⁹ El contenido de los temas y módulos de cada diplomado se presentó en la parte de marco referencial en la parte titulada “diplomados”.

3.2.- VARIABLE DEPENDIENTE.

Las variables dependientes que se analizarán en el presente estudio son tres:

➤ **Estilo de liderazgo (dirección).**

Esta se medirá en base a la puntuación obtenida por cada participante según el instrumento de medición (cuestionario) de Henry Blanchard y Paul Hersey. Por lo tanto, se tomarán los resultados obtenidos inicialmente por el participante en cada cuadrante y se compararán con los obtenidos actualmente.

➤ **Estilo de Comunicación.**

Para la medición de esta variable se tomarán las puntuaciones obtenidas por cada participante en cada uno de los cinco componentes de la comunicación, además de su puntaje global. Esto en base al cuestionario extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP, el cual evalúa el estilo de comunicación de cada participante.

➤ **Estilo de Manejo de Conflictos (negociación).**

Dicha variable se medirá mediante los resultados obtenidos por cada participante del diplomado en cada uno de los estilos de liderazgo definidos en el instrumento de medición y considerados por Thomas Killman.

3.3.- DEFINICIONES OPERACIONALES.

Considerando que las definiciones operacionales engloban el sentido que le daremos a las palabras claves de nuestro estudio, a continuación se definen bajo nuestra perspectiva los términos que se manejarán a lo largo de este trabajo de investigación. Por ejemplo, liderazgo, comunicación, conflicto, directivos, diplomado, correlación.

3.3.1.- LIDERAZGO.

Tomaremos la concepción de liderazgo como la manera en que una persona en función a su comportamiento, logra hacer que las demás cumplan con lo deseado en el momento preciso, es decir, un líder es aquella persona que actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades y que siempre está al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la realización de las actividades.

Retomando los planteamientos de Paul Hersey y Ken Blanchard, después de conocer las puntuaciones de cada participante para cada uno de los cuadrantes considerados por tales autores, se definirá el estilo de liderazgo de cada uno de ellos.

3.3.2.- COMUNICACIÓN.

Enfocaremos nuestra atención en los cinco componentes de la comunicación. Es decir, evaluaremos las capacidades que debe desarrollar toda persona para mantener relaciones interpersonales y grupales exitosas: su autopercepción, si sabe escuchar, si sabe ser claro al transmitir sus ideas, si puede expresar sus sentimientos constructivamente, que grado de apertura tiene hacia los demás. Todos estos elementos como se verá más adelante se evalúan mediante el instrumento aplicado extraído del Manual de Estrategias Gerenciales del INAP.

3.3.3.- MANEJO DE CONFLICTOS.

Será entendido como el conjunto de actitudes y técnicas a los que pueden recurrir los individuos para negociar y resolver sus conflictos o desacuerdos. A nosotros nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos y/o clases). Por lo tanto, después de conocer las puntuaciones respectivas de cada participante en cada uno de los estilos considerados por Thomas Kilman, se definirá el estilo de negociación de cada participante.

3.3.4. DIRECTIVOS.

Nos referiremos con el término de “directivo” a los funcionarios de Comisión Nacional del Agua que desempeñan cargos de mandos medios, gerencia media o superior, y que además participaron en alguno de los diplomados impartidos en el INAP: Diplomado de Administración y Mejora Continua o Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generaciones 1997, 1998, 1999 y 2000).

3.3.5. DIPLOMADO.

Se entenderá como “diplomado” un programa de capacitación en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen se pretende dotar a los participantes de las estrategias, habilidades y elementos fundamentales que integran la función directiva, a fin de mejorar la calidad y el desempeño de su labor.

En este caso, centraremos nuestra atención en las habilidades del participante referentes a su estilo de dirección (liderazgo), comunicación y negociación (manejo de conflictos).

3.3.6 CORRELACIÓN.

Una de las herramientas que se utilizarán para efectuar el análisis de los datos recolectados es la Correlación de Pearson. Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Es decir, en nuestro caso; por medio de esta prueba se observará en que grado se dieron los cambios en cada una de las variables a estudiarse y se ubicará la correlación obtenida dentro de la escala de Pearson.

- 0.90 = correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = correlación negativa considerable.
- 0.50 = correlación negativa media.
- 0.10 = correlación negativa débil
- 0.00 = no existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = correlación positiva débil.
- +0.50 = correlación positiva media.
- +0.75 = correlación positiva considerable.
- +0.90 = correlación positiva muy fuerte.

3.4.- DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Después de haber definido las variables operacionalmente, en las siguientes líneas se definirán nuevamente dichas variables pero de forma conceptual. Es decir, presentaremos dichos términos a partir de las definiciones de libros especializados y autores reconocidos.

3.4.1. LIDERAZGO.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Sin embargo, en todas esas definiciones se encuentran concepciones similares.

Por ejemplo, para **Chiavenato, Idalberto** (1993) el liderazgo lo concibe como **“es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”**

Por otra parte, para **Th. Geiger** “**el liderazgo es una función que tiene que ejercitarse en todo grupo, en toda sociedad**”. Es un *rol* del *status* de las personas a quienes se les ha confiado el liderazgo. Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que el liderazgo tiene cuatro implicaciones importantes. **En primer término**, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes. **En segundo**, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. **El cuarto** aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Así pues, **James MC Gregor Burns** argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

3.4.2. COMUNICACIÓN.

La palabra comunicación viene del latín *communicatio*, que a su vez está relacionada con el verbo *communicare*, es decir, hacer común, compartir, impartir, transmitir. En su sentido social, la comunicación abarca una gran gama de puntos de vista para su comprensión y descripción.³⁰

Kenneth P. Adler, Según este investigador, el componente inicial del proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del Comunicador o Enviante. El segundo es la expresión formal o Codificación de la idea e impulso para elaborar el mensaje o señal. El tercer componente es la interpretación del Percipiente que recibe el mensaje, es decir, la Decodificación, así como la percepción del mismo mensaje por un público o personas que lo reciben indirectamente, aunque el mensaje no esté dirigido a ellos.

En psicología se considera la comunicación como el proceso mental-físico cuya misión es elicitar el mensaje emitido por el hablante. Aunque este término es de gran importancia para la ciencia social y de la conducta, no existe consenso a la hora de definirlo. Para otros, la comunicación consiste en intercambiar pensamientos, ideas, experiencias, participar sentimientos; es una necesidad humana primaria.

³⁰ Fuente: Enciclopedia Encarta 2000 .

3.4.3.- MANEJO DE CONFLICTO.

La palabra latina *Conflictus* es un compuesto del verbo *fligere, flictum*, de donde se derivan *affigere, affictum* e *infigere, afligir, infligier*. Significa chocar. Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los **diccionarios modernos** lo definen como: Real Academia (larousse): lo más recio un de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea, choque, combate (lucha antagonismo). Por otra parte, **los diccionarios de psicología** restringen el significado, ya que definen el conflicto como “un estado emotivo dolorosa producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios”

Thomas Kilman define una situación de conflicto como aquella en la que los deseos e una persona difieren con respecto a los de otra. Es decir, son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles.

En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: a) afirmación, es decir, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y b) cooperación, o sea; el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Finalmente, según este autor, estas dos dimensiones pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto: competir, integrar, transigir, evadir y complacer.³¹

Después de haber presentado el problema a tratar en esta investigación, así como las vertientes que se seguirán en el mismo; a continuación se describe **el proceso de investigación** como tal, es decir; *los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se siguió en la búsqueda del conocimiento.*

³¹ Dichos estilos se definirán para cada participante del diplomado en base a su puntuación obtenida en el instrumento aplicado “estilo de manejo de conflicto” de Thomas Kilman.

4.- SUJETOS.

Como se ha mencionado anteriormente, los sujetos de nuestro estudio esta conformado por los Directivos de Comisión Nacional del Agua (generaciones 1997, 1998, 1999 y 2000), que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua o en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales³², los cuales fueron impartidos en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

4.1.- CARACTERÍSTICAS.

De acuerdo con la información recopilada por medio de los test aplicados y contenida en el directorio proporcionado por el INAP, encontramos que algunas de las características que sobresalen en los sujetos de nuestro estudio, es que la mayoría de éstos cuenta con un nivel de estudios que va del bachillerato a una licenciatura, en su mayoría los participantes de los diplomados son hombres además de que los participantes desempeñan un puesto de responsabilidad media o alta: son responsables de algún proyecto o tienen un cargo de mandos medios o de dirección, y todos son casados. Cabe mencionar que estas características se determinaron también en base a la información proporcionada por los participantes del diplomado.

Sin embargo, no hay que olvidar que el único e indispensable requisito que necesitábamos para los sujetos de nuestro estudio, es que éstos hubiesen participado en alguno de los diplomados citados anteriormente y contar con los resultados obtenidos en los cuestionarios que respondieron en ese entonces, mismos que responderán nuevamente.

4.2.- DISEÑO DE LA MUESTRA.

En lo que respecta el diseño de la muestra, como sabemos ésta puede categorizarse en dos grandes ramas³³: ya sea que se trate de un muestreo probabilístico o no probabilístico.

- Las probabilísticas: todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.
- Las no probabilísticas: la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características del investigador; la selección depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

³² En el anexo 1 se presenta la relación de los participantes de los cuales se tienen sus resultados de autoevaluación inicial.

³³ Kish, 1972; Rojas Soriano, 1981.

En este caso, la selección de los sujetos se efectuó mediante un muestreo probabilístico, pues todos los elementos de nuestra población (los directivos de CNA que participaron en alguno de los diplomados) tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

4.2.1.- TAMAÑO DE LA MUESTRA.

En este caso, en lo que se refiere al número de sujetos a estudiarse cabe mencionar que de un total de 110 participantes se realizó una selección previa que nos llevó a reunir una **población de 70 participantes** de los cuales solo se localizaron 35 de ellos debido a que no contamos con las referencias actuales de esos participantes y a causa de una reestructuración de la propia Organización donde laboran (es decir del CNA). Por ejemplo, encontramos que algunos ya no trabajan en dicha dependencia, otros cambiaron de puesto o departamento; por lo que resultó difícil localizarlos a todos y nos condujo a reunir una **muestra representada por 35 participantes**.

4.2.2.- DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.

En atención al diplomado en el que participaron y al año de generación al que pertenecen, los sujetos de la muestra estudiada que pudieron localizarse y de los cuales contamos con sus resultados de autoevaluación inicial y actual (en los tres cuestionarios aplicados), se distribuyen de la siguiente forma: (ver siguiente tabla).

Población: 70 participantes representa 100%

Muestra: 35 participantes representa 50.0%

DIPLOMADO	AÑO	n	%
Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales	1997	5	14.29 %
Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales	1998	9	25.71 %
Administración y Mejora Continua	1999	9	25.71 %
Administración y Mejora Continua	2000	12	34.29 %
		N = 35	100 %

Como puede observarse, de la generación del 97 es donde encontramos menos participantes, de las generaciones 98 y 99 casualmente encontramos el mismo número de personas mientras que de la generación 2000 se pudo localizar mayor número de personas.

4.3.- RECOLECCIÓN DE DATOS.

En lo que respecta a la recolección de los datos cabe mencionar que ésta fue de dos tipos: documental y de campo. Primeramente, puede considerarse como **documental** ya que se recurrió a los informes (cuadernillos de trabajo) elaborados por los participantes del diplomado, en el año en que tomaron el diplomado. Por otra parte puede considerarse como un estudio **de campo** ya que se acudió a las instalaciones de Comisión Nacional del Agua, en las diferentes áreas en las que laboran actualmente los participantes en el diplomado.

Es decir, primeramente se recolectaron los cuadernillos de trabajo de las personas que asistieron a los **diplomados de Administración y Mejora Continua** o de **Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**; de las **generaciones 97, 98, 99 y 2000**. Se extrajeron únicamente los pertenecientes a los miembros de Comisión Nacional del Agua (CNA) y de entre éstos, se desecharon aquellos cuadernillos que no contaran con los tres cuestionarios de nuestro interés: Estilo de Liderazgo, Estilo de Comunicación y Manejo de Conflictos; quedándonos así, 70 cuadernillos de trabajo.

Posteriormente, se visitó a cada uno de los sujetos de nuestro estudio en sus respectivos lugares de trabajo, se les explicó el objeto de la investigación y se les pidió su participación voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas. Si éste accedía a participar, entonces se efectuaba la aplicación de los tres cuestionarios a cada uno de los participantes del diplomado de forma autoadministrada. Es decir, éste se entregó al respondiente para que marque respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describa su reacción o respuesta.

Cabe mencionar que al momento de aplicar los cuestionarios a los participantes, se les pedía su ayuda (nos proporcionarían la ubicación actual de alguno de sus compañeros del diplomado) para localizar a alguno de los sujetos de nuestro estudio. Así pues, mediante las referencias proporcionadas por los mismos participantes se pudieron encontrar a algunos participantes del diplomado. Por otra parte, hay que remarcar que dichos cuestionarios solamente se aplicaron a los participantes que pudieron localizarse y de los cuales se contaba con sus resultados de autoevaluación inicial (generaciones 97, 98, 99 y 2000).

5.- INSTRUMENTOS DE MEDICION.

Para poder llevar a cabo esta investigación y comprobación de nuestras hipótesis se han retomado tres cuestionarios: "Estilo de liderazgo" de **Paul Hersey y Ken Blanchard**, "Estilo de Comunicación" contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP y "Manejo de Conflictos" de Thomas Kilman³⁴ los cuales nos servirán para verificar si el diplomado en el cual participaron los directivos de CNA,

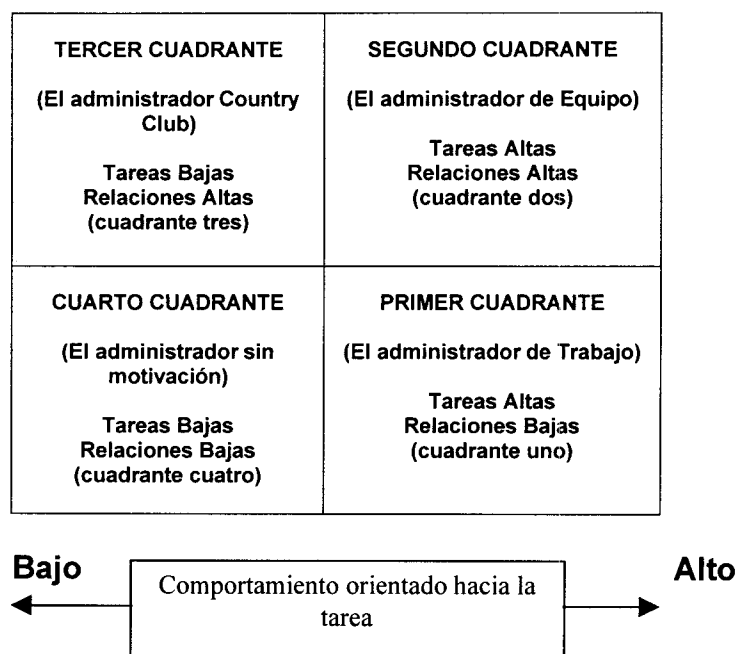
³⁴ El modelo de los cuestionarios aplicados a los participantes del diplomado se muestran en los anexos 2, 4, y 5. explicándose los aspectos que se evalúan en cada uno de ellos en las páginas siguientes.

modifico o cambio su estilo de dirección, comunicación y negociación; así como determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

A continuación se describen los instrumentos de medición utilizados en esta investigación para la evaluación del Estilo de Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos de los participantes en el diplomado.

5.1.- ESTILO DE LIDERAZGO.

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por **Paul Hersey** y **Kenn Blanchard** pues nos sirve para evaluar el estilo de liderazgo del participante, dependiendo del cuadrante en el que se ubique. De acuerdo a Hersey y Blanchard, el cuadrante ideal es el dos (tareas altas relaciones altas) pues corresponde a un estilo demócrata participativo donde el trabajo en grupo y la comunicación es idónea.



5.1.1.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

Este cuestionario esta compuesto por 12 items presentados en forma de afirmaciones y ante los cuales se pide la reacción del sujeto (ver anexo2).

Así mismo, cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir (a,b,c,d) y a las cuales les corresponde un puntaje (ver tabla 1 y tabla 2).

DETERMINACIÓN DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCIÓN (TABLA 1)				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	B	C	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B

SITUACIÓN (pregunta)	DETERMINACIÓN DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACIÓN EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCIÓN ALTERNATIVAS DE ACCIÓN (TABLA 2)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+2
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Subtotal				
			Total	

Una vez que el participante del diplomado selecciono su respuesta en base a cada situación descrita, se pasa a la calificación del cuestionario. Como se verá en los siguientes puntos, las respuestas seleccionadas por el participante se ubicaran en dos tablas las cuales se interrelacionan entre sí.

5.1.2.- CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Como se menciono anteriormente, por cada pregunta o situación se observa que opción eligió el participante dentro de las cuatro alternativas que se indican (a, b, c, d) para posteriormente ubicar esa respuesta de forma horizontal y en función al numero de situación que se trate, en la tabla de Determinación de Diversos Estilos de Dirección (tabla 1). Una vez indicada la respuesta seleccionada del participante dentro de esta tabla, se observa el valor que les corresponde a cada una de las respuestas en base a los puntajes de la segunda tabla y se les anota a un lado de cada una de éstas, para posteriormente calcular para esta primera tabla; el subtotal por columna.

De esta forma, cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de acción³⁵. Por último, luego de haber calculado los subtotales; se calculará un total sumando el subtotal de cada columna (alternativa de acción) el cual debe corresponder al total calculado de la segunda tabla. Por otra parte, después de haber completado la primera tabla se pasa al llenado de la tabla denominada Determinación de las Posibilidades de Adaptación al Estilo de Dirección (tabla 2). En ésta, como se puede observar a cada respuesta y para cada situación le corresponde una puntuación. Por lo tanto; aquí se ubicará la respuesta seleccionada por el participante considerando su opción de respuesta verticalmente (a, b, c, d) y el numero de la situación de forma horizontal. Donde se intercepten situación-respuesta se encontrará un valor numérico el cual deberá marcarse.

Una vez marcados los puntajes correspondientes a cada situación-respuesta, se calculará la suma de los valores seleccionados por columna (alternativa de acción) y se anotarán en el renglón "subtotal" de cada alternativa. Finalmente se calculará el "total" considerando los subtotales de las alternativas a, b, c, y d, para ubicar el total dentro del rango de eficacia o ineficacia en el Modelo Tridimensional del Dirigente.

5.2.- ESTILO DE COMUNICACIÓN.

Para determinar el estilo de comunicación de cada uno de los participantes del diplomado se retomo el cuestionario contenido en el Manual de Estrategias Gerenciales del INAP ya que éste nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación³⁶:

- a) autopercepción (concepto de sí mismo),
- b) escuchar (poner atención),
- c) claridad de expresión (saber comunicarse),
- d) capacidad para expresar los sentimientos constructivamente y
- e) el grado de apertura (para los demás).

³⁵ Ubicar los resultados obtenidos por el participante en cada uno de los cuadrantes correspondientes en función al esquema que se presenta en el anexo 3 "Modelo Tridimensional del Dirigente".

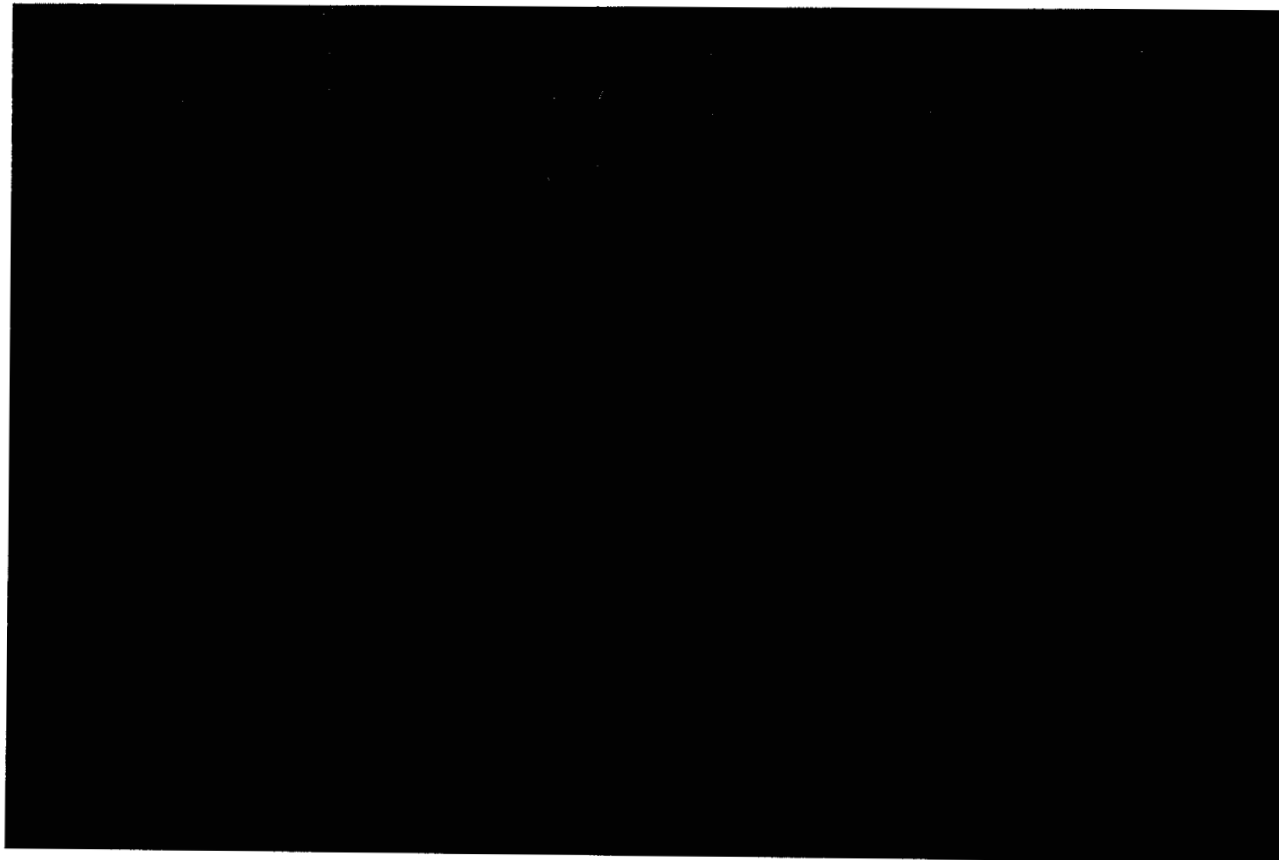
³⁶ Estos cinco componentes de la comunicación se explican detalladamente en la parte teórica referente a este tema.

Cabe destacar que en base a la evaluación de estos cinco elementos, podremos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto con cual de éstos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación. Por otra parte, podemos ubicar el Estilo de Comunicación del participante dentro de alguno de los siguientes³⁷:

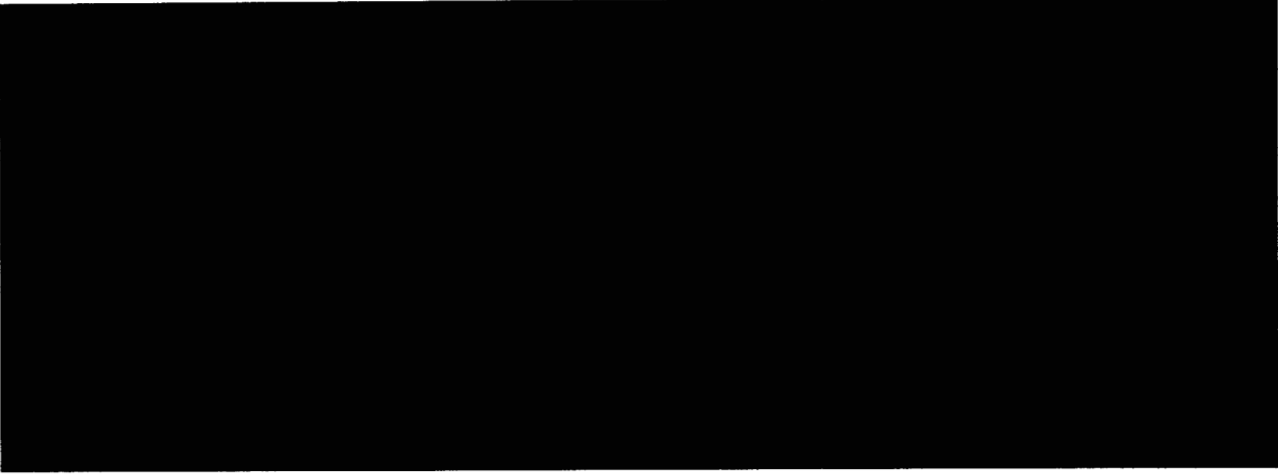
- a) inclinado hacia la acción
- b) racional en cuanto a sus métodos
- c) enfocado hacia las relaciones humanas
- d) conceptual en cuanto a las ideas

5.2.1.- DESCRPCION DEL INSTRUMENTO.

En este caso, para evaluar el estilo de comunicación de los directivos que participaron en alguno de los diplomados impartidos en el INAP, se les proporcionó un cuestionario que consta de 40 preguntas y tres opciones de respuesta (sí, no, algunas veces) para cada una de ellas. En el (anexo 4) se muestra el formato del cuestionario. Así mismo, como se puede observar en la tabla 3, a cada opción de respuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser 0, 1, 2, o 3.



³⁷ Los estilos de Comunicación y sus características se muestran en el anexo 6.



Una vez seleccionada la respuesta del participante, esta se ubica dentro de la tabla anterior para posteriormente realizar los cálculos correspondientes, que determinarán las áreas específicas en las que el participante debe trabajar para mejorar su estilo de comunicación.

5.2.2.- CALIFICACION DEL INSTRUMENTO.

Como mencionábamos líneas atrás, es necesario identificar dentro de la tabla de puntaje la respuesta seleccionada por el participante; para posteriormente calcular el total de puntos obtenidos en el cuestionario considerando todas las opciones de respuesta (sí, no, algunas veces); es decir de cada columna en la tabla.

Así mismo cabe señalar que para cada área específica de la comunicación se tiene una puntuación máxima y determinado número de preguntas las cuales son representativas del concepto que se evalúa. Por lo tanto, para determinar el puntaje de cada una de las cinco áreas específicas a evaluarse por medio de este cuestionario; se deben tomar en cuenta únicamente la puntuación de las preguntas que corresponden a cada área (ver tabla 4).

Una vez calculado el total correspondiente a cada área, éste deberá ser restado al puntaje máximo de la misma para finalmente calcular un total el cual resulta de sumar los resultados obtenidos en cada rubro (área) y el cual se ubicará dentro de la escala de evaluación (ver tabla 5).

**DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS ESPECÍFICAS DE LA COMUNICACIÓN
(TABLA 4)**

PUNTUACIÓN MÁXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN OBTENIDA	DIFEREN CIA
21	C	AUTOPERCEPCIÓN (Concepto de sí mismo)	6.16. 23. 37. 38. 39. 40.		
24	E	ESCUCHAR (Poner atención)	2. 9. 10. 29. 30. 31. 34. 35		
18	CE	CLARIDAD DE EXPRESIÓN (Saber comunicarse)	11. 3. 4. 1. 32. 36		
30	ES	CAPACIDAD PARA EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS (Constructivamente)	8.12.15. 7.18. 19. 20. 21. 28. 33		
27	GA	GRADO DE APERTURA (Para los demás)	5. 7. 13. 14. 22. 24. 25. 26. 27		

De esta manera, el concepto de la comunicación donde se obtenga el más bajo puntaje; es el área que el participante deberá poner mayor atención para mejorar sus relaciones de comunicación interpersonal.

**ESCALA DE EVALUACIÓN
(TABLA 5)**

PESIMA	MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
60	70	80	90	100	110	120

5.3.- MANEJO DE CONFLICTOS.

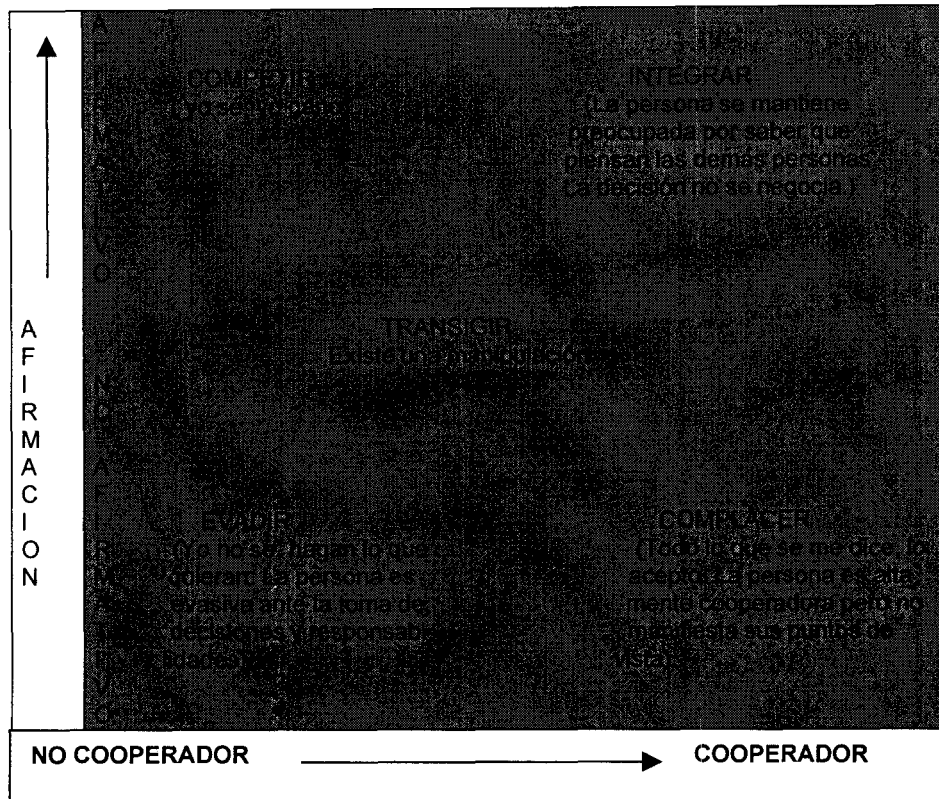
Este cuestionario se ha tomado del modelo diseñado por **Thomas Kilmann** el cual evalúa el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, es decir situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones se puede describir el comportamiento de la persona en base a dos dimensiones:

- a) **Afirmación o asertividad:** el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- b) **Cooperación:** el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Partiendo de estas dos dimensiones se pueden definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto y los cuales se evaluarán en dicho cuestionario:

- **Competir:** Es altamente asertivo y de baja cooperación. El individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas. Aquí existe una orientación hacia el poder en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.
- **Integrar (colaborar):** Es de alta asertividad y alta cooperación. El individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Aquí se profundiza en la situación para identificar alternativas que contemplen ambos intereses.
- **Transigir (comprometerse):** Es un punto intermedio entre asertividad y cooperación. Aquí el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes; por lo tanto, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.
- **Evadir (evitar):** Es de baja asertividad y baja cooperación. Aquí el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto. Por ejemplo, esta forma se puede presentar cuando diplomáticamente se busca evitar algún asunto posponiéndolo para después o retirándose la persona ante una situación amenazante.
- **Complacer (acomodar):** Es de baja asertividad y alta cooperación. Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio o bien puede tomar la forma de autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

En la siguiente figura, podemos observar los estilos de negociación manejados por dicho autor de manera más comparativa y comprensible.



5.3.1.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO.

El cuestionario que evalúa las habilidades del participante en el diplomado, para negociar en situaciones de conflicto; consta de treinta pares de situaciones (afirmaciones) que describen posibles comportamientos de éste al reaccionar ante una situación específica (ver anexo 6, formato del cuestionario).

Como se muestra en la siguiente tabla (tabla 6), tales afirmaciones tienen dos opciones de respuesta (a, b) donde a cada una le corresponde una categoría de conflicto. Así pues, dependiendo de la respuesta del participante para cada situación corresponde una categoría para enfrentar una situación de conflicto.

TABULACION DEL CUESTIONARIO DTK (TABLA 6)					
Comportamiento Pregunta (n°)	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL*					

5.3.2.- CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Después de indicar en la tabla 6 la respuesta seleccionada por el participante, se calculará el total de respuestas obtenidas en cada rubro (es decir, por columna), para posteriormente marcar tales resultados en la gráfica que se muestra en el (anexo 7). De esta forma, dependiendo de la puntuación obtenida en cada rubro se podrá caracterizar al participante, en base a lo mencionado por Thomas Kilman.

Como se observa en la gráfica, se consideran tres niveles de medición:

- nivel bajo (0 a 20%),
- medio (30% a 70%)
- alto (80% a 100%)

y para cada rubro (competir, integrar, transigir, evadir, complacer); se tiene una escala que va de cero a doce ya que esta es la máxima frecuencia posible.

Así mismo, las líneas horizontales representan percentiles mientras que las líneas gruesas (en las líneas 25% y 75%) separan el rango medio del máximo superior de 25% y el mínimo inferior de 25%. En general, si un resultado cae dentro del 50% en cualquiera de las diferentes columnas (rubros), entonces se considera que éste se aproxima al promedio.

Si el resultado cae fuera de ese rango entonces se considera que el uso de esa forma de manejo de conflicto es más alto o más bajo que el mostrado por la mayoría de los participantes que respondieron dicho cuestionario. Sin embargo, cabe señalar que los resultados extremos no son necesariamente malos pues una situación dada puede requerir de una determinada forma de manejo de conflictos.

6.- METODO DE ANÁLISIS DE DATOS.

Para realizar el análisis de los datos y comprobación de las hipótesis planteadas, se ha utilizado el paquete estadístico para ciencias sociales **SPSS**, el cual fue desarrollado en la Universidad de Chicago, en donde se ha calculado la prueba **T de Student** que incluye las medidas estadísticas necesarias para nuestro estudio (por ejemplo, media, mediana, moda, desviación estandar, valor mínimo y máximo). Mediante esta prueba se pretende obtener información relevante que nos permita inferir acerca de la validez de las hipótesis de investigación.

Por otra parte, también se ha aplicado **Correlación de Pearson** pues por medio de la información resultante, podremos determinar en que grado se dieron las modificaciones o cambios en las variables medidas de acuerdo con la puntuación bruta obtenida por el participante. A continuación, presentaremos la información recopilada y estudiada de acuerdo a la prueba estadística aplicada y método de análisis empleado.

6.1.- PRESENTACIÓN DE LA INFORMACION.

Una vez recolectada la información acerca del puntaje obtenido por cada participante en los tres instrumentos de medición, tanto inicial como actual; se concentro dicha información por grupos. Es decir, para cada variable a estudiarse (Liderazgo, Comunicación y Manejo de Conflictos) se separaron a los participantes por diplomado y año en el que participaron asignándoseles sus respectivas puntuaciones iniciales (antes) y actuales (después).

Así pues, para fines descriptivos y como complemento del método de análisis a emplearse, se presenta dicha información de forma grafica así como algunos parámetros estadísticos como: media, moda, mediana; lo que nos permitirá determinar las tendencias de comportamiento presentadas en cada caso.

En los siguientes cuadros podrá observarse el puntaje obtenido por cada participante en cada uno de los instrumentos de medición, así como el nombre del diplomado y año de generación en el que participaron.

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**Generación: 1997****Numero de participantes: 5****Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo.**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en la evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- BASILIO GARCIA MARTHA YOLANDA		
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	1	2
Cuarto Cuadrante	2	4
Total	7	13
2.- ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Primer Cuadrante	-4	1
Segundo Cuadrante	6	1
Tercer Cuadrante	2	3
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	4	8
3.- FRAUSTO RIVAS FERNANDO		
Primer Cuadrante	1	3
Segundo Cuadrante	1	2
Tercer Cuadrante	0	-2
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	4	6
4.- GARCES SANDOVAL ARTURO		
Primer Cuadrante	2	5
Segundo Cuadrante	6	5
Tercer Cuadrante	7	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	15	13
5.- REYES AMBROSIO MAURO		
Primer Cuadrante	3	-2
Segundo Cuadrante	3	2
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	2	4
Total	10	5

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales.**Generación: 1998****Numero de participantes: 9****Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo.**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- CALVARIO ROBLES AMADO		
Primer Cuadrante	-4	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	-2	7
2.- CORONADO VALDIVIA LETICIA ALMA		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	5	6
Tercer Cuadrante	1	6
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	12
3.- GALLO NAVA MARTHA LILIA		
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	3	7
Tercer Cuadrante	1	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	2	6
4.- LOPEZ CHARLES CONSUELO JOSEFINA		
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	4	5
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	9	8
5.- LOPEZ HUAPE GUMARO PEDRO		
Primer Cuadrante	0	3
Segundo Cuadrante	-3	8
Tercer Cuadrante	4	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	1	12
6.- ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	-4
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	5	5
7.- ORTEGA DIAZ HELIODORO		
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	9	9
8.- ROMERO FALCON JAVIER		
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	4	-1
Total	9	3

9.- ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Primer Cuadrante	5	3
Segundo Cuadrante	2	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	1	0
Total	8	9

Diplomado: Administración y Mejora Continua.

Generación: 1999

Numero de participantes: 9

Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- ALVAREZ ARENAS EFREN		
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	7	7
Tercer Cuadrante	1	-1
Cuarto Cuadrante	0	-1
Total	6	5
2.- ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	2
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	5	5
3.- ARREORTUA COSMES MIRIAM BETH		
Primer Cuadrante	2	1
Segundo Cuadrante	4	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	6	8
4.- CORTINA VELOZ GERONIMO		
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	6	6
Tercer Cuadrante	6	3
Cuarto Cuadrante	0	-1
Total	12	6
5.- HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	2	3
Tercer Cuadrante	7	5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	9	10
6.- MARTINEZ GONZALEZ LUCIANO		
Primer Cuadrante	-4	-2
Segundo Cuadrante	-2	2
Tercer Cuadrante	-1	4
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	-5	4

7.- MATURANO RODRIGUEZ CARLOS		
Primer Cuadrante	-1	-2
Segundo Cuadrante	-1	5
Tercer Cuadrante	-1	2
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	-1	5
8.- NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	5	2
Tercer Cuadrante	5	-5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	8	-1
9.- RODRIGUEZ JUAREZ JOSE RICARDO		
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	7	2
Cuarto Cuadrante	0	-2
Total	8	5

Diplomado: Administración y Mejora Continua.

Generación: 2000

Numero de participantes: 12

Instrumento (variable): Estilo de Liderazgo.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- ARMENTA BUENDIA DIANA		
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	-2	3
Tercer Cuadrante	5	0
Cuarto Cuadrante	2	2
Total	5	7
2.- DIAZ GUERRERO LUIS ARMANDO		
Primer Cuadrante	-1	3
Segundo Cuadrante	8	2
Tercer Cuadrante	4	3
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	11	9
3.- ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Primer Cuadrante	4	6
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	7	-2
Cuarto Cuadrante	2	7
Total	18	16
4.- GARCIA VALENTE ROBERTO		
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	4	4
Tercer Cuadrante	2	-2
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	6	5

5.- GASPARD DOMINGUEZ JORGE LUIS		
Primer Cuadrante	-1	2
Segundo Cuadrante	-1	5
Tercer Cuadrante	5	4
Cuarto Cuadrante	7	1
Total	10	12
6.- HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	8	5
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	12	10
7.- JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Primer Cuadrante	4	2
Segundo Cuadrante	6	2
Tercer Cuadrante	3	7
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	13	12
8.- NARES ROJAS RAFAEL		
Primer Cuadrante	0	5
Segundo Cuadrante	-2	7
Tercer Cuadrante	5	0
Cuarto Cuadrante	5	0
Total	8	12
9.- OLIVARES HERRERA JUAN GABRIEL		
Primer Cuadrante	-4	0
Segundo Cuadrante	7	6
Tercer Cuadrante	3	6
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	12
10.- RODRIGUEZ CASTRO JOSE MANUEL		
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	-3	3
Tercer Cuadrante	4	-1
Cuarto Cuadrante	1	4
Total	2	7
11.- RODRIGUEZ GUZMAN Mario		
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	-2	7
Tercer Cuadrante	4	1
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	2	11
12.- TREJO CASTILLO GUSTAVO		
Primer Cuadrante	2	5
Segundo Cuadrante	2	7
Tercer Cuadrante	1	0
Cuarto Cuadrante	-1	0
Total	4	12

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**Generación: 1997****Numero de participantes: 5****Instrumento (variable): Estilo de Comunicación.**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- BASILIO GARCIA MARTHA YOLANDA		
Autopercepción	17	21
Escuchar	21	22
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	23	25
Grado de Apertura	19	21
Total	96	107
2.- ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Autopercepción	21	21
Escuchar	15	16
Claridad de Expresión	18	14
Capacidad de expresar sentimientos	30	24
Grado de Apertura	21	22
Total	105	97
3.- FRAUSTO RIVAS FERNANDO		
Autopercepción	16	20
Escuchar	18	23
Claridad de Expresión	16	17
Capacidad de expresar sentimientos	22	25
Grado de Apertura	16	22
Total	88	107
4.- GARCÉS SANDOVAL ARTURO		
Autopercepción	18	19
Escuchar	19	24
Claridad de Expresión	18	11
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	14	26
Total	90	101
5.- REYES AMBROSIO MAURO		
Autopercepción	21	21
Escuchar	17	10
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	21	18
Total	101	91

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**Generación: 1998****Numero de participantes: 9****Instrumento (variable): Estilo de Comunicación.**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- CALVARIO ROBLES AMADO		
Autopercepción	18	21
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	21
Grado de Apertura	15	18
Total	90	99
2.- CORONADO VALDIVIA LETICIA ALMA		
Autopercepción	18	20
Escuchar	20	18
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	21
Grado de Apertura	22	22
Total	93	99
3.- GALLO NAVA MARTHA LILIA		
Autopercepción	19	20
Escuchar	17	21
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	23
Grado de Apertura	16	16
Total	90	98
4.- LOPEZ CHARLES CONSUELO JOSEFINA		
Autopercepción	19	19
Escuchar	23	23
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	25	25
Grado de Apertura	23	23
Total	108	108
5.- LOPEZ HUAPE GUMARO PEDRO		
Autopercepción	17	19
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	17
Capacidad de expresar sentimientos	19	25
Grado de Apertura	23	25
Total	98	107
6.- ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Autopercepción	18	19
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	30
Grado de Apertura	20	24
Total	90	109
7.- ORTEGA DIAZ HELIODORO		
Autopercepción	15	16
Escuchar	20	22
Claridad de Expresión	10	13
Capacidad de expresar sentimientos	19	23
Grado de Apertura	22	25
Total	86	99

Continuación generación 1998, comunicación.

8.- ROMERO FALCON JAVIER		
Autopercepción	21	21
Escuchar	15	18
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	18	23
Total	93	101
9.- ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Autopercepción	17	18
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	13	14
Capacidad de expresar sentimientos	20	25
Grado de Apertura	24	23
Total	89	100

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 1999
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Estilo de Comunicación.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- ALVAREZ ARENAS EFREN		
Autopercepción	17	20
Escuchar	9	18
Claridad de Expresión	12	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	25
Grado de Apertura	19	20
Total	81	101
2.- ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Autopercepción	16	18
Escuchar	23	24
Claridad de Expresión	14	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	18
Grado de Apertura	19	20
Total	90	98
3.- ARREORTUA COSMES MIRIAM BETH		
Autopercepción	15	21
Escuchar	16	20
Claridad de Expresión	13	15
Capacidad de expresar sentimientos	15	18
Grado de Apertura	22	26
Total	81	100
4.- CORTINA VELOZ GERONIMO		
Autopercepción	19	21
Escuchar	17	21
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	27
Grado de Apertura	16	20
Total	90	107

Continuación generación 1999		
5.- HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Autopercepción	17	19
Escuchar	21	23
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	24	25
Grado de Apertura	24	25
Total	101	109
6.- MARTINEZ GONZALEZ LUCIANO		
Autopercepción	18	21
Escuchar	18	24
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	30
Grado de Apertura	21	25
Total	102	118
7.- MATURANO RODRIGUEZ CARLOS		
Autopercepción	15	17
Escuchar	16	17
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	15	20
Grado de Apertura	9	19
Total	73	91
8.- NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Autopercepción	15	19
Escuchar	21	24
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	23	27
Grado de Apertura	21	25
Total	98	113
9.- RODRIGUEZ JUAREZ JOSE RICARDO		
Autopercepción	12	16
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	21	24
Grado de Apertura	16	19
Total	88	98

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 2000
Numero de participantes: 12
Instrumento (variable): Estilo de Comunicación.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- ARMENTA BUENDIA DIANA		
Autopercepción	15	20
Escuchar	14	16
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	21	24
Grado de Apertura	20	23
Total	80	99

Continuación generación 2000		
2.- DIAZ GUERRERO LUIS ARMANDO		
Autopercepción	17	19
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	21	28
Grado de Apertura	20	25
Total	89	108
3.- ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Autopercepción	12	21
Escuchar	12	18
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	12	16
Grado de Apertura	24	24
Total	75	97
4.- GARCIA VALENTE ROBERTO		
Autopercepción	18	19
Escuchar	17	18
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	21	26
Grado de Apertura	25	22
Total	96	102
5.- GASPARD DOMINGUEZ JORGE LUIS		
Autopercepción	15	21
Escuchar	21	18
Claridad de Expresión	18	17
Capacidad de expresar sentimientos	30	28
Grado de Apertura	24	24
Total	108	108
6.- HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Autopercepción	16	18
Escuchar	15	21
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	12	24
Total	85	108
7.- JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Autopercepción	14	16
Escuchar	16	16
Claridad de Expresión	13	13
Capacidad de expresar sentimientos	21	15
Grado de Apertura	12	16
Total	76	76
8.- NARES ROJAS RAFAEL		
Autopercepción	17	17
Escuchar	19	19
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	21	21
Total	100	100
9.- OLIVARES HERRERA JUAN GABRIEL		
Autopercepción	12	16
Escuchar	9	18
Claridad de Expresión	6	18
Capacidad de expresar sentimientos	15	21
Grado de Apertura	9	20
Total	51	93

10.- RODRIGUEZ CASTRO JOSE MANUEL		
Autopercepción	13	20
Escuchar	12	22
Claridad de Expresión	15	16
Capacidad de expresar sentimientos	29	27
Grado de Apertura	19	21
Total	88	106
11.- RODRIGUEZ GUZMAN MARIO		
Autopercepción	19	21
Escuchar	24	24
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	28	30
Grado de Apertura	21	27
Total	107	120
12.- TREJO CASTILLO GUSTAVO		
Autopercepción	15	21
Escuchar	12	17
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	26	28
Grado de Apertura	26	24
Total	95	108

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales

Generación: 1997

Numero de participantes: 5

Instrumento (variable): Estilo de Manejo de Conflictos.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- BASILIO GARCIA MARTHA YOLANDA		
Competir	6	6
Integrar	10	5
Transigir	5	5
Evadir	4	7
Complacer	5	7
Total	30	30
2.- ESTRADA HEREDIA GRACIELA		
Competir	8	3
Integrar	6	9
Transigir	6	9
Evadir	7	7
Complacer	3	2
Total	30	30
3.- FRAUSTO RIVAS FERNANDO		
Competir	6	6
Integrar	9	10
Transigir	5	4
Evadir	7	8
Complacer	3	2
Total	30	30
4.- GARCES SANDOVAL ARTURO		
Competir	9	6
Integrar	5	7
Transigir	7	8
Evadir	5	5
Complacer	4	4
Total	30	30
5.- REYES AMEROSIO MAURO		
Competir	6	8
Integrar	8	9
Transigir	8	6
Evadir	3	2
Complacer	5	5
Total	30	30

Diplomado: Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales**Generación: 1998****Numero de participantes: 9****Instrumento (variable): Estilo de Manejo de Conflictos.**

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- CALVARIO ROBLES AMADO		
Competir	7	5
Integrar	6	7
Transigir	9	5
Evadir	2	4
Complacer	6	9
Total	30	30
2.- CORONADO VALDIVIA LETICIA ALMA		
Competir	2	5
Integrar	7	9
Transigir	10	7
Evadir	5	6
Complacer	6	3
Total	30	30
3.- GALLO NAVA MARTHA LILIA		
Competir	8	6
Integrar	7	5
Transigir	5	5
Evadir	6	7
Complacer	4	7
Total	30	30
4.- LOPEZ CHARLES CONSUELO JOSEFINA		
Competir	1	7
Integrar	7	6
Transigir	9	9
Evadir	6	7
Complacer	7	1
Total	30	30
5.- LOPEZ HUAPE GUMARO PEDRO		
Competir	5	4
Integrar	9	9
Transigir	4	5
Evadir	6	6
Complacer	6	6
Total	30	30
6.- ORDAZ JIMENEZ ANDRES		
Competir	9	9
Integrar	8	4
Transigir	6	4
Evadir	4	8
Complacer	3	5
Total	30	30
7.- ORTEGA DIAZ HELIODORO		
Competir	8	11
Integrar	4	5
Transigir	9	7
Evadir	5	5
Complacer	4	2
Total	30	30

Continuación generación 1998, manejo de conflictos.		
8.- ROMERO FALCON JAVIER		
Competir	5	5
Integrar	10	10
Transigir	7	6
Evadir	4	5
Complacer	4	4
Total	30	30
9.- ROSALES GOMEZ FELIPE DE JESUS		
Competir	7	7
Integrar	3	8
Transigir	8	3
Evadir	6	6
Complacer	6	6
Total	30	30

Diplomado: Administración y Mejora Continua.
Generación: 1999
Numero de participantes: 9
Instrumento (variable): Estilo de Manejo de Conflictos.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual
1.- ALVAREZ ARENAS EFREN		
Competir	5	6
Integrar	7	5
Transigir	7	7
Evadir	10	10
Complacer	1	2
Total	30	30
2.- ALVAREZ ZAUCO MIGUEL ANGEL		
Competir	7	5
Integrar	7	8
Transigir	7	7
Evadir	5	7
Complacer	4	3
Total	30	30
3.- ARREORTUA COSMES MIRIAM BETH		
Competir	6	6
Integrar	5	9
Transigir	6	4
Evadir	4	6
Complacer	9	5
Total	30	30
4.- CORTINA VELOZ GERONIMO		
Competir	8	7
Integrar	5	8
Transigir	6	4
Evadir	7	6
Complacer	4	5
Total	30	30

5.- HERNANDEZ VALDEZ ENRIQUE		
Competir	4	9
Integrar	8	11
Transigir	9	5
Evadir	6	3
Complacer	3	2
Total	30	30
6.- MARTINEZ GONZALEZ LUCIANO		
Competir	7	6
Integrar	8	9
Transigir	7	6
Evadir	3	4
Complacer	5	5
Total	30	30
7.- MATORANO RODRIGUEZ CARLOS		
Competir	8	4
Integrar	4	8
Transigir	6	3
Evadir	9	9
Complacer	3	6
Total	30	30
8.- NAJERA HERNANDEZ FRANCISCO		
Competir	5	5
Integrar	5	7
Transigir	8	6
Evadir	5	4
Complacer	7	8
Total	30	30
9.- RODRIGUEZ JUAREZ JOSE RICARDO		
Competir	4	4
Integrar	8	12
Transigir	6	6
Evadir	6	6
Complacer	6	2
Total	30	30

Diplomado: Administración y Mejora Continua.

Generación: 2000

Numero de participantes: 12

Instrumento (variable): Estilo de Manejo de Conflictos.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido	Puntaje obtenido
	en su evaluación inicial	en la evaluación actual
1.- ARMENTA BUENDIA DIANA		
Competir	6	2
Integrar	8	7
Transigir	4	11
Evadir	5	6
Complacer	7	4
Total	30	30
2.- DIAZ GUERRERO LUIS ARMANDO		
Competir	4	7
Integrar	7	5
Transigir	10	9
Evadir	6	4
Complacer	3	5
Total	30	30

Continuación generación 2000		
3.- ESPARZA MEZA ALEJANDRO		
Competir	5	5
Integrar	8	6
Transigir	11	7
Evadir	5	11
Complacer	1	1
Total	30	30
4.- GARCIA VALENTE ROBERTO		
Competir	0	6
Integrar	8	7
Transigir	9	9
Evadir	7	5
Complacer	5	3
Total	29	30
5.- GASPAR DOMINGUEZ JORGE LUIS		
Competir	5	4
Integrar	5	9
Transigir	6	6
Evadir	6	5
Complacer	8	6
Total	30	30
6.- HERNANDEZ GONZALEZ PEDRO		
Competir	5	3
Integrar	6	6
Transigir	5	8
Evadir	9	3
Complacer	5	10
Total	30	30
7.- JUAREZ JIMENEZ FABIOLA		
Competir	8	8
Integrar	6	7
Transigir	6	5
Evadir	7	5
Complacer	3	5
Total	30	30
8.- NARES ROJAS RAFAEL		
Competir	5	9
Integrar	9	6
Transigir	4	3
Evadir	5	6
Complacer	7	6
Total	30	30
9.- OLIVARES HERRERA JUAN GABRIEL		
Competir	8	8
Integrar	5	12
Transigir	6	3
Evadir	7	3
Complacer	4	4
Total	30	30
10.- RODRIGUEZ CASTRO JOSE MANUEL		
Competir	8	3
Integrar	10	7
Transigir	7	9
Evadir	2	6
Complacer	3	5
Total	30	30

11. RODRIGUEZ GUZMAN MARIO		
Competir	6	6
Integrar	5	10
Transigir	6	4
Evadir	4	6
Complacer	9	4
Total	30	30
12. TREJO CASTILLO GUSTAVO		
Competir	4	9
Integrar	8	9
Transigir	10	5
Evadir	6	3
Complacer	2	4
Total	30	30

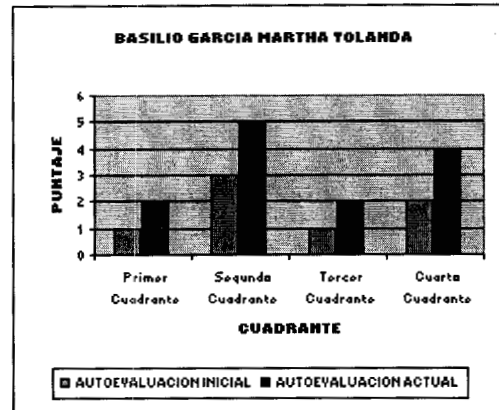
6.2.- Representación grafica de resultados.

Considerando las puntuaciones anteriores, a continuación se presentan dichos resultados de forma grafica: primeramente de forma individual (tomando en cuenta el puntaje inicial y actual obtenido por el participante en cada variable de estudio) y posteriormente considerando los resultados grupales (es decir por cada diplomado y generación), y por último tomando en cuenta los resultados globales (las generaciones 97, 98, 99 y 2000) para cada variable de estudio, es decir; estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.

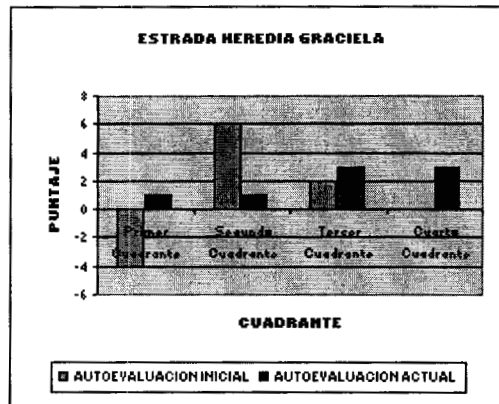
**DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
GENERACION 1997**

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE CNA
(INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)**

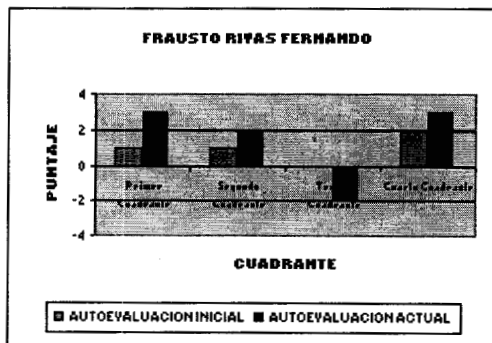
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	1	2
Cuarto Cuadrante	2	4
Total	7	13



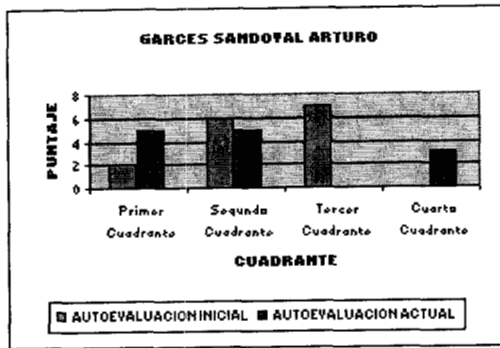
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-4	1
Segundo Cuadrante	6	1
Tercer Cuadrante	2	3
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	4	8



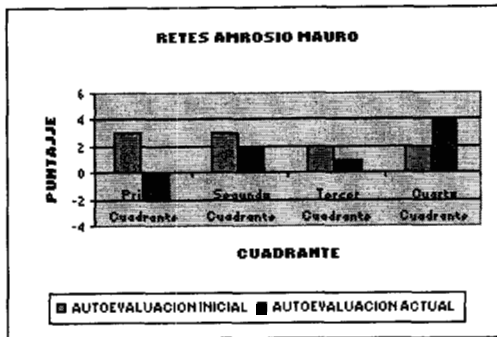
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	1	3
Segundo Cuadrante	1	2
Tercer Cuadrante	0	-2
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	4	6



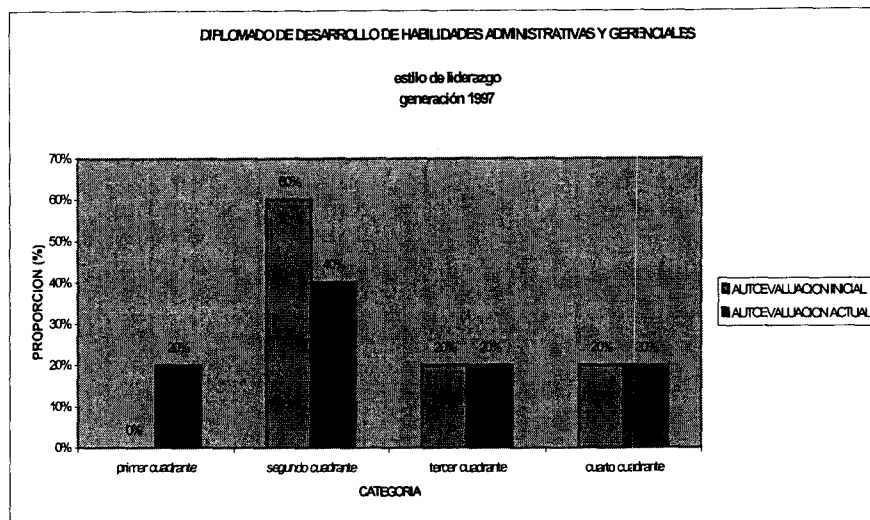
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	2	5
Segundo Cuadrante	6	5
Tercer Cuadrante	7	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	15	13



	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	3	-2
Segundo Cuadrante	3	2
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	2	4
Total	10	5



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1997 en cuanto a su estilo de liderazgo, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1997) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de liderazgo, y de acuerdo con el gráfico anterior; se observa lo siguiente:

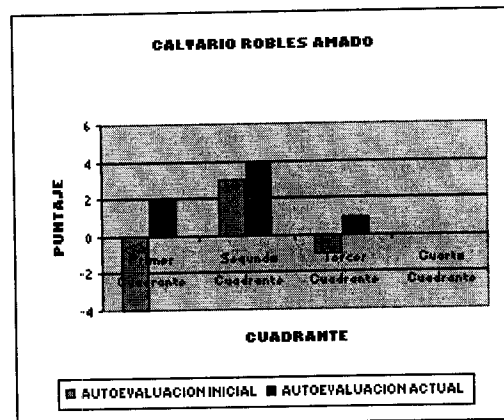
Inicialmente, de un grupo de cinco participantes el 60% de éstos se encontraba dentro del segundo cuadrante "tareas altas, relaciones altas" es decir que se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones, además se encontró que inicialmente ningún participante estaba en el primer cuadrante (tarea alta-relaciones bajas), es decir que hay mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal; un 20% se encontró en el tercer cuadrante "tarea bajas-relaciones altas", lo cual quiere decir que hay mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones y por ultimo un 20% en el cuarto cuadrante "tarea baja-relaciones bajas", lo cual nos muestra que hay poco hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

Posteriormente, el primer cuadrante paso de 0 a un 20%, para el segundo cuadrante disminuyo la proporción un 20% (pues paso de un 60% a un 40%) y el tercer y cuarto cuadrante se mantuvieron igual. Por lo tanto podemos decir, que los cambios que se dieron fueron principalmente en el primer y segundo cuadrante, siendo éstos en cierta forma no muy buenos.

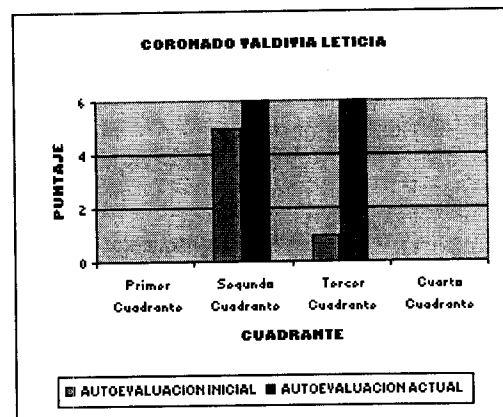
DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES GENERACION 1998

ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

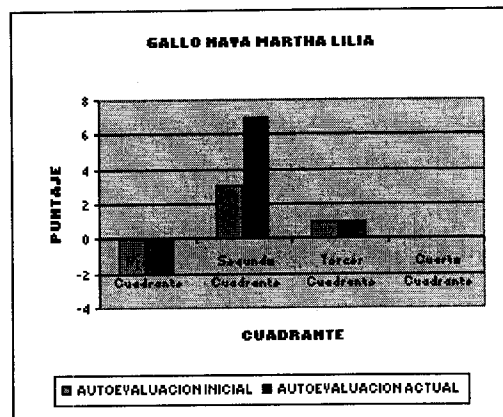
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-4	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	-2	7



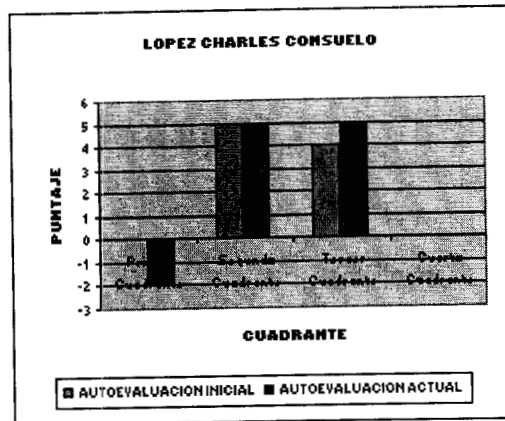
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	5	6
Tercer Cuadrante	1	6
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	12



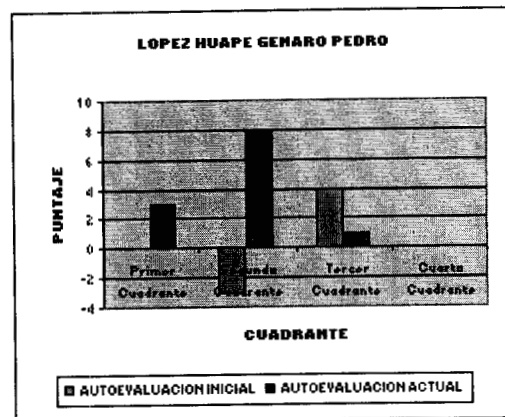
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	3	7
Tercer Cuadrante	1	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	2	6



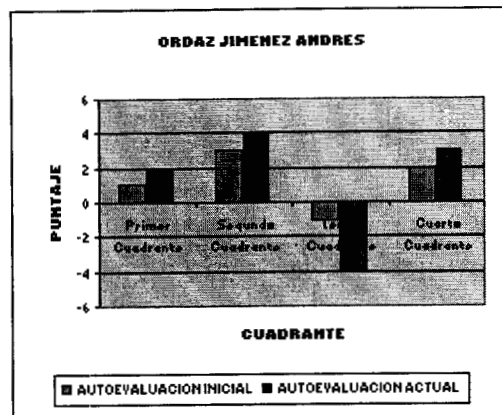
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	4	5
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	9	8



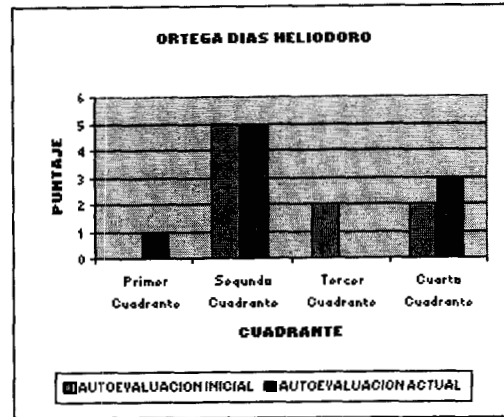
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	3
Segundo Cuadrante	-3	8
Tercer Cuadrante	4	1
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	1	12



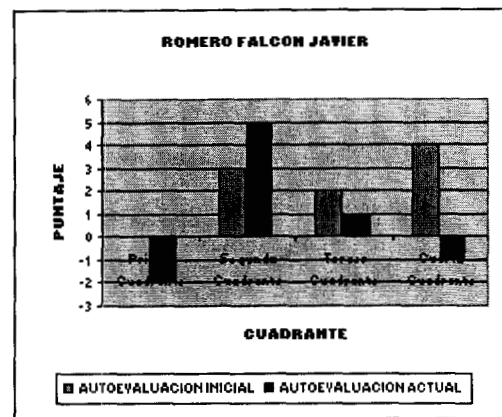
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	1	2
Segundo Cuadrante	3	4
Tercer Cuadrante	-1	-4
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	5	5



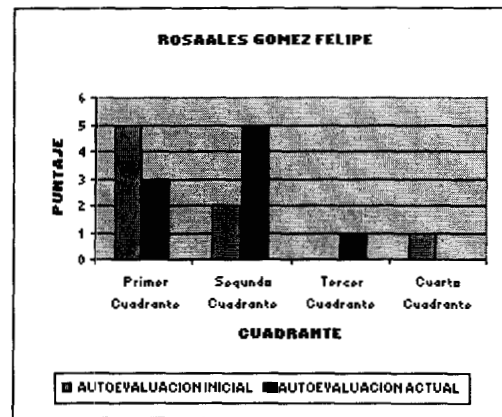
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	2	3
Total	9	9



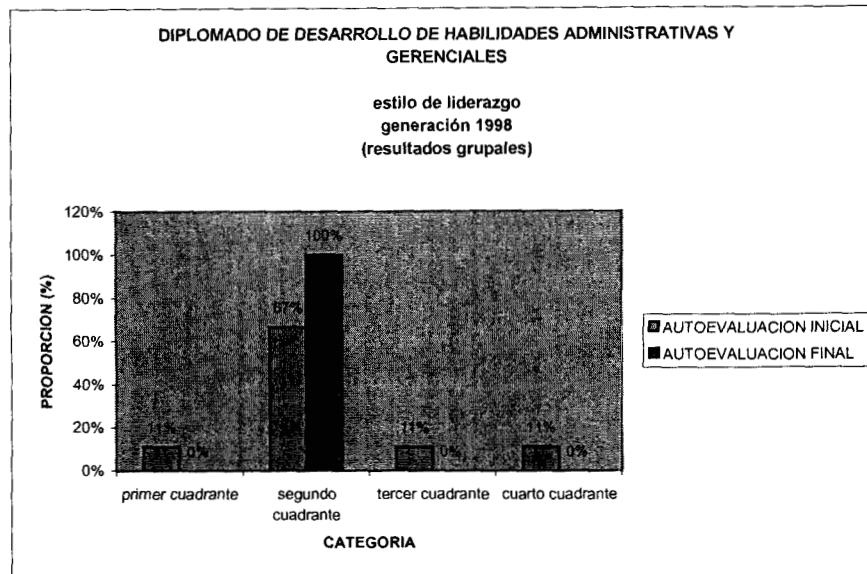
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	2	1
Cuarto Cuadrante	4	-1
Total	9	3



	INICIAL	ACTUAL
Total	4	-1
Total	9	3
Segundo Cuadrante	2	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	1	0
Total	9	9



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1998 en cuanto a su estilo de liderazgo, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1998) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de liderazgo, y de acuerdo con el gráfico anterior; se observa lo siguiente:

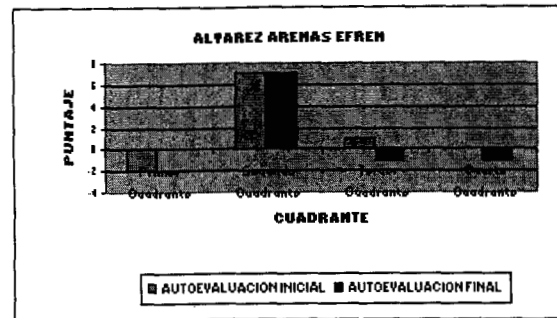
Inicialmente, de un grupo de nueve participantes el 67% de éstos se encontraba dentro del segundo cuadrante "tareas altas, relaciones altas" es decir que se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones, además se encontró que inicialmente el 11% de los participantes estaba en el primer cuadrante "tarea alta-relaciones bajas" es decir que hay mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal; otro 11% se encontró en el tercer cuadrante "tarea bajas-relaciones altas", lo cual quiere decir que hay mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones y por ultimo un 11% en el cuarto cuadrante "tarea baja-relaciones bajas", lo cual nos muestra que hay poco hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

Posteriormente, el segundo cuadrante aumento la proporción considerablemente a un 100% y el primer, tercer y cuarto cuadrante disminuyeron al cero por ciento. Por lo tanto podemos decir que el cambio ha sido muy favorable ya que estos porcentajes se integraron al segundo cuadrante, el cual se considera como el ideal. Finalmente podemos decir que se dieron cambios significativos en cuanto a su estilo de liderazgo.

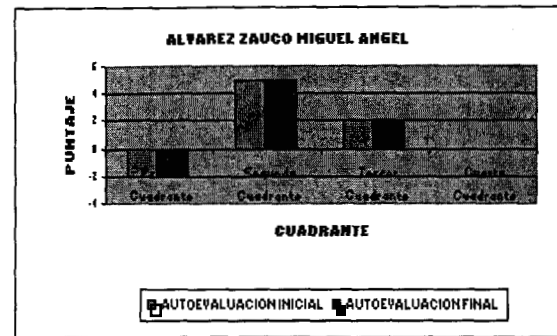
DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA GENERACION 1999

ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

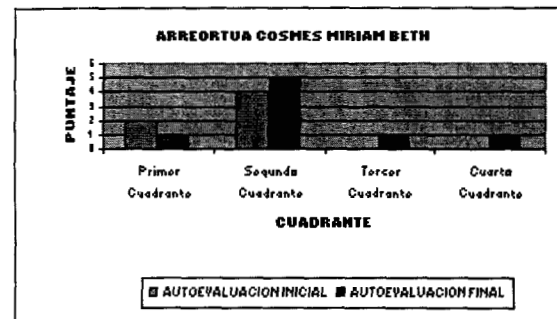
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	7	7
Tercer Cuadrante	1	-1
Cuarto Cuadrante	0	-1
Total	6	5



	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-2	-2
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	2	2
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	5	5



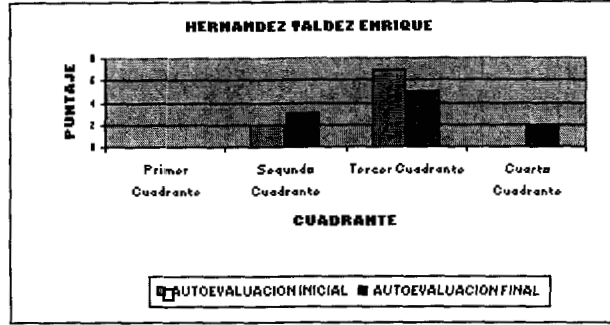
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	2	1
Segundo Cuadrante	4	5
Tercer Cuadrante	0	1
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	6	8



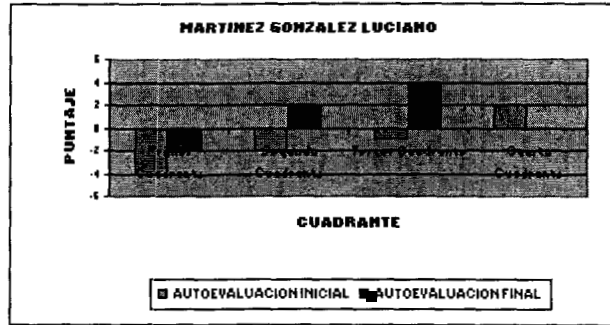
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	-2
Segundo Cuadrante	6	6
Tercer Cuadrante	6	3
Cuarto Cuadrante	0	-1
Total	12	6



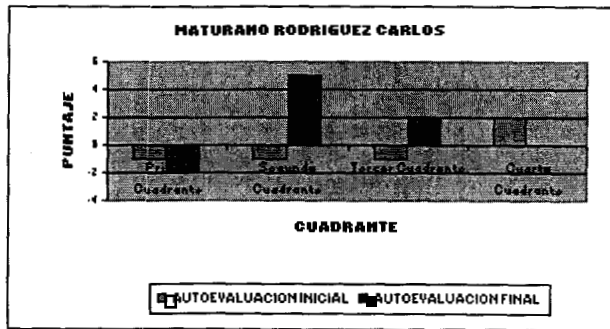
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	0	0
Segundo Cuadrante	2	3
Tercer Cuadrante	7	5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	9	10



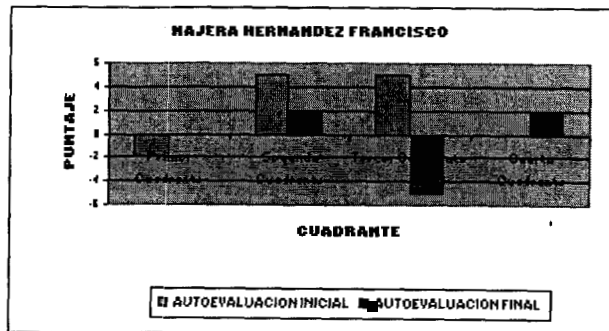
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-4	-2
Segundo Cuadrante	-2	2
Tercer Cuadrante	-1	4
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	-5	4



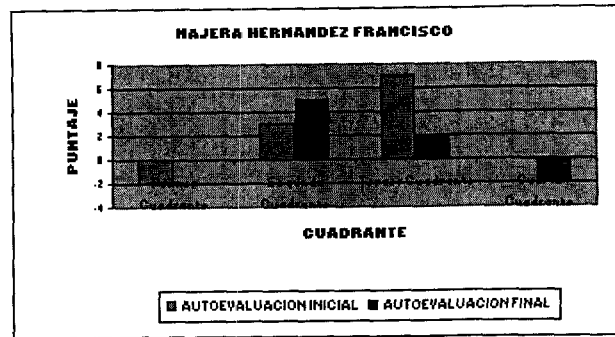
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-1	-2
Segundo Cuadrante	-1	5
Tercer Cuadrante	-1	2
Cuarto Cuadrante	2	0
Total	-1	5



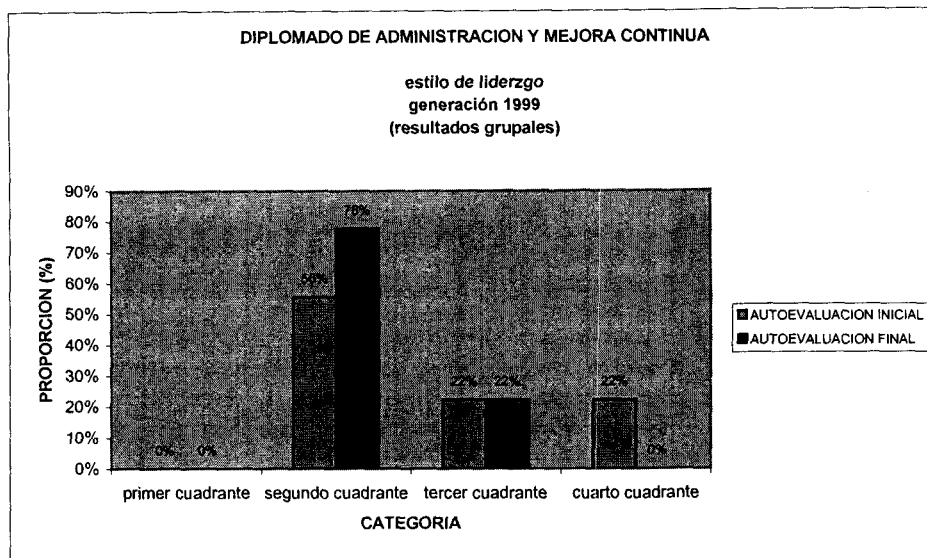
	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	5	2
Tercer Cuadrante	5	-5
Cuarto Cuadrante	0	2
Total	8	-1



	INICIAL	ACTUAL
Primer Cuadrante	-2	0
Segundo Cuadrante	3	5
Tercer Cuadrante	7	2
Cuarto Cuadrante	0	-2
Total	8	5



A continuación se presenta el grafico que contiene los resultados grupales de la generación 1999 en cuanto a su estilo de liderazgo, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1999) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de liderazgo, y de acuerdo con el grafico anterior; se observa lo siguiente:

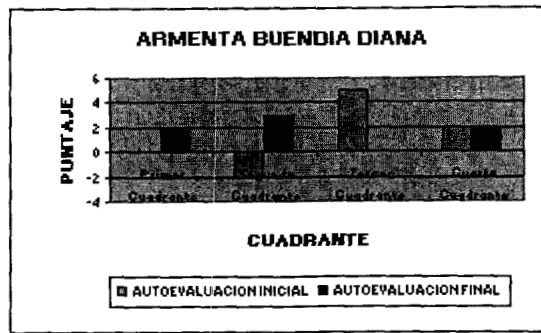
Inicialmente, de un grupo de nueve participantes el 56% de éstos se encontraba dentro del segundo cuadrante "tareas altas, relaciones altas" es decir que se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones, además se encontró que no había participantes en el primer cuadrante "tarea alta-relaciones bajas" es decir que hay mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal; el 22% se encontró en el tercer cuadrante "tarea bajas-relaciones altas", lo cual quiere decir que hay mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones y el otro 22% en el cuarto cuadrante "tarea baja-relaciones bajas", lo cual nos muestra que hay poco hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

Posteriormente, el segundo cuadrante aumento la proporción considerablemente a un 78% y el primer y tercer cuadrante se mantuvieron con sus respectivos porcentajes, siendo el cuarto cuadrante el que disminuyera a un cero por ciento. Por lo tanto podemos decir que el cambio ha sido favorable ya que este porcentaje se integro al segundo cuadrante, el cual se considera como el ideal. Finalmente podemos decir que se dieron cambios significativos en cuanto a su estilo de liderazgo.

**DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA
GENERACION 2000**

**ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE CNA
(INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)**

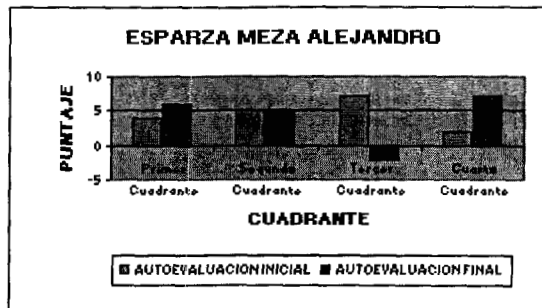
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	-2	3
Tercer Cuadrante	5	0
Cuarto Cuadrante	2	2
Total	5	7



	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	-1	3
Segundo Cuadrante	8	2
Tercer Cuadrante	4	3
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	11	9



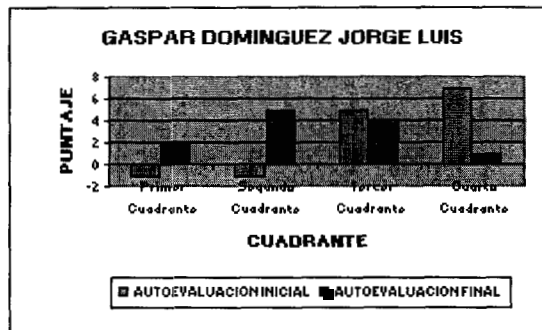
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	4	6
Segundo Cuadrante	5	5
Tercer Cuadrante	7	-2
Cuarto Cuadrante	2	7
Total	18	16



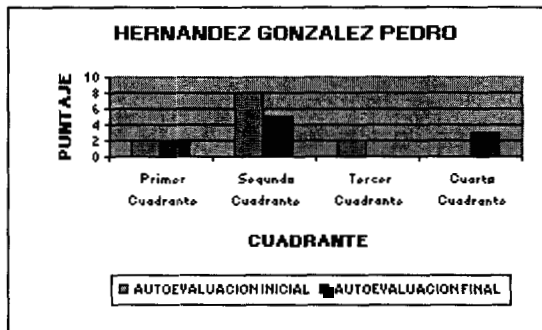
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	4	4
Tercer Cuadrante	2	-2
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	6	5



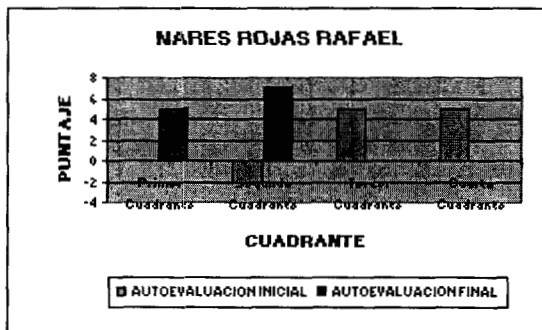
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	-1	2
Segundo Cuadrante	-1	5
Tercer Cuadrante	5	4
Cuarto Cuadrante	7	1
Total	10	12



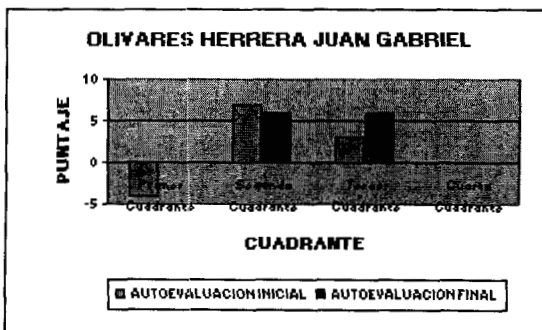
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	2	2
Segundo Cuadrante	8	5
Tercer Cuadrante	2	0
Cuarto Cuadrante	0	3
Total	12	10



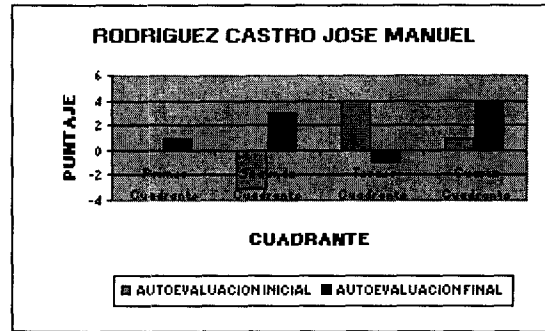
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	0	5
Segundo Cuadrante	-2	7
Tercer Cuadrante	5	0
Cuarto Cuadrante	5	0
Total	8	12



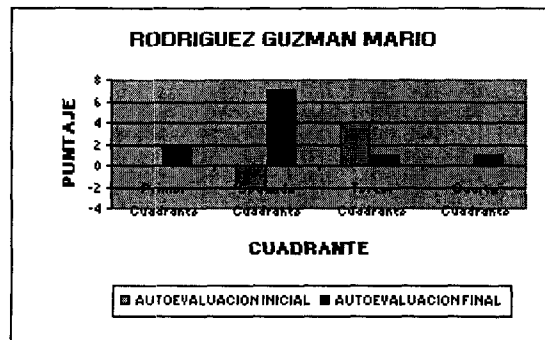
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	-4	0
Segundo Cuadrante	7	6
Tercer Cuadrante	3	6
Cuarto Cuadrante	0	0
Total	6	12



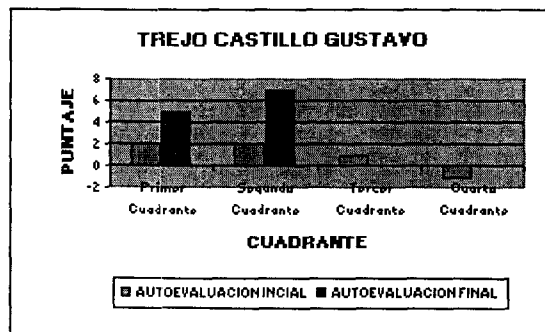
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	0	1
Segundo Cuadrante	-3	3
Tercer Cuadrante	4	-1
Cuarto Cuadrante	1	4
Total	2	7



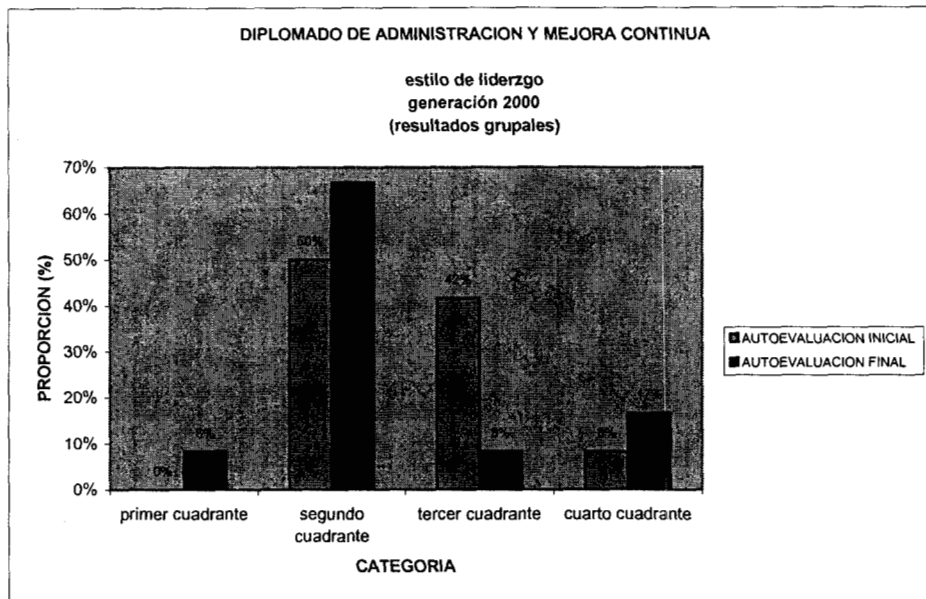
	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	0	2
Segundo Cuadrante	-2	7
Tercer Cuadrante	4	1
Cuarto Cuadrante	0	1
Total	2	11



	ANTES	DESPUES
Primer Cuadrante	2	5
Segundo Cuadrante	2	7
Tercer Cuadrante	1	0
Cuarto Cuadrante	-1	0
Total	4	12



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 2000 en cuanto a su estilo de liderazgo, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



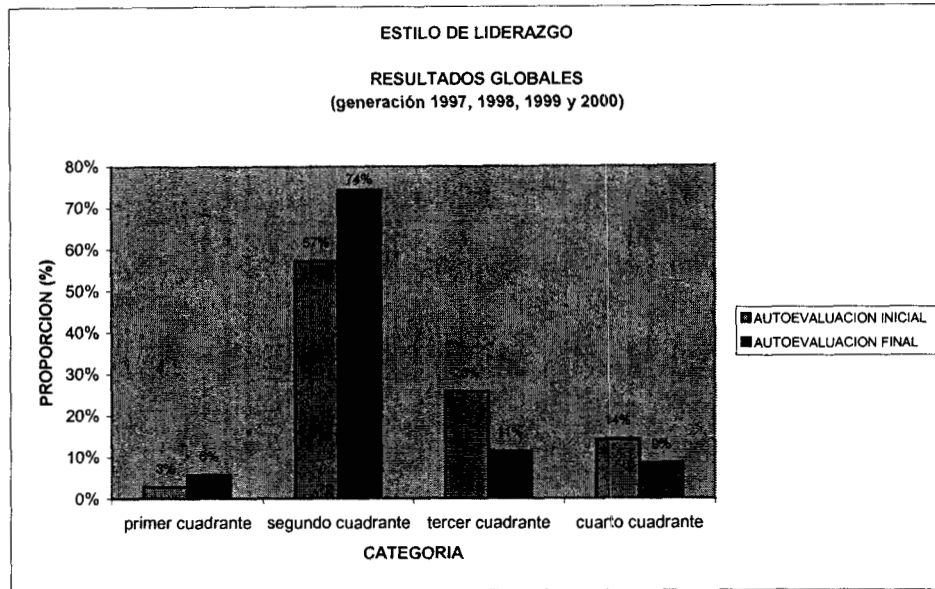
Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 2000) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de liderazgo, y de acuerdo con el gráfico anterior; se observa lo siguiente:

Inicialmente, de un grupo de doce participantes el 50% de éstos se encontraba dentro del segundo cuadrante "tareas altas, relaciones altas" es decir que se pone mayor hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones, además se encontró que no había participantes en el primer cuadrante "tarea alta-relaciones bajas" es decir que hay mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal; el 42% se encontró en el tercer cuadrante "tarea bajas-relaciones altas", lo cual quiere decir que hay mayor hincapié en la relación personal que en el cumplimiento de las funciones y el 8% en el cuarto cuadrante "tarea baja-relaciones bajas", lo cual nos muestra que hay poco hincapié en la relación personal y el cumplimiento de las funciones.

Posteriormente, en lo que se refiere al primer cuadrante podemos observar que hubo cierto retroceso en cuanto al estilo de liderazgo de los participantes pues éste aumento un 8%, en el segundo cuadrante se perfila una mejoría pues pasaron de un 50% a 67%, del tercer cuadrante encontramos que también se dio una considerable mejoría pues se paso de una proporción de 42% a 8% obteniendo así una diferencia de 32%; por último en lo que respecta el cuarto cuadrante se observa un ligero aumento en la proporción de participantes ubicados en dicho cuadrante (de 8% a un 17%), situación que no se considera favorable.

ESTILO DE LIDERAZGO
resultados globales
(generaciones 1997,1998,1999 y 2000)



Interpretación:

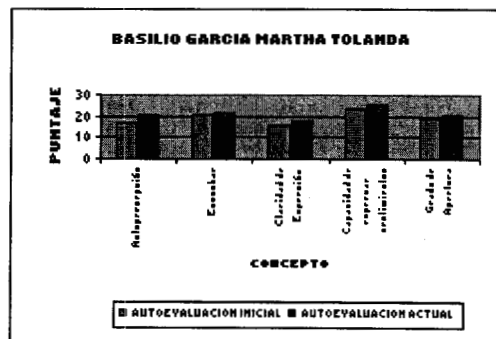
Tomando en cuenta los resultados obtenidos en cuanto al Estilo de Liderazgo de los participantes en las generaciones 1997, 1998, 1999 y 2000; podemos observar en general que se dio una considerable mejoría en los resultados obtenidos inicial y actualmente. A pesar de que aumentó ligeramente la proporción de los participantes en el primer cuadrante (tarea alta –relaciones bajas) pues aumentó un 3%, se observan notables cambios en los demás cuadrantes: en el segundo cuadrante (tarea alta-relaciones altas) hubo un aumento de participación de 17% lo cual indica que cerca del 80% de los participantes se encuentran en el cuadrante ideal. El tercer y cuarto cuadrante también presentan cambios favorables pues disminuyó la participación de éstos en un 15% y 5% respectivamente.

En términos generales, podemos decir que los directivos de CNA que participaron en los diplomados impartidos por el INAP, si aplicaron lo aprendido en dicho programa de capacitación lo cual se observa en las modificaciones o cambios favorables de su estilo de liderazgo.

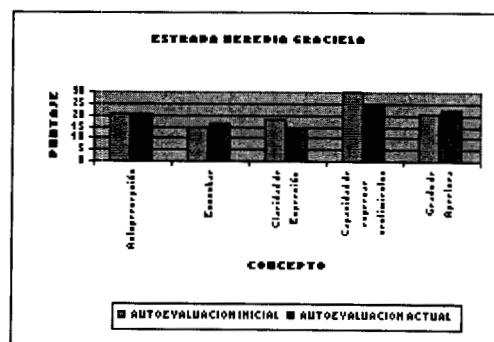
DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES GENERACION 1997

ESTILO DE COMUNICACION DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

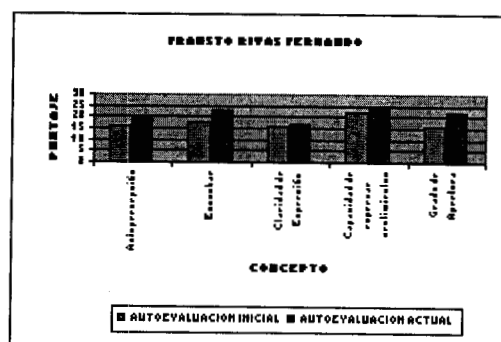
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	21
Escuchar	21	22
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	23	25
Grado de Apertura	19	21
Total	96	107



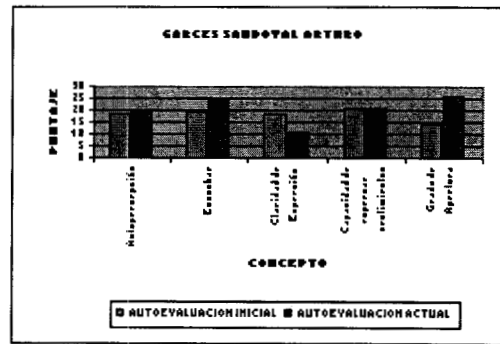
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	21	21
Escuchar	15	16
Claridad de Expresión	18	14
Capacidad de expresar sentimientos	30	24
Grado de Apertura	21	22
Total	105	97



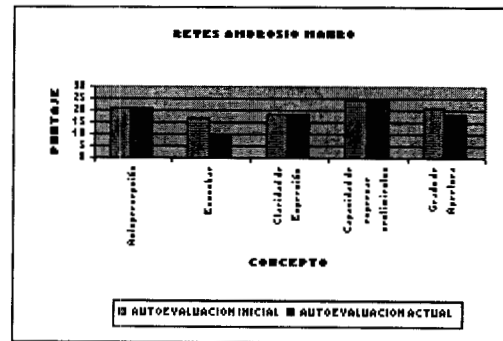
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	16	20
Escuchar	18	23
Claridad de Expresión	16	17
Capacidad de expresar sentimientos	22	25
Grado de Apertura	16	22
Total	88	107



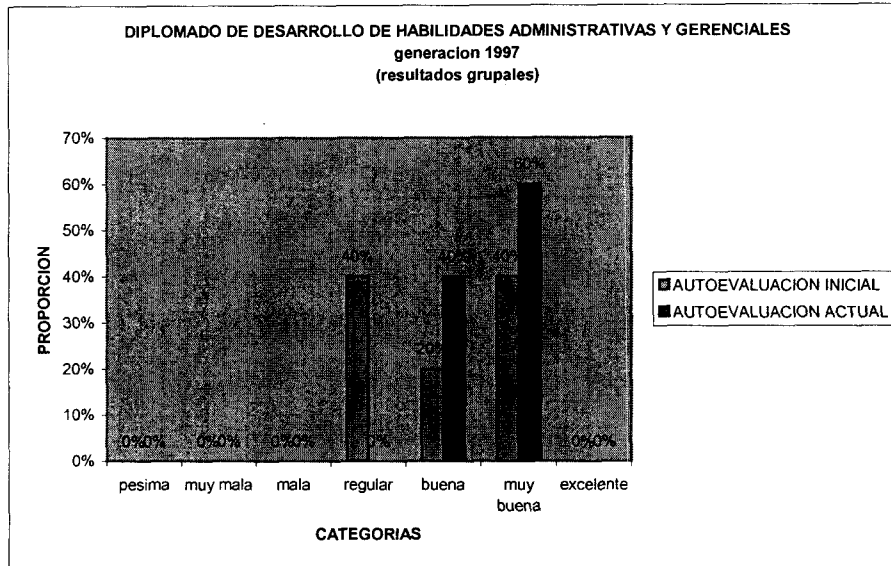
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	19
Escuchar	19	24
Claridad de Expresión	18	11
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	14	26
Total	90	101



	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	21	21
Escuchar	17	10
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	24
Grado de Apertura	21	18
Total	101	91



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1997 en cuanto a su estilo de comunicación, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1997) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de Comunicación, y de acuerdo con el gráfico anterior se observa lo siguiente:

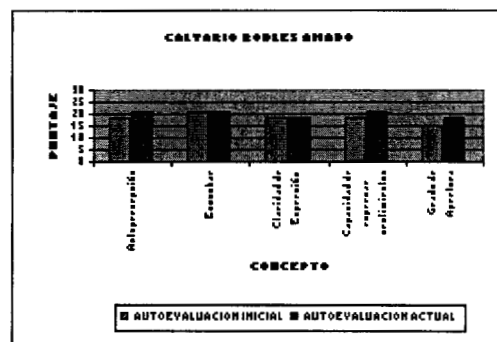
Inicialmente de un grupo de 5 participantes, el 40% se ubicó en la categoría de "Regular", un 20% se encontró en la categoría "Buena", y el 40% restante se ubicó en la categoría "Muy Buena". Posteriormente en lo que respecta a la categoría de "Regular" tuvo un decremento del 100% marcando un 0%, por su parte la categoría "Buena", tuvo un incremento del 20% al igual que en la categoría "Muy Buena", resultando un 40% y 60% respectivamente.

Por lo anterior se puede concluir que hubo cambios favorables en su estilo de comunicación, ubicando a la mayoría de los participantes en la categoría "Muy Buena".

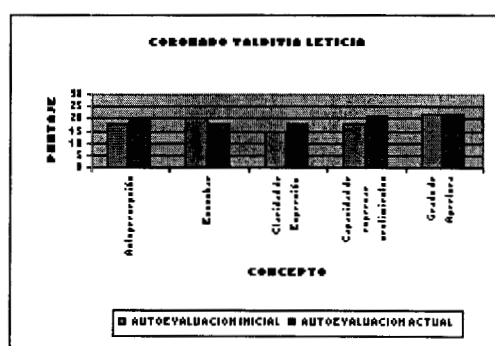
DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES GENERACION 1998

ESTILO DE COMUNICACION DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

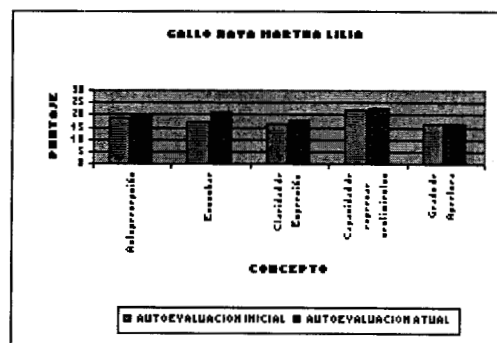
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	21
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	21
Grado de Apertura	15	18
TOTAL	90	99



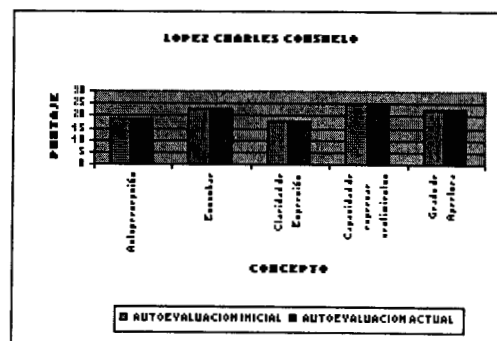
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	20
Escuchar	20	18
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	21
Grado de Apertura	22	22
TOTAL	93	99



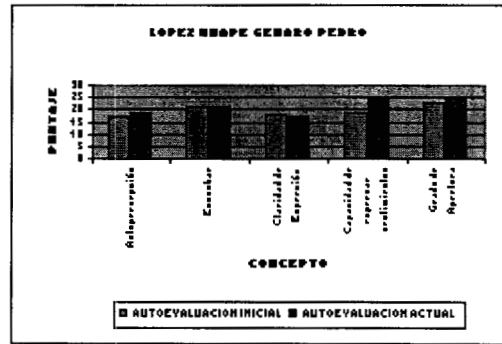
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	19	20
Escuchar	17	21
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	23
Grado de Apertura	16	16
TOTAL	90	98



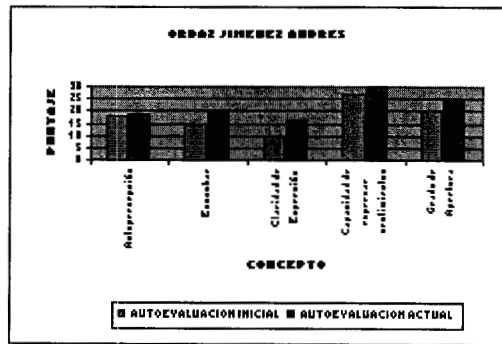
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	19	19
Escuchar	23	23
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	25	25
Grado de Apertura	23	23
TOTAL	108	108



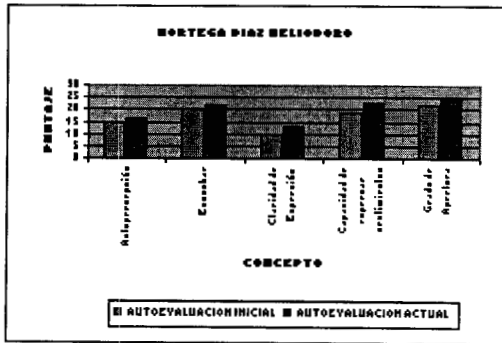
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	19
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	17
Capacidad de expresar sentimientos	19	25
Grado de Apertura	23	25
Total	88	107



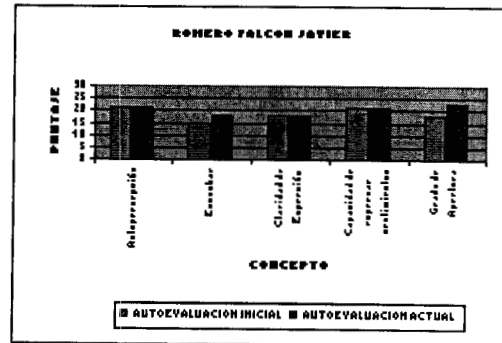
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	19
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	30
Grado de Apertura	20	24
Total	90	109



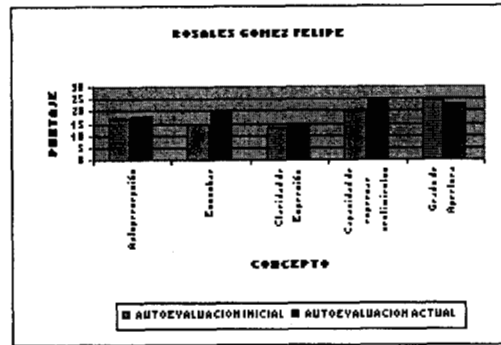
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	16
Escuchar	20	22
Claridad de Expresión	10	13
Capacidad de expresar sentimientos	19	23
Grado de Apertura	22	25
Total	86	99



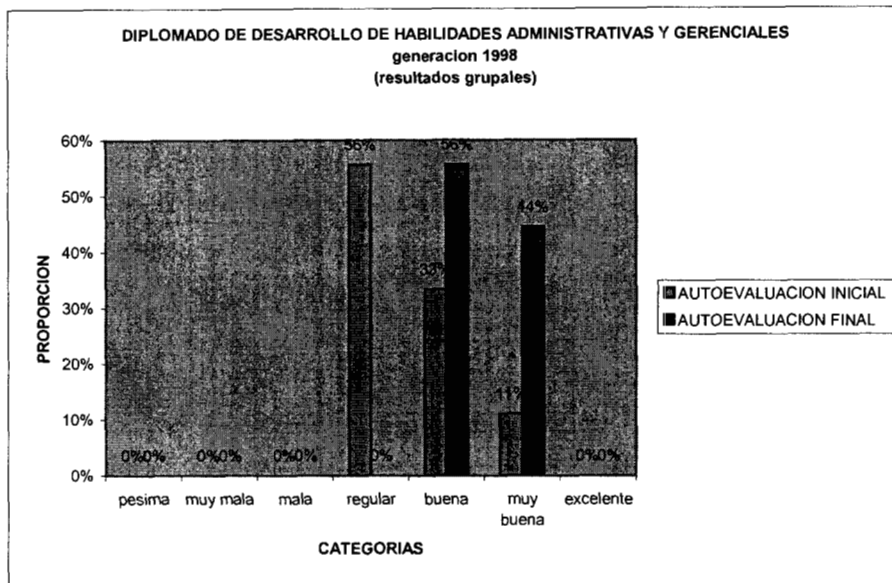
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	21	21
Escuchar	15	18
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	21	21
Grado de Apertura	18	23
Total	83	101



	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	18
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	13	14
Capacidad de expresar sentimientos	20	25
Grado de Apertura	24	23
Total	89	100



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1998 en cuanto a su estilo de comunicación, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1998) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de Comunicación, y de acuerdo con el gráfico anterior se observa lo siguiente:

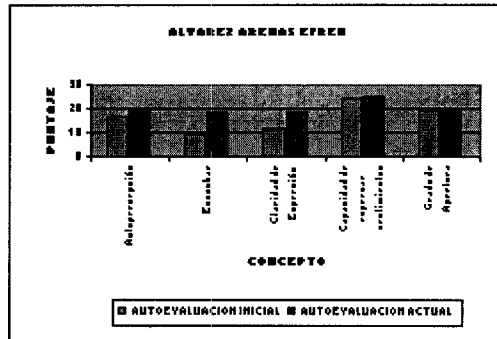
Inicialmente de un grupo de 9 participantes, el 56% se ubicó en la categoría de "Regular", un 33% se encontró en la categoría "Buena", y el 11% restante se ubicó en la categoría "Muy Buena". Posteriormente en lo que respecta a la categoría de "Regular" tuvo un decremento del 100% marcando un 0%, por su parte la categoría "Buena", tuvo un incremento del 23%, y en la categoría "Muy Buena" un incremento de 33%, resultando un 56% y 44% respectivamente.

Por lo anterior se puede concluir que hubo cambios favorables en su estilo de comunicación, ubicando a la mayoría de los participantes en la categoría "Buena".

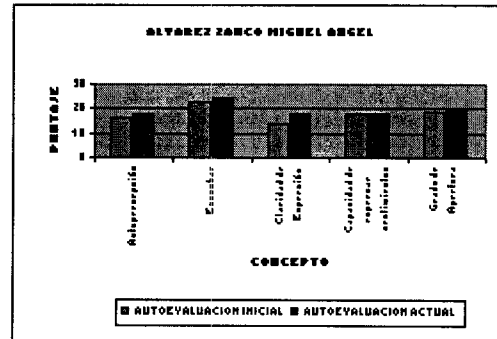
DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA GENERACION 1999

ESTILO DE COMUNICACION DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

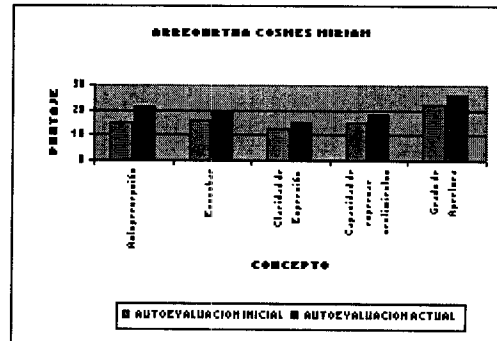
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	20
Escuchar	9	18
Claridad de Expresión	12	18
Capacidad de expresar sentimientos	24	25
Grado de Apertura	19	20
Total	81	101



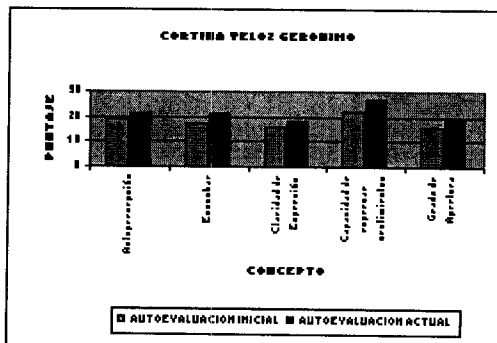
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	16	18
Escuchar	23	24
Claridad de Expresión	14	18
Capacidad de expresar sentimientos	18	18
Grado de Apertura	19	20
Total	90	98



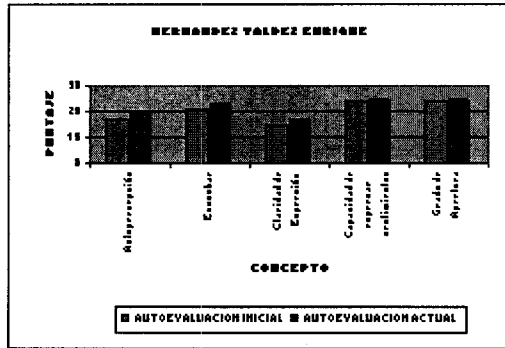
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	21
Escuchar	16	20
Claridad de Expresión	13	15
Capacidad de expresar sentimientos	15	18
Grado de Apertura	22	26
Total	81	100



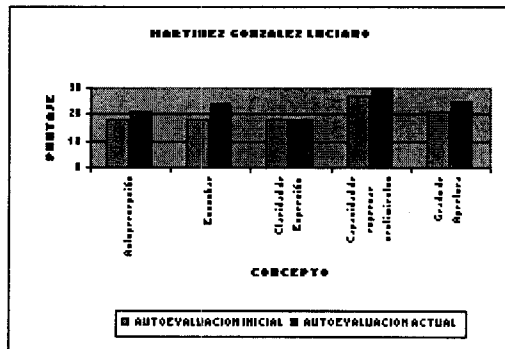
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	19	21
Escuchar	17	21
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	22	27
Grado de Apertura	16	20
Total	90	107



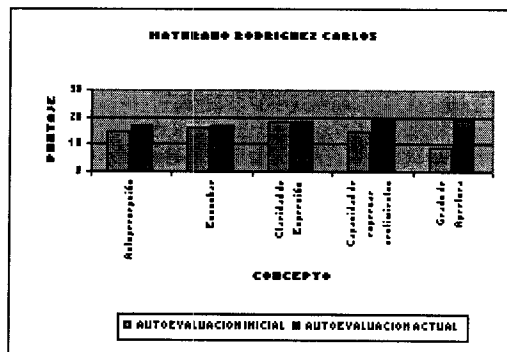
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	19
Escuchar	21	23
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	24	25
Grado de Apertura	24	25
Total	101	109



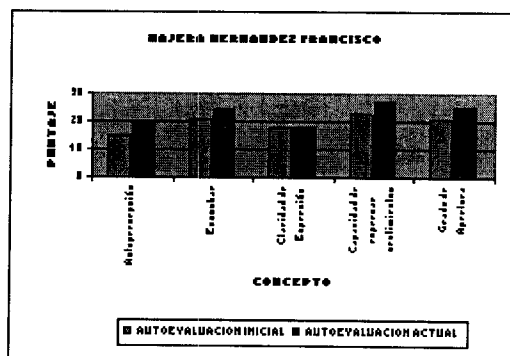
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	21
Escuchar	18	24
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	30
Grado de Apertura	21	25
Total	102	118



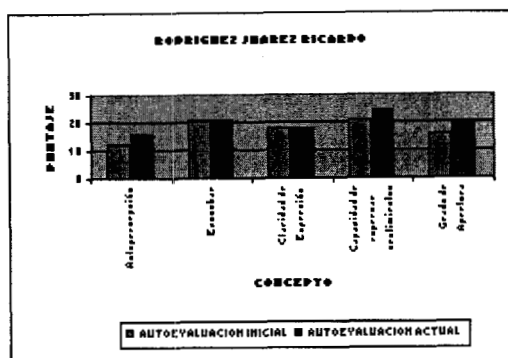
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	17
Escuchar	16	17
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	15	20
Grado de Apertura	9	19
Total	73	91



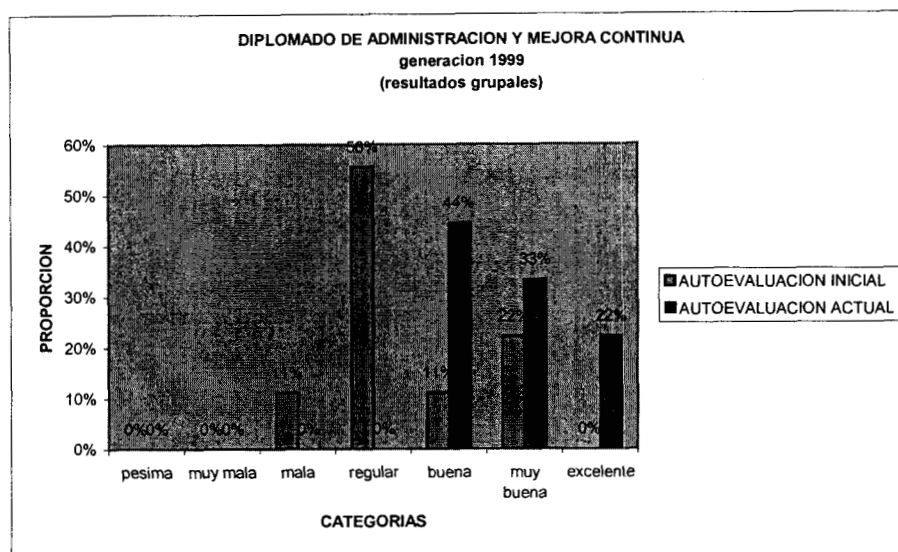
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	19
Escuchar	21	24
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	23	27
Grado de Apertura	21	25



	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	12	16
Escuchar	21	21
Claridad de Expresión	18	18
Capacidad de expresar sentimientos	21	24
Grado de Apertura	16	19
Total	88	98



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1999 en cuanto a su estilo de comunicación, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1999) que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua en cuanto a su estilo de Comunicación, y de acuerdo con el gráfico anterior se observa lo siguiente:

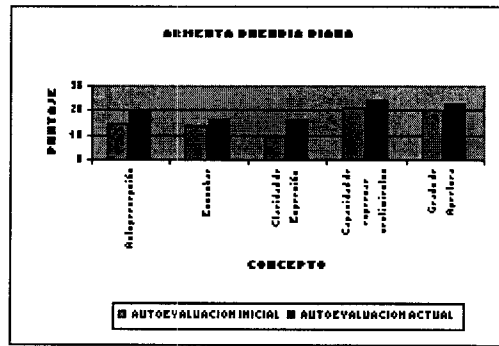
Inicialmente de un grupo de 9 participantes, el 11% se ubicó en la categoría de "mala", el 56% se ubicó en la categoría de "Regular", otro 11% se encontró en la categoría "Buena", y el 22% restante se ubicó en la categoría "Muy Buena". Posteriormente en lo que respecta a la categoría de "Regular" tuvo un decremento del 100% marcando un 0%, por su parte la categoría "Buena", tuvo un incremento del 33%, y en la categoría "Muy Buena" un incremento de 11%, resultando un 56% y 44% respectivamente, y por primera ocasión con respecto a las generaciones anteriores se colocó un 22% de participantes en la categoría de "Excelente".

Por lo anterior se puede concluir que hasta éste año se han presentado los mejores cambios favorables en su estilo de comunicación. Sin embargo la mayoría se colocó en la categoría "Buena".

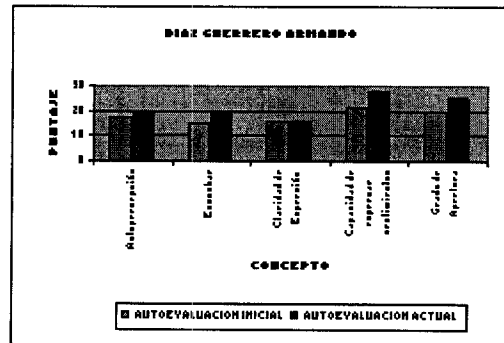
DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA GENERACION 2000

ESTILO DE COMUNICACION DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

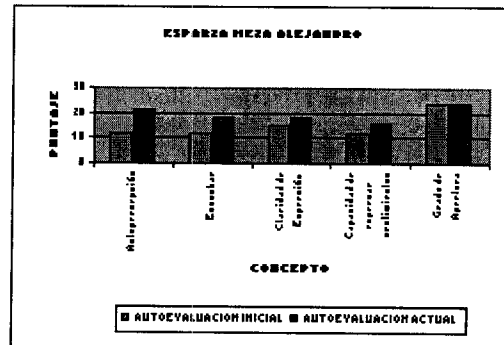
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	20
Escuchar	14	16
Claridad de Expresión	10	16
Capacidad de expresar sentimientos	21	24
Grado de Apertura	20	23
Total	80	99



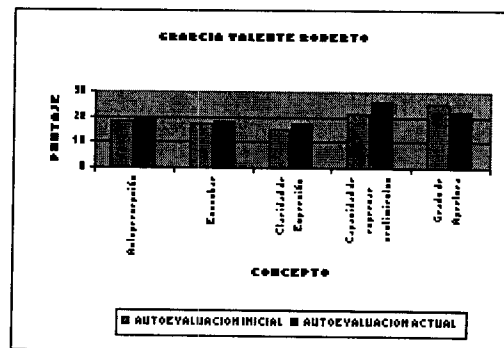
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	19
Escuchar	15	20
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	21	28
Grado de Apertura	20	25
Total	89	108



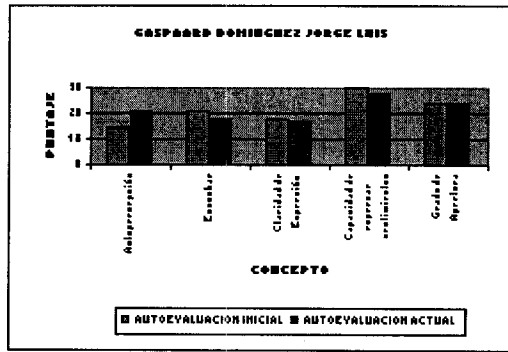
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	12	21
Escuchar	12	18
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	12	16
Grado de Apertura	24	24
Total	75	87



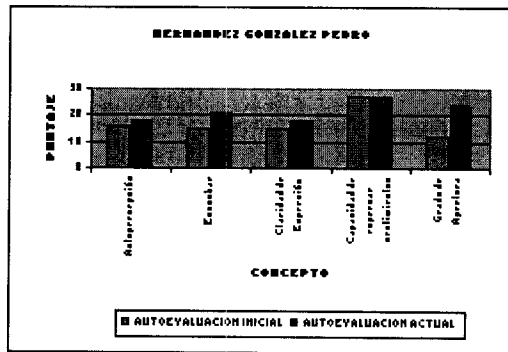
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	18	19
Escuchar	17	18
Claridad de Expresión	15	17
Capacidad de expresar sentimientos	21	26
Grado de Apertura	25	22
Total	96	102



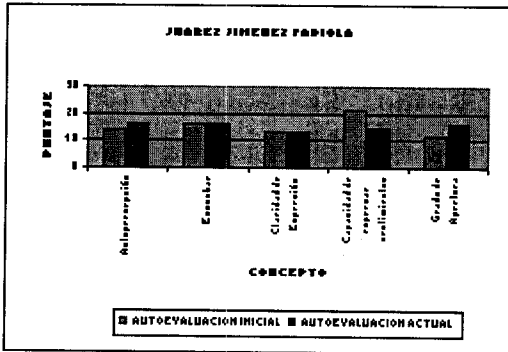
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	21
Escuchar	21	18
Claridad de Expresión	18	17
Capacidad de expresar sentimientos	30	28
Grado de Apertura	24	24
Total	105	108



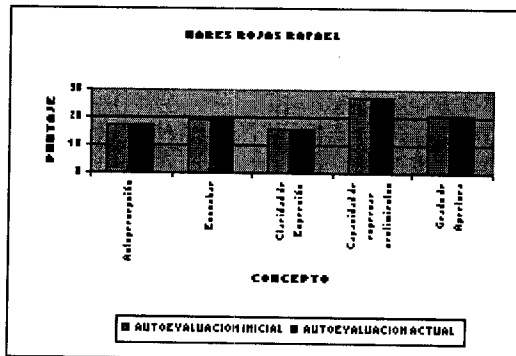
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	16	18
Escuchar	15	21
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	12	24
Total	85	106



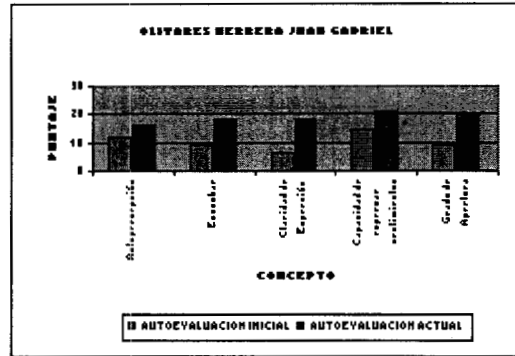
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	14	16
Escuchar	16	16
Claridad de Expresión	13	13
Capacidad de expresar sentimientos	21	15
Grado de Apertura	12	16
Total	76	76



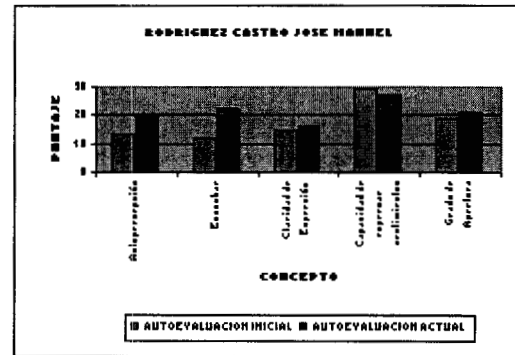
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	17	17
Escuchar	19	19
Claridad de Expresión	16	16
Capacidad de expresar sentimientos	27	27
Grado de Apertura	21	21
Total	100	100



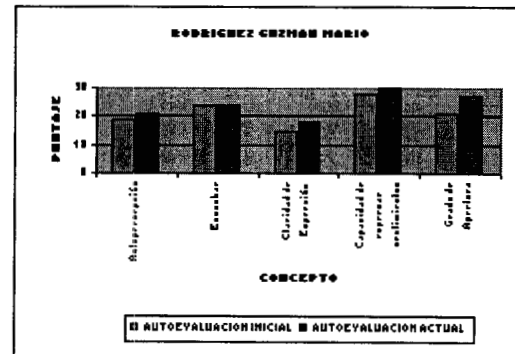
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	12	16
Escuchar	9	18
Claridad de Expresión	6	18
Capacidad de expresar sentimientos	15	21
Grado de Apertura	9	20
Total	51	83



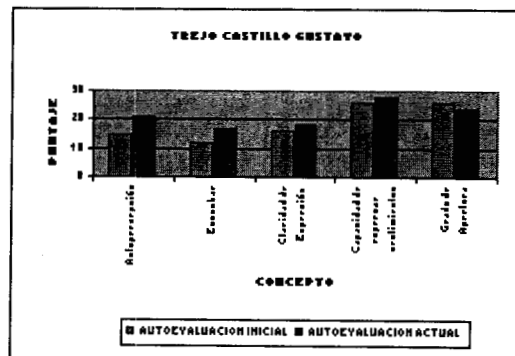
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	13	20
Escuchar	12	22
Claridad de Expresión	15	16
Capacidad de expresar sentimientos	29	27
Grado de Apertura	19	21
Total	88	106



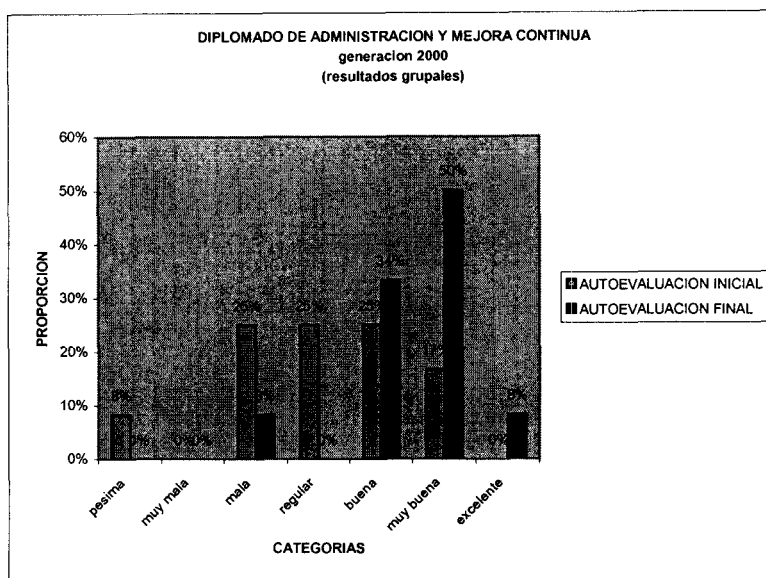
	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	19	21
Escuchar	24	24
Claridad de Expresión	15	18
Capacidad de expresar sentimientos	28	30
Grado de Apertura	21	27
Total	107	120



	INICIAL	ACTUAL
Autopercepción	15	21
Escuchar	12	17
Claridad de Expresión	16	18
Capacidad de expresar sentimientos	26	28
Grado de Apertura	26	24
Total	95	108



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 2000 en cuanto a su estilo de comunicación, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



Interpretación:

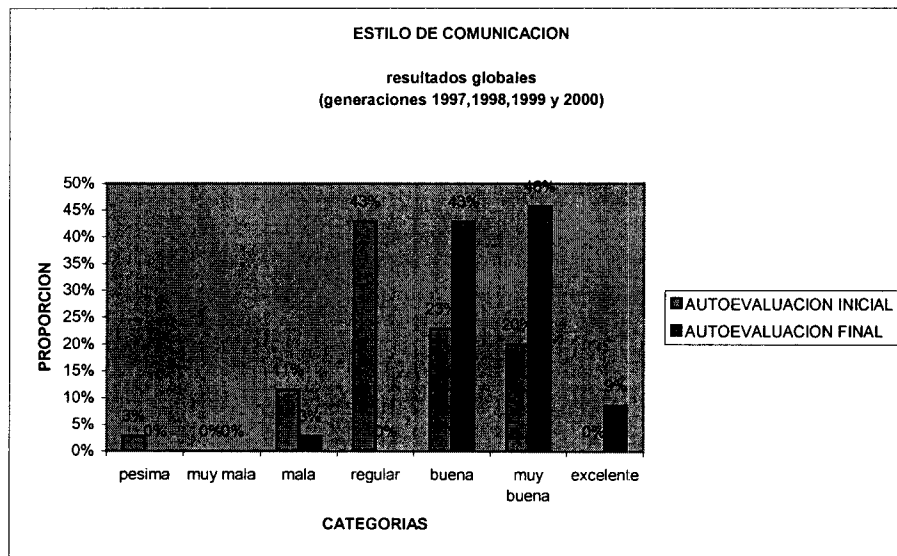
De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 2000) que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua en cuanto a su estilo de Comunicación, y de acuerdo con el gráfico anterior se observa lo siguiente:

Inicialmente de un grupo de 12 participantes, el 8% se ubicó en la categoría "pésima", el 25% se ubicó en la categoría de "mala", el 25% se ubicó en la categoría de "Regular", un 25% se encontró en la categoría "Buena", y el 17% restante se ubicó en la categoría "Muy Buena". Posteriormente en lo que respecta a la categoría "Pésima", tuvo un decremento del 100% marcando un 0%, por su parte la categoría "Mala", tuvo un decremento del 17%, en la categoría "Regular" se presentó un incremento de 9%, resultando un 34%, en la categoría "Muy Buena" hubo un incremento de 33% y por segunda ocasión se colocó aunque en porcentaje menos que en 1999 un 8% de participantes en la categoría de "Excelente".

Por lo anterior se puede concluir que hasta éste año se han presentado los mejores cambios favorables en su estilo de comunicación. Sin embargo la mayoría se colocó en la categoría "Muy Buena"

ESTILO DE COMUNICACION

resultados globales (generaciones 1997,1998,1999 y 2000)



Interpretación:

De acuerdo con los resultados globales obtenidos por los directivos del CNA (Generaciones 1997,1998,1999 y 2000) que participaron en los Diplomados impartidos por el INAP, en cuanto a su estilo de comunicación y de acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente.

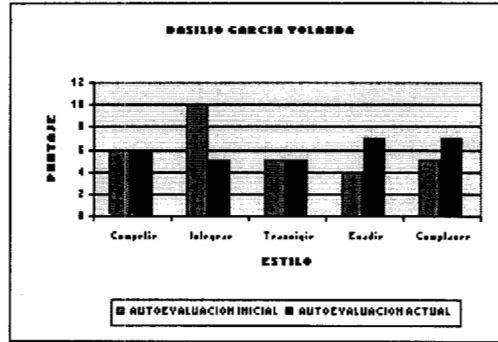
Inicialmente solo un 3% de los participantes se ubica en la categoría "pésima", el 11% se encontró en la calificación "mala", en lo que respecta a la calificación "Regular". Se encontró la mayor proporción de participantes es decir un 43%, las categorías buena y muy bien presentaron a un 23% y 20% respectivamente.

Posteriormente decreció la categoría pésima hasta el 0%, de igual manera sucedió con la categoría y "regular", y respecto a la calificación mala también mostró un decremento de 8% ubicándose en 3%. Sin embargo las últimas tres categorías "buena, muy buena y excelente incrementaron 20%, 26% y 9% respectivamente concluyendo así que el estilo de comunicación tuvo cambios favorables de manera global.

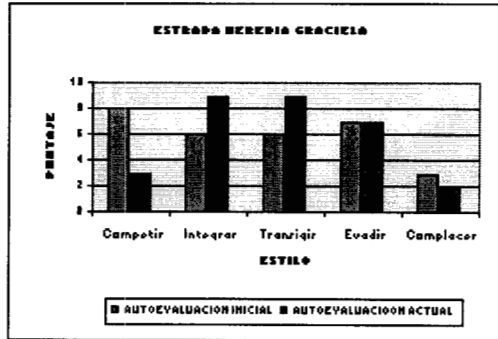
DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES GENERACION 1997

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

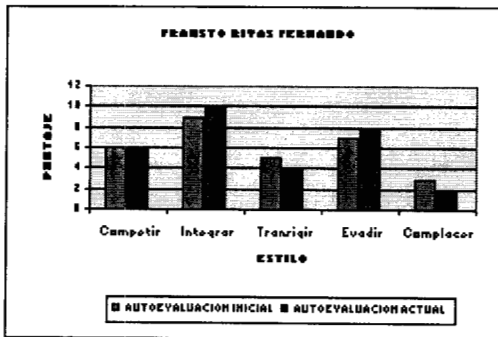
	INICIAL	ACTUAL
Competir	6	6
Integrar	10	5
Transigir	5	5
Evadir	4	7
Complacer	5	7
Total	30	30



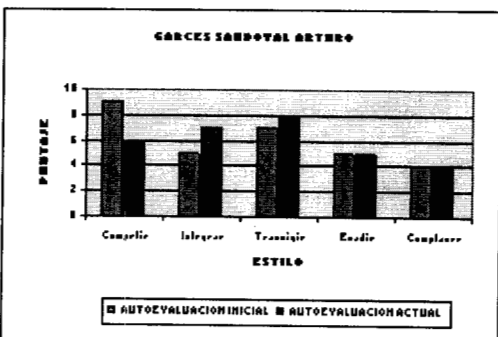
	INICIAL	ACTUAL
Competir	8	3
Integrar	6	9
Transigir	6	9
Evadir	7	7
Complacer	3	2
Total	30	30



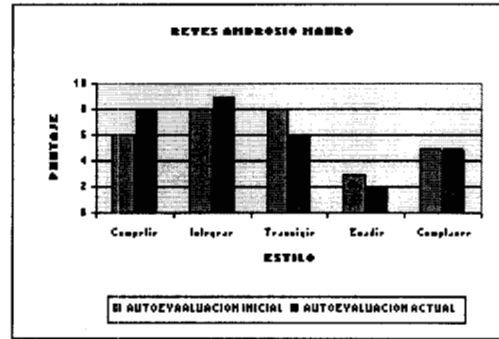
	INICIAL	ACTUAL
Competir	6	6
Integrar	9	10
Transigir	5	4
Evadir	7	8
Complacer	3	2
Total	30	30



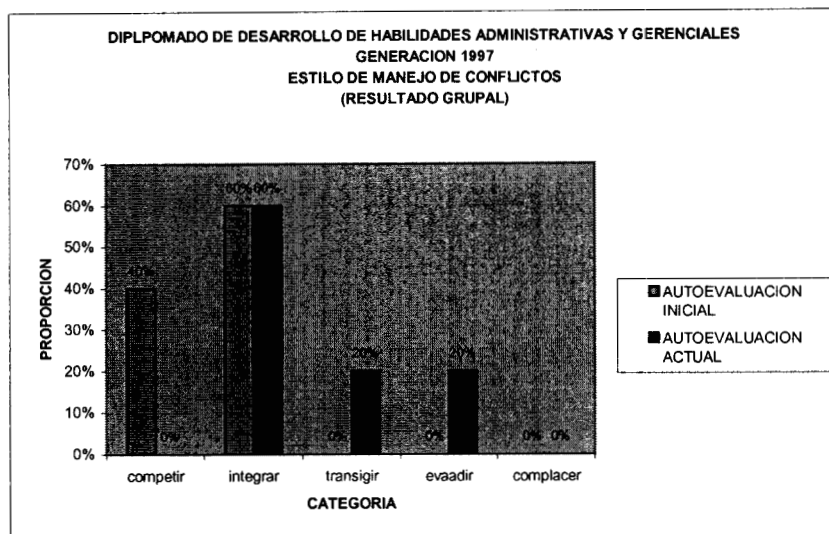
	INICIAL	ACTUAL
Competir	9	6
Integrar	5	7
Transigir	7	8
Evadir	5	5
Complacer	4	4
Total	30	30



Competir	6	8
Integrar	8	9
Transigir	8	6
Evadir	3	2
Complacer	5	5
Total	30	30



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1997 en cuanto a su estilo de manejo de conflictos, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1997) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de negociación, y de acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

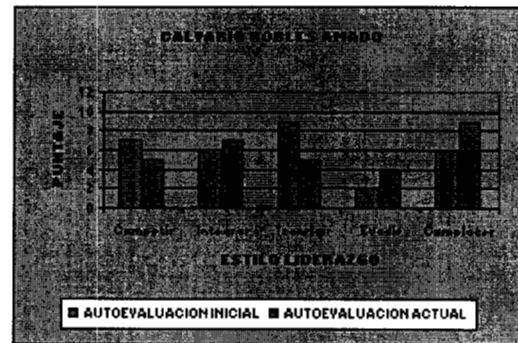
Inicialmente, de un grupo de cinco participantes el 40% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación "competir" es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. El 60% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el modelo ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de "integrar" donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Dentro de la categoría de "transigir" "evadir" y "complacer" encontramos un 0% lo que significa que la mayoría de los directivos de CNA se encontraban distribuidos inicialmente en las categorías de "competir e integrar".

Posteriormente, encontramos que la proporción de participantes de la categoría "competir" presentó un decremento porcentual del 40%, la proporción de participantes ubicados en la categoría "integrar" se mantuvo estable; mientras que la categoría "transigir" y "evadir" aumentaron un 20% respectivamente, lo que significa que el individuo se preocupaba en encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes o bien éste no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto.

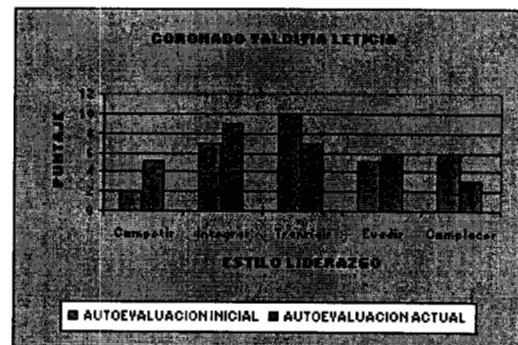
DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES GENERACION 1998

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

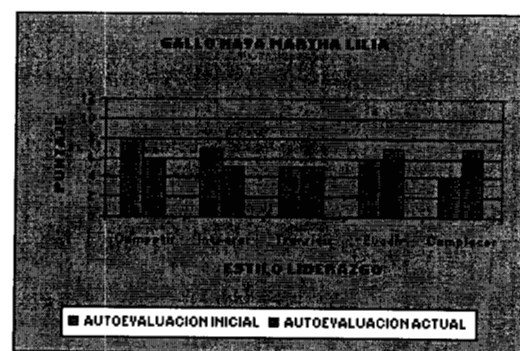
	INICIAL	ACTUAL
Competir	7	5
Integrar	6	7
Transigir	9	5
Evadir	2	4
Complacer	6	9
Total	30	30



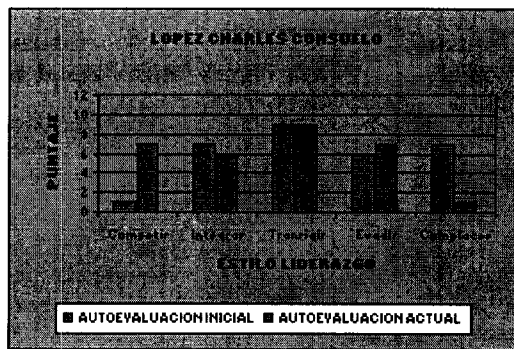
	INICIAL	ACTUAL
Competir	2	5
Integrar	7	9
Transigir	10	7
Evadir	5	6
Complacer	6	3
Total	30	30



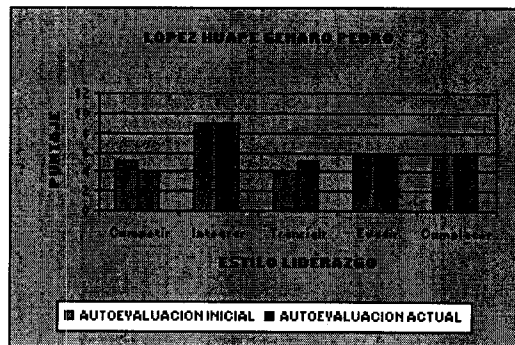
	INICIAL	ACTUAL
Competir	8	6
Integrar	7	5
Transigir	5	5
Evadir	6	7
Complacer	4	7
Total	30	30



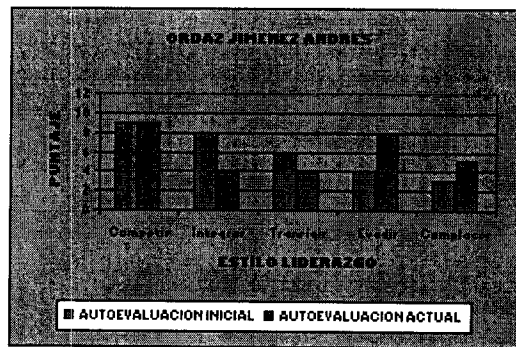
	INICIAL	ACTUAL
Competir	1	7
Integrar	7	6
Transigir	9	9
Evadir	6	7
Complacer	7	1
Total		



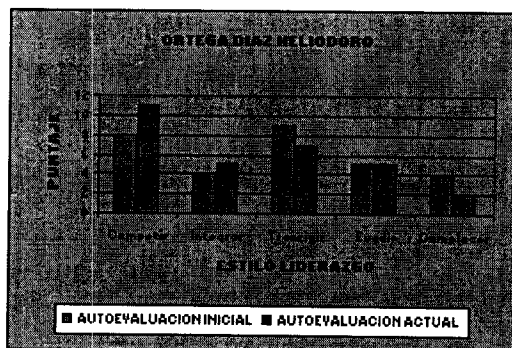
	INICIAL	ACTUAL
Competir	5	4
Integrar	9	9
Transigir	4	5
Evadir	6	6
Complacer	6	6
Total	30	30



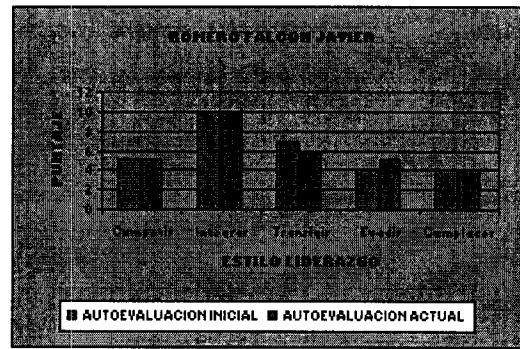
	INICIAL	ACTUAL
Competir	9	9
Integrar	8	4
Transigir	6	4
Evadir	4	8
Complacer	3	5
Total	30	30



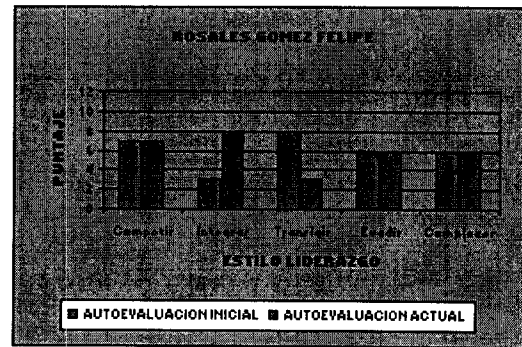
	INICIAL	ACTUAL
Competir	8	11
Integrar	4	5
Transigir	9	7
Evadir	5	5
Complacer	4	2
Total	30	30



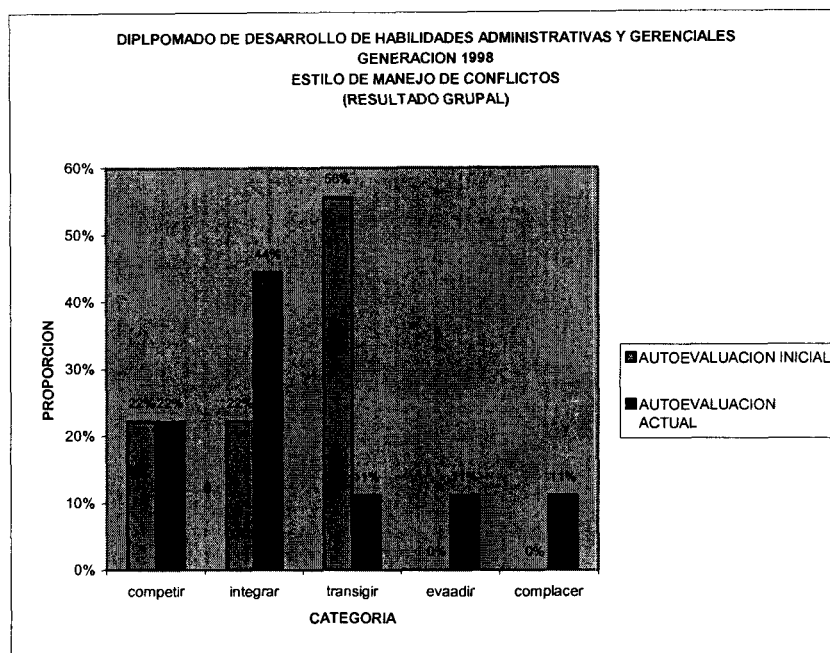
	INICIAL	ACTUAL
Competir	5	5
Integrar	10	10
Transigir	7	6
Evadir	4	5
Complacer	4	4
Total	30	30



	INICIAL	ACTUAL
Competir	7	7
Integrar	3	8
Transigir	8	3
Evadir	6	6
Complacer	6	6
Total	30	30



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1998 en cuanto a su estilo de manejo de conflictos, que participo en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1998) que participaron en el Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales en cuanto a su estilo de negociación, y de acuerdo con el gráfico anterior, se observa lo siguiente:

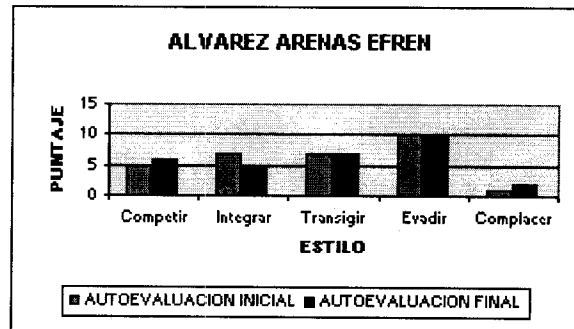
Inicialmente, de un grupo de nueve participantes el 22% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación "competir" es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. Otro 22% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el modelo ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de "integrar" donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Por último, dentro de la categoría de "transigir" encontramos un 56% lo que significa que inicialmente, la mayoría de los directivos de CNA que participaron en este diplomado, centraban su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas; lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.

Posteriormente, encontramos que la proporción de participantes en la categoría "competir" se mantuvo sin cambios, favorablemente aumento la proporción de participantes ubicados en la categoría "integrar" pues ésta se duplico al pasar de un 22% a un 44%, de igual forma los cambios para la categoría "transigir" fueron favorables pues se obtuvo una baja de 45% aproximadamente mientras que las categorías "evadir" y "complacer" ambas pasaron de 0% de participación a un 11%.

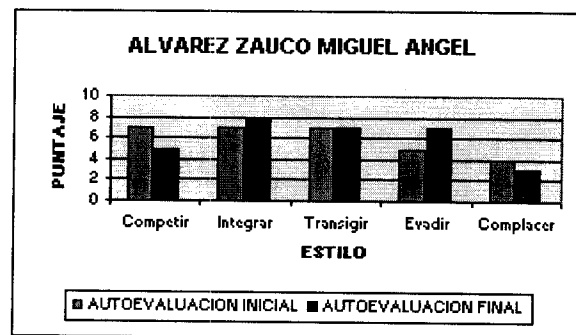
**DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA
GENERACION 1999**

**ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTIVOS DE CNA
(INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)**

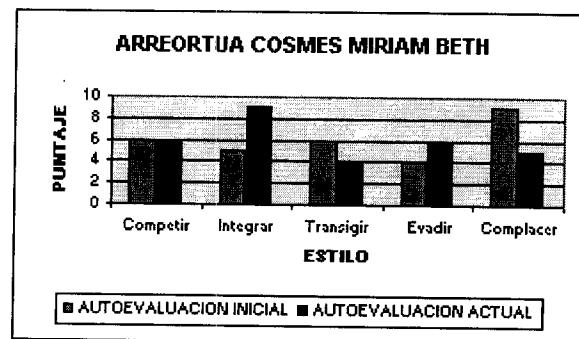
	INICIAL	ACTUAL
Competir	5	6
Integrar	7	5
Transigir	7	7
Evadir	10	10
Complacer	1	2
TOTAL	30	30



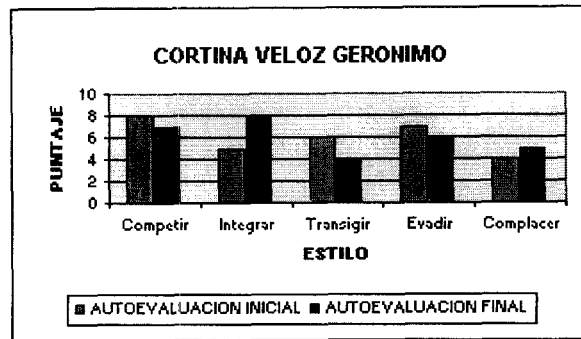
	INICIAL	ACTUAL
Competir	7	5
Integrar	7	8
Transigir	7	7
Evadir	5	7
Complacer	4	3
TOTAL	30	30



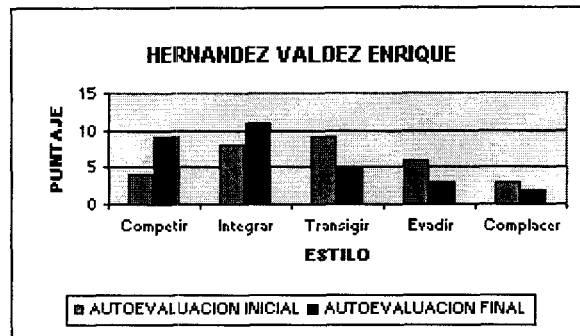
	INICIAL	ACTUAL
Competir	6	6
Integrar	5	9
Transigir	6	4
Evadir	4	6
Complacer	9	5
TOTAL	30	30



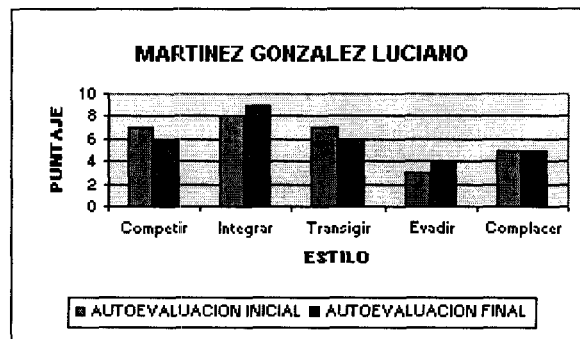
	INICIAL	ACTUAL
Competir	8	7
Integrar	5	8
Transigir	6	4
Evadir	7	6
Complacer	4	5
Total	30	30



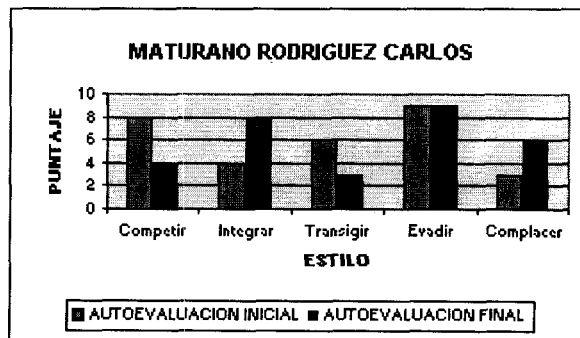
	INICIAL	ACTUAL
Competir	4	9
Integrar	8	11
Transigir	9	5
Evadir	6	3
Complacer	3	2
Total	30	30



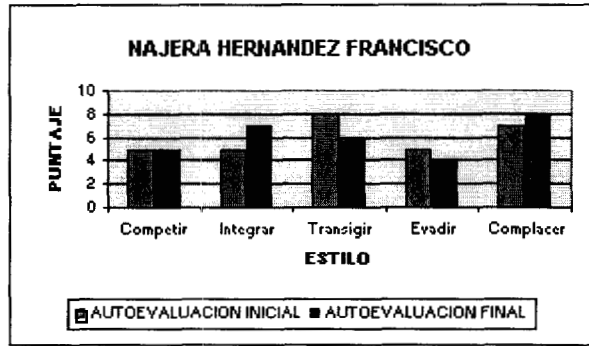
	INICIAL	ACTUAL
Competir	7	6
Integrar	8	9
Transigir	7	6
Evadir	3	4
Complacer	5	5
Total	30	30



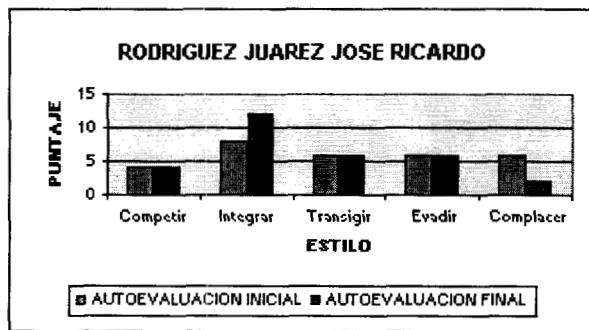
	INICIAL	ACTUAL
Competir	8	4
Integrar	4	8
Transigir	6	3
Evadir	9	9
Complacer	3	6
Total	30	30



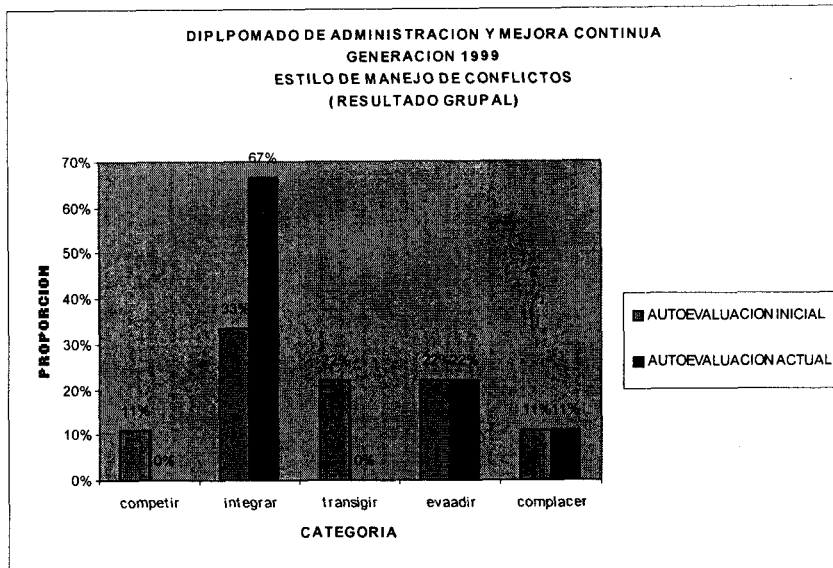
	INICIAL	ACTUAL
Competir	5	5
Integrar	5	7
Transigir	8	6
Evadir	5	4
Complacer	7	8
Total	30	30



	INICIAL	ACTUAL
Competir	4	4
Integrar	8	12
Transigir	6	6
Evadir	6	6
Complacer	6	2
Total	30	30



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 1999 en cuanto a su estilo de manejo de conflictos, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 1999) que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua en cuanto a su estilo de negociación, y de acuerdo con el gráfico anterior; se observa lo siguiente:

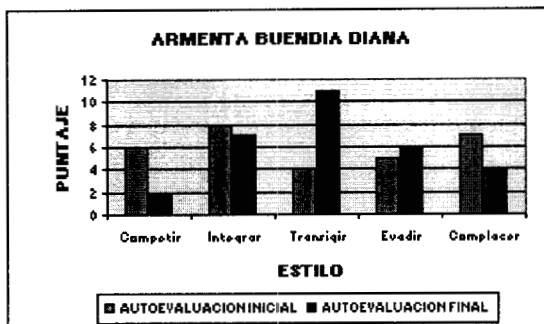
Inicialmente, de un grupo de nueve participantes el 11% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación "competir" es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. El 33% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el perfil ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de "integrar" donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Dentro de la categoría de "transigir" encontramos un 22% lo que significa que aquí el individuo centraba su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas; lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Así mismo, encontramos un 22% en la categoría "evadir" donde el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto. Por último, encontramos un 11% en la categoría "complacer" donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio, autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

Posteriormente, encontramos que la proporción de participantes en la categoría "competir" y "transigir" se redujo a 0%, la categoría "evadir" y "complacer" se mantuvieron sin cambios mientras que favorablemente aumento la proporción de participantes ubicados en la categoría "integrar" pues ésta paso de un 33% a un 67%, o sea más de la mitad de los participantes de este grupo. Por todo lo anterior, podemos decir que los cambios en su mayoría fueron favorables.

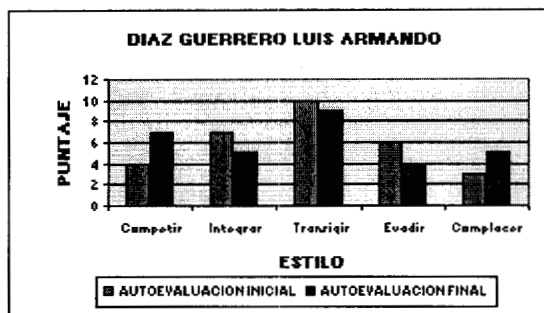
DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA GENERACION 2000

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTIVOS DE CNA (INICIAL Y ACTUAL POR PARTICIPANTE)

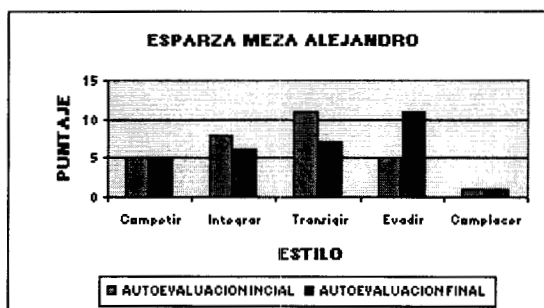
	ANTES	DESPUES
Competir	6	2
Integrar	8	7
Transigir	4	11
Evadir	5	6
Complacer	7	4
	30	30



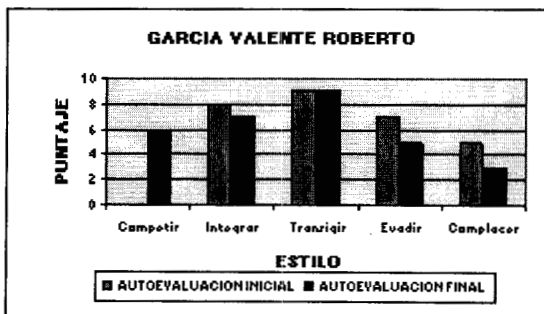
	ANTES	DESPUES
Competir	4	7
Integrar	7	5
Transigir	10	9
Evadir	6	4
Complacer	3	5
	30	30



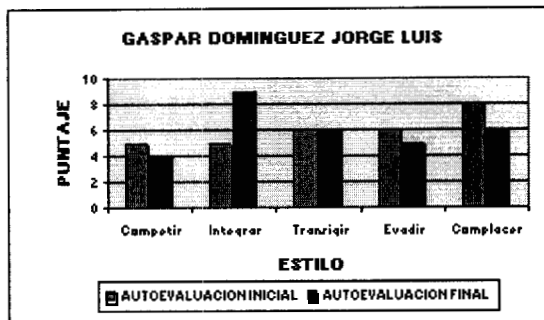
	ANTES	DESPUES
Competir	5	5
Integrar	8	6
Transigir	11	7
Evadir	5	11
Complacer	1	1
	30	30



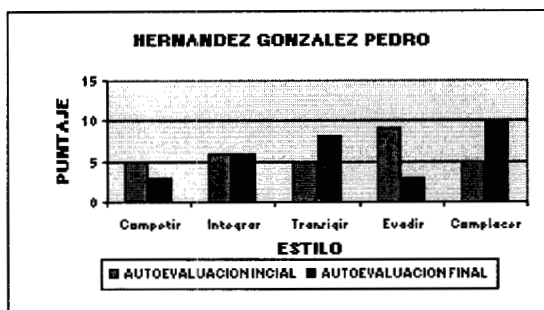
	ANTES	DESPUES
Competir	0	6
Integrar	8	7
Transigir	9	9
Evadir	7	5
Complacer	5	3
	30	30



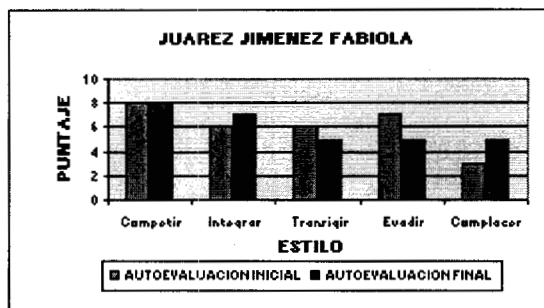
	ANTES	DESPUES
Competir	5	4
Integrar	5	9
Transigir	6	6
Evadir	6	5
Complacer	8	6
Total	30	30



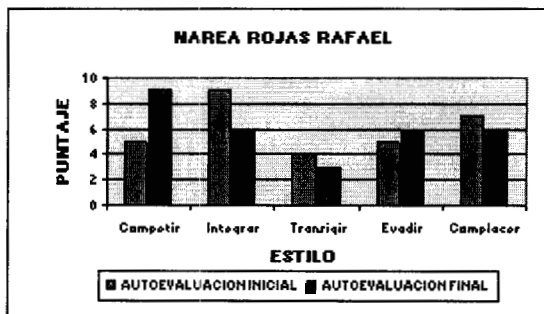
	ANTES	DESPUES
Competir	5	3
Integrar	6	6
Transigir	5	8
Evadir	9	3
Complacer	5	10
Total	30	30



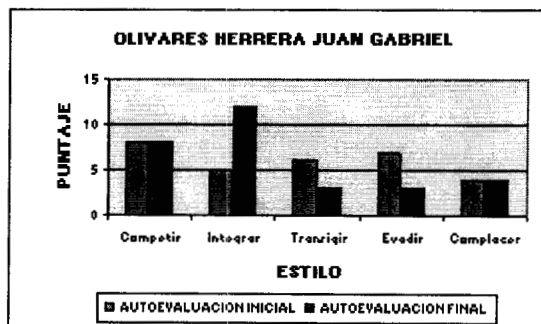
	ANTES	DESPUES
Competir	8	8
Integrar	6	7
Transigir	6	5
Evadir	7	5
Complacer	3	5
Total	30	30



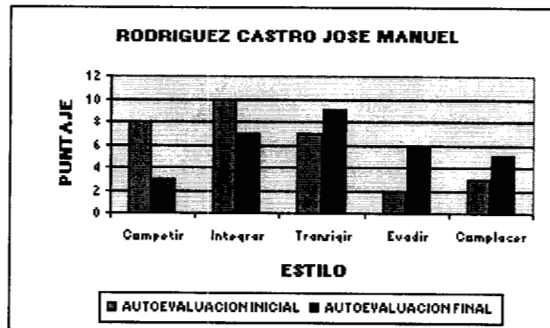
	ANTES	DESPUES
Competir	5	9
Integrar	9	6
Transigir	4	3
Evadir	5	6
Complacer	7	6
Total	30	30



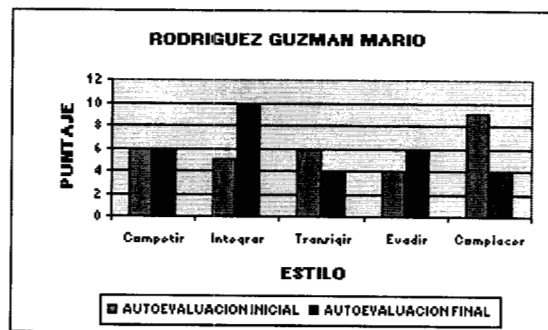
	ANTES	DESPUES
Competir	8	8
Integrar	5	12
Transigir	6	3
Evadir	7	3
Complacer	4	4
Total	30	30



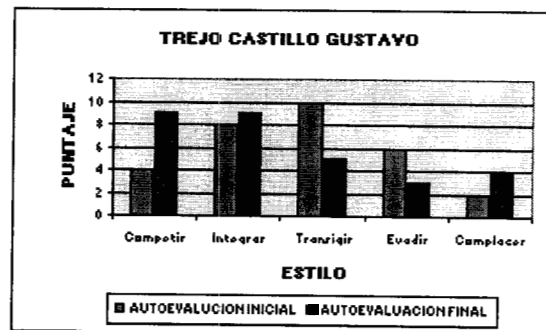
	ANTES	DESPUES
Competir	8	3
Integrar	10	7
Transigir	7	9
Evadir	2	6
Complacer	3	5
Total	30	30



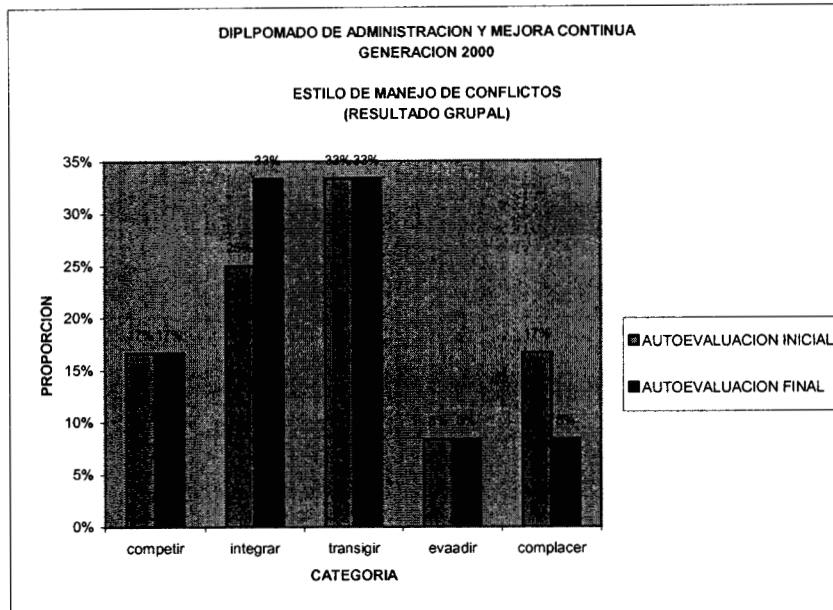
	ANTES	DESPUES
Competir	6	6
Integrar	5	10
Transigir	6	4
Evadir	4	6
Complacer	9	4
Total	30	30



	ANTES	DESPUES
Competir	4	9
Integrar	8	9
Transigir	10	5
Evadir	6	3
Complacer	2	4
Total	30	30



A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados grupales de la generación 2000 en cuanto a su estilo de manejo de conflictos, que participo en el diplomado de Administración y Mejora Continua impartido por el INAP.



Interpretación:

De acuerdo con los resultados grupales obtenidos por los directivos de CNA (generación 2000) que participaron en el Diplomado de Administración y Mejora Continua en cuanto a su estilo de negociación, y de acuerdo con el gráfico anterior; se observa lo siguiente:

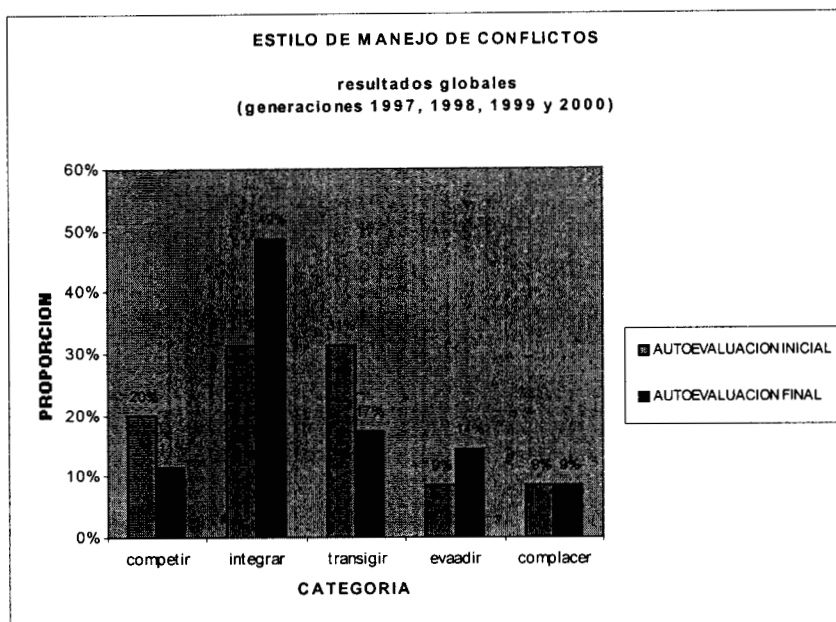
Inicialmente, de un grupo de doce participantes el 17% de éstos se encontraba dentro de la categoría de negociación "competir" es decir, el individuo solamente se preocupa por perseguir sus propios intereses aunque fuera a expensas de las demás personas. El 25% se encontraba ubicado en lo que sería según Thomas Kilman, el perfil ideal de negociación, o sea dentro de la categoría de "integrar", donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.

Dentro de la categoría de "transigir" encontramos concentrados a la mayoría de los participantes al tener un 33% lo que significa que aquí éstos centraban su atención en el objetivo de encontrar una solución que parcialmente satisficiera a las partes involucradas; lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Así mismo, encontramos un 8% en la categoría "evadir" donde el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, simplemente no enfrenta el conflicto y por último, encontramos un 17% en la categoría "complacer" donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas, existe un elemento de autosacrificio, autogenerosidad o caridad, al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

Posteriormente, encontramos que la proporción de participantes en la categoría "competir" "transigir" y "evadir" se mantuvieron sin cambios, mientras que favorablemente aumento la proporción de participantes ubicados en la categoría "integrar" pues ésta paso de un 25% a un 33%, y en lo que respecta la categoría "complacer" ésta disminuyo al pasar de un 17% a 8%, lo que posiblemente signifique que un 8% de los participantes de este estilo de negociación pasaron al estilo de negociación integrador (alta asertividad – alta cooperación). Por todo lo anterior, podemos decir que los cambios fueron favorables.

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

resultados globales
(generaciones 1997,1998,1999 y 2000)



interpretación:

De acuerdo con los resultados globales obtenidos por los directivos de CNA (generaciones 1997, 1998, 1999 y 2000) que participaron en los Diplomados de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales y Diplomado de Administración y Mejora Continua; en cuanto a su estilo de Comunicación y de acuerdo al gráfico anterior podemos decir que:

Inicialmente, 20% de los participantes se encontraban en la categoría "competir" es decir, aquí el individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas y existe una orientación hacia el poder en donde la persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición. En la categoría "integrar" donde el individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas encontramos un 31%, así mismo en la categoría "transigir" se obtuvo un 31% lo que significa que los participantes de esta categoría se preocupaban por encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes, lo que implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. En lo que se refiere a las categorías "evadir" donde el individuo no persigue sus propios intereses ni los de otras personas, y simplemente no enfrenta el conflicto; se obtuvo un 9% al igual que en "complacer" donde el individuo niega sus propios intereses a favor de los de las demás personas.

Posteriormente, se puede observar que en "competir" se redujo la proporción de los participantes en un 9% (pues se paso de un 20% a un 11%), por el contrario la categoría "integrar" aumentó favorablemente un 18% (pues paso de un 31% a un 49%), en las categorías "transigir" y "evadir" se redujo la proporción de participantes mientras que la categoría "complacer" se mantuvo sin cambios. En general, podemos decir que en la mayoría de las áreas de la comunicación si se dieron cambios favorables.

6.3.- PARÁMETROS ESTADÍSTICOS.

Como complemento a los resultados gráficos anteriores, a continuación presentamos las medidas de tendencia central. Las principales medidas de tendencia central son la moda, y media de las cuales se puede decir que:

- La media es el promedio aritmético de una distribución, es decir; la suma de todos los valores dividida por el número de casos (en nuestro caso, sería la suma de las puntuaciones obtenidas por cada participante dividida entre el número de participantes).
- La moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

Así pues, a continuación presentamos dichos parámetros en función al diplomado del que se trata, año de generación de los participantes y sobre todo de cada una de las variables estudiadas. Sin embargo, cabe resaltar que las medidas de tendencia central, moda y media; no fueron calculadas para el tema de "liderazgo" pues se trata de una variable cuyos valores son categóricos, es decir; los valores obtenidos en cada cuadrante solo nos sirven para como referencia de importancia jerárquica al participante.

Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1997)

ESTILO DE COMUNICACIÓN³⁸				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	93	102	19	20
E	90	95	18	19
CE	86	78	17	16
ES	120	119	24	24
GA	91	109	18	22
	MEDIA GENERAL =		INICIAL	ACTUAL
			96	101

ESTILO DE COMUNICACION						
MODA INICIAL						MODA
C	17	21	16	18	21	21
E	21	15	18	19	17	N/A
CE	16	18	16	18	18	18
ES	23	30	22	21	24	N/A
GA	19	21	16	14	21	21
	MODA					
21	21	21	20	19		
E	22	16	23	24	10	N/A
CE	18	14	17	11	18	18
ES	25	24	25	21	24	25
GA	21	22	22	26	18	22

Los resultados obtenidos de las medias generales nos indican que en un principio, se tenía un estilo de comunicación Regular y al comparar con los resultados actuales se ve una mejora en su estilo, ya que la media muestra que fue una comunicación Buena.

Al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en un principio no existía en común un puntaje en lo que se refiere al escuchar (poner atención) y que tampoco existía en común la Capacidad de Expresar Sentimientos, pero sin embargo todos se encontraban con un puntaje de Estilo de Comunicación Regular y al verificar la moda actual se observa que se incremento un poco su Estilo de Comunicación observado que existe moda en lo que es Capacidad de Expresar Sentimientos, donde en un principio no había. Por lo cual su Comunicación resulto ser Buena, es decir, se dieron cambios.

³⁸ Las abreviaturas de: C, E, CE, ES y GA, corresponden respectivamente a Autopercepción (concepto de si mismo), Escuchar (poner atención), Claridad de expresión (saber comunicarse), Capacidad para Expresar los Sentimientos y Grado de Apertura, mencionados de igual manera en lo que son los Cuestionarios.

Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1998)

ESTILO DE COMUNICACIÓN				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	162	173	18	19
E	167	184	19	20
CE	136	159	15	18
ES	189	214	21	24
GA	183	199	20	22
	MEDIA GENERAL =		INICIAL	ACTUAL
			93	103

ESTILO DE COMUNICACION										
MODA INICIAL										MODA
C	18	18	19	19	17	18	15	21	17	18
E	21	20	17	23	21	15	20	15	15	15
CE	18	15	16	18	18	10	10	18	13	18
ES	18	18	22	25	19	27	19	21	20	18
GA	15	22	16	23	23	20	22	18	24	22

MODA ACTUAL										MODA
C	21	20	20	19	19	19	16	21	18	19
E	21	18	21	23	21	20	22	18	20	21
CE	18	18	18	18	17	16	22	18	14	18
ES	21	21	23	25	25	30	23	21	25	21
GA	18	22	16	23	25	24	25	23	23	23

Los resultados obtenidos de las medias generales nos indican que en un principio se tenía un estilo de comunicación Regular y al comparar con los resultados actuales se ve una mejora en su estilo, ya que la media muestra que fue una comunicación Buena. Por otra parte, al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en todas las categorías evaluadas de la comunicación, se obtuvieron mejores resultados en las evaluaciones actuales.

Diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999)

ESTILO DE COMUNICACIÓN				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	144	189	16	21
E	162	216	18	24
CE	142	162	16	18
ES	186	270	21	30
GA	167	243	19	27
	MEDIA GENERAL =		INICIAL	ACTUAL
			89	120

ESTILO DE COMUNICACION										
MODA INICIAL										MODA
C	17	16	15	9	17	18	15	15	12	15
E	9	23	16	17	21	18	16	21	21	21
CE	12	14	13	16	15	18	18	18	18	18
ES	24	18	15	22	24	27	15	23	21	24
GA	19	19	22	16	24	21	9	21	16	19

MODA ACTUAL										MODA
C	20	18	21	21	19	21	17	19	16	21
E	18	24	20	21	23	24	17	24	21	24
CE	18	18	15	18	17	18	18	18	18	18
ES	25	18	18	27	25	30	20	27	24	25
GA	20	20	26	20	25	25	19	25	19	20

Los resultados obtenidos de las medias generales nos indican que en un principio se tenía un estilo de comunicación Mala y al comparar con los resultados actuales se ve una mejora en su estilo, ya que la media muestra que fue una comunicación Excelente. Por otra parte, al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en todas las categorías evaluadas de la comunicación, se obtuvieron mejores resultados en las evaluaciones actuales.

Diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 2000)

ESTILO DE COMUNICACIÓN				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	183	229	15	19
E	186	227	16	19
CE	170	201	14	17
ES	278	297	23	25
GA	233	271	19	23
	MEDIA GENERAL =		INICIAL	ACTUAL
			88	102

ESTILO DE COMUNICACION														
MODA INICIAL														MODA
C	15	17	12	18	15	16	14	17	12	13	19	15	15	15
E	14	15	12	17	21	15	16	19	19	12	24	12	12	12
CE	1	16	15	25	18	15	13	16	16	15	15	15	15	15
ES	21	21	12	21	30	27	21	27	15	29	28	26	21	21
GA	20	20	24	25	24	12	12	21	9	19	21	26	20	20

MODA ACTUAL														
														MODA
C	20	19	21	19	21	19	16	17	16	20	21	21	21	21
E	16	20	18	18	18	21	16	19	18	22	24	17	18	18
CE	16	16	18	17	17	18	15	16	18	16	18	18	18	18
ES	24	28	16	26	28	27	15	27	21	27	30	28	28	28
GA	23	25	24	22	24	24	16	21	20	21	27	24	24	24

Los resultados obtenidos de las medias generales nos indican que en un principio se tenía un estilo de comunicación Mala y al comparar con los resultados actuales se ve una mejora en su estilo, ya que la media muestra que fue una comunicación Buena. Por otra parte, al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en todas las categorías evaluadas de la comunicación, se obtuvieron mejores resultados en las evaluaciones actuales.

Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1997)

MANEJO DE CONFLICTO³⁹				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	35	29	7	6
I	43	40	9	8
T	31	32	6	6
E	25	29	5	6
CO	20	20	4	4

MODA INICIAL						
C	6	8	6	9	6	6
I	10	6	9	5	8	N/A
T	5	6	5	7	8	5
E	4	7	7	5	3	7
CO	5	3	3	4	5	5

MODA ACTUAL						
C	6	3	6	6	8	6
I	5	9	10	7	9	9
T	5	9	4	8	6	N/A
E	7	7	8	5	2	7
CO	7	2	2	4	5	2

Los resultados obtenidos de las medias nos indican que en un principio se tenía una tendencia hacia lo que es integrar, la cual posteriormente se siguió manteniendo a pesar de que sus calificaciones bajaran un poco, siendo favorable respecto a lo que es Manejo de Conflicto. Como se observa, al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en un principio existía una inclinación hacia lo que es Evadir, existiendo un cambio muy significativo en la moda actual hacia lo que es integrar siendo esto favorable.

³⁹ Las iniciales C, I, T, E y Co significan Competir, Integrar, Transigir, Evadir y Complacer, respectivamente como se menciona en los Cuestionarios.

Diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1998)

MANEJO DE CONFLICTO				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	52	59	6	7
I	61	63	7	7
T	67	51	7	6
E	44	53	5	6
CO	46	43	5	5

MODA INICIAL										MODA
C	7	2	8	1	5	9	8	5	7	7
I	6	7	7	7	9	8	4	10	3	7
T	9	10	5	9	4	6	9	7	8	9
E	2	5	6	6	6	4	5	4	6	6
CO	6	6	4	7	6	3	4	4	6	6

MODA ACTUAL										MODA
C	5	5	6	7	4	9	11	5	7	5
I	7	9	5	6	9	4	5	10	8	9
T	5	7	5	9	5	4	7	6	3	5
E	4	6	7	7	5	8	5	5	6	5
CO	9	3	7	1	6	5	2	4	6	6

Los resultados obtenidos de las medias nos indican que en un principio se tenía una tendencia hacia lo que es integrar y transigir, posteriormente se pasó a competir e integrar siendo favorable respecto a lo que es Manejo de Conflicto. Como se observa, al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en un principio existía una inclinación hacia lo que es Transigir, Competir e Integrar, existiendo un cambio muy significativo en la moda actual hacia lo que es Integrar siendo esto favorable.

Diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999)

MANEJO DE CONFLICTO				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	54	52	6	6
I	57	77	6	9
T	62	48	7	5
E	55	55	6	6
CO	42	38	5	4

MODA INICIAL										MODA
C	5	7	6	8	4	7	8	5	4	5
I	7	7	5	5	8	8	4	5	8	5
T	7	7	6	6	9	7	6	8	6	6
E	10	5	4	7	6	3	9	5	6	5
CO	1	4	9	4	3	5	3	7	6	4

MODA ACTUAL										MODA
C	6	5	6	7	9	6	4	5	4	6
I	5	8	9	8	11	9	8	7	12	8
T	7	7	4	4	5	6	3	6	6	6
E	10	7	6	6	3	4	9	4	6	6
CO	2	3	5	5	2	5	6	8	2	2

Los resultados obtenidos de las medias nos indican que en un principio se tenía una tendencia hacia lo que es transigir, posteriormente se pasó a la categoría de integrar siendo favorable respecto a lo que es Manejo de Conflicto. Por otra parte, como se observa; al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en un principio existía una inclinación hacia lo que es Transigir, existiendo un cambio muy significativo en la moda actual hacia lo que es Integrar siendo esto favorable.

Diplomado de Administración y Mejora Continua (generación2000)

MANEJO DE CONFLICTO				
	INICIAL	ACTUAL	MED. INI	MED. ACT
C	46	52	5	6
I	62	65	7	7
T	61	61	7	7
E	57	48	6	5
CO	43	44	5	5

MODA INICIAL													MODA
C	6	4	5	0	5	5	8	5	8	8	6	4	5
I	8	7	8	8	5	6	6	9	5	10	5	8	8
T	4	10	11	9	6	5	6	4	6	7	6	10	6
E	5	6	5	7	6	9	7	5	7	2	4	6	5
CO	7	3	1	5	8	5	3	7	4	3	9	2	3

MODA ACTUAL													MODA
C	2	7	5	6	4	3	8	9	8	3	6	9	6
I	7	5	6	7	9	6	7	6	12	7	10	9	7
T	11	9	7	9	6	8	5	3	3	9	4	5	9
E	6	4	11	5	5	3	5	6	3	6	6	3	6
CO	4	5	1	3	6	10	5	6	4	5	4	4	4

Como podemos observar, los resultados obtenidos de las medias nos indican que tanto en un principio como actualmente en la tendencia se inclina en ambos casos hacia lo que es Transigir e Integrar. Por otra parte, como se observa; al comparar la moda inicial con la moda actual, se puede observar que en un principio existía una inclinación hacia lo que es Integrar, y posteriormente se paso a lo que se denomina Transigir.

6.3.1. CORRELACION DE PEARSON.

Después de concentrar la información en los recuadros anteriores y calcular los parámetros estadísticos descriptivos mediante el programa de computo **Excel**; en base a las puntuaciones brutas obtenidas por los diferentes participantes en cada uno de los diplomados y variables de estudio, se procedió a calcular la **correlación de Pearson** de los datos anteriores. En los siguientes cuadros se presenta el índice de correlación obtenido por cada participante, en cada una de las variables estudiadas: estilo de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos.⁴⁰

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES 1997				
ESTILO DE LIDERAZGO				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en la evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Primer Cuadrante	1	2		correlación positiva muy fuerte
Segundo Cuadrante	3	5		
Tercer Cuadrante	1	2		
Cuarto Cuadrante	2	4		
Total	7	13	0.98844005	
Primer Cuadrante	-4	1		no existe correlación
Segundo Cuadrante	6	1		
Tercer Cuadrante	2	3		
Cuarto Cuadrante	0	3		
Total	4	8	0	
Primer Cuadrante	1	3		correlación positiva considerable
Segundo Cuadrante	1	2		
Tercer Cuadrante	0	-2		
Cuarto Cuadrante	2	3		
Total	4	6	0.85749226	
Primer Cuadrante	2	5		correlación negativa media
Segundo Cuadrante	6	5		
Tercer Cuadrante	7	0		
Cuarto Cuadrante	0	3		
Total	15	13	-0.372510787	
Primer Cuadrante	3	-2		correlación negativa considerable
Segundo Cuadrante	3	2		
Tercer Cuadrante	2	1		
Cuarto Cuadrante	2	4		
Total	10	9	-0.572630266	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1997), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que éstos obtuvieron en su mayoría una "correlación positiva considerable" (40%), el 20% se ubica con una correlación positiva muy fuerte, otro 20% mostró que "no existe correlación" y otro 20% se ubica en una "correlación negativa media".

⁴⁰ Los participantes y sus respectivos resultados se encuentran clasificados en función al año y diplomado en que participaron.

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES				
1998				
ESTILO DE LIDERAZGO				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Primer Cuadrante	-4	2		correlación positiva debil
Segundo Cuadrante	3	4		
Tercer Cuadrante	-1	1		
Cuarto Cuadrante	0	0		
			0.22480172	
Primer Cuadrante	0	0		correlación positiva media
Segundo Cuadrante	5	6		
Tercer Cuadrante	1	6		
Cuarto Cuadrante	0	0		
		12	0.727606675	
Primer Cuadrante	-2	-2		correlación positiva muy fuerte
Segundo Cuadrante	3	7		
Tercer Cuadrante	1	1		
Cuarto Cuadrante	0	0		
	2	6	0.350832965	
Primer Cuadrante	0	-2		correlación positiva muy fuerte
Segundo Cuadrante	5	5		
Tercer Cuadrante	4	5		
Cuarto Cuadrante	0	0		
	2	6	0.961530189	
Primer Cuadrante	0	3		correlación negativa considerable
Segundo Cuadrante	-3	8		
Tercer Cuadrante	4	1		
Cuarto Cuadrante	0	0		
	2	12	0.22480172	
Primer Cuadrante	1	2		correlación positiva muy fuerte
Segundo Cuadrante	3	4		
Tercer Cuadrante	-1	-4		
Cuarto Cuadrante	2	3		
	2	5	0.333333333	
Primer Cuadrante	0	1		correlación positiva considerable
Segundo Cuadrante	5	5		
Tercer Cuadrante	2	0		
Cuarto Cuadrante	2	3		
	2	3	0.333333333	

Continua generación 1998, estilo de liderazgo

Primer Cuadrante	0	-2		correlación
Segundo Cuadrante	3	5		positiva
Tercer Cuadrante	2	1		débil
Cuarto Cuadrante	4	-1		
			0.394055203	
Primer Cuadrante	5	3		correlación
Segundo Cuadrante	2	5		positiva
Tercer Cuadrante	0	1		débil
Cuarto Cuadrante	1	0		
			0.4871223	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1998), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que éstos obtuvieron en su mayoría una "correlación positiva débil" (33%) y una "correlación positiva muy fuerte" (33%), mientras que el 22% presentó una "correlación negativa considerable" y solamente un 12% "correlación positiva media".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACION Y MEJORA CONTINUA				
1999				
ESTILO DE LIDERAZGO				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Primer Cuadrante	-2	0		correlación
Segundo Cuadrante	7	7		positiva
Tercer Cuadrante	1	-1		muy fuerte
Cuarto Cuadrante	0	-1		
			0.502510405	
Primer Cuadrante	-2	-2		correlación
Segundo Cuadrante	5	5		positiva
Tercer Cuadrante	2	2		Perfecta
Cuarto Cuadrante	0	0		
Primer Cuadrante	2	1		Correlación
Segundo Cuadrante	4	5		Positiva
Tercer Cuadrante	0	1		considerable
Cuarto Cuadrante	0	1		
			0.67038326	
Primer Cuadrante	0	-2		correlación
Segundo Cuadrante	6	6		positiva
Tercer Cuadrante	6	3		muy fuerte
Cuarto Cuadrante	0	-1		
			0.827042571	

Primer Cuadrante	0	0		correlación positiva considerable
Segundo Cuadrante	2	3		
Tercer Cuadrante	7	5		
Cuarto Cuadrante	0	2		
Total	9	10	0,686581652	
Primer Cuadrante	-4	-2		correlación positiva débil
Segundo Cuadrante	-2	2		
Tercer Cuadrante	-1	4		
Cuarto Cuadrante	2	0		
Total	-5	4	0,25315439	
Primer Cuadrante	-1	-2		correlación negativa media
Segundo Cuadrante	-1	5		
Tercer Cuadrante	-1	2		
Cuarto Cuadrante	2	0		
Total	-1	5	-0,19222766	
Primer Cuadrante	-2	0		correlación negativa media
Segundo Cuadrante	5	2		
Tercer Cuadrante	5	-5		
Cuarto Cuadrante	0	2		
Total	8	-1	0,368507136	
Primer Cuadrante	-2	0		correlación positiva media
Segundo Cuadrante	3	5		
Tercer Cuadrante	7	2		
Cuarto Cuadrante	0	-2		
Total	8	5	0,641842672	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que éstos obtuvieron un 22.22% en las categorías de correlación "positiva muy fuerte", "positiva considerable", "positiva media" respectivamente; mientras que encontramos un 11.11% en cada una de las categorías siguientes: correlación "positiva perfecta", "positiva débil" y "negativa media".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACION Y MEJORA CONTINUA				
2000				
ESTILO DE LIDERAZGO				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Primer Cuadrante	0	2		correlación negativa muy fuerte
Segundo Cuadrante	-2	3		
Tercer Cuadrante	5	0		
Cuarto Cuadrante	2	2		
Total	5	7	0,95387313	
Primer Cuadrante	-1	3		no existe correlación
Segundo Cuadrante	8	2		
Tercer Cuadrante	4	3		
Cuarto Cuadrante	0	1		
Total	11	9	0,02116944	
Primer Cuadrante	4	6		correlación negativa muy fuerte
Segundo Cuadrante	5	5		
Tercer Cuadrante	7	-2		
Cuarto Cuadrante	2	7		
Total	18	16	-0,90218422	
Primer Cuadrante	0	2		correlación positiva débil
Segundo Cuadrante	4	4		
Tercer Cuadrante	2	-2		
Cuarto Cuadrante	0	1		
Total	6	5	0,31333978	
Primer Cuadrante	-1	2		correlación negativa media
Segundo Cuadrante	-1	5		
Tercer Cuadrante	5	4		
Cuarto Cuadrante	7	1		
Total	10	12	-0,44280743	
Primer Cuadrante	2	2		correlación positiva media
Segundo Cuadrante	8	5		
Tercer Cuadrante	2	0		
Cuarto Cuadrante	0	3		
Total	12	10	0,64716022	
Primer Cuadrante	4	2		no existe correlación
Segundo Cuadrante	6	2		
Tercer Cuadrante	3	7		
Cuarto Cuadrante	0	1		
Total	13	12	0,09842615	
Primer Cuadrante	0	5		correlación negativa débil
Segundo Cuadrante	-2	7		
Tercer Cuadrante	5	0		
Cuarto Cuadrante	5	0		
Total	8	12	-0,64716022	

Primer Cuadrante	-4	0		correlación positiva considerable
Segundo Cuadrante	7	6		
Tercer Cuadrante	3	6		
Cuarto Cuadrante	0	0		
Total	6	12	0.668243142	
Primer Cuadrante	0	1		correlación negativa considerable
Segundo Cuadrante	-3	3		
Tercer Cuadrante	4	-1		
Cuarto Cuadrante	1	4		
Total	2	7	-0.659745639	
Primer Cuadrante	0	2		correlación negativa considerable
Segundo Cuadrante	-2	7		
Tercer Cuadrante	4	1		
Cuarto Cuadrante	0	1		
Total	2	11	-0.74474015	
Primer Cuadrante	2	5		correlación positiva considerable
Segundo Cuadrante	2	7		
Tercer Cuadrante	1	0		
Cuarto Cuadrante	-1	0		
Total	4	12	0.794719414	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 2000), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que éstos obtuvieron un 17% en cada una de las categorías siguientes: "correlación negativa muy fuerte", "correlación positiva considerable", "correlación negativa considerable" y "no existe correlación alguna". Por otra parte, presentaron un 8% en lo que se refiere a "correlación positiva débil", "correlación negativa media", "correlación positiva media" y "correlación negativa débil".

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES				
1997				
ESTILO DE COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Autopercepción	17	21		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	21	22		
Claridad de Expresión	16	18		
Capacidad de expresar sentimientos	23	25		
Grado de Apertura	19	21		
Total	86	107	0.923216797	
Autopercepción	21	21		correlación positiva considerable
Escuchar	15	16		
Claridad de Expresión	18	14		
Capacidad de expresar sentimientos	30	24		
Grado de Apertura	21	22		
Total	105	97	0.823510865	
Autopercepción	16	20		correlación positiva considerable
Escuchar	18	23		
Claridad de Expresión	16	17		
Capacidad de expresar sentimientos	22	25		
Grado de Apertura	16	22		
Total	88	107	0.773642955	
Autopercepción	18	19		correlación negativa media
Escuchar	19	24		
Claridad de Expresión	18	11		
Capacidad de expresar sentimientos	21	21		
Grado de Apertura	14	26		
Total	90	101	-0.287155607	
Autopercepción	21	21		correlación positiva considerable
Escuchar	17	10		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	24	24		
Grado de Apertura	21	18		
Total	101	91	0.877554114	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1997), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que el 60% de los participantes obtuvo una "correlación positiva considerable" mientras que un 20% se ubico en una correlación "positiva muy fuerte" y un 20% "positiva considerable"

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES				
1998				
ESTILO DE COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Autopercepción	18	21	0.63547224	correlación positiva media
Escuchar	21	21		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	18	21		
Grado de Apertura	15	18		
Total	90	99		
Autopercepción	18	20	0.56889383	correlación positiva media
Escuchar	20	18		
Claridad de Expresión	15	18		
Capacidad de expresar sentimientos	18	21		
Grado de Apertura	22	22		
Total	93	99		
Autopercepción	19	20	0.834737159	correlación positiva considerable
Escuchar	17	21		
Claridad de Expresión	16	18		
Capacidad de expresar sentimientos	22	23		
Grado de Apertura	16	16		
Total	90	98		
Autopercepción	19	19	0.834737159	correlación positiva perfecta
Escuchar	23	23		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	25	25		
Grado de Apertura	23	23		
Total	108	108		
Autopercepción	17	19	0.661535842	correlación positiva media
Escuchar	21	21		
Claridad de Expresión	18	17		
Capacidad de expresar sentimientos	19	25		
Grado de Apertura	23	25		
Total	98	107		
Autopercepción	18	19	0.836959124	correlación positiva muy fuerte
Escuchar	15	20		
Claridad de Expresión	10	16		
Capacidad de expresar sentimientos	27	30		
Grado de Apertura	20	24		
Total	90	109		

Continuación, generación 1998.				
Autopercepción	15	16		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	20	22		
Claridad de Expresión	10	13		
Capacidad de expresar sentimientos	19	23		
Grado de Apertura	22	25		
Total	86	99	0.52376954	
Autopercepción	21	21		correlación positiva media
Escuchar	15	18		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	21	21		
Grado de Apertura	18	23		
Total	93	101	0.52376954	
Autopercepción	17	18		correlación positiva considerable
Escuchar	15	20		
Claridad de Expresión	13	14		
Capacidad de expresar sentimientos	20	25		
Grado de Apertura	24	23		
Total	89	100	0.52376954	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1998), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que el 45% de los participantes obtuvo una correlación "positiva media", un 22% una correlación "positiva considerable" al igual que una correlación "positiva muy fuerte" mientras que el 11% se ubico en una correlación "positiva perfecta".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA 1999				
ESTILO DE COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Autopercepción	17	20		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	9	18		
Claridad de Expresión	12	18		
Capacidad de expresar sentimientos	24	25		
Grado de Apertura	19	20		
Total	71	101	0.52376954	
Autopercepción	16	18		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	23	24		
Claridad de Expresión	14	18		
Capacidad de expresar sentimientos	18	18		
Grado de Apertura	19	20		
Total	80	108	0.52376954	

Autopercepción	15	21		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	16	20		
Claridad de Expresión	13	15		
Capacidad de expresar sentimientos	15	18		
Grado de Apertura	22	26		
Total	81	100	0.8088926	
Autopercepción	19	21		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	17	21		
Claridad de Expresión	16	18		
Capacidad de expresar sentimientos	22	27		
Grado de Apertura	16	20		
Total	91	107	0.83345506	
Autopercepción	17	19		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	21	23		
Claridad de Expresión	15	17		
Capacidad de expresar sentimientos	24	25		
Grado de Apertura	24	25		
Total	101	109	0.886819475	
Autopercepción	18	21		correlación positiva considerable
Escuchar	18	24		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	27	30		
Grado de Apertura	21	25		
Total	102	118	0.876667183	
Autopercepción	15	17		correlación negativa media
Escuchar	16	17		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	15	20		
Grado de Apertura	9	19		
Total	73	81	-0.376461234	
Autopercepción	15	19		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	21	24		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	23	27		
Grado de Apertura	21	25		
Total	98	113	0.8024222	
Autopercepción	12	16		correlación positiva considerable
Escuchar	21	21		
Claridad de Expresión	18	18		
Capacidad de expresar sentimientos	21	24		
Grado de Apertura	16	19		
Total	88	104	0.8024222	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que el 67% de los participantes obtuvo una correlación "positiva muy fuerte", el 22% una correlación "positiva considerable", mientras que el 11% se ubico en una correlación "negativa media".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACION Y MEJORA CONTINUA				
2000				
ESTILO DE COMUNICACIÓN				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Autopercepción	15	20	0.937775495	correlación positiva muy fuerte
Escuchar	14	16		
Claridad de Expresión	10	16		
Capacidad de expresar sentimientos	21	24		
Grado de Apertura	20	23		
Total	80	99		
Autopercepción	17	19	0.892399955	correlación positiva considerable
Escuchar	15	20		
Claridad de Expresión	16	16		
Capacidad de expresar sentimientos	21	28		
Grado de Apertura	20	25		
Total	89	108		
Autopercepción	12	21	0.783818956	correlación positiva considerable
Escuchar	12	18		
Claridad de Expresión	15	18		
Capacidad de expresar sentimientos	12	16		
Grado de Apertura	24	24		
Total	75	97		
Autopercepción	18	19	0.713468944	correlación positiva media
Escuchar	17	18		
Claridad de Expresión	15	17		
Capacidad de expresar sentimientos	21	26		
Grado de Apertura	25	22		
Total	96	102		
Autopercepción	15	21	0.79090461	correlación positiva considerable
Escuchar	21	18		
Claridad de Expresión	18	17		
Capacidad de expresar sentimientos	30	28		
Grado de Apertura	24	24		
Total	108	108		
Autopercepción	16	18	0.598301054	correlación positiva media
Escuchar	15	21		
Claridad de Expresión	15	18		
Capacidad de expresar sentimientos	27	27		
Grado de Apertura	12	24		
Total	85	108		
Autopercepción	14	16	0.225176	correlación negativa débil
Escuchar	16	16		
Claridad de Expresión	13	13		
Capacidad de expresar sentimientos	21	15		
Grado de Apertura	12	16		
Total	76	78		

Autopercepción	17	17		correlación positiva perfecta
Escuchar	19	19		
Claridad de Expresión	16	16		
Capacidad de expresar sentimientos	27	27		
Grado de Apertura	21	21		
Autopercepción	12	16		correlación negativa media
Escuchar	9	18		
Claridad de Expresión	6	18		
Capacidad de expresar sentimientos	15	21		
Grado de Apertura	9	20		
Autopercepción	13	20		correlación positiva media
Escuchar	12	22		
Claridad de Expresión	15	16		
Capacidad de expresar sentimientos	29	27		
Grado de Apertura	19	21		
Autopercepción	19	21		correlación positiva considerable
Escuchar	24	24		
Claridad de Expresión	15	18		
Capacidad de expresar sentimientos	28	30		
Grado de Apertura	21	27		
Autopercepción	15	21		correlación positiva muy fuerte
Escuchar	12	17		
Claridad de Expresión	16	18		
Capacidad de expresar sentimientos	26	28		
Grado de Apertura	26	24		

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que el 25% de los participantes obtuvo una correlación "positiva media", el 34% una correlación "positiva considerable", solamente un 17% una correlación "positiva muy fuerte" y un 8% una correlación "positiva perfecta" al igual que en las categorías de correlación "negativa débil" y "negativa media".

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES				
1997				
ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Competir	6	6		correlación negativa considerable
Integrar	10	5		
Transigir	5	5		
Evadir	4	7		
Complacer	5	7		
Total	30	30	0.38602141	
Competir	8	3		correlación positiva débil
Integrar	6	9		
Transigir	6	9		
Evadir	7	7		
Complacer	3	2		
Total	30	30	0.282346037	
Competir	6	6		correlación positiva muy fuerte
Integrar	9	10		
Transigir	5	4		
Evadir	7	8		
Complacer	3	2		
Total	30	30	0.886949444	
Competir	9	6		correlación positiva débil
Integrar	5	7		
Transigir	7	8		
Evadir	5	5		
Complacer	4	4		
Total	30	30	0.474841618	
Competir	6	8		correlación positiva considerable
Integrar	8	9		
Transigir	8	6		
Evadir	3	2		
Complacer	5	5		
Total	30	30	0.817628116	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1997), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que el 40% de los participantes se ubico en la categoría de correlación "positiva débil" mientras que para las categorías de correlación "negativa considerable", "positiva muy fuerte" y "positiva considerable" encontramos un 20% de participación en cada una de éstas.

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES 1998				
ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Competir	7	5		correlación positiva débil
Integrar	6	7		
Transigir	9	5		
Evadir	2	4		
Complacer	6	9		
Totales	30	30	0.48811812	
Competir	2	5		correlación positiva débil
Integrar	7	9		
Transigir	10	7		
Evadir	5	6		
Complacer	6	3		
Totales	30	30	0.42183074	
Competir	8	6		correlación negativa media
Integrar	7	5		
Transigir	5	5		
Evadir	6	7		
Complacer	4	7		
Totales	30	30	0.1622770	
Competir	1	7		correlación negativa débil
Integrar	7	6		
Transigir	9	9		
Evadir	6	7		
Complacer	7	1		
Totales	30	30	0.02777778	
Competir	5	4		correlación positiva muy fuerte
Integrar	9	9		
Transigir	4	5		
Evadir	6	6		
Complacer	6	6		
Totales	30	30	0.8257143	
Competir	9	9		correlación positiva débil
Integrar	8	4		
Transigir	6	4		
Evadir	4	8		
Complacer	3	5		
Totales	30	30	0.6728395	

Continuación generación 1998				
Competir	8	11		correlación positiva considerable
Integrar	4	5		
Transigir	9	7		
Evadir	5	5		
Complacer	4	2		
	30	30	0,771389216	
Competir	5	5		correlación positiva muy fuerte
Integrar	10	10		
Transigir	7	6		
Evadir	4	5		
Complacer	4	4		
	30	30	0,961678212	
Competir	7	7		correlación negativa muy fuerte
Integrar	3	8		
Transigir	8	3		
Evadir	6	6		
Complacer	6	6		
	30	30	0,785714286	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales (generación 1998), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que al 34% de los participantes se le ubica en una correlación "positiva débil", el 22% dentro de una correlación "positiva muy fuerte" y en 11% respectivamente en cada una de las siguientes categorías: correlación "positiva considerable", "negativa media", negativa débil", negativa muy fuerte".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACION Y MEJORA CONTINUA 1999				
ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Competir	5	6		correlación positiva muy fuerte
Integrar	7	5		
Transigir	7	7		
Evadir	10	10		
Complacer	1	2		
	30	30	0,830769231	
Competir	7	5		correlación positiva media
Integrar	7	8		
Transigir	7	7		
Evadir	5	7		
Complacer	4	3		
	30	30	0,815789474	

Competir	6	6		correlación negativa media
Integrar	5	9		
Transigir	6	4		
Evadir	4	6		
Complacer	9	5		
Total	30	30	0.428571429	
Competir	8	7		correlación positiva débil
Integrar	5	8		
Transigir	6	4		
Evadir	7	6		
Complacer	4	5		
Total	30	30	0.2	
Competir	4	9		correlación positiva débil
Integrar	8	11		
Transigir	9	5		
Evadir	6	3		
Complacer	3	2		
Total	30	30	0.329140294	
Competir	7	6		correlación positiva considerable
Integrar	8	9		
Transigir	7	6		
Evadir	3	4		
Complacer	5	5		
Total	30	30	0.88599036	
Competir	8	4		no existe correlación
Integrar	4	8		
Transigir	6	3		
Evadir	9	9		
Complacer	3	6		
Total	30	30	0.038461538	
Competir	5	5		correlación positiva débil
Integrar	5	7		
Transigir	8	6		
Evadir	5	4		
Complacer	7	8		
Total	30	30	0.447368421	
Competir	4	4		correlación positiva considerable
Integrar	8	12		
Transigir	6	6		
Evadir	6	6		
Complacer	6	2		
Total	30	30	0.75925926	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 1999), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que al 34% de los participantes se le ubica en una correlación "positiva débil", el 22% dentro de una correlación "positiva considerable" y un 11% respectivamente en cada una de las siguientes categorías: correlación "positiva muy fuerte", "positiva media", "negativa media", "no existe correlación".

DIPLOMADO DE ADMINISTRACION Y MEJORA CONTINUA				
2000				
ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Puntaje obtenido en su evaluación inicial	Puntaje obtenido en la evaluación actual	Correlación de Pearson	Interpretación
Competir	6	2		correlación negativa media
Integrar	8	7		
Transigir	4	11		
Evadir	5	6		
Complacer	7	4		
TOTAL	30	30	0.26252404	
Competir	4	7		correlación positiva media
Integrar	7	5		
Transigir	10	9		
Evadir	6	4		
Complacer	3	5		
TOTAL	30	30	0.44722656	
Competir	5	5		correlación positiva débil
Integrar	8	6		
Transigir	11	7		
Evadir	5	11		
Complacer	1	1		
TOTAL	30	30	0.461812056	
Competir	0	6		correlación positiva débil
Integrar	8	7		
Transigir	9	9		
Evadir	7	5		
Complacer	5	3		
TOTAL	29	30	0.407846273	
Competir	5	4		correlación negativa débil
Integrar	5	9		
Transigir	6	6		
Evadir	6	5		
Complacer	8	6		
TOTAL	30	30	0.109108945	
Competir	5	3		correlación negativa considerable
Integrar	6	6		
Transigir	5	8		
Evadir	9	3		
Complacer	5	10		
TOTAL	30	30	0.081061487	
Competir	8	8		correlación positiva media
Integrar	6	7		
Transigir	6	5		
Evadir	7	5		
Complacer	3	5		
TOTAL	30	30	0.5669467	

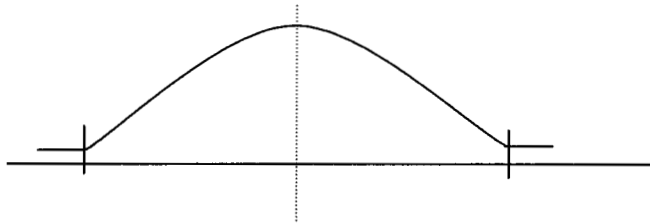
Continuación generación 2000				
Competir	5	9		correlación positiva débil
Integrar	9	6		
Transigir	4	3		
Evadir	5	6		
Complacer	7	6		
Total	30	30	0.170731707	
Competir	8	8		correlación negativa débil
Integrar	5	12		
Transigir	6	3		
Evadir	7	3		
Complacer	4	4		
Total	30	30	-0.040769230	
Competir	8	3		correlación positiva débil
Integrar	10	7		
Transigir	7	9		
Evadir	2	6		
Complacer	3	5		
Total	30	30	0.131876085	
Competir	6	6		correlación negativa considerable
Integrar	5	10		
Transigir	6	4		
Evadir	4	6		
Complacer	9	4		
Total	30	30	-0.545447729	
Competir	4	9		correlación positiva débil
Integrar	8	9		
Transigir	10	5		
Evadir	6	3		
Complacer	2	4		
Total	30	30	0.117033897	

De acuerdo con la tabla anterior, de los mandos medios de CNA que participaron en el diplomado de Administración y Mejora Continua (generación 2000), a partir del índice de correlación de Pearson antes calculado; se observa que al 8% de los participantes se le ubica en una correlación "negativa medial", el 41% dentro de una correlación "positiva débil" y un 17% respectivamente en cada una de las siguientes categorías: correlación "negativa débil", "positiva media", negativa considerable".

6.4.- ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

Como se mencionó a lo largo de esta trabajo, la prueba estadística utilizada para este trabajo de investigación, fue la prueba de distribución T de Student, ya que ésta es una prueba que se utiliza para muestras pequeñas y evalúa si dos grupos difieren entre sí, de manera significativa respecto a sus medias.

Puesto que se trata de una distribución normal, se tomará un 95% de confianza y un 5% de nivel de significancia (margen de error) el cual se divide en dos, por tratarse de una prueba de distribución de dos colas, lo que nos da 2.5% de nivel de significancia. Así mismo aplica con 4 grados de libertad (n-1).⁴¹



Cabe señalar que después de haber calculado el índice de correlación para cada participante, para fines prácticos al calcular la prueba T de Student, se tomaron los índices de correlación como proporciones (porcentajes). Así pues, al aplicar la prueba citada anteriormente, podremos determinar si se dieron cambios o no en cada uno de los grupos estudiados y en cada una de las variables a analizar.

A continuación, en las siguientes tablas se muestran los datos que se agruparon e incluyeron en la hoja de trabajo del paquete estadístico utilizado, así como aquellas arrojadas automáticamente por dicho paquete.

⁴¹ Para la aplicación de la prueba T de Student y Correlación de Pearson se utilizó el paquete estadístico SPSS para Ciencias Sociales.

N=	LIDERAZGO			
	5	9	9	12
	LID/97	LID/98	LID/99	LID/00
1	98.64	43.94	90.25	-95.36
2	0	72.76	100.0	2.11
3	85.74	95.09	87.03	-90.21
4	-37.35	96.15	93.70	31.33
5	-57.73	-74.99	89.65	-44.28
6		96.39	25.81	64.71
7		78.38	-27.90	9.84
8		39.40	-36.85	-100.0
9		48.71	54.16	86.82
10				-65.09
11				-71.47
12				79.47

Abreviaturas:

- LID/97, se refiere a la variable de estudio liderazgo de los participantes del diplomado de DHAG de la generación 1997.
- LID/98, se refiere a la variable de estudio liderazgo de los participantes del diplomado de DHAG de la generación 1998.
- LID/99, se refiere a la variable de estudio liderazgo de los participantes del diplomado de AMC de la generación 1999.
- LID/00, se refiere a la variable de estudio liderazgo de los participantes del diplomado de AMC de la generación 2000.

N=	COMUNICACIÓN			
	5	9	9	12
	COM/97	COM/98	COM/99	COM/00
1	92.52	64.54	91.59	93.77
2	82.35	56.80	90.46	89.23
3	77.96	83.47	93.56	78.38
4	-28.71	100.00	99.68	71.38
5	87.75	66.15	87.66	79.03
6		95.69	-37.64	59.63
7		97.50	90.24	4.30
8		52.37	87.14	100.00
9		80.64		31.49
10				73.37
11				89.81
12				90.54

Abreviaturas:

- COM/97, se refiere a la variable de estudio comunicación de los participantes del diplomado de DHAG de la gen. 1997.
- COM/98, se refiere a la variable de estudio comunicación de los participantes del diplomado de DHAG de la gen. 1998.
- COM/99 se refiere a la variable de estudio comunicación de los participantes del diplomado de AMC de la generación 1999.
- COM/00, se refiere a la variable de estudio comunicación de los participantes del diplomado de AMC de la generación 2000.

N=	MANEJO DE CONFLICTOS (NEGOCIACIÓN)			
	5	9	9	12
	NEG/97	NEG/98	NEG/99	NEG/00
1	-63	19.61	93.07	46.62
2	96	42.18	61.87	54.77
3	28.20	-31.62	-42.85	48.18
4	98.99	-2.77	20.00	40.78
5	47.43	92.85	32.91	-10.91
6	81.76	16.72	86.85	-56.19
7		77.13	3.84	56.69
8		96.16	44.72	17.67
9		-78.57	75.59	-4.01
10				13.18
11				-54.55
12				11.18

Abreviaturas:

- NEG/97, se refiere a la variable de estudio manejo de conflictos (negociación) de los participantes del diplomado de DHAG de la generación 1997.
- NEG/98, se refiere a la variable de estudio manejo de conflictos (negociación) de los participantes del diplomado de DHAG de la generación 1998.
- NEG/99, se refiere a la variable de estudio manejo de conflictos (negociación) de los participantes del diplomado de AMC de la generación 1999.
- NEG/00, se refiere a la variable de estudio manejo de conflictos (negociación) de los participantes del diplomado de AMC de la generación 2000.

Así pues, considerando los índices de correlación de cada grupo, se procedió mediante el programa estadístico de computo **SPSS**, a calcular los datos siguientes:

ESTILO DE LIDERAZGO					
PARAMETRO	LID/97	LID/98	LID/99	LID/00	LID/TOTAL
N =	5	9	9	12	35
Media	17.8600	55.0922	52.8722	-16.0067	24.8257
Mediana	No hay	72.7600	87.0300	-21.0600	43.9400
Moda	-57.73	-74.99	-36.85	-100.00	-100.00
Desviación standart	71.0881	53.8264	53.7502	70.4439	67.8807
Valor min.	-57.73	-74.99	-36.85	-100.00	-100.00
Valor max.	98.64	96.39	100.00	86.82	100.00

ONE SIMPLE TEST						
	Prueba t	Grados de Libertad (n - 1)	Sig. (dos colas)	Diferencia de Medias	95% intervalo de confianza	
					minimo	maximo
LID/97	.562	4	.604	17.8600	-70.4075	106.1275
LID/98	3.071	8	.015	55.0922	13.7176	96.4669
LID/99	2.951	8	.018	52.8722	11.5562	94.1883
LID/00	-7.87	11	.448	-16.0067	-60.7646	28.7513
LID/TOT	2.164	34	.038	24.8257	1.5079	48.1436

ONE SIMPLE STATISTICS						
	N	Media	Desviación estandar	Prueba	Base *	Interpretación
LID/97	5	17.8600	71.0881	0.5617	2.7764	No hay cambios
LID/98	9	55.0922	53.8264	3.071	2.3060	Si hay cambios
LID/99	9	52.8722	53.7502	2.951	2.3060	Si hay cambios
LID/00	12	-16.0067	70.4439	-0.787	2.2010	No hay cambios
LID/TOT	35	24.8257	67.8807	2.164	2.0322	Si hay cambios

*Del cuadro anterior los resultados de la columna "base" se obtienen buscando en la tabla Valores Críticos de T (ANEXO 8) los grados de libertad y el nivel de significancia correspondiente. Por ejemplo, para LID/97 se busca 4 grados de libertad con .025 de nivel de significancia lo que da en la intersección 2.7764.

Interpretación:

Después de calcular la base para cada muestra, se compara con los valores obtenidos en la prueba, y si ésta es mayor que la base, entonces significa que si existieron cambios en la variable estudiada.

Como se observa en la tabla anterior, los participantes de las generaciones 1997 y 2000 no presentaron cambios, lo cual implica que no modificaron su estilo de liderazgo, sin embargo los miembros de las generaciones 1998 y 1999 si presentaron cambios en su estilo de liderazgo. Cabe señalar que éstos cambios no pueden ser determinados como positivos o negativos en base a esta prueba, sin embargo en gráficas anteriores se muestran estos resultados.

En general de acuerdo con la prueba estadística aplicada, tomando en cuenta los 35 participantes, si se obtuvieron cambios en cuanto al estilo de liderazgo de los directivos de CNA.

ESTILO DE COMUNICACION					
PARAMETRO	COM/97	COM/98	COM/99	COM/00	COM/TOTAL
N =	5	9	9	12	35
Media	62.3740	77.4622	77.3367	71.7442	73.3140
Mediana	82.35	80.64	90.46	78.70	87.14
Moda	-28.71	52.37	-37.64	4.30	100.00
Desviación standart	51.2127	18.1639	43.2763	28.0984	33.3106
Valor min.	-28.71	52.37	-37.64	4.30	-37.64
Valor max.	92.52	100.00	99.68	100.00	100.00

ONE SIMPLE TEST						
	Prueba t	Grados de Libertad (n - 1)	Sig. (dos colas)	Diferencia de Medias	95% intervalo de confianza	
					minimo	maximo
COM/97	2.723	4	0.053	62.3740	-1.2150	125.9630
COM/98	12.794	8	0.000	77.4622	63.5002	91.4242
COM/99	5.361	8	0.001	77.3367	44.0715	110.6018
COM/00	8.845	11	0.000	71.7442	53.8913	89.5970
COM/TOT	13.021	34	0.000	73.3140	61.8714	84.7566

ONE SIMPLE STATISTICS						
	N	Media	Desviación estandar	Prueba	Base *	Interpretación
COM/97	5	62.3740	51.2127	2.723	2.7764	No hay cambios
COM/98	9	77.4622	18.1639	12.794	2.3060	Si hay cambios
COM/99	9	77.3367	43.2763	5.361	2.3060	Si hay cambios
COM/00	12	71.7442	28.0984	8.845	2.2010	Si hay cambios
COM/TOT	35	73.3140	33.3106	13.021	2.0322	Si hay cambios

* Del cuadro anterior los resultados de la columna "base" se obtienen buscando en la tabla Valores Criticos de T (ANEXO 8) los grados de libertad y el nivel de significancia correspondiente. Por ejemplo, para COM/97 se busca 4 grados de libertad con .025 de nivel de significancia lo que da en la intersección 2.7764.

Interpretación:

Después de calcular la base para cada muestra, se comparan con los valores obtenidos en la prueba, y si ésta es mayor que la base, entonces significa que si existieron cambios en la variable estudiada.

Como se observa en la tabla anterior, los participantes de la generación 1997 fueron los únicos que no presentaron cambios, lo cual implica que no modificaron su estilo de liderazgo, sin embargo los miembros de las generaciones 1998, 1999 y 2000 si presentaron cambios en su estilo de liderazgo. Cabe señalar que éstos cambios no pueden ser determinados como positivos o negativos en base a esta prueba, sin embargo en gráficas anteriores se muestran estos resultados.

En general de acuerdo con la prueba estadística aplicada, tomando en cuenta los 35 participantes, si se obtuvieron cambios en cuanto al estilo de liderazgo de los directivos de CNA.

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS (NEGOCIACIÓN)					
PARAMETRO	NEG/97	NEG/98	NEG/99	NEG/00	NEG/TOTAL
N =	5	9	9	12	35
Media	38.4840	25.7433	41.7778	2.8350	25.9087
Mediana	47.43	19.61	44.72	12.18	30.55
Moda	-63.96	-78.57	-42.85	-56.19	-78.57
Desviación standart	63.6678	58.6051	43.8350	43.4329	49.3193
Valor mín.	-63.96	-78.57	-42.85	-56.19	-78.57
Valor max.	98.99	96.16	93.07	56.69	98.99

ONE SIMPLE TEST						
	Prueba t	Grados de Libertad (n - 1)	Sig. (dos colas)	Diferencia de Medias	95% intervalo de confianza	
					mínimo	máximo
NEG/97	1.352	4	0.284	38.4840	-40.5700	117.5380
NEG/98	1.318	8	0.224	25.7433	-19.3045	70.7912
NEG/99	2.859	8	0.021	41.7778	8.0832	75.4723
NEG/00	0.226	11	0.825	2.8350	-24.7610	30.4310
NEG/TOT	2.877	29	0.007	25.9087	7.4925	44.3248

ONE SIMPLE STATISTICS						
	N	Media	Desviación estandar	Prueba	Base *	Interpretación
NEG/97	5	38.4840	63.6678	1.352	2.7764	No hay cambios
NEG/98	9	25.7433	58.6051	1.318	2.3060	No hay cambios
NEG/99	9	41.7778	43.8350	2.859	2.3060	Si hay cambios
NEG/00	12	2.8350	43.4329	0.226	2.2010	No hay cambios
NEG/TOT	35	25.9087	49.3193	2.877	2.0452	Si hay cambios

*Del cuadro anterior los resultados de la columna "base" se obtienen buscando en la tabla Valores Críticos de T (ANEXO 8) los grados de libertad y el nivel de significancia correspondiente. Por ejemplo, para NEG/97 se busca 4 grados de libertad con .025 de nivel de significancia lo que da en la intersección 2.7764.

Interpretación:

Después de calcular la base para cada muestra, se comparan con los valores obtenidos en la prueba, y si ésta es mayor que la base, entonces significa que si existieron cambios de la variable estudiada.

Como se observa en la tabla anterior, los participantes de la generación 1999 fueron los únicos que si presentaron cambios, lo cual implica que modificaron su estilo de liderazgo, sin embargo los miembros de las generaciones 1997, 1998 y 2000 no presentaron cambios en su estilo de liderazgo. Cabe señalar que éstos cambios no pueden ser determinados como positivos o negativos en base a esta prueba, sin embargo en gráficas anteriores se muestran estos resultados.

En general de acuerdo con la prueba estadística aplicada, tomando en cuenta los 35 participantes, si se obtuvieron cambios en cuanto al estilo de liderazgo de los directivos de CNA.

6.5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo de investigación, se ha buscado determinar a grandes rasgos, si un programa de capacitación (taller, curso o diplomado), en este caso enfocado principalmente a los directivos o mandos medios de una Organización Descentralizada como Comisión Nacional de Agua (CNA) e impartidos por una Institución especializada como el INAP; pueden modificar o cambiar el perfil de algunas de las habilidades gerenciales de éstos: su estilo de liderazgo (dirección), su estilo de comunicación y su estilo de negociación (manejo de conflictos); habilidades que hoy en día reclaman algunas Organizaciones en sus directivos para un mejor desempeño y manejo de la propia empresa así como complemento de su formación profesional.

Así pues, con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la hipótesis de investigación se encontró que para la variable de estudio "**liderazgo**" tomando en cuenta por separado a cada generación, se encontró que los directivos de las generaciones 1997 y 2000 no presentaron cambios significativos en esta variable mientras que las generaciones 1998 y 1999 si presentaron cambios. Sin embargo, tomando en consideración en su conjunto a la totalidad de los participantes evaluados; los participantes de las generaciones 1997 – 2000 que participaron en los diplomados de Administración y Mejora Continua y Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales; actualmente si presentaron cambios significativos en su perfil de liderazgo con respecto al prevaleciente en un principio.

Por otra parte, en cuanto a la variable "**comunicación**" tenemos que los participantes de la generación 1997 no presentaron cambios entre sus resultados de autoevaluación inicial con respecto a la actual, sin embargo; se observó favorablemente que los participantes de las generaciones 1998, 1999 y 2000 si presentaron grandes cambios significativos. Por consiguiente, en su totalidad se observo que los participantes de las generaciones 1997 – 2000 presentaron cambios significativos en su estilo de comunicación.

Finalmente, en cuanto al estilo de "**negociación**" (**manejo de conflictos**) de los participantes de los diplomados citados anteriormente, cabe señalar que las generaciones 1997, 1998 y 2000 no presentaron modificaciones o cambios representativos, por lo que solamente los participantes de la generación 1999 manifestaron cambios significativos. Sin embargo, al tomar en cuenta a los participantes de todas las generaciones se determino finalmente que éstos si modificaron o cambiaron significativamente su estilo de negociación.

Por todo lo anterior, en general podemos decir que si se dieron modificaciones o cambios significativos en el perfil de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos de los directivos (mandos medios) de CNA, que participaron en los diplomados de DHAG y AMC impartidos por el INAP en cada una de las variables de estudio.

Ahora bien, respondiendo a la **hipótesis nula** tenemos que después de realizada la prueba de correlación de Pearson, y de acuerdo con los datos arrojados por dicho estudio; se observó que únicamente los miembros de la **generación 1997** no obtuvieron cambios significativos en ninguna de las tres variables estudiadas. Es decir, no se presentaron cambios significativos en los estilos de dirección, comunicación y negociación prevalecientes al inicio y después de los diplomados. Posiblemente esto se deba a que la muestra estudiada para esta generación fue muy pequeña pues solamente se contó con la colaboración de cinco participantes de entre los cuales en lo que se refiere a la variable "**liderazgo**" el 40% de ellos se mantuvo sin cambios y el resto paso a ubicarse en una posición inferior a la prevaleciente inicialmente. Por el contrario, al tomar en cuenta el "**estilo de comunicación**" de los participantes de esta generación se observa que descriptivamente en proporción (porcentajes) si se observan cambios favorables. Sin embargo, una vez obtenida la correlación ésta no es significativa.

Por otra parte, de igual forma; la presente investigación ha comprobado que los programas de capacitación (diplomados) impartidos por el INAP, modificaron el estilo de dirección, comunicación y negociación de sus participantes. Esta afirmación se apoya en los resultados calculados para cada participante en cuanto a su índice de correlación de Pearson el cual en casos aislados resultó no ser diferente de cero (lo que significaría que no existe correlación alguna). Por lo tanto, si observamos los resultados obtenidos para cada generación encontramos que en todas ellas se apoya nuestra **hipótesis estadística de correlación** la cual postula que el haber tomado el programa de capacitación modifico el estilo de dirección, comunicación y negociación de los directivos de CNA, situación que se refleja en la evaluación actual de los participantes y que se expresa en una correlación y que se expresa en una correlación negativa débil de -0.10 y positiva débil de $+0.10$.

Finalmente en lo que a hipótesis se refiere, cabe mencionar que para la **hipótesis descriptiva**, después de aplicar la prueba T de Student y observar los resultados arrojados por la misma; para la variable de estudio "**liderazgo**" las generaciones 1998 y 1999 si presentaron diferencias significativas por lo que se deduce que éstos si aplicaron los conocimientos adquiridos en los programas de capacitación impartidos por el INAP. En cuanto a la variable de estudio "**comunicación**" los grupos que apoyan dicho planteamiento son las generaciones 1998, 1999, y 2000 mientras que para la variable "**negociación**" (manejo de conflictos) los grupos que apoyan lo planteado en dicha hipótesis son los miembros de la generación 1999 y 2000.

En términos generales, podemos decir en base a los resultados arrojados en el presente estudio, que los directivos de Comisión Nacional del Agua (generaciones 1997, 1998, 1999 y 2000) que participaron en el diplomado de Desarrollo de Habilidades Administrativas y Gerenciales o diplomado de Administración y Mejora Continua, impartidos por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP); si presentaron cambios significativos en cuanto a su estilo de dirigir (liderazgo), comunicarse (con los demás) y negociar (manejo de conflictos) prevalecientes inicialmente; lo que implica que éstos aplicaron y llevaron a la práctica lo aprendido en dichos programas de capacitación a la vez que se cumplieron con los objetivos planteados en cada uno de los diplomados.

Después de responder a las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, por último; cabría cuestionarse acerca de en que medida los directivos o altos funcionarios de las Organizaciones permiten a sus mandos medios y funcionarios sobre todo, dentro de la Administración Pública; tener un comportamiento libre de restricciones e imposiciones de tal forma que éstos puedan llevar a la práctica lo que se les planteo teóricamente en los programas de capacitación: talleres, cursos, diplomados, conferencias, entre otros. Es decir, posiblemente aquellas personas que asisten a cursos o talleres especializados aprenden el como debería ser su comportamiento ante determinadas situaciones: como negociar de la mejor manera ante una situación de conflicto, como comunicarse de forma eficaz con las demás personas, como dirigir un grupo de personas con la finalidad de alcanzar la meta deseada; pues no hay que olvidar que en la mayoría de los casos, en el caso particular de México, cierta rigidez en la estructura de la propia Organización y sobre todo en la Administración Pública es nuestro propio entorno el que limita la capacidad de actuación de los individuos por lo que se plantea la necesidad de focalizar la atención en el perfil de los nuevos mandos medios que ésta requiere.

Por lo tanto, no hay que perder de vista la cultura organizacional que rige en nuestro país así como la necesidad de plantear programas pedagógicos de capacitación (cursos, talleres, diplomados) que estén dirigidos indistintamente a funcionarios de cualquier nivel. Hay que promover que dichos programas establezcan una correspondencia con el nivel decisorio, ejecutivo o coordinador del participante y su propia Organización, con la finalidad de dotarlos de los elementos fundamentales (habilidades gerenciales) que integran la función directiva, pues ello permitirá lograr un perfeccionamiento de sus tareas y por consiguiente una mejor calidad y desempeño de su labor.

ANEXOS

ANEXO A

**PERFIL DE LAS COMPETENCIAS PRIORITARIAS PARA ADMINISTRADORES
PUBLICOS**

CARACTERISTICAS	SABER	SABER HACER			SABER SER
		COMPETENCIAS INTERPERSONALES	COMPETENCIAS INTELECTUALES	COMPETENCIAS DE GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de leer su entorno y ubicar su acción en una visión estratégica. • Capaz de intervenir en un periodo de cambio e interactuar con eficacia con el nivel político. • Concentrado en el servicio al usuario. • Enfoque al exterior. • Capaz de desarrollar la participación. • Capaz de determinar necesidades y adaptar los servicios. • Centrado en resultados y no solo en procesos. • Capaz de adaptarse a la diversidad. • Capaz de administrar económicamente. • Asegurar procesos de producción lo más económico posibles. • Manejar la información de gestión. • Habilidad para motivar, movilizar y administrar personas. • Pedagogos. • Capaz frente a la diversidad. • Capaz de coordinar esfuerzos. • Cerca de empleados y capaz de delegación. • Preocupado de su desarrollo y el de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno nacional e internacional. • Cultura general. • Conocimiento del estado de la administración pública. • Conocimiento de su medio. • Conocimiento de técnicas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Capaz de enfoque con concentración. • Liderazgo negociador. • Habilidad de conducir grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginación, innovación. • Juicio. • Análisis y síntesis. • Objetividad, rigor en el trabajo. • Capacidad de previsión. • Capaz de expresarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia. • Gestión del contenido además del proceso. • Capaz de tomar decisiones. • Sensibilidad política. • Capacidad de evaluar políticas y programas públicos. • Capacidad de utilizar herramientas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética. • Concepción del Estado y del Servicio Civil (valores democráticos). • Flexibilidad, facilidad de adaptación. • Actitud de servicio al público. • Madurez. • Ser responsable, apertura al aprendizaje. • Autonomía e iniciativa.

(ANEXO 1)

DIPLOMADO		
DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES		
(1997)		
Álvarez Estrada Ernesto E.	Masculino	Especialista en Hidráulica
Basilio García Martha Yolanda	Femenino	Especialista en Hidráulica
Carreola Nava Jorge	Masculino	Consultor Geotecnicista
Cruz López Mariano	Masculino	Especialista en Hidráulica
Estrada Heredia Graciela	Femenino	Especialista en Hidráulica
Frausto Rivas Fernando	Masculino	Jefe de Proyecto
Garcés Sandoval Arturo	Masculino	Especialista en Hidráulica
Hernández García Gabriel	Masculino	Jefe de Departamento
Hernández Gómez Leopoldo	Masculino	Especialista en Hidráulica
Jaramillo Ortega Ma. de Lourdes	Femenino	Especialista en Hidráulica
Martínez Nava José Luis	Masculino	Especialista en Hidráulica VII – S
Ochoa Ochoa Ramiro Octavio	Masculino	Especialista en Hidráulica VII - S
Ramírez García Cesar	Masculino	Especialista en Hidráulica
Rangel Martínez Roberto	Masculino	Jefe de Proyecto
Reyes Ambrosio Mauro	Masculino	Jefe de Departamento Operac. Laboratorio
Rodríguez Valle Maria Alejandra	Femenino	Coordinador de Unidad
Sanabria Mascareño Héctor	Masculino	Jefe de Proyecto de Capacitación
Ucha Gómez Jorge Alberto	Masculino	Jefe de F. De Organización
Villanueva Sánchez Samuel	Masculino	Especialista en Hidráulica

DIPLOMADO		
DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES		
(1998)		
Calvario Robles Amado	Masculino	Especialista en Hidráulica
Cárdenas Barcena Carlos Alfonso	Masculino	Jefe de Departamento.
Colunga Quevedo Raúl	Masculino	Especialista en Hidráulica
Coronado Valdivia Leticia Alma	Femenino	Jefe de Departamento.
Domínguez Velásquez Genaro	Masculino	Jefe de Departamento.
Fernández Román Juan	Masculino	Especialista en Hidráulica
Gallo Nava Martha Lilia	Femenino	Jefe de Departamento.
García Flores Carlos	Masculino	Especialista en Hidráulica
Hernández Mejía Víctor Manuel	Masculino	Jefe de Departamento.
López Charles Consuelo Josefina	Femenino	Jefe de Departamento.
López Huape Gumaro Pedro	Masculino	Especialista en Hidráulica
Luna Bautista Miguel Ángel	Masculino	Especialista en Hidráulica
Martha Hernández Ofelia	Femenino	Jefe de Departamento.
Medina Guzmán Marco Arturo	Masculino	Especialista en Hidráulica
Ordaz Jiménez Andrés	Masculino	Especialista en Hidráulica IX-S
Ortega Díaz Heliodoro	Masculino	Especialista en Hidráulica
Romero Falcón Javier	Masculino	Subgerente de Normatividad
Rosales Gómez Felipe de Jesús	Masculino	Especialista en Hidráulica
Rosales Ortega Maria Guadalupe	Femenino	N/A
Valtierra Jiménez Victos Manuel	Masculino	N/A

DIPLOMADO		
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA		
(1999)		
Alvarez Arenas Efrén	Masculino	Jefe de Proyecto.
Alvarez Zauco Miguel Angel	Masculino	Especialista en Hidráulica.
Aquino González Norberto	Masculino	Jefe de Departamento.
Arreourta Cosmes Miriam Beth	Femenino	Especialista en Hidráulica.
Cortina Veloz Jerónimo	Masculino	Jefe de Proyecto.
Días González Eduardo	Masculino	Jefe de Departamento.
Días Larios Enrique	Masculino	Jefe de Departamento.
Hernández Valdez Enrique	Masculino	Jefe de Proyecto.
Martinez González Luciano	Masculino	Jefe de Departamento.
Maturano Rodríguez Carlos	Masculino	Secretario Particular.
Najera Hernández Francisco	Masculino	Jefe de Departamento.
Rodríguez Juárez José Ricardo	Masculino	Jefe de Departamento.
Rosales Gómez Felipe de Jesús	Masculino	Jefe de Departamento.
Rubio Huerzo Grisell	Femenino	Jefe de Departamento.

DIPLOMADO		
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA CONTINUA		
(2000)		
Álvarez Arias Moisés Josué	Masculino	Coord. Unidad de Servicios Especiales
Armenta Buendía Diana	Femenino	Coord. Unidad de Servicios Especiales
Cruz Bautista Filemón	Masculino	Coord. Unidad de Servicios Especiales
Díaz Guerrero Luis Armando	Masculino	Especialista en Hidráulica
Esparza Meza Alejandro	Masculino	Jefe de Proyecto
García Valente Roberto	Masculino	Especialista en Hidráulica
Garpard Domínguez Jorge Luis	Masculino	Especialista en Hidráulica
Gómez Velásquez Luz Maria	Femenino	N/A
Hernández González Pedro	Masculino	Especialista en Hidráulica
Jiménez Zamudio Gerardo	Masculino	Especialista en Hidráulica
Juárez Jiménez Fabiola	Femenino	Técnico Superior
Lara Rodríguez Cayetano	Masculino	Jefe de Recursos Humanos
Morales Vailard Gilberto	Masculino	Auxiliar de la Subgerencia de Oper.
Nares Rojas Rafael	Masculino	Jefe de Depto. De Enlace Admivo.
Olivares herrera Juan Gabriel	Masculino	Especialista en Hidráulica
Rodríguez Castro José Manuel	Masculino	Jefe del Depto. De Remuneraciones
Rodríguez Guzmán Mario S.	Masculino	Jefe de Departamento
Trejo Castillo Gustavo	Masculino	Jefe de la Subunidad Administrativa

(ANEXO 2)
ESTILO DE LIDERAZGO
CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Liderazgo, después de haber participado en el Diplomado de _____ impartido por el INAP, le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona encuestada: _____
 Apellido (s) _____ Nombre(s) _____

Puesto actual: _____

Dependencia: _____ Area: _____

Instrucciones

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique **encerrando en un círculo** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

1.- Cuando sus subordinados no se desempeñan favorablemente en su trabajo y usted les ha hecho observaciones sin obtener respuesta positiva de su parte, entonces:

- a) Usted enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
- b) Usted se muestra disponible para establecer el diálogo pero no ejerce presión para ello.
- c) Usted dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
- d) Usted evita intencionalmente el intervenir.

2.- Suponga que ha aumentado la eficiencia en su grupo de trabajo ya que sus subordinados conocen bien sus roles y normas de trabajo. Ante esta situación:

- a) Usted entabla una interacción amistosa pero continua, asegurándose de que sus subordinados conozcan bien su rol y normas de trabajo.
- b) Usted no toma ninguna acción definitiva.
- c) Usted hace todo lo posible para que sus subordinados se sientan importantes.
- d) Usted enfatiza la importancia de las fechas límites y las tareas que han de efectuarse.

3.- Suponga que usted mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo pero en ocasiones sus subordinados son incapaces de resolver un problema por sí mismos, entonces:

- a) Usted se interesa en sus subordinados y se integra al grupo para juntos tratar el problema.
- b) Usted deja que sus subordinados resuelvan el problema por sí solos.
- c) Usted actúa con rapidez y firmeza para corregir y dirigir el problema.
- d) Usted anima a sus subordinados a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4.- Se esta considerando realizar un cambio importante y sus subordinados respetan la necesidad del cambio, además de que ellos cuentan con un magnifico historial de logros, entonces:

- a) Usted permite que sus subordinados se involucren en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
- b) Usted anuncia los cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- c) Usted permite a sus subordinados formular su propia directriz.
- d) Usted incorpora las recomendaciones sugeridas por sus subordinados pero dirige el cambio.

5.- Cuando el desempeño de su grupo de trabajo decae y sus subordinados no han cumplido con los objetivos establecidos, además de que han recibido recordatorios para efectuar sus tareas, entonces:

- a) Usted permite que sus subordinados formulen su propia directriz.
- b) Usted incorpora las recomendaciones de sus subordinados cerciorándose que se cumplan los objetivos.
- c) Usted redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
- d) Usted permite que sus subordinados participen en la fijación de metas pero no presiona.

6.- Suponga que su predecesor fue un administrador que dirigía al grupo con mucha firmeza y que ahora usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente. Entonces:

- a) Usted hace todo lo posible par que sus subordinados se sientan interesados e importantes.
- b) Usted enfatiza la importancia de la fecha limite y las tareas.
- c) Usted evita intencionalmente el intervenir.
- d) Usted consigue que sus subordinados participen en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Se esta considerando realizar cambios importantes en la estructura de la Organización y sus subordinados han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios, entonces:

- a) Usted define el cambio y supervisa cuidadosamente.
- b) Usted adquiere la aprobación de sus subordinados respecto al cambio y permite que participen organizando la implementación del cambio.
- c) Usted esta dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.
- d) Usted evita la confrontación y deja las cosas como estan.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas, sin embargo usted experimenta cierta inseguridad por su falta de dirección ante sus subordinados por lo tanto:

- a) Usted les deja tranquilos.
- b) Usted discute la situación con sus subordinados y luego inicia los cambios necesarios.
- c) Usted toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados en su trabajo bajo un sistema bien definido.
- d) Usted cuida de no perjudicar la relación jefe-subordinado haciendo excesivo uso de autoridad.

9.- Usted ha sido designado para encabezar un comité de trabajo que esta muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas y a pesar de que sus subordinados y el resto de los participantes cuentan con el talento necesario para ayudar; se tienen varios problemas por eso:

- a) Usted deja que sus subordinados lo resuelvan.
- b) Usted incorpora las recomendaciones que sus subordinados hicieron pero se cerciora que se cumplan los objetivos.
- c) Usted redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
- d) Usted permite que sus subordinados se involucren en la fijación de las metas pero no les presiona.

10.- Sus subordinados son capaces de asumir responsabilidades pero últimamente no estan respondiendo favorablemente a la redefinición de las normas. Por eso:

- a) Usted permite que sus subordinados participen en la redefinición de metas pero no les presiona.
- b) Usted redefine las normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
- c) Usted evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
- d) Usted incorpora las recomendaciones que hicieron sus subordinados pero se cerciora que se cumplan las normas.

11.- Usted ha sido ascendido a un nuevo cargo y sus subordinados han mostrado que han manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Ahora:

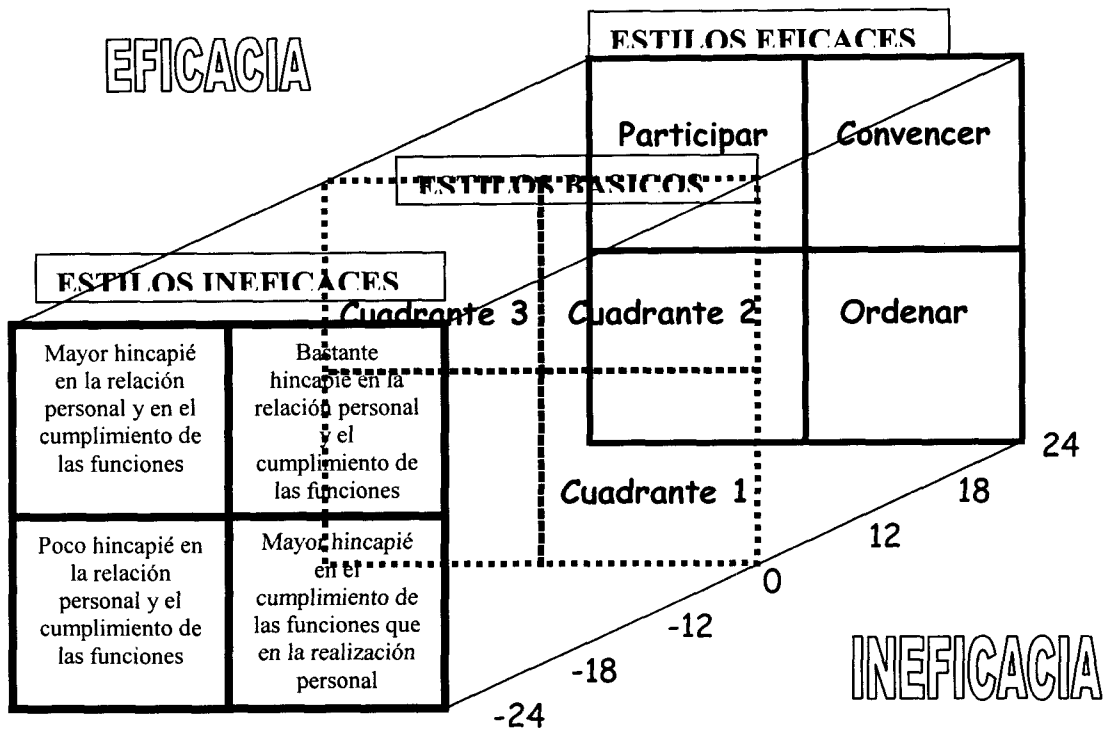
- a) Usted toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados en su trabajo bajo un sistema bien definido.
- b) Usted se involucra con sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
- c) Usted analiza el rendimiento previo de sus subordinados y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
- d) Usted continua sin ocuparse de sus subordinados.

12.- De acuerdo con información reciente, los miembros de su grupo, a pesar de contar con un historial admirable de logros; experimentan algunas dificultades internas entre los miembros del mismo, por lo tanto:

- a) Usted ensaya una solución con sus subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- b) Usted permite que sus subordinados lo resuelvan por si mismos.
- c) Usted actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- d) Usted esta disponible para el dialogo cuidando de no dañar la relación jefe-subordinado.

(ANEXO 3)

MODELO TRIDIMENSIONAL EN EL DIRIGENTE



(ANEXO 4)
ESTILO DE COMUNICACIÓN

CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Comunicación después de haber participado en el Diplomado de _____ impartido por el INAP, le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona encuestada: _____
Apellido (s) Nombre(s)

Puesto actual: _____

Dependencia: _____ Area: _____

Instrucciones

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique marcando con una **cruz (x)** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
1.- ¿En una conversación, surgen sus palabras de la manera que usted quisiera?			
2.- ¿ Cuando se le pregunta algo que no esta claro, usted pide a su interlocutor que le explique lo que quizá decir?			
3.- ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a "poner en su boca" lo que usted dijo anteriormente?			
4.- ¿ Usted asume que las demás personas conocen lo que usted trata de decir, sin que usted explique lo que realmente quizá decir?			
5.- ¿ Pide siempre a la otra persona que le diga a usted como siente o que piensa ella del asunto que usted trata de exponerle?			
6.- ¿ Le es difícil hablar con otras personas?			
7.- ¿ En una conversación, usted habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?			
8.- ¿ Usted encuentra difícil expresar sus ideas cuando éstas difieren de las que tienen las personas que le rodean?			
9.- ¿ En una conversación, usted trata de ponerse en "los zapatos de la otra persona" (es decir, en lugar de ella)?			
10.- ¿ En una conversación, tiene tendencia usted a hablar más que la otra persona?			
11.- ¿ Esta usted consiente de como su tono de voz puede afectar a las otras personas?			
12.- ¿ Usted se reprime de decir algo cuando sabe que herirá a los otros o empeorará el asunto?			
13.- ¿ Es difícil para usted aceptar criticas constructivas de parte de los demás?			
14.-¿ Cuando alguien ha herido sus sentimientos, usted discute el asunto con esa persona?			
15.-¿ Cuando usted hiere los sentimientos de una persona le pide disculpas posteriormente?			
16.-¿ Le incomoda mucho que alguien este en desacuerdo con usted?			

PREGUNTAS (situaciones)	RESPUESTAS		
	Si	No	A Veces
17.- ¿ Le es difícil pensar lucidamente cuando usted esta enojado con alguien?			
18.- ¿ Usted fracasa al querer demostrar su desacuerdo ante otras personas por su temor de que ellos se enojen?			
19.- ¿Cuándo surge un problema ente usted y otras personas, puede discutirlo sin enojarse?			
20.- ¿ Esta usted satisfecho de la manera en como arregla sus diferencias con los demás?			
21.- ¿ Usted se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22.- ¿ Usted se torna incomodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23.- ¿ Usted generalmente puede confiar en las personas?			
24.- ¿ A usted le resulta difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25.- ¿ Usted trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular o reservarse sus propias faltas a los demás?			
26.- ¿ Usted ayuda a los demás para que le comprendan diciendo cómo piensa, siente y cree usted?			
27.- ¿Le resulta difícil a usted confiarse de los demás?			
28.- ¿Tiene usted tendencia a cambiar una conversación cuando sus sentimientos se mezclan en ella?			
29.- ¿ En una conversación, usted deja que la otra persona termine de hablar antes de que usted intervenga en lo que le esta diciendo?			
30.- ¿ Nota usted que no pone atención cuando esta conversando con otros?			
31.- ¿ Usted trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien esta hablando?			
32.- ¿ Cuando usted esta hablando con otras personas, muestran estarle escuchando?			
33.- ¿ En una conversación le es difícil a usted ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34.- ¿ En una conversación, usted puede notar la diferencia entre lo que una persona esta diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
35.- ¿ Usted puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo esta?			
36.- ¿ Cuando usted habla, puede darse cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted esta diciendo?			
37.- ¿ Siente usted que las demás personas quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente a la 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.- ¿ Usted admite que se equivocó sobre algo, cuando de antemano sabe usted que asi fue?			

(ANEXO 5)
MANEJO DE CONFLICTOS
CUESTIONARIO

Con la finalidad de verificar su estilo de Manejo de Conflicto después de haber participado en el Diplomado de _____ por el INAP; le presentamos el siguiente cuestionario el cual nos proporcionará los datos necesarios para corroborar los cambios.

Persona Encuestada: _____

Puesto Actual: _____
Apellidos Nombre (s)

Dependencia: _____ Área: _____

INSTRUCCIONES:

Basándose en sus experiencias anteriores; le pedimos indique **encerrando en un círculo** la respuesta que mejor se adapte a la forma en que **USTED** suele reaccionar o reaccionaría ante la situación descrita en cada caso. No seleccionar más de una opción.

1. **A.** En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
 B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, Yo trato de enfatizar los puntos en los que si estamos de acuerdo.

2. **A.** Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 B. Intento manejar todos mis intereses de la otra persona.

3. **A.** Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
 B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.

4. **A.** Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
 B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.

5. **A.** Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
 B. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6. **A.** Trato de evitarme una situación desagradable.
 B. Trato de triunfar en mi postura.

7. **A.** Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
 B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.

8. **A.** Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
 B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.

9. **A.** Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
 B. Me esfuerzo por ganar el argumento.

10. A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una situación en que ambos cedamos.
11. A. De inmediato intento sacar a la luz los intereses y problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
12. A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
13. A. Propongo transigir.
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.
14. A. Le explico mis ideas a al otra persona y le pido que explique las suyas.
B. Intento demostrar a al otra persona la lógica y beneficio de mi postura.
15. A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura..
17. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto lo hace feliz.
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mí en los míos.
19. A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
B. Intento posponer los problema hasta que he tenido tiempo para pensar.
20. A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
21. A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de a otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
22. A. Intento encontrar una postura interna entre su opinión y la mía.
B. Afirmo mis deseos.
23. A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
24. A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intentaría cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo feliz.

25. A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
27. A. En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto lo hace feliz.
28. A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
29. A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por la diferencias.
30. A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

(ANEXO 6)

COMUNICACIÓN	
ESTILOS	CARACTERÍSTICAS
Inclinados hacia la acción	Es el de la gente de acción. A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la resolución de problemas.
Los métodos (aspecto racional)	Es el de la gente de método. Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas.
Los hombres (las relaciones humanas)	Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas. Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.
Las ideas (aspecto conceptual)	Es el de la gente de ideas. Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.

(ANEXO 7)

		Competir	Integrar	Transigir	Evadir	Complacer
A L T O 25%	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10	12	10	10	10
	90%		11		9	9
						8
		9	10			
	80%	8		9	8	7
M E D I O 50%			9			
	70%	7		8		6
	60%				7	
		6	8		6	
	50%			7		5
		5				
	40%		7			4
B A J O 25%	30%	4		6	5	
			6	5		
	20%	3			4	3
			5			
				4		
	10%	2			3	
			4			
		3	3			
	1	2	2	2	2	
	0	1	1	1	1	
0%		0	0	0	0	

(ANEXO 8)

Valores Críticos de " t "					
Grados de Libertad (n - 1)	t.100	t.050	t.025	t.010	t.005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
Inf.	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

Fuente: tomada de "Table of Percentage Points of the t-Distribution". Calculados por Maxime Herrington, Biometrika, Vol.32 (1941), p.300.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ABC del Desarrollo Organizacional.
Camarena A.
Ed. Trillas. México 1994.
- 2.- Grandes Ideas en la Dirección de Empresas.
Duncan W. Jack.
Madrid 1991.
- 3.- Comportamiento Organizacional
Roberts S.P.
Ed. Prentice-Hall, México 1993.
- 4.- Motivación y Alta Dirección.
Vroom V.H.
Ed. Trillas México, 1982.
- 5.- Publicación en Harvard Business Review
(noviembre-diciembre de 1998).
Daniel Goleman.
(suplemento presentado por dicho autor).
- 6.- La efectividad de la Teoría del liderazgo.
Fiedler Fred E.
Ed. Mc Graw Hill.
- 7.- Administración, Teoría y Práctica.
Robbins Stephen.
Ed. Prentice Hall.
- 8.- Comportamiento Organizacional, teoría y práctica.
Robbins Stephen.
Ed. Prentice Hall.
- 9.- Instituto Nacional de Administración pública
(INAP) Página Web: www.inap.org.mx

- 10.- Comisión Nacional del Agua.
(CNA) Página Web: www.cna.org.mx

- 11.- Dirección y Concepción de un líder.
Knickerbocker.
Lecturas Selectas Inglaterra 1990 (Pág. 28).

- 12.- Redacción e investigación Documental
Irma Munguía Zatarain.
Ed. UPN (SEP) México, 1990.

- 13.- Cambio de la Conducta Organizacional.
Bartlett y Kaiser.
Ed. Trillas, México 1980.

- 14.- Metodología de la Investigación.
Roberto Hernández Sampieri.
Ed. Mc Graw Hill. (segunda edición)
México 2000.

- 15.- Manual para la elaboración de tesis.
Berenice Ibáñez Branbila.
Ed. Trillas. México 2000.