

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA.

“LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.”

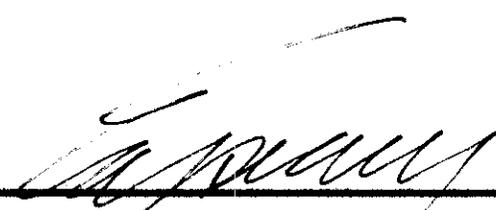
TEMA DE TESIS:

**TIPOS DE LIDERAZGO EN
ORGANIZACIONES DEL SECTOR
PRIVADO**

PRESENTAN:

TOVAR GOMEZ SONIA	98323038
URIBE VARELA ALAN A.	98323141
VAZQUEZ MORADILLO MA. ISABEL	98322937

ASESORA DE TESIS



LIC. ERNESTINA ZAPIAIN

24 DE OCTUBRE DEL 2002.

INDICE

Introducción	5
METODOLOGÍA	7
Planteamiento del problema	8
Objetivos	9
Justificación	9
Preguntas	9
Hipótesis	10
Variables	11
Dependientes	11
Independientes	11
Definiciones operacionales	11
Liderazgo	11
Comunicación	12
Manejo de conflictos	12
Directivo	12
Correlación	12
Definiciones conceptuales	13
Liderazgo	13
Comunicación	13
Manejo de conflictos	13
Tipo de investigación	13
Descriptiva	13
Correlacional	13
Universo	14
Diseño de la muestra	14
Tamaño de la muestra	15
Recolección de datos	15
Instrumentos de medición	15
Estilos de liderazgo	16
Estilos de comunicación	17
Manejo de conflictos	18
MARCO TEÓRICO	19
Estilos de liderazgo	20

Análisis tradicional (1940 – 1950)	21
Teorías conductuales (1950 – 1968)	22
Comunicación	23
Definición	23
Modelos de comunicación	23
Unidireccional	27
Bidireccional	27
Comunicación Integradora	28
Comunicación positiva	28
Comunicación dinámica	28
Comunicación interna	28
Comunicación externa	28
Tipos de medios y sistemas utilizados en una organización	28
Condiciones básicas de los sistemas de comunicación eficaces	29
Funciones de la comunicación en las organizaciones	29
Definiciones y conceptos utilizados en la comunicación organizacional	31
La comunicación interpersonal en las organizaciones	31
Definición	31
Características	31
Metas	31
Enfoque Moderno	32
Teoría de McGregor	34
Modelo Fiedler	35
Teoría de los caminos meta	38
Modelo desarrollado por Vroom Yetton (1973)	41
Modelo de Graen	42
Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	44

MARCO REFERENCIAL 49

Administración Pública	51
Centralizada	53
Paraestatal	54
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	54
Concepto	54
Objetivo	54
Misión y Visión institucional	55
Organización	57
Perfeccionamiento de las estrategias gerenciales	59
Control Académico	59
Comisión Nacional del Agua (CNA)	61
Misión y Visión	61
Funciones	61

Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN)	62
Misión	62
Principios Institucionales	62
Atribuciones	62
Clasificación de las Empresas	63
Actividad o giro	63
Magnitud	64
Otros criterios	64
Grupo Comercial Mexicana (GCM)	65
Antecedentes	66
Principios Básicos	69
Filosofía	69
Valores	70
Estructura Organizacional	70
Corporativo	73
Prestaciones	74

CONCLUSIONES **76**

Conclusiones Finales	77
Gráficas	90
Análisis de las gráficas	90
Correlación	90
Respuesta a las Hipótesis	146

ANEXOS **147**

Estilos de Liderazgo	148
Estilos de Comunicación	152
Manejo de Conflictos	156

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de tres trimestres dentro de la Universidad Autónoma Metropolitana, se basa en una investigación que realizamos sobre el tema del liderazgo en una organización del sector privado: **Grupo Comercial Mexicana (GCM)**, la cual es una empresa de tipo comercial, dichos resultados serán analizados y confrontados con los obtenidos de investigaciones similares realizadas por alumnos de la UAM- I en organizaciones del sector público como lo son el **INAP, CISEN, SAT**, una vez confrontados dichos resultados podremos identificar si es que existe un estilo homogéneo entre estas organizaciones en cuanto a las variables de investigación que son: el manejo de conflictos, el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación, para esta investigación analizaremos a los mandos medios de dichas organizaciones

La presente tesis se encuentra dividida en cuatro apartados los cuales se describen a continuación.

La metodología. En esta parte del trabajo encontraremos los objetivos de esta investigación, las hipótesis que nos planteamos al principio de la misma, los problemas de estudio así como las preguntas de investigación que nos ayudaran a darle respuesta a nuestras hipótesis, de igual forma que la justificaciones de las mismas. En este apartado también encontraremos las definiciones tanto operacionales como conceptuales necesarias para abordar el tema, al igual que el diseño de la muestra, el tamaño, los mecanismos de recolección y de medición

El marco teórico. En este apartado encontraremos información obtenida de distintas teorías y corrientes que a lo largo de la historia han estudiado a las organizaciones, tanto publicas como privadas.

Marco referencial. En este apartado encontraremos definiciones que nos ayudaran a conocer y distinguir a las organizaciones del sector privado de las del sector publico, además de una explicación acerca de las organizaciones con las habremos de confrontar nuestros resultados, conoceremos como son y cuales son sus objetivos.

Conclusiones. En este apartado encontramos el análisis de los datos obtenidos de los instrumentos de medición, así como distintas graficas que ayudan al fácil entendimiento e interpretación de los resultados, en este apartado podrá encontrar explicaciones de dichos análisis así como las conclusiones finales a las que se llegaron así como la respuesta a las hipótesis que nos planteamos al inicio de la presente investigación.

M E T O D O L O G I A

Planteamiento del Problema

Desde las ultimas décadas del siglo pasado se logro vislumbrar un aumento en la interdependencia que se generaba entre los individuos y las organizaciones, así como con la sociedad en general. Estos hechos son atribuidos a los crecientes desafíos que viene enfrentando la sociedad tales como el crecimiento de la población, el crecimiento del desempleo, solo por citar algunos.

Es por ello que desde entonces se logro vislumbrar la necesidad de formar directivos con la capacidad necesaria para dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo en aras de seguir innovando y de reducir la incertidumbre hacia las nuevas circunstancias.

Es de vital importancia destacar las habilidades y talentos de las personas encargadas de ejercer el liderazgo, por tal motivo esta no es solo una preocupación personal, sino de carácter nacional, y esto lo podemos observar actualmente ya que el 100% de los planes de estudio buscan resaltar estas cualidades que requerirán los futuros lideres, y no solo los que se están preparando actualmente sino que de igual forma los programas dirigidos para dar actualización a los lideres de las empresas modernas.

En la presente investigación analizaremos los diferentes estilos de liderazgo que se ejercen en la organización **Grupo Comercial Mexicana**, Tomando como muestra representativa a los jefes de departamento de las distintas áreas de la organización, (blancos, ropa de dama, ropa de caballero, ropa de niño, bebes, electrodomésticos, electrónicos, salchichónería, panadería, pescadería, carnicería, automóviles, cajas, intendencia, cremeria, verdulería, etc.) perteneciente al sector privado, con base a las teorías de Hersey y Blanchard; además de poder conocer su comportamiento en lo que respecta al estilo de comunicación y manejo de conflictos que existe en dicha organización con base en la teoría del autor Tomas Kilman, para que de esta forma poderlos comparar con la de sus similares que se desempeñan en las organizaciones del sector publico previamente investigadas, como son: CICEN, CNA, SAT, los cuales son grupos heterogéneos.

Debido al gran tamaño de la organización **Grupo Comercial Mexicana** , tomaremos una muestra aleatoria de 15 individuos de entre 20 individuos que cuentan con las características necesarias para la realización de nuestra investigación. Con la ayuda de los resultados que obtendremos en la presente investigación esperamos poder responder a la pregunta que nos hemos planteado.

¿los estilos de liderazgo se presentan de igual forma en las instituciones del sector privado como en **Grupo Comercial Mexicana** como en las instituciones del sector publico?

Para el buen desarrollo de la investigación nos apoyaremos en la recolección de datos, mediante la aplicación de cuestionarios, los cuales nos ayudaran a conocer y catalogar los diferentes estilos de liderazgo que se presenta en **Grupo Comercial**

Mexicana , esto con el fin de poder analizarlos y poder confrontar los resultados con los obtenidos en las investigaciones realizadas con anterioridad por alumnos de la UAM- I, en los cuales se midieron e identificaron los diferentes estilos de liderazgo que se da en las instituciones del sector publico. Como son: CICEN, CNA, SAT, los cuales son grupos heterogéneos.

Objetivos

Identificar si existe un perfil homogéneo ó heterogéneo en el estilo de liderazgo entre los 15 directivos de **Grupo Comercial Mexicana**.

Analizar si este perfil contiene una estrecha relación entre las variables a investigar las cuales son: negociación, comunicación y manejo de conflictos.

Comparar el perfil identificado en la empresa **Grupo Comercial Mexicana** con el de las empresas de la administración pública previamente investigadas.

Justificación.

La presente investigación será realizada con el propósito de tener una amplia visión y conocimiento de cómo se lleva a cabo el liderazgo en la empresa **Grupo Comercial Mexicana** en comparación con los estilos ejercidos en las empresas del sector público. Además de que los resultados de esta investigación podrán servir a los administradores y a cualquier tipo de persona que desee dirigir una empresa les ayudara a tener una perspectiva más amplia para la toma de decisiones adecuadas en la realización de sus funciones y también de esta manera ayudara a sus organizaciones a formar líderes idóneos para el mejor desarrollo de sus instituciones, ya que como es bien conocido el liderazgo efectivo es un factor esencial para la perpetuación de cualquier proyecto.

El aseguramiento y el desarrollo de tales ejecutivos es un proceso continuo y lleno de retos. La habilidad en este proceso representa una de las técnicas administrativas que debe ser dominada por los líderes de las empresas, para de esta forma asegurar la continuación y el buen desarrollo de nuestra sociedad así como para impulsar la economía de nuestro país.

Preguntas

- a) ¿ Existe un estilo de liderazgo homogéneo entre los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana**?
- b) ¿Cuál es el tipo de estilo de liderazgo más representativo de los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** con respecto a las variables de investigación (comunicación, negociación y manejo de conflictos)?
- c) ¿Existe alguna diferencia significativa entre los líderes de dicha empresa y los de la administración pública a comparar?

Hipótesis

Investigación:

Hi: Los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto son homogéneas

Nula:

Ho: Los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.

Alternativa:

Hi: Los mejores líderes de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto.

Hi: Los mejores líderes de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación.

Hi: Los estilos de liderazgo de los directivos de la **Administración Pública** son homogéneos a los estilos predominantes en la **Administración Privada**.

Correlacional:

Hi: $r_{xy} = 0$

Ho: $r_{xy} = 0$

En donde:

X= Los estilos de liderazgo ejercido en la empresa Grupo Comercial Mexicana es igual a:

Y= Los estilos de liderazgo ejercido en las empresas del sector público.

r= Existe correlación entre las variables.

= 05 . Existe correlación entre las variables.

= 05. No existe correlación entre las variables.

Variables dependientes

Para la presente investigación analizaremos tres variables dependientes:

Estilo de liderazgo.

Esta será medida en base a la puntuación obtenida por cada directivo entrevistado según el instrumento de medición utilizado para este caso el cuestionario de Henry Blanchard y Paul Hersey.

Estilo de comunicación.

Esta variable será medida mediante los resultados obtenidos de cada directivo encuestado, según el instrumento de medición en este caso el recomendado por el manual de estrategias gerenciales del INAP, el cual evalúa el estilo de comunicación de cada participante.

Estilo de manejo de conflictos.

Esta variable se medirá mediante los resultados obtenidos de cada directivo de la empresa Grupo Comercial Mexicana tomando como instrumento de medición el recomendado por Thomas Kilman.

Definiciones Operacionales.

Tomando en cuenta de que las definiciones operacionales engloban el sentido que les daremos a las palabras claves de nuestro estudio, a continuación definiremos desde nuestra perspectiva los términos que utilizaremos durante el desarrollo de la presente investigación.

Liderazgo

Tomaremos la concepción de liderazgo como la manera en que una persona en función a su comportamiento, logra hacer que los 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 se encuentra al frente del grupo impulsándolo e inspirándolo para la buena realización de sus actividades.

Comunicación.

Enfocaremos nuestra atención en los cinco componentes de la comunicación, es decir, evaluaremos las capacidades que debe realizar toda persona para mantener relaciones Inter. Personales y grupales exitosas, su auto percepción, 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.

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. En nuestro caso nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los de tipo Inter. Personal.

Directivos.

Nos referiremos con el termino de directivos a los jefes de área de la empresa Grupo Comercial Mexicana a nivel de supervisión con puestos superiores que cuentan con una diversidad de personal a su cargo directo.

Correlación.

Una de las herramientas que utilizaremos 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 por un nivel por intervalo o de razón.

Es decir para nuestra investigación, por medio de esta prueba observaremos en que grado son parecidos los estilos de liderazgo entre los directivos de las instituciones privadas y los de las instituciones publicas.

A continuación mostramos la escala de correlación de Pearson:

- 0.90 = correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = correlación negativa considerable.
- 0.50 = correlación negativa media.
- 0.10 = correlación negativa débil.
- 0.0 = 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.

Definiciones conceptuales.

Después de haber definido las variables operacional mente, procederemos a definir algunas de estas variables de forma conceptual, es decir, nos basaremos en definiciones extraídas de fuentes bibliográficas.

Liderazgo.

Ralph M. Stogdill: en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, pero al tratarse de la misma variable encontramos grandes similitudes entre ellas.

Para tal caso escogeremos la definición hecha por Th. Geiger, el cual dice, que el liderazgo es una función que tiene que ejercitarse en todo grupo, y 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 alcanzar las metas de grupo.

Comunicación.

La palabra comunicación viene del latín communicatio, que a si vez esta 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 descripción¹

Según Kenneth P. Adler el proceso de comunicación es una idea o impulso en la mente del comunicador o enviante.

Manejo de conflicto.

La palabra latina conflictus es un compuesto del verbo fligere, flictum, de donde se derivan afligere, afflictum e infligere, afligir, infligir. Significa chocar, así pues, el conflicto es, de acuerdo a su origen un choque de algo.

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

Tipo de Investigación

Esta es una investigación de tipo descriptiva colateral:

Descriptiva por que los resultados serán expuestos a pruebas estadísticas descriptivas en donde se calcularan algunos parámetros de la misma como la media, mediana, moda ,desviación estándar, etc.

Correlacional puesto que en base a la escala de correlación de Pearson se medirán y compararan los resultados obtenidos en la auto evaluación inicial de cada participante.

Universo

El universo son todas aquellas personas que ejercen el mando en **Grupo Comercial Mexicana** la cual es una empresa de tamaño grande en la cual encontramos un universo de 20 líderes de los cuales hemos tomado una muestra representativa de 15, entre gerentes de departamento tales como (blancos, ropa de dama, ropa de caballero, ropa de niño, bebes, electrodomésticos, electrónicos, salchichonería, panadería, pescadería, carnicería, automóviles, cajas, intendencia, cremería.), para la muestra se tomaron a 7 mujeres y a 8 hombres.

muestra

Los 15 sujetos que conforman éste estudio son jefes de departamentos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana**. En esta muestra tomamos a 7 mujeres y a 8 hombres de los siguientes departamentos son (blancos, ropa de dama, ropa de caballero, ropa de niño, bebes, electrodomésticos, electrónicos, salchichonería, panadería, pescadería, carnicería, automóviles, cajas, intendencia, cremería.)

Entre las principales características que presentan éstos directivos es que la mayoría de ellos son gente que cuentan con un nivel de estudio de bachillerato y algunos cuentan con alguna licenciatura, a la organización le es indistinto su estado civil es por ello que algunos de ellos son gente casada y otros solteros . Desempeñan un puesto de responsabilidad media o alta; tienen a su cargo mandos medios o de dirección. de forma específica Es difícil especificar características de los individuos ya que para la organización no importa tanto ni el nivel de estudios, ni el sexo o algún otro factor, su forma de asignar los cargos a las personas dependen solamente de sus meritos propios observados por sus superiores.

DISEÑO DE LA MUESTRA.

Como es sabido la muestra es un subgrupo de la población, por lo tanto deben ser representativa.

En lo que refiere al diseño de la muestra, ésta se basará en una muestra de 15 jefes de departamento de la empresa Grupo Comercial Mexicana y ésta se categorizará en dos ramas:

Probabilística. Todos aquellos elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esta se obtiene definiendo las características de la población,

el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria y/o mecánica de las unidades de análisis.

No probabilística. 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.

En nuestro caso, la selección de los sujetos se efectuará mediante un muestreo probabilístico. Sin importar si son hombres o mujeres.

TAMAÑO DE LA MUESTRA.

En lo que se refiere a los sujetos a estudiarse cabe mencionar que se hará a un total de 15 sujetos de un total del universo de 20, entre los que encontramos a 7 mujeres y a 8 hombres los cuales son jefes de departamento dentro de dicha organización.

RECOLECCIÓN DE DATOS.

Nuestra recolección de los datos será de dos tipos: documental y de campo. Podemos considerarla como documental por que nos basaremos en libros, cuadernillos, de los cuales serán la guía básica para realizar nuestro marco teórico.

Será de campo por que vamos a aplicar cuestionarios a ciertos sujetos (directivos) que trabajan en la empresa antes citada, tenemos que estar presentes con esas personas, salir hasta donde este situado su lugar de trabajo para aplicarles los cuestionarios., se les explicará el objeto de la investigación y se les pedirá su participación voluntaria, garantizándoles el anonimato de sus respuestas. Si es que acceden a participar, entonces se efectuará la aplicación de los tres cuestionarios a cada uno de los participantes, para que de esta manera marque respecto a cada afirmación la categoría que mejor describa su reacción de respuesta.

A continuación se describirán los cuestionarios los cuales nos servirán como instrumentos de medición para la obtención de nuestros objetivos:

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para llevar a cabo la investigación y comprobación de las hipótesis se utilizarán tres cuestionarios.

- a) Estilos de liderazgo de Paul Hersey y Ken Blanchard.
- b) Estilo de Comunicación, contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP.2000
- c) Manejo de Conflictos de Tomas Kilman.

Los cuales nos servirán para verificar los estilos de liderazgo que tienen los ejecutivos de la CIA. Grupo Comercial Mexicana; así como si existe una buena comunicación entre líderes y subordinados y si existe una buena capacidad de negociación entre los mismos. Así como para determinar si existe un perfil homogéneo en los directivos de dicha institución.

A continuación se describirán en forma general dichos instrumentos de medición utilizados en esta investigación.

a) Estilos de liderazgo:

El modelo de este cuestionario ha sido retomado del elaborado por Paul Hersey y Kenn Blanchard y el cual sirve para evaluar el o los estilos de liderazgo que adoptan los líderes en esta organización.

De acuerdo a dichos autores se mostrarán los cuadrantes que calificarán los resultados que se obtengan en la investigación.

SEGUNDO CUADRANTE Tareas bajas Relaciones altas	TERCER CUADRANTE Tareas altas Relaciones altas
CUARTO CUADRANTE Tareas bajas Relaciones Bajas	PRIMER CUADRANTE Tareas altas Relaciones Bajas

BAJO COMPORTAMIENTO ORIENTADO ALTO
 HACIA LA TAREA.

Este cuestionario está compuesto por doce preguntas en forma de afirmaciones y ante las cuales se analizara la acción del sujeto; asimismo cada situación cuenta con cuatro opciones a elegir, las cuales corresponden a un puntaje determinado.

Una vez que el directivo seleccionó su respuesta en base a cada situación descrita, se pasará a la calificación del cuestionario.

Una vez indicada la respuesta seleccionada de cada participante se observara en otra tabla en valor que le corresponda a cada una de las respuestas, con base en los puntajes ya predeterminados, y se les anotará a un lado de cada una de éstas el valor para posteriormente calcular el subtotal por columna.

De esta forma cada subtotal representa el puntaje obtenido por el participante en cada cuadrante o alternativa de solución. Después de haber calculado los subtotales se sumaran los mismos para así obtener un total.

Finalmente se ubicará el total dentro del rango de eficiencia o ineficiencia dentro del modelo del estilo de liderazgo del dirigente.

b) Estilos de comunicación.

Para determinar el estilo de comunicación de los dirigentes de dicha institución se utilizo el cuestionario contenido en el manual de estrategias gerenciales del INAP, ya que éste nos sirve para evaluar los cinco componentes de la comunicación, los cuales son:

1. Auto percepción (concepto de sí mismo).
2. Escuchar (poner atención).
3. Claridad de expresión (saber comunicarse).
4. Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.
5. El grado de apertura (para los demás).

Con estos cinco elementos podemos determinar para cada participante el puntaje obtenido en cada uno de ellos y por lo tanto también nos daremos cuenta con cual de estos presenta mayor dificultad para desenvolverse en sus relaciones interpersonales de comunicación.

Para evaluar el estilo de comunicación se proporcionó un cuestionario que contiene 40 preguntas y tres opciones de respuestas (si, no, algunas veces) para cada una de ellas; para cada opción de respuesta y pregunta le corresponde una determinada puntuación la cual puede ser de cero a tres. Una vez seleccionada la respuesta del participante posteriormente se realizan los cálculos correspondientes, que determinaran las áreas específicas en las que el participante deberá trabajar más para mejorar su estilo de comunicación.

Posteriormente se calcula el total de puntos obtenidos en el cuestionario considerando todas las opciones de respuesta, es decir, de cada columna en una tabla.

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 al valuarse se debe tomar en cuenta únicamente la puntuación de las preguntas que corresponden a cada área. De está 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.

c) 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, en situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. Dichas situaciones pueden describir el comportamiento de la persona con base a dos dimensiones:

1. Afirmación o asertividad.
2. Cooperación.

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. Existe una orientación hacia el poder de que una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición.
- ◆ Integrar (colaborar). El individuo involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas.
- ◆ Transigir (comprometerse). Es un punto intermedio entre asertividad y cooperación. Aquí el objetivo es encontrar una solución que satisfaga ambas partes lo que implica dividir las diferencias e intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia.
- ◆ Evadir (evitar). Aquí el individuo no persigue sus propios intereses, sino los de otra persona, simplemente no enfrenta el conflicto.
- ◆ Complacer (acomodar). Aquí el individuo niega sus propios intereses a favor de los demás. Existe un elemento de auto sacrificio o auto generosidad al obedecer las ordenes de otras personas aún cuando no sea lo más conveniente.

MARCO

TEORICO

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 describen a continuación según sus propios autores.

ANALISIS TRADICIONAL. (1940-1950)

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.

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

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grande masas.

Las conclusiones que arrojaron las investigaciones realizadas por diversos estudios de la materia son conocidas como Teoría de los rasgos.

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

Otro análisis se dio a partir de un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota que recopilaron datos de 13 empresas (de Minnesota) con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

- * Disfrutaban sus interacciones con las demás personas.
- * Eran más inteligentes.
- * Tenía mejor educación.
- * Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito.
- * Y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

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

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

Estudio a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aún cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores.

Los datos que se recabaron por estos estudios demuestran que las habilidades cognitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos comúnmente se creen más relevantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugiere que esta lista de ser completa.

Es cierto que la función de las personas encargadas de guiar las actividades, de conducir o cuidar los patrimonios o las tareas coordinadas de otras personas, es muy antigua en la humanidad. Los talleres de tallado del hombre prehistórico y los alfareros estaban organizados de un modo muy cercano al trabajo en cadena, con obreros especializados, secuencias racionales, capataces y supervisión jerarquizada; eran formas de burocracia con estructuras funcionales compartimentalizadas, subdivididas con una mentalidad racional y orientada hacia la eficiencia por parte de su jefe.

Más adelante progresivamente, las tareas de organización, disciplina y supervisión fueron delegadas a otros personajes, ancestros de nuestros actuales administradores de todos los niveles, que se denominaban capataz, director o jefe de personal.

Existe la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe cuya eficacia se medirá según su capacidad de hacerse obedecer, por su actitud de mando.

Ya sea bajo la visión Taylorista o bajo la del movimiento de las relaciones humanas, el empleado es una forma particular de instrumento de rentabilización, uno de los factores de producción que debe arrojar su máximo. En esta nueva corriente de Relaciones Humanas, se encuentra el modelo mecánico en la búsqueda del modo de funcionamiento de la "máquina humana", modo de funcionamiento abundantemente alimentado y sostenido por los éxitos de la psicología experimental que obtiene los modelos de conducta de los seres humanos en el trabajo de los laboratorios, donde se estudia particularmente la conducta de las ratas.

TEORIAS CONDUCTUALES. (1950-1968)

Kurt Lewin realizó desde 1938, con Lippit y White, en la Universidad de Iowa, los célebres experimentos de los modos de ejercicio de la autoridad en grupos de juegos de niños. Apasionado por la democracia y utilizando todas sus energías para hacer de ella más que una simple palabra, él proporcionaría un comportamiento organizacional no sólo las grandes bases del estudio del liderazgo, sino, también, casi todos los fundamentos de la psicología dinámica, la dinámica de grupos y el cambio mediante la toma de decisión en concertación colectiva.

Rensis Likert, por su parte, propuso una teoría de la integración de los grupos y de los ejecutivos en una jerarquía de tipo pirámides e intersecciones, en la que el líder tiene, ante todo, el rol de enlace entre los miembros de la organización, al interior de la cual debe buscar garantizar la cohesión, la ayuda mutua y la solidaridad.

Douglas McGregor (1960), por último, aportaría al comportamiento organizacional lo que más le faltaba: una visión sintética que precisa el espíritu del desarrollo general posterior a la OCT. Es él quien empieza a desenredar el embrollo del núcleo del problema: ¿de qué ser humano se habla en administración? Aunque se pueda tener ciertas reservas ante su propósito (y ello volveremos más adelante), podemos decir que McGregor contribuirá a las corrientes que propugnan más participación y espíritu de concertación por parte de los gerentes. Se hallará su influencia en numerosos trabajos sobre liderazgo, la cual continuarán entre otros, Blake y Mouton (1964).

Tras la partida de Mayo, los ejecutivos decidieron que las pausas debían ser ganadas, y que era inadmisibles consentir a los obreros a costa del consumidor. En efecto, los dirigentes tenían gran temor de perder el control total de la situación dejando cualquier margen de libertad a los obreros que -según los consejos de Mayo- decidían entre ellos, por ejemplo, las pausas e interrupciones de las máquinas para hacer siestas cortas.

Se suponía que la filosofía de la comunicación en el sentido dirigente-obreros debía satisfacer las necesidades de información de los empleados y llevarlos a un óptimo conocimiento de las actividades de la empresa en una óptica de transparencia y de franca participación.

La comunicación en el sentido empleados-dirigentes debía concretar la consideración de las preocupaciones de los trabajadores y estimular su iniciativa. Pero, en realidad, tomó el aspecto de una operación de supervisión y cuasiespionaje de empleados; las múltiples encuestas, sondeos, tests, charlas, consultas fueron otros tantos métodos de conocimiento indirecto de las actitudes y opiniones no expresadas. Pues se trató, sobre todo, de descubrir indirecta e insidiosamente el grado de lealtad, de agresividad o de hostilidad de los empleados hacia su compañía, y de intentar aportar medidas correctivas anticipadamente a sus reacciones o neutralizando a sus eventuales ejecutores.

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 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 canales 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 paternalistas 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.

La comunicación en las organizaciones.

La comunicación es el medio que hace posible la existencia de un proceso de liderazgo. Sin ella, no habría posibilidad de fijar metas, ni de establecer acciones concretas para alcanzar objetivos, ni de coordinar los esfuerzos del grupo. Es por esto que en este apartado nos damos a la tarea de establecer los elementos de la comunicación, sus diversas formas y sus características especiales, con lo cual estaremos en posibilidad de comprender como una comunicación efectiva será un factor fundamental para lograr un liderazgo efectivo.

- a) LA COMUNICACIÓN.- Como señalan Monge, Ruseel y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual un intercambio de símbolo comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicante.

■ Principales elementos en el proceso de la comunicación.

FUENTE.- La fuente es la que origina el mensaje; tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las NACIONES UNIDAS o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización.

MENSAJE.- El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

CANAL.- El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.

Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

RECEPTOR.- El receptor simboliza el objeto de la comunicación, éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de una compañía o un gobierno, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación. Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor, es el proceso opuesto a codificar, si este último supone el hablar y escribir, la decodificación implica leer y escuchar.

EFECTOS.- Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

RETROALIMENTACIÓN.- La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como lo señalan Katz y Kahn, ésta permite a la fuente -en mayor medida- corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

■ La comunicación organizacional.

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cuál producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Harry Levinson considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser dos tipos.

- ⇒ verbales.- Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conservaciones, etc) y expresiones escritas (cartas, informes, memorando, minutas, manuales, boletines, contratos, etc).
- ⇒ No verbales.- Expresiones faciales y corporales.

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia -sindicatos, la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación

Goldhaber resume: “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos relaciones y habilidades personales”.

En el desarrollo del proceso comunicativo dentro de una empresa, la percepción juega un papel fundamental. Algunos teóricos suelen definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo una apreciación estrictamente subjetiva. Claro está que todo esto dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelvan la personas.

representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.

Fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objetivo transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se expresa: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción de deber cumplido.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo, las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

Por su parte, C. Smith y H. Wakeley explican que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás. La comunicación efectiva requiere de canales de comunicación claros y cuidadosamente definidos y de contenido de significación y éste deberá estar acorde con las metas de la organización.

En conclusión en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias, permite el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medio estructurados cuidadosamente, y ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conservadoramente, la información fluye por tres elementos del modelo de comunicación tradicional: emisor, mensaje y receptor para que se realice la comunicación se agrega un cuarto elemento: retroalimentación.

De aquí se desprenden dos modelos de comunicación: a) unidireccional y b) bidireccional.

Modelo unidireccional.

VENTAJAS.- Control por parte del emisor, modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él, es decir, no se le puede interrogar.

DESVENTAJAS.- El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.

Modelo bidireccional.

VENTAJAS.- Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética más flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar.

DESVENTAJAS.- Hay interrogantes para el emisor, pierde control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso.

COMUNICACIÓN INTEGRADORA

Es la que logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido. Cuando por medio de la comunicación se está integrando al grupo, seguramente también se alcanzará la solidaridad entre sus miembros, las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

COMUNICACIÓN POSITIVA

Con ella se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc. Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la dirección general y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama.

La motivación dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación positiva. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

COMUNICACIÓN DINÁMICA

Es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc. a las actividades. Para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios de superación personal y colectiva.

COMUNICACIÓN INTERNA

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorando, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí se puede mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización. El primero es el Manual de Procedimientos y Políticas de la organización. El segundo medio es la Guía de Identidad, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

CONDICIONES BASICAS DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EFICACES.

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación.

- a) Es imprescindible conocer lo más profunda completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.
- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc, del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

Importancia de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. Su función primordial radica en ejercer una influencia favorable en la opinión favorable en la opinión pública mediante una actividad aceptable y ejerciendo una comunicación recíproca.

Una de las principales características de las relaciones públicas es la de convencer mediante razonamientos, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con nuestra organización. Para lograr lo anterior contamos con cuatro principios fundamentales:

1. Concordancia o fusión.- Son semejantes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.
2. Iniciativa.- Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.
3. Credibilidad o confianza.- Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quién lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.
4. Sencillez.- La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Daniel Katz y Robert Kahn sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes.

- 1) En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

2) En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto didáctico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son. Instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Nótese que estos dos niveles de funciones no son incompatibles, el segundo es una traducción del primero a un contexto didáctico.

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por otra parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento “están dedicadas a la socialización de la gente” y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Como señala Myers la información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso es integradora y afecta la autoestima.

Los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de ella. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

Es difícil definir a la comunicación organizacional, generalmente este concepto tiene tres acepciones.

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan

entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

A continuación se mencionan las definiciones de algunos de los conceptos que se han manejado dentro de la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades.

1. Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
2. Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.
3. Relaciones públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y para proyectar ante ellos una imagen favorable.
4. Publicidad es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. Publicidad institucional es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.

pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos a la comunicación cara a cara.

Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de “toma y daca” en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

De manera sucinta, la perspectiva de desarrollo propone a la comunicación interpersonal como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes infieren los resultados probables de sus estrategias de interacción, con base en los datos disponibles acerca de los demás.

Las motivaciones de la conducta social son un tema complejo de la psicología cuyos alcances rebasan nuestros objetivos; no obstante, resulta indispensable determinar aunque

de forma general, las metas que la gente persigue al relacionarse con sus congéneres. Las metas comunes son las siguientes:

1. **PLACER.** Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas
2. **CATARSIS.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos. Casi siempre, las relaciones interpersonales son en mayor o menor medida catárticas. En muchas ocasiones, el que habla no espera una respuesta ni el que escucha ayuda a resolver el problema sin embargo lo que cuenta es escuchar.
3. **RESPUESTA MANIFIESTA.** Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición. La mayoría de las relaciones de tipo formal, propias del ámbito laboral, se orientan hacia la coordinación de actividades con fines productivos e implican la necesidad de una respuesta manifiesta.
4. **RESPUESTA ENCUBIERTA.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias. Los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a las empresas incluyen, normalmente mensajes que provocan este tipo de respuestas.

EL COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN LA INTERACCION.

La comunicación no verbal se realiza mediante formas expresivas diferentes de la palabra hablada. Los elementos que componen esta forma de interacción son.

ENFOQUE MODERNO. (1968-1970)

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 los que llamamos en lenguaje técnico. estilos de liderazgo.

Hasta mediados de los años 70, los enfoques normativos dominaron la escena. Solo a partir de Mintzberg (1973) el enfoque descriptivo cobró verdadero peso en la literatura administrativa; tradicionalmente las teorías del dirigente se han concentrado en el estudio de los rasgos de la personalidad, el estudio de habilidades, el estudio de los polos en los que se está centrado el dirigente. Estas pistas no han ofrecido nada convincente y solo han llevado a los que el buen dirigente debe encontrar.

Lewin (1964), Blake y Mouton (1969), Likert (1974), indican como en su estilo de dirección, el dirigente debe situarse en un punto ideal de democracia entre el total dejar hacer y la autocracia, y en un punto ideal de unión entre las habilidades que llevan a la realización del trabajo y las que aseguran un clima sereno entre los empleados.

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

LA DIMENSION DE CONSIDERACION O GRADO EN QUE EL LIDER 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 escuchas a los subordinados y permitir su participación.

LA DIMENSION DE INICIATIVA PARA LA ESTRUCTURA.

En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden 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.

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.

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

ESTRUCTURA DE INICIACION.

TEORIA 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).

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 de 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.

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).

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, VI) dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones I, II, III, IV, y VIII.

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 de experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; tales 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 la tarea y donde según él, el líder obtiene satisfacción al observar las tareas que 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 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.

El desempeño en términos de liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Exceptuando quizá ciertos casos pocos comunes, no tiene sentido hablar de líderes efectivos o inefectivos; solo 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 de 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:

- I. Relaciones con otros líderes y miembros del grupo.
- II. 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.

LA TEORIA DE LOS CAMINOS 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 elimina obstáculos en el desempeño. Por lo tanto, éste enfoque se estudia a 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 considerar la posibilidad de que los líderes sean efectivos en los factores situacionales que incluyen:

- a) Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
- b)
- c) 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 tiene 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 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 específica 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 accesible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

- Liderazgo participativo: Consulta con los empleados y toman consideración sus ideas al adoptar decisiones
- Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal al 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 de 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 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.

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 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”.

Estos 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.

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:

☛ Atributos A: Importancia de la calidad de decisión. Ante la importancia de la calidad de decisión el 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 requiere 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 de 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 consideración como persona informadas y conocedores de su trabajo.
- c) El poder de atracción. Está basado en sentimiento positivos hacia el líder como son la confianza, respecto o admiración.

☛ Atributo F: Congruencia entre los directivos 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.

QUE 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 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.

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 le 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 líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio 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 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 respuestas de sus aptitudes.

Otra de las teorías que sin duda han contribuido al estudio y análisis de la polémica de si 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.

TEORIA DEL 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 ues 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 Hershey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

¿ Por qué 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 sumir 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.

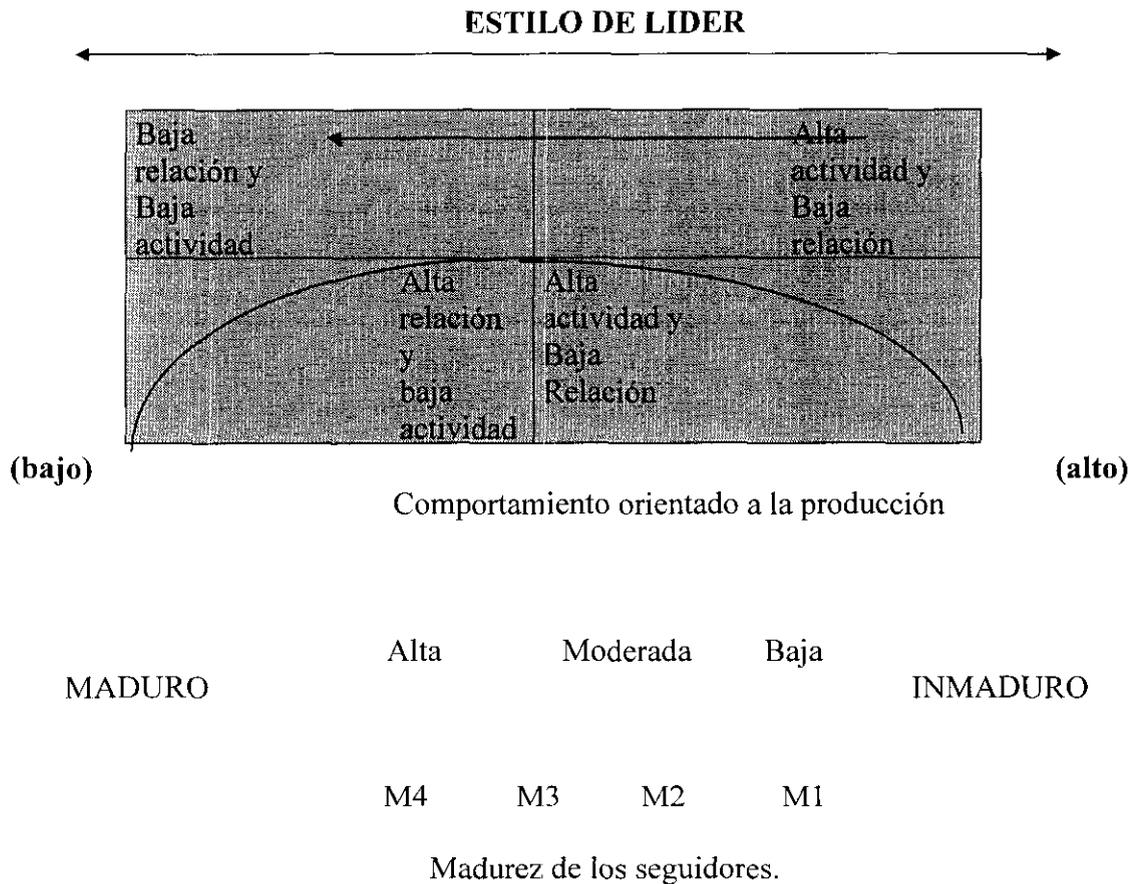
Mucho para actividades y poco para relaciones. Es decir, el líder define los roles y les dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar actividades. Enfatiza las conductas directivas.

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 de 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”.

Etapa M3 crea problemas de motivación que se pueden resolver mejor con un estilo partidario del apoyo, que no sea directivo. 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, proponen 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; aceptando 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 si 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 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 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 su 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 estrategia: Ordena, distribuye, dispon, arbitra recursos.
- ☛ El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.
- ☛ El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.
- ☛ El líder 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 alcanza un buen desempeño laboral, logro de metas 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 trabajos, 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 componente, para más adelante referirnos al tema de la Negociación y los determinados estilos manejados por Thomas Kilman.

MARCO
DE
REFERENCIA

INTRODUCCIÓN

Como el objetivo de dicha investigación es confrontar los resultados obtenidos de la investigación de la administración pública con los obtenidos de la administración privada, por ello es de suma importancia conocer y analizar a fondo cada uno de estos sectores.

La primera clasificación que se presenta, y el criterio para distinguir estas dos grandes especies de la administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; cuando se busca la de un organismo de tipo privado estamos en la administración privada.

¿Cuál es el criterio que nos permite distinguir si se trata de un órgano social de orden público, o si nos encontramos frente a otro de orden privado?

La importancia práctica de esta distinción resulta de que, necesariamente, tienen que aplicarse reglas muy diversas en ambos tipos de administración, mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

CRITERIOS DISTINTIVOS.

Tres suelen proponerse para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público de otra del privado.

- a) La naturaleza del órgano. Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando intervienen en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada será, por el contrario, aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen en esa función ejerce “actos de autoridad”, aun en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

Existen ciertos poderes sociales que no se hallan sujetos en su esfera a otro poder social superior, el supremo poder de un estado. Lo anterior no implica un desconocimiento de la soberanía plena que sobre cualquier otro poder tiene la autoridad Divina, ni desconoce que toda autoridad esté sujeta ella misma al derecho natural. Menos aún supone que no exista, en otro orden distinto, o para otro grupo de individuos, otra autoridad soberana. Lo

único que significa es que, por el carácter supremo que esa autoridad posee, no está directamente subordinada a otra autoridad superior en su orden social y dentro de su misma esfera de acción.

Consecuencia de lo anterior es que, cuando interviene una autoridad soberana con tal carácter, existe una situación de preeminencia de la misma sobre los demás elementos sociales que intervienen; en cambio, en la administración privada hay siempre, al menos en teoría, un carácter de igualdad, aun cuando una de esas partes sea una autoridad soberana, porque no interviene como tal, sino realizando meros actos de gestión.

b) El fin buscado. Este criterio es quizá el más antiguo y mayor simplicidad. Está ya plenamente delineado en el derecho romano: Derecho Público es el que mira al bien de la república de Roma; privado, en cambio, el que sólo atiende a la utilidad particular.

La administración será pues pública o privada, según que se dé con el fin de lograr directamente un beneficio particular, o bien que se refiera inmediatamente a un bien social.

c) La fuente inmediata. Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario, la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social, es el hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, convención, etc. el acto será de orden privado, aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de éste contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley, ya sea positiva o por lo menos de derecho natural.

Cada criterio tiene objeciones que hacerse, y que ninguno basta para delimitar por sí sólo el acto administrativo público y el privado, sobre todo en la moderna sociedad, en que las fronteras se vuelven más confusas y cambiantes en razón de la necesidad que impone el que se destaque más la función social de la mayoría de las instituciones.

La fuente de mayores dificultades para precisar, la naturaleza de las funciones administrativas, se encuentra en los actos administrativos de naturaleza mixta, esto es, la de aquellos organismos que, simultáneamente, tienen para unos aspectos carácter público y para otros el privado, tales como organismos descentralizados concesiones , etc.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En cualquier nivel del gobierno hay organizaciones, dependencias publicas y fuerzas sociales cuyos miembros cumplen los mandatos legítimos de la sociedad y así trabajan en el interés público.

La administración pública es la ocupación de todos aquellos que actúan en nombre del pueblo, en nombre de la sociedad que delega en forma legal y cuyas acciones tienen consecuencias para los individuos y grupos sociales.

Todos los que participan en la administración pública toman decisiones con base en las leyes, las normas y las tradiciones públicas; pero además sus decisiones reflejan juicios fundados en valores y apreciaciones personales que surgen de configuraciones peculiares de factores en situaciones particulares. Las decisiones en que se basan proceden de las relaciones mutuas entre lo general y lo específico, lo personal y lo impersonal.

La distinción entre teoría y práctica de la administración pública resulta útil cuando administrar significa simplemente llevar a cabo una tarea, sin embargo administrar adquiere un significado cada vez más complejo, como conciliar intereses, rendir cuentas por determinadas consecuencias y justificar ciertos actos.

Las decisiones administrativas son arduas y complejas precisamente porque se toman y ejecutan en un contexto organizacional, una red de relaciones que a menudo confunde no solo a los observadores sino también a los mismos participantes.

Un campo de la función administrativa se ocupa de las relaciones entre la organización y el individuo, su objetivo son los administradores que actúan bajo los auspicios de la autoridad organizacional en relación con los individuos que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización, esto es relaciones entre gerentes y trabajadores o entre dependencias y usuarios. En este nivel las funciones administrativas deben lidiar con cuestiones como la discrecionalidad personal en la aplicación de reglas, la motivación del empleado y los estilos de relaciones personales.

La historia de nuestra comprensión de lo racional es larga y complicada y se remonta hasta los antiguos griegos, pero basta con decir que los teóricos que aquí nos ocupan tienen una fuerte raíz en esta tradición, consideran la racionalidad como el atributo humano, aunque esta noción se halla atemperada rigurosamente en la obra de Max Weber, es abrazada sin reparo alguno por los estadounidenses Taylor y Bernard. Además en particular para estos últimos, "racionalidad", "ciencia" y "técnica" son términos que siempre asocian con los propósitos de las organizaciones: la organización es la máquina que se construye para manipular, alterar y controlar el medio tanto interno como externo. Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización y administración en la que el poder se concentra en manos de funcionarios con las capacidades técnicas indispensables. Capacidad técnica es aquí el término más importante, porque las características de la burocracia sugieren que su organización tiende en primer lugar a aislar dichas capacidades de su dilución por influencias externas y de la corrupción interna, y en segundo lugar a agruparlas y especializarlas para su mejor uso. Para Weber la dependencia pública o empresa privada burocrática moderna opera dentro de un área jurisdiccional definida. El puesto de arriba supervisa a el de abajo, pero también hay una división de responsabilidades, de tal manera que la oficina superior no se hace cargo del trabajo de la inferior, al mismo tiempo un procedimiento de inconformidad bien establecido ofrece al gobernado la posibilidad de apelar.

En otras palabras se trata de los actos oficiales mediante una autoridad legalmente establecida, en consecuencia uno le debe lealtad al cargo que ocupa, no a un individuo o jefe; en realidad el puesto se ocupa, no se posee; a cambio uno recibe seguridad y un salario periódico. En suma, la relación implica dedicarse a propósitos impersonales y funcionales.

La racionalización y la burocratización en el sector público siguieron el modelo corporativo del sector privado, las innovaciones son ejemplos de lo que vino a ser la punta con que muchos tratarían de medir la eficiencia de las organizaciones públicas.

En Taylor se resume el modelo en que llegaron a ver el mundo quienes manejaban organizaciones grandes. Representa aquí un mayor interés por las relaciones de tecnología, trabajo y organización.

En el sistema taylorista, un elemento decisivo de la relación del individuo con las organizaciones es el énfasis en la cooperación. Los sindicatos se sintieron amenazados por la gestión científica pero también los empleadores. Las dos claves para la cooperación en la estructura de Taylor son la manipulación y la interposición, ambas basadas en los conocimientos; el ambiente, el trabajador y la gestión son presa fácil de la manipulación y el control a fin de que el trabajo se realice con mayor eficiencia.

Para Taylor la autoridad se basa en el conocimiento y no en la posición, esto permitía comprobar quién está cumpliendo con su responsabilidad delegada y quién no.

Los críticos de la gestión científica la acusaban de deshumanizar el lugar del trabajo, si su principal interés estaba solo en medir el tiempo y analizar las tareas, y no en los factores humanos de las organizaciones estudiadas; aunque hay algo de verdad en esto, también es cierto que Taylor tenía un interés profundo y permanente en las condiciones laborales.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA.

La mayoría de los participantes al diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales pertenece a este tipo de administración.

La denominación de las dependencias conforman la Administración Pública Federal Centralizada se enuncia en el artículo 26 de la Ley Orgánica respectiva, que menciona que los organismos por el cual se encuentra formada son:

- ◆ Presidencia de la República.
- ◆ Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, y
- ◆ La Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL.

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

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

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP)

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

CONCEPTO.

Una manera de definir la función de la administración es enunciar el objetivo que se espera alcanzar con la acción administrativa. O bien coordinar la actividad para alcanzar algún objetivo común, o simplemente, hacer posible la cooperación para conseguir una meta colectiva. Por lo tanto quienes realizan esta función requieren ciertas capacidades o habilidades las cuales fueron uno de los propósitos del diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales.

OBJETIVO

El INAP fue creado con el propósito fundamental de promover el desarrollo de la teoría y la práctica de las ciencias administrativas en el país, y constituir la Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas. El propósito de nuestra investigación Internacional de Ciencias Administrativas.

Desde su creación el INAP ha tenido una amplia participación en el estudio y elaboración de Proyectos en la administración Pública, en la impartición de cursos dirigidos

al sector público, en la organización y participación en seminarios y como miembro de organismos internacionales relacionados con la administración pública.

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

La Administración Pública establece las relaciones de “causa-efecto” en el estudio de un gobierno, con el propósito fundamental de formular hipótesis para probarlas con la realidad y así estar en condiciones de predecir su comportamiento en los social, económico, político y cultural”.

La función de la Administración Pública es el conjunto de actividades o acciones mediante las cuales se concretan las decisiones del gobierno.

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

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.

Dwight Waldo al respecto, dice que la Administración Pública -como función- es “la organización y dirección de hombres y materiales para lograr los fines del gobierno... es el arte y la ciencia de la dirección aplicada a los asuntos del Estado”.

Waldo habla de la naturaleza de la dirección y dice que la organización, es la anatomía y la dirección es la fisiología. La organización es la estructura (por ende es estática), mientras que la dirección es el funcionamiento (es dinámica).

Por otra parte, Waldo afirma que:

“La Administración Pública es también una parte del complejo cultural que actúa sobre este mismo, y a la vez, este actúa sobre ella de una manera determinante... Un

sistema de acción cooperativo racional inaugura y controla una gran transformación. La Administración puede ser considerada como el mayor invento y artificio por el que los hombres civilizados agrupados en sociedades complejas tratan de controlar su cultura, por lo que intentan alcanzar simultáneamente los fines de estabilidad y los fines de transformación”.

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

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

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

Señala además.

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

Con base en esto podemos afirmar que: el líder debe tener no solo las capacidades sino también las cualidades para satisfacer las exigencias de sus subordinados, por ello debe tener una buena comunicación con ellos (este punto fue considerado en el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, por ser importantísimo como cualidad de un buen líder). Es por ello que la misión institucional del INAP es.

La promoción, cultivo y desarrollo de la ciencia y la cultura administrativas en el ámbito nacional. Su presencia busca expresar la conciencia de la sociedad sobre los valores de la administración pública en México, con el propósito esencial de actuar en servicio del hombre. Tiene como acciones sustantivas la formación y actualización de servidores públicos, la investigación, la consultoría, la difusión y el intercambio de experiencias e ideas nacional e internacionalmente.

Por lo tanto es altamente valioso que sus programas sean actualizados y que realmente formen interesados en el desarrollo del liderazgo, ya que quienes toman este tipo de diplomados son directivos de empresas centralizadas del gobierno.

Sus acciones se dirigen fundamentalmente al sector público, a fin de fortalecer su capacidad de gestión y a los sectores privado y social, para captar sus inquietudes y colaborar a dar respuesta a sus demandas.

Para cumplir con los objetivos institucionales, establece las siguientes acciones:

- ⇒ Estimular el intercambio de ideas y experiencias sobre esta materia entre investigadores, académicos y funcionarios de la administración pública, nacional e internacionalmente (para enriquecer los temas abordados en cada uno de los módulos que integran el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales).
- ⇒ Estudiar y sugerir las medidas tendientes a mejorar la organización y el funcionamiento de las oficinas gubernamentales.
- ⇒ Servir como órgano de asesoría e información a fin de impulsar el desarrollo de los métodos y las técnicas administrativas en el gobierno federal y, con la colaboración de los Institutos de Administración Pública de los estados, en el ámbito estatal y municipal (un ejemplo de esto es el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales, el cual abarca tanto liderazgo, como comunicación y el manejo de conflictos dentro de la organización, sobre todo entre el directivo participante al diplomado y sus subordinados, el cual debe tender a mejorar a través del diplomado).
- ⇒ Fomentar el acercamiento entre la sociedad y la administración pública, creando las bases para lograr un entendimiento recíproco respecto a los problemas administrativos.

ORGANIZACIÓN.

La estructura del INAP está integrada por.

- a) La Asamblea General.- Miembros acreditados del Instituto tienen un desempeño profesional como servidores públicos y/o académicos.
- b) El Consejo de Honor. Compuesto por los expresidentes del Instituto.
- c) El Consejo Directivo. Integrado por un presidente, dos vicepresidentes, nueve consejeros, un tesorero y un secretario ejecutivo.
- d) 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.
- e) El Secretario Ejecutivo. Tiene la calidad de funcionario del INAP y funge como Secretario del Consejo Directivo.
- f) Coordinaciones de Programas. Para la ejecución de sus programas básicos, el INAP cuenta con las Coordinaciones necesarias para cumplir las siguientes funciones.

- Desarrollo y Formación Permanente.
- Consultoría y Asistencia Técnica.
- Estados y Municipios.
- Investigación y Desarrollo de Sistemas.

- Programa de Profesionalización del Servicio Público.

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

El Estado mexicano es un organismo jurídico que presenta física y políticamente a la sociedad, se hace a través del gobierno, el cual opera por medio de la Administración Pública.

Tanto el gobierno de la República como del gobierno de los estados se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

Para el despacho de los negocios del orden administrativo del Poder Ejecutivo se auxilia de la Administración Pública Federal. Esta se integra por el conjunto de órganos mediante los cuales son conducidas y ejecutadas las tareas del Ejecutivo.

De conformidad con la Ley Orgánica que distribuye los negocios del orden administrativo de la Federación, tal y como lo dispone la Constitución Política, la Administración Pública Federal se divide en centralizada y paraestatal.

DESARROLLO Y FORMACION PERMANENTE.

(Programación de cursos 2000).

Desde su fundación en el año de 1955 el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. ha mantenido y promovido una estrecha vinculación con el sector público en los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal, a fin de coadyuvar en la actualización, capacitación y formación de los servidores públicos, así como para contribuir el análisis, diseño, formulación e instrumentación de procesos de modernización, competitividad y cambio de la Administración Pública de México.

Con ello en INAP se incorpora de manera que establece el Programa de Modernización Administrativa 1955-2000, a través de las diversas líneas de acción que lo instrumentan y que permiten dar cumplimiento al logro de su misión institucional.

El Instituto Nacional de Administración Pública ofrece la presente programación con la finalidad de difundir los diversos cursos que se encuentran previstos para el ciclo 2000, en donde se describen los contenidos de: la Maestría, PADEP, Especializaciones, Diplomados, Talleres, Seminarios, Cursos Interinstitucionales.

Asimismo el Instituto hace patente también su disposición para abrir y atender otras opciones de actualización, capacitación y formación a petición de las dependencias gubernamentales y organismos afines.

PLANTA DOCENTE.

El Instituto Nacional de Administración Pública ha realizado una constante tarea de apoyo a las dependencias y entidades públicas mexicanas, a través de diversos proyectos de consultoría y asistencia técnica, es por ello que cuenta con un grupo de profesionistas especializados en las diversas áreas del conocimiento que participan con el propósito de apoyar y dar servicio a las instituciones públicas, para cumplir sus planes y programas, en beneficio de las comunidades del país.

PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES.

Las recientes experiencias en el mundo, caracterizadas por una gran dinámica de cambios en todo tipo de organizaciones, condujeron al Instituto Nacional de Administración Pública a la necesidad de centrar la atención en los mecanismos que tienden a buscar la productividad y calidad de las instituciones.

Considerando el apremio que las instituciones 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 organizó el DIPLOMADO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES, en el cual a través de los diferentes módulos que lo componen, se propusieron estrategias que facilitarían la identificación de las fortalezas y debilidades de los directivos y sus organizaciones, para lograr su perfeccionamiento continuo.

Este diplomado tiene el objetivo de 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. Asimismo se pretende perfeccionar su tarea de planeación, conducción y coordinación del personal a su cargo.

CONTROL ACADEMICO.

- ❑ Módulo: 1 Liderazgo para el Cambio y la Productividad. Proporciona a los participantes la información completa y actualizada que les permite comprender la dinámica organizacional actual.
- ❑ Módulo 2: Manejo de la Planeación Estratégica. Ayuda a comprender y a aplicar la metodología de la planeación estratégica, para el desarrollo de la capacidad creativa y habilidades directivas de los participantes.
- ❑ Módulo 3: Control de Gestión. Proporciona a los altos directivos, consejos de expertos, para el mejoramiento de las habilidades de persuasión, así como los elementos

necesarios para el manejo de las herramientas de gestión pública fundamental en la tecnología.

- ❑ Módulo 4: Estrategias de Negociación. Proporciona a los participantes las bases para el diseño y establecimiento de sistemas de seguimiento y control, así como las líneas de orientación general para la evaluación de los procesos y modalidades de actuación con relación a objetivos y decisiones.
- ❑ Módulo 5. Integración de Equipos de Trabajo. Proporciona a los participantes los elementos teóricos y prácticos necesarios, que permitan comprender la importancia y aprovechar los beneficios que proporciona, tanto en lo individual como en lo institucional.
- ❑ Módulo 6. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Los participantes analizarán los métodos y técnicas que le permitirán mejorar y desarrollar habilidades en el planteamiento, análisis y solución de problemas concretos.
- ❑ Módulo 7. Comunicación Efectiva. Proporcionar a los participantes las referencias, técnicas e instrumentos necesarios para integrar los aspectos de comunicación efectiva que requiere su organización.
- ❑ Módulo 8. Conducción de Reuniones: Instrumento de Gestión Administrativa. Los participantes aplicarán técnicas deliberadamente, localizando opciones para apoyar la gestión administrativa y la productiva a partir del desarrollo de aptitudes y actitudes inherentes a la planeación, organización, conducción y evaluación de reuniones, en función del perfeccionamiento de capacidades directivas inserta en la teoría y práctica de la comunicación organizacional.

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.

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 siguiente líneas hablaremos acerca de la Comisión Nacional del Agua, un organismo descentralizado que forma parte del sector público.

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (CNA).

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.

MISIÓN Y VISIÓN.

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 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.

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.

El logotipo se complementa con la tipografía institucional "COMISION 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.

FUNCIONES.

Dicho organismos 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 esta encargada de estudiar, normar, proyectar, construir, vigilar, administrar, operar, conservar y rehabilitar la infraestructura hidráulica, así como las obras complementarias que correspondan al Gobierno Federal.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SEGURIDAD NACIONAL (CISEN)

Este estudio está enfocado completamente hacia los directivos del Centro de Investigación y Seguridad Nacional (Organismo Descentralizado) que participaron en el Diplomado de habilidades gerenciales que fue impartido por el INAP durante marzo del 2000 correspondiente al Grupo I y posteriormente en octubre del 2000 correspondiente al Grupo II.

Dado que los directivos el CISEN presentaron un Diplomado en estrategias gerenciales, debemos hacer referencia a esta institución que, como entidad del Estado mexicano, es un Organismo Administrativo Descentralizado con autonomía técnica y operativa, adscrito al Secretario de Gobernación.

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

MISIÓN.

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

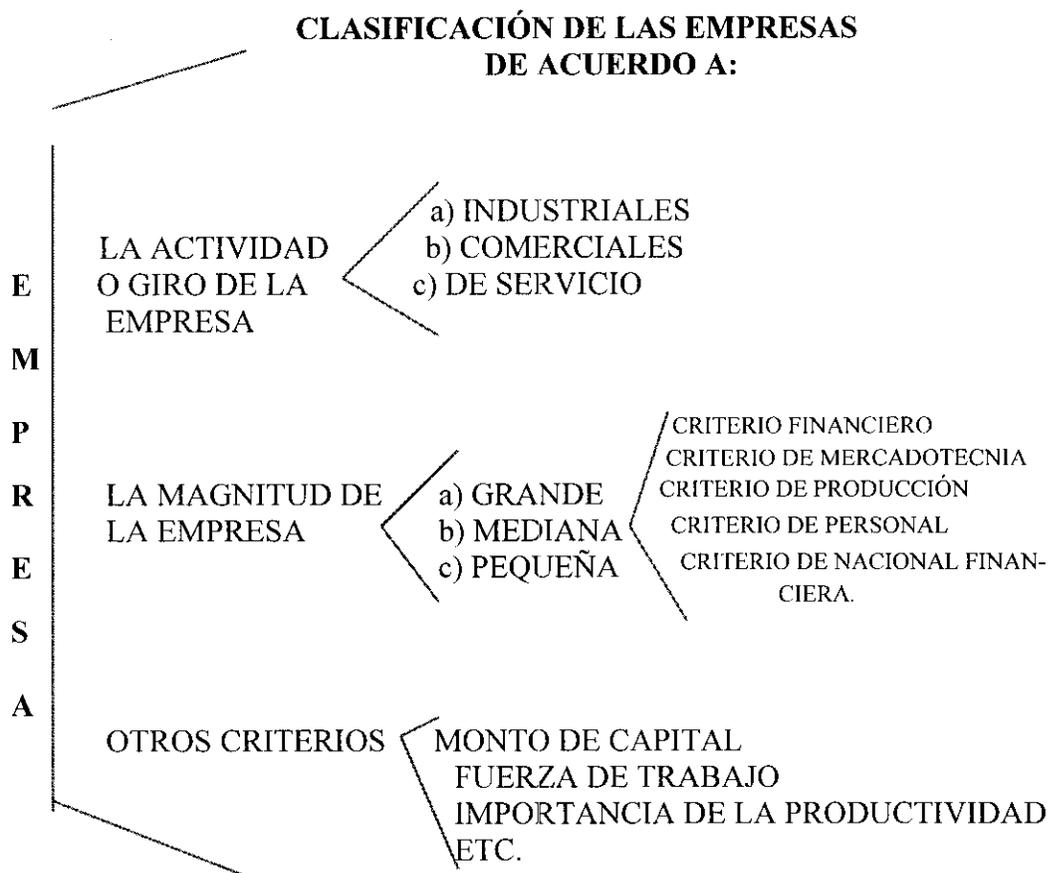
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES SON:

- ⇒ Identidad nacional
- ⇒ Legalidad
- ⇒ Neutralidad
- ⇒ Objetividad

ATRIBUCIONES:

- * Establecer y operar un sistema de investigación e información para la seguridad del país.
- * Recabar y procesar la información generada por el sistema a que se refiere la fracción anterior, determinar su tendencia, valor, significado e interpretación específica, y formular las conclusiones que se deriven de las evaluaciones correspondientes.
- * Realizar los estudios de carácter político, económico y social que se relacionen con sus atribuciones; y
- * Realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de interés nacional.

Existen infinidad de empresas, así como criterios para clasificarlas; para lograr una mayor compenetración con dicho concepto se analizarán las clasificaciones más representativas:



Actividad o Giro.- Según la actividad a la que se dediquen las empresas, pueden ser:

- a) Industriales: Aquellas en las que por acción del trabajo y del empleo de máquinas, se transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia para convertirla en satisfactor. Ejemplo: fábricas de productos químicos, textiles, hierro y acero, maquinaria y refacciones, equipo de transporte, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- b) Comerciales: Este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Es decir, comercializa los bienes y servicios. Son intermediarios entre el productor y el consumidor; sus principales funciones consisten en repartir los productos ya terminados. Estas pueden ser:

Mayoristas, detallistas y mixtas. Por ejemplo: una boutique, un restaurante, una mueblería, etcétera.

c) De servicio: Como su denominación indica, prestan servicios al público, bancos, gobierno, etc.

De acuerdo a la magnitud de la empresa.

Hay una gran diversidad de criterios para determinar la magnitud de una empresa, siendo este uno de los aspectos en los que existe mayor divergencia. La división tripartita es la más usual y práctica, consiste en dividir a la empresa según su magnitud en: pequeña, mediana y grande. Sin embargo, existe dificultad para establecer dichos límites. Analizaremos los criterios predominantes:

- * Criterio financiero. Esta orientación determina el tamaño de la empresa en base a la magnitud del capital.
- * Criterio de mercadotecnia: En relación al mercado que la empresa abastece (ventas).
- * Criterio de producción: Según el grado de maquinización que exista en el proceso de producción.
- * Criterio de cantidad de personal ocupado: De acuerdo al número de personal que labora en la empresa.
- * Criterio de Nacional Financiera: Nacional Financiera tiene un criterio bastante razonable para determinar la magnitud de una empresa: Una empresa grande es aquella más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. Empresas chicas son las menos importantes en su giro, mediana empresa es aquella en la que existe una interpolación de grande y pequeña empresa.

Todos los criterios enunciados anteriormente, son auxiliares en la determinación de la magnitud de la empresa, pero no existe aún una fórmula precisa para establecer con exactitud tal naturaleza.

Otros criterios.

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a características tales como: el monto de su capital, fuerza de trabajo, la importancia de la producción, participación en el mercado específico, etc.

Objetivos.

Los fines son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Los objetivos ser muchos y muy variables; lo esencial es que sean claros y factibles de realizarse. Existen ciertos objetivos que las empresas deben satisfacer independientemente de su actividad conocidos como objetivos institucionales, mismos que son:

⇒ Objetivos económicos.

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos por intereses a acreedores sobre el préstamo concedido.
- Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

⇒ Objetivos de servicio.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.

⇒ Objetivos sociales:

- Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.
- Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias, etc.

⇒ Objetivos técnicos:

- Utilizar los conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas modernas en las áreas de la empresa (producción, finanzas, etc), para auxiliar al logro de los demás objetivos.

GRUPO COMERCIAL MEXICANA

De acuerdo con la clasificación anterior podemos ubicar a Grupo Comercial Mexicana en lo que respecta a su giro como una empresa COMERCIAL, ya que como se menciono anteriormente es un intermediario entre el productor y el consumidor, se dedica a distribuir los productos ya terminados.

En lo que se refiere a la magnitud de la empresa la podemos clasificar como una empresa grande ya que cuenta con mas de 500 empleados y existen más sucursales en diferentes estados de la República Mexicana.

Nuestro estudio esta enfocado completamente hacia los directivos del Grupo Comercial Mexicana, es una empresa del sector privado y una de sus características de dichas empresas es que buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. El tipo de empresa al que pertenece Grupo Comercial Mexicana es a la de las empresas de comercialización, ya que éste tipo de empresas compran los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Es decir, comercializa los bienes y servicios.

Grupo Comercial Mexicana es actualmente una familia de empresas denominada CCM (Controladora Comercial Mexicana) formada por: Tiendas Comercial Mexicana, Bodegas Comercial Mexicana, Megas Comercial Mexicana, Tiendas Sumesa, Tiendas Costco y Restaurantes California.

ANTECEDENTES

1930.

La historia de Comercial Mexicana se inicia en este año con la apertura de la tienda del centro en la cual se vendían únicamente jarcias, jergas y telas. La tienda contaba entonces con 10 empleados.

Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y dedicación de quiénes formaban parte de la empresa, esta fue creciendo y acreditándose más y más entre la comunidad.

En 1937 a 1939, consolidada ya como una de las tiendas de mayor prestigio en su ramo se inició la venta al mayoreo y con la segunda guerra mundial, al exportación de telas a Canadá, E.U., China centro y Sudamérica.

En la calle de Venustiano Carranza en el Centro de la Ciudad, con ANTONINO GONZALEZ ABASCAL abre la primera tienda comercial mexicana en donde los productos principales a la venta eran jarcia y ropa. La tienda obtuvo un éxito rotundo y pronto se convirtió en un establecimiento de prestigio.

1940

Como el crecimiento de Comercial Mexicana continuaba su línea ascendente se inicio su diversificación en 1946 se adquieren una fábrica de cobertores de algodón y 2 de aceites comestibles una de ellas en Guadalajara, Jalisco y la otra en Querétaro, Qro.

Tiempo después se compró la primera fábrica de textiles creciendo en años subsecuentes en su ramo textil.

1960

Entre tanto el edificio de Venustiano Carranza fue ampliado y modernizado y se incluyeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enseres menores.

1962

Se inaugura la tienda de Insurgentes, primera sucursal de la cadena. Dos años después nace la tienda de Asturias y posteriormente Pilares y la Villa. En 1968

Comercial Mexicana se extiende hacia provincia el exitoso concepto de Autoservicio, iniciando operaciones en Puebla y Querétaro.

1963

Se inaugura la primera tienda de autoservicio en la que el cliente podía tomar directamente los productos como: ropa, alimentos y artículos en general. El tamaño y modernidad de esta tienda representó en México un nuevo concepto nunca antes visto.

1970

Comercial Mexicana no sólo mantenía su liderazgo y crecimiento en la rama de Autoservicio sino que buscaba incursionar en nuevas ramas de comercio por lo cual abre el Restaurante Las Espuelas en el Centro Comercial Río en Tijuana, Baja California Norte.

1878

A partir de este año inicia un crecimiento de las tiendas Comercial Mexicana llegando a varios puntos de la ciudad de México y del país.

1981

En este año se adquiere la cadena de autoservicios SUMESA (Supermercaos S.A. de C.V.).

1982

Se incursiona en otra área de la actividad comercial con la apertura de la Cadena de Restaurantes California.

1989

Se crean las Bodegas Comercial Mexicana, iniciando un nuevo concepto de autoservicio.

1990

En Abril de 1991 las acciones de Controladora Comercial Mexicana S.A de C.V, fueron puestas en la Bolsa Mexicana de Valores lo cual ha significado un gran reto y compromiso de crecimiento con México, sus clientes y todos aquellos que creyeron en la empresa han aportado su dinero.

1991

Se forma la asociación de COSTCO (Price Club), una empresa norteamericana que vende productos a mayoreo con precios muy bajos.

1993

Se inaugura un nuevo concepto de hipermercados con el nombre de Megas Comercial Mexicana.

2000

Grupo Comercial Mexicana cuenta ya con más de 140 tiendas de autoservicio: 16 Megas, 83 Tiendas, 30 Bodegas, 17 Sumesas, 39 Restaurantes y 3 centros de distribución, siendo fuente de empleo para más de 30,000 personas.

Esta familia de empresas de Grupo Comercial Mexicana es servir en forma eficiente a nuestro cliente, ofreciéndole el mayor número de productos de calidad al mejor precio y con la mejor atención. Con esto haremos posible que nuestro negocio funcione siempre, y que los clientes realicen sus compras en nuestras tiendas.

2001

El crecimiento del grupo no se detiene por lo que cuenta actualmente con 76 Comercial Mexicana, 21 Mega Comercial Mexicana, 18 Sumesa, 35 Bodegas Comercial Mexicana, 49 Restaurantes California, 20 Costco.

Y todo gracias al esfuerzo de la empresa, la gente que la conforma y principalmente la confianza y preferencia de sus clientes.

Este manual ha sido elaborado para que te familiarices con la empresa y conozcas cada uno de los beneficios que te ofrece.

PRINCIPIOS BASICOS.

Esta empresa cuenta con los siguientes principios:

A MEXICO.

Que nuestras actividades contribuyan a su progreso.

A NUESTROS CLIENTES.

Proporcionar el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio.

A LOS INTEGRANTES DE NUESTRA EMPRESA.

Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo.

A NUESTROS PROVEEDORES.

Ofrecemos y esperamos una relación basada en la equidad, respeto y honestidad para que nuestros clientes obtengan los mejores beneficios.

A NUESTROS ACCIONISTAS.

Proporcionarles el mejor retorno, crecimiento y seguridad a su inversión.

PROPÓSITO

Que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

FILOSOFIA.

Las palabras que a continuación se presentan describen los valores y los principios en los que creemos y que queremos sean difundidos, compartidos y vividos por los distintos miembros que conforman nuestra empresa.

La empresa debe cumplir con su función social.- La función social es la de ser representantes de los clientes ante el mercado. Para cumplir con ella tenemos que conocer lo que los clientes necesitan y brindárselo en el momento, lugar, calidad, precio y modo que ellos desean.

Atención de utilidades reales de acuerdo a las políticas, metas y estrategias dadas por el Consejo de Administración. Las utilidades son la medida de la eficiencia general de la organización y una responsabilidad prioritaria de los integrantes de la empresa hacia sus accionistas.

Desarrollo integral de las personas que laboran en la empresa. El desarrollo integral significa que las personas que laboran en la compañía crezcan como tales, lo cual implica el

ver no sólo por la proyección técnica, sino por todo aquello que contribuya al desarrollo de la persona.

VALORES.

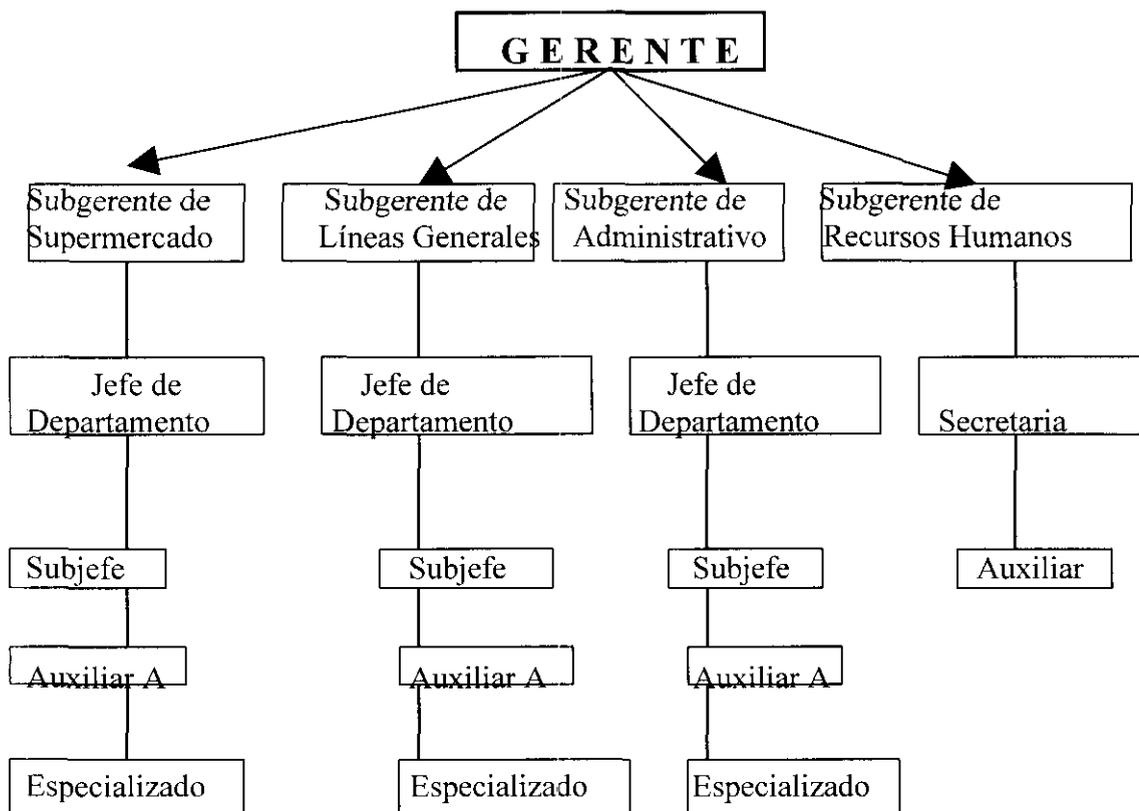
- Orden
- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Sencillez
- Libertad de ideas
- Gente de trabajo
- Honradez.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES EN GRUPO COMERCIAL MEXICANA

En Grupo Comercial Mexicana existen 2 tipos de estructuras organizacionales:

- a) Tienda
- b) Corporativo

¿QUIENES APOYAN EN LA TIENDA?



Toda organización esté hecha para servir al cliente a través de la tienda.

Una tienda de autoservicio es un lugar en donde se pueden encontrar bajo un mismo techo, productos tales como: comida, ropa, aparatos eléctricos, etc., dándole la opción al cliente de tomar por sí mismo lo que necesita (en el caso de nuestros departamentos de autoservicio), y en algunos casos, como en la salchichonería o en las islas, con la atención del personal de la tienda (es lo que llamamos servicio directo).

El secreto del éxito en la tienda es:

El servicio es de suma importancia dar atención amable y trato eficiente al cliente para que encuentre lo que está buscando tal y como él lo quiere, ya que todos sabemos que dando un excelente servicio ganamos muchas cosas:

- * Que el cliente nos prefiera.
- * Dar una buena imagen de Comercial Mexicana, logrando con esto que nuestra empresa se fortalezca cada día más.
- * Tener más clientes incrementándose así las ventas.

Las ventas permiten que la tienda siga creciendo, ya que entre más venda más ganancias tendrá, y para lograr elevarlas le brindamos al cliente:

- * Calidad tanto en los productos como en el servicio.
- * Surtido extenso.
- * Limpieza tanto en el departamento, como en las herramientas de trabajo, y en la presentación personal.
- * Atención personal es decir que los clientes se den cuenta que está el personal para brindarles su apoyo.

La productividad y la eficiencia es hacer lo más con lo mínimo indispensable, logrando con esto un ahorro que podamos transmitir a la economía de nuestros clientes.

Las utilidades son el fin último de nuestra empresa, ya que con ellas crece el grupo haciéndose más fuerte y competitivo, sin embargo no las podremos obtener sin clientes, por lo que es mucho más importante hacer todo lo que esté nuestras manos para que el cliente se vaya contento y desee regresar a nuestra tienda.

Las áreas por las que se compone la tienda son:

- Area de perecederos. Aquí se encuentra mercancía que por su tiempo de vida necesita un cuidado especial, esta área se compone de:

- ⇒ Frutas y verduras.
- ⇒ Salchichonería y lácteos.

- ⇒ Pescados y mariscos.
- ⇒ Carne.

- Area de alimentos: Esta área se compon de la mercancía que se prepara, cocina o elabora dentro de nuestra tienda.

- ⇒ Alimentos preparados.
- ⇒ Fuente de sodas
- ⇒ Tortillería
- ⇒ Panadería
- ⇒ Pizzería.

- Area de abarrotes. Se refiere a toda la mercancía que se encuentra agrupada en el departamento de abarrotes, como latas, pastas, vinos y licores, refrescos, pañales de bebé y varios artículos más.

- Area de ropa. En esta área se encuentran los siguientes departamentos.

- ⇒ Caballeros
- ⇒ Damas
- ⇒ Bebés
- ⇒ Zapatería
- ⇒ Niños
- ⇒ Niños
- ⇒ Blancos.

- Area de líneas generales. Comprende los departamentos que le ofrecen al cliente mercancía, que sin ser productos de primera necesidad, le proporciona cierto bienestar y placer.

- ⇒ Discos y libros.
- ⇒ Perfumería
- ⇒ Muebles
- ⇒ Jardinería
- ⇒ Hogar
- ⇒ Ferretería
- ⇒ Deportes
- ⇒ Fotografía
- ⇒ Regalos
- ⇒ Autos
- ⇒ Juguetería

- ⇒ Papelería
- ⇒ Mercería
- ⇒ Cómputo

- Area de servicios. Para el correcto funcionamiento de todas las áreas se requieren de los siguientes departamentos.

- ⇒ Atención y limpieza.
- ⇒ Vigilancia
- ⇒ Cajas
- ⇒ Caja General
- ⇒ Centro de Atención a clientes.
- ⇒ Mantenimiento
- ⇒ Display
- ⇒ Recibos
- ⇒ Marcaje
- ⇒ Consumos
- ⇒ Internos.

Area de recursos humanos: Se encarga del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de todo el personal de la tienda, así como de los trámites administrativos como son: seguro socia, nómina, impuestos y todo lo que tenga que ver con el personal.

CORPORATIVO.

Como se había comentado toda organización está hecha para servir al cliente a través de la tienda, pero para que la tienda salga adelante requiere de las siguientes áreas:

COMERSA.- Es una empresa dentro del Grupo Comercial Mexicana que se dedica a la distribución de diversos productos hacia tiendas.

CONSUMOS INTERNOS.- de encargan de que en todas las tiendas tengamos todo lo necesario para la operación, como los equipos y herramientas y todo tipo de insumos.

COMPRAS.- Es el área encargada de adquirir todos los productos que vendemos en las tiendas.

Mercadotecnia y publicidad.- Es el área encargada de crear y desarrollas las estrategias y herramientas comerciales de las distintas cadenas del grupo.

ADMINISTRACION Y FINANZAS.- Se dedica a mantener bajo control todos los aspectos que tienen que ver con el dinero de la empresa.

SISTEMAS se dedica a desarrollar y proporcionar sistemas y equipos a las tiendas que nos permitan atender a nuestros clientes con la mayor rapidez y eficacia.

PLANEACION Y DESARROLLO está encargada de analizar nuevas oportunidades de negocio.

JURIDICO FISCAL. Es el área responsable de que cada una de nuestras actividades estén dentro de la ley.

RECURSOS HUMANOS es el área encargada de atender todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa.

PRESTACIONES.

El contenido de plan de prestaciones que Grupo Comercial Mexicana ofrece y como es su objetivo el proporcionar grandes beneficios con los cuales se podrá favorecer el bienestar económico y familiar.

AGUINALDO. Cada trabajador tendrá derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre y equivale a más de lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo. Los días de aguinaldo varían de acuerdo al puesto.

FONDO DE AHORRO. Es una prestación que da la facilidad de ahorrar y por cada peso que nosotros pongamos, la empresa pone uno más. Con lo que se logre juntar, se pueden dar préstamos, entre los mismos empleados de acuerdo a las políticas del Fondo de Ahorro. Este beneficio lo puedes disfrutar cuando hayas cumplido un año en la empresa y tengas contrato de planta.

Los préstamos se descontarán quincenalmente.

Los ahorros de todos se depositan en el banco y se te entregan una vez al año (agosto) con todo y los intereses que se te generan.

De acuerdo a la antigüedad que el trabajador tenga en la empresa éste se verá incrementado.

BONIFICACIONES. A partir de que se obtenga la planta el trabajador recibirá quincenalmente una bonificación determinada de su sueldo, el cual le servirá para poder adquirir productos en cualquiera de las tiendas del Grupo Comercial Mexicana (Tiendas Comercial Mexicana , Megas, Bodegas y Sumesa).

VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL.- Al cumplir un año en la empresa podrá disfrutar de vacaciones y prima vacacional de acuerdo a la ley.

PLAN DE SEGURIDAD FAMILIAR.

En este Plan el trabajador obtiene:

Seguro de vida.- En caso de fallecimiento, los seres queridos que el trabajador haya designado como beneficiarios recibirán una cantidad en función de tu último sueldo nominal. El monto exacto se puede checar con tu Subgerente de Recursos Humanos.

Seguro de Invalidez Total y Permanente.- En caso de que por un desafortunado accidente o enfermedad el IMSS dictaminará invalidez Total y Permanente, por lo cual el trabajador recibirá el importe de este seguro.

El trabajador deberá contar con menos de 65 años y el importe de este seguro se podrá checar con el subgerente de Recursos Humanos.

Subsidio Diario de Incapacidad.- Es una cantidad adicional al subsidio de incapacidad del IMSS, ya que por enfermedad general accidente o maternidad, el cuál será pagado por la empresa.

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO.

La empresa permite faltar al trabajo y te paga el día en los siguientes casos:

Matrimonio civil, la primera vez que te casas.
Fallecimiento de un familiar directo.
Nacimiento de un hijo.

En los tres casos, será un máximo de 3 días y el trabajador deberá traer comprobante, copia del acta de matrimonio, de defunción o de nacimiento, según sea el caso.

IMSS

Comercial Mexicana tiene especial cuidado en que todos los que trabajen en ella trabajamos gocen de los beneficios del Instituto Mexicano del Seguro Social. Las incapacidades que serán pagadas directamente en el Seguro Social son:

1. Seguro de Riesgo por Trabajo: En caso de el trabajador sufra algún accidente al realizar su trabajo o en el trayecto de su casa al trabajo o del trabajo a su casa, sin haberse desviado tendrá derecho a hospitalización y al 100% de su salario diario integrado.
2. Subsidio por incapacidad total o permanente: Esta incapacidad la determina el IMSS y es condición tener 150 semanas continuas inscritas en el IMSS como mínimo.
Seguro por enfermedad general: Con este seguro el trabajador tendrá derecho a atención médica, así como los miembros de tu familia que dependan económicamente de él, siempre y cuando lleve cuatro semanas continuas inscrito en el IMSS, además tendrá derecho a un subsidio que se le otorgue .

PARTE

CUATRO

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

En esta investigación hemos buscado determinar si existen modelos diferentes de ejercer el liderazgo entre líderes que se desarrollan en el sector privado y el sector público. Para tal fin confrontaremos la información obtenida de una investigación anterior, realizada por alumnos de la UAM-I, a directivos y mandos medios de una organización descentralizada como lo es el **CICEN** (centro de inteligencia y seguridad nacional), **SAT** (Sistema de Administración Tributaria) y el **INAP** (Instituto Nacional de Administración Pública) con el fin de conocer su perfil en variables como el estilo de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo), y su estilo de manejar las relaciones personales (comunicación). Dicha información será confrontada con los resultados de la presente investigación en la cual hemos buscado analizar las mismas variables, pero en este caso a directivos de una organización del sector privado, como es el caso del **Grupo Comercial Mexicana**.

Por esto al inicio de la presente investigación, erigimos el presente trabajo con el fin de poder contestar si es que existe diferencia significativa en el estilo de liderazgo entre los líderes que se desarrollan en organizaciones del sector público, y sus homólogos que lo hacen en el sector privado.

¿Son iguales los perfiles de los líderes de una organización del sector público, y los de sus homólogos de organizaciones del sector privado?

G.C.M. VS CICEN

Basándonos en los resultados de ambas investigaciones podemos decir que:

En cuanto a la variable de **MANEJO DE CONFLICTOS**. Podemos observar que los estilos son homogéneos, es decir, al hacer un análisis de correlaciones encontramos que ambos grupos tienen una tendencia positiva es decir.

En ambos casos el estilo principal es el de **COLABORAR**, estos resultados los podemos analizar en la tabla de estilos de manejo de conflictos para cada organización, además de una tercer tabla en la cual se confrontan los resultados de cada organización. Además de tener el apoyo de las gráficas, #1 en la cual están los resultados del **CICEN**, la gráfica #2 en la que están los resultados del **Grupo Comercial Mexicana**, y la gráfica #3 en donde se encuentran los resultados de la comparación entre las dos organizaciones, es por ello que gracias a estas tablas y a los gráficos podemos decir que el comportamiento de los líderes en estas dos organizaciones de diferente sector, son homogéneos con la siguiente tendencia en la variable de estilos de:

MANEJO DE CONFLICTOS.

	colaborar	competir	comprometerse	evitar	acomodar
CICEN	6	3	5	1	0
G.C.M.	5	5	3	3	0
Media	5.5	4	4	2	0

Estos resultados nos muestran que en ambos grupos en lo que respecta a la variable de manejo de conflictos, estos prefieren colaborar, es decir estos directivos son de alta asertividad y alta cooperación, ya que involucra un esfuerzo para enfrentar a otra persona y encontrar una solución que satisfaga los intereses de las partes involucradas, significa profundizar en la situación para identificar alternativas que completen ambos intereses. Colaborar entre dos personas puede convertirse en la exploración de un desacuerdo para aprender acerca del punto de vista de cada uno, contribuyendo con la resolución de un problema que de otra manera lo0s tendría compitiendo por recursos.

En cuanto a la variable del estilo de **COMUNICACIÓN** nuevamente los dos grupos muestran una tendencia positiva, aunque con mas diferencias que con la variable del manejo de los conflictos, para la variable de comunicación analizamos los resultados de cada grupo mediante correlaciones, en don de encontramos que para el caso del grupo del CICEN ellos obtuvieron una correlación positiva muy fuerte, y para el caso del grupo de Comercial Mexicana encontramos que su correlación aunque positiva es muy débil (analice la tabla correspondiente para cada grupo de directivos para la variable de comunicación), en la tercer tabla en la cual confrontamos las correlaciones de cada grupo encontramos que los estilos de comunicación son diferentes entre si esto lo podemos observar ya que la correlación de dicha comparación es negativa a nivel medio. Estos resultados los podemos observar en las graficas de la variable de comunicación para cada grupo de directivos graficas #4 y #5 respectivamente, además de una tercer grafica en la que podemos observar la confrontación entre los dos grupos. Grafica #6.

	Acción	método	Relaciones humanas	ideas
CICEN	8	4	0	3
G.C.M.	3	4	6	2
Media	5.5	4	3	2.5

En cuanto a la variable de estilo de comunicación encontramos para el caso del grupo del **CICEN** que ellos prefieren la acción como estilo de comunicación lo que significa que son personas de acción. Ya que las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción y el éxito. En las tareas a ejecutar, el ir obteniendo éxitos progresivos, y la resolución satisfactoria de los problemas.

Mientras que en lo que respecta a la variable recomunicación en el grupo de Comercial mexicana, estos se inclinan por un estilo de relaciones humanos lo que nos muestra que este grupo se interesa principalmente por las relaciones interpersonales, les

interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, y los sistemas sociales.

En los que respecta al tipo de **LIDERAZGO** encontramos después de analizar la información obtenida que en el grupo del **CICEN** la correlación obtenida es positiva en nivel muy fuerte, mientras que en el **Grupo de Comercial Mexicana** se observa igualmente una correlación positiva a nivel medio, dando como resultado al realizar la confrontación entre ambos grupos una correlación positiva a nivel muy fuerte lo que nos habla de que los estilos de liderazgo son altamente homogéneos.

Esto lo podemos observar en las tablas de cada grupo respectivamente en los que se analiza la variable de liderazgo, además de en la tercer tabla en la que se analiza la comparación entre ambos grupos, para mayor comprensión de los resultados revise las graficas #7,#8 y #9 respectivamente para cada tabla.

LIDERAZGO

	autoritario	Trabajo de equipo	Día de campo	Dejar de hacer
CICEN	3	6	5	1
G.C.M.	1	7	5	2
Media	2	6.5	5	1.5

En lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo encontramos que ambos grupos coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen, lo cual nos servirá para poder dar respuesta a las preguntas que dieron pie a esta investigación.

Como se observa el trabajo en equipo es la variable preferida por los dos grupos lo que quiere decir que a estos grupos les gusta trabajar obteniendo una alta tarea, pero de igual forma tienen una alta relación.

En lo que respecta a las hipótesis:

Nuestra hipótesis de investigación era la siguiente.

Hi: los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** tienen un estilo de liderazgo predominante, por lo tanto son homogéneos.

Después de analizar los estilos de liderazgo ejercidos en el Grupo Comercial Mexicana, encontramos que si existe un estilo predominante entre los directivos de esta organización, este estilo es el de trabajo en equipo, que como ya mencionamos este tipo de liderazgo es reconocido por tener un alto nivel de tarea y un alto nivel de relaciones.

Así que en lo que respecta a esta hipótesis podemos concluir diciendo que si existe un estilo el cual es predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana.

Nuestra hipótesis nula era la siguiente.

Ho: Los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana**, no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.

Esta hipótesis es totalmente rechazada ya que si se encontró un estilo predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana.

Nuestras hipótesis alternas son las siguientes.

1. Hi: los mejores líderes de la empresa Grupo Comercial Mexicana, son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto*.
2. Hi: Los mejores líderes de la empresa Grupo Comercial Mexicana, son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación*.
3. Hi: Los estilos de liderazgo de los directivos de la Administración Pública son homogéneos a los estilos de liderazgo de la Administración Privada.

En la hipótesis alterna #1 planteamos una posible relación entre los estilos predominantes en lo que respecta a las variables de liderazgo con manejo de conflicto Por lo que después de analizar los resultados obtenidos de la investigación a los directivos del Grupo Comercial Mexicana, encontramos que , ya que en el estilo predominante de liderazgo encontramos que es basada en el trabajo de equipo, y a las relaciones interpersonales, y coincide con la variable de manejo de conflicto en donde se prefiere colaborar, así que esta hipótesis es positiva.

En la hipótesis alterna #2 planteamos una posible relación entre los estilos predominantes en lo que respecta a la variable liderazgo y a la variable de comunicación. Por lo que después de revisar los resultados obtenidas de la investigación a los miembros del Grupo Comercial Mexicana encontramos que existe una relación positiva entre estas dos variables, es decir en lo que respecta a la variable de liderazgo encontramos que los directivos se inclinan hacia el trabajo en equipo y en el caso de la comunicación ellos la orientan hacia la acción.

En la hipótesis alterna #3 planteamos una relación entre las variables de estilo predominante en la Administración pública con respecto a la variable de la administración privada. Por lo que después de analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada a los directivos del Grupo Comercial Mexicana, encontramos que estas dos variables coinciden ya que los resultados muestran que hay una relación positiva y muy fuerte, es por ello que esta hipótesis es positiva, lo que nos indica una homogeneidad entre ambas variables.

Por ello después de investigar y analizar los datos obtenidos tanto de la presente investigación como los de la investigación anterior realizada a directivos del CICEN, podemos decir que:

En lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo, estas dos organizaciones son muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del CICEN y los obtenidos de los directivos del G.C.M. es muy alta (0.8597) por lo que podemos hablar que existe un estilo homogéneo entre estos grupos de directivos.

En lo que respecta a la variable de manejo de conflictos, encontramos que estas dos organizaciones son igualmente muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del CICEN y los obtenidos de los directivos del Grupo Comercial Mexicana, es muy alta (0.7858) por lo que podemos hablar de que existe un estilo homogéneo entre ellos.

En lo que respecta a la variable de estilo de comunicación, encontramos que entre estas dos organizaciones existen diferencias, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del CICEN y los directivos del Grupo Comercial Mexicana no solo es muy baja sino que es negativa (-0.6055) por lo que los estilos de comunicación entre estas dos organizaciones es distinto, aunque no por ello es mejor una que otra ya que esta diferencia es resultado de dos tipos distintos de direcciones estratégicas, ya que mientras que una tiende a ser mas burócrata, la otra busca una comunicación mas directa.

Es por ello que con estos resultados damos respuesta a los objetivos que nos planteamos al inicio de la presente investigación.

1. Identificar si existe un perfil homogéneo ó heterogéneo en el estilo de liderazgo entre los 15 directivos de **Grupo Comercial Mexicana**.
2. Analizar si este perfil contiene una estrecha relación entre las variables a investigar las cuales son: negociación, comunicación y manejo de conflictos.
3. Comparar el perfil identificado en la empresa **Grupo Comercial Mexicana** con el de las empresas de la administración pública previamente investigadas.

G.C.M. Vs SAT

Ahora se hará la comparación con los directivos y mandos medios de la organización **SAT** (Sistema de Administración Tributaria) con el fin de conocer su perfil en variables como el estilo de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo), y su estilo de manejar las relaciones personales (comunicación). Dicha información será confrontada con los resultados de la presente investigación en la cual hemos buscado analizar las mismas variables, pero en este caso a directivos de una organización del sector privado, como es el caso del **Grupo Comercial Mexicana**.

Con el fin de poder contestar si es que existe diferencia significativa en el estilo de liderazgo entre los líderes que se desarrollan en organizaciones del sector público, y sus homólogos que lo hacen en el sector privado.

¿Son iguales los perfiles de los líderes de una organización del sector público, y los de sus homólogos de organizaciones del sector privado?

Basándonos en los resultados de ambas investigaciones podemos decir que:

En cuanto a la variable de **MANEJO DE CONFLICTOS**. Podemos observar que los estilos son homogéneos, es decir, al hacer un análisis de correlaciones encontramos que ambos grupos tienen una tendencia positiva es decir, es decir en ambos casos el estilo principal es el de competir, estos resultados los podemos analizar en la tabla de estilos de manejo de conflictos para cada organización, además de una tercer tabla en la cual se confrontan los resultados de cada organización. Además de tener el apoyo de las gráficas, en la cual están los resultados del SAT, la gráfica #11 en la que están los resultados del Grupo Comercial Mexicana, y la gráfica #12 en donde se encuentran los resultados de la comparación entre las dos organizaciones, es por ello que gracias a estas tablas y a los gráficos podemos decir que el comportamiento de los líderes en estas dos organizaciones de diferente sector, son homogéneos con la siguiente tendencia en la variable de estilos de:

MANEJO DE CONFLICTOS

	Colaborar	competir	comprometerse	evitar	acomodar
SAT	4	5	4	2	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
Media	4.5	5	3.5	2	0

Estos resultados nos muestran que en ambos grupos en lo que respecta a la variable de manejo de conflictos, estos prefieren **COMPETIR**, es decir estos directivos son altamente asertivos y de baja cooperación, ya que el individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas; es este tipo existe una orientación hacia el poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer su posición. contribuyendo con la resolución de un problema que de otra manera los tendría compitiendo por recursos.

En los que respecta al tipo de **LIDERAZGO** encontramos después de analizar la información obtenida que en el grupo del **SAT** la correlación obtenida es positiva en nivel muy fuerte, mientras que en el **Grupo de Comercial Mexicana** se observa igualmente una correlación positiva a nivel medio, dando como resultado al realizar la confrontación entre ambos grupos una correlación positiva a nivel muy fuerte lo que nos hable de que los estilos de liderazgo son altamente homogéneos.

Esto lo podemos observar en las tablas de cada grupo respectivamente en los que se analiza la variable de liderazgo, además de en la tercer tabla en la que se analiza la

comparación entre ambos grupos, para mayor comprensión de los resultados revise las graficas #13, #14 y #15 respectivamente para cada tabla.

LIDERAZGO

	Autoritario	Trabajo de equipo	Día de campo	Dejar de hacer
SAT	2	9	4	0
G.C.M.	1	7	5	2
Media	1.5	8	4.5	1

En lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo encontramos que ambos grupos coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen, lo cual nos servirá para poder dar respuesta a las preguntas que dieron pie a esta investigación.

Como se observa el trabajo en equipo es la variable preferida por los dos grupos lo que quiere decir que a estos grupos les gusta trabajar obteniendo una alta tarea, pero de igual forma tienen una alta relación.

En lo que respecta a las hipótesis:

Nuestra hipótesis de investigación era la siguiente.

1.) H_1 : los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana**, tienen un estilo de liderazgo predominante, por lo tanto son homogéneos.

Después de analizar los estilos de liderazgo ejercidos en el Grupo Comercial Mexicana, encontramos que si existe un estilo predominante entre los directivos de esta organización, este estilo es el de trabajo en equipo, que como ya mencionamos este tipo de liderazgo es reconocido por tener un alto nivel de tarea y un alto nivel de relaciones.

Así que en lo que respecta a esta hipótesis podemos concluir diciendo que si existe un estilo el cual es predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana.

Nuestra hipótesis nula era la siguiente.

H_0 : los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana**, no tienen un estilo de liderazgo predominante, por lo tanto no son homogéneos

Esta hipótesis es totalmente rechazada ya que si se encontró un estilo predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana.

Nuestras hipótesis alternas son las siguientes.

2) H_1 : los mejores líderes de la empresa Grupo Comercial Mexicana, son aquellos que tengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto tendrán un perfil ideal en manejo de conflictos*.

nota: el sat no maneja variable de comunicación.

3) H_i: Los estilos de liderazgo de los directivos de la **Administración Pública** son homogéneos a los estilos predominantes en la **Administración Privada**.

En la hipótesis #1. Después de analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada a los directivos del Grupo Comercial Mexicana, encontramos que existe un estilo de liderazgo predominante entre los 15 directivos, la correlación fue positiva por lo tanto existe una homogeneidad.

En la hipótesis #2. Podemos decir que existe una relación positiva entre las dos variables. La hipótesis se cumple.

En la hipótesis #3. Existe una relación positiva entre las variables, ya que ambas tienen una relación positiva. La hipótesis es aceptada.

Después de investigar y analizar los datos obtenidos tanto de la presente investigación como los de la investigación anterior realizada a directivos del SAT, podemos decir que:

En lo que respecta a la variable de **estilo de liderazgo**, estas dos organizaciones son muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del SAT y los obtenidos de los directivos del G.C.M. es muy alta (0.90368) por lo que podemos hablar que existe un estilo homogéneo entre estos grupos de directivos.

En lo que respecta a la variable de **manejo de conflictos**, encontramos que estas dos organizaciones son igualmente muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del SAT y los obtenidos de los directivos del Grupo Comercial Mexicana, es muy alta (0.94281) por lo que podemos hablar de que existe un estilo homogéneo entre ellos.

Es por ello que con estos resultados también podemos dar respuesta a los objetivos que nos planteamos al inicio de la presente investigación.

4. Identificar si existe un perfil homogéneo ó heterogéneo en el estilo de liderazgo entre los 15 directivos de **Grupo Comercial Mexicana**.
5. Analizar si este perfil contiene una estrecha relación entre las variables a investigar las cuales son: negociación, comunicación y manejo de conflictos.
6. Comparar el perfil identificado en la empresa **Grupo Comercial Mexicana** con el de las empresas de la administración pública previamente investigadas.

G.C.M. Vs INAP

Por último se hará la comparación con los directivos y mandos medios de la organización **INAP** (Instituto Nacional de Administración Pública) que tomaron el diplomado en el perfeccionamiento de las estrategias gerenciales; con el fin de conocer su perfil en variables como el estilo de negociación (manejo de conflictos), su estilo de dirección (liderazgo), y su estilo de manejar las relaciones personales (comunicación).

Dicha información será confrontada con los resultados de la presente investigación en la cual hemos buscado analizar las mismas variables, pero en este caso a directivos de una organización del sector privado, como es el caso del **Grupo Comercial Mexicana**.

Con el fin de poder contestar si es que existe diferencia significativa en el estilo de liderazgo entre los líderes que se desarrollan en organizaciones del sector público, y sus homólogos que lo hacen en el sector privado.

¿Son iguales los perfiles de los líderes de una organización del sector público, y los de sus homólogos de organizaciones del sector privado?

Basándonos en los resultados de ambas investigaciones podemos decir que:

En cuanto a la variable de **MANEJO DE CONFLICTOS**. Podemos observar que los estilos NO son homogéneos, es decir, al hacer un análisis de correlaciones encontramos que el grupo de estrategias gerenciales tienen una tendencia negativa débil es decir, se inclina más hacia el compromiso el cual es un punto intermedio de asertividad y cooperación, en donde el objetivo es encontrar una solución que parcialmente satisfaga ambas partes, implica dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar rápidamente una posición intermedia. Y el otro Grupo Comercial Mexicana se inclina por el lado de competir, lo que quiere decir que es altamente asertivo y de baja cooperación, el individuo persigue sus propios intereses a expensas de las demás personas, existe una orientación hacia el poder, en donde una persona utiliza cualquier método que le parezca apropiado para imponer sus posición; estos resultados los podemos analizar en la tabla de estilos de manejo de conflictos para cada organización, además de una tercer tabla en la cual se confrontan los resultados de cada organización. Además de tener el apoyo de las graficas, en la cual están los resultados del G.E.G., la grafica #16 en la que están los resultados del Grupo Comercial Mexicana, y la grafica #17 en donde se encuentran los resultados de la comparación entre las dos organizaciones #18, es por ello que gracias ha estas tablas y a los gráficos podemos decir que el comportamiento de los líderes en estas dos organizaciones de diferente sector, no son homogéneos con la siguiente tendencia en la variable de estilos de:

MANEJO DE CONFLICTOS

	Colaborar	competir	comprometerse	evitar	acomodar
G.E.G.	2	2	10	1	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
Media	3.5	3.5	6.5	1.5	0

Estos resultados nos muestran que en ambos grupos en lo que respecta a la variable de manejo de conflictos.

En cuanto a la variable de el estilo de **COMUNICACIÓN** nuevamente los dos grupos muestran una tendencia positiva, aunque con mas diferencias que con la variable del manejo de los conflictos, para la variable de comunicación analizamos los resultados de cada grupo mediante correlaciones, en donde encontramos que para el caso del grupo del **INAP (G.E.G.)** ellos obtuvieron una correlación positiva muy fuerte, y para el caso del **Grupo de Comercial Mexicana** encontramos que su correlación aunque positiva es muy débil, (analice la tabla correspondiente para cada grupo de directivos para la variable de comunicación), en la tercer tabla en la cual confrontamos las correlaciones de cada grupo encontramos que los estilos de comunicación son diferentes entre si esto lo podemos observar ya que la correlación de dicha comparación es negativa débil. Estos resultados los podemos observar en las graficas de la variable de comunicación para cada grupo de directivos graficas #19 y #20 respectivamente, además de una tercer grafica en la que podemos observar la confrontación entre los dos grupos. Grafica #21.

COMUNICACION

	acción	método	Relaciones humanas	ideas
G.E.G.	12	0	3	0
G.C.M.	3	4	6	2
Media	7.5	4	4.5	2

En cuanto a la variable de estilo de **COMUNICACIÓN** encontramos para el caso del grupo del **INAP (G.E.G.)** que ellos prefieren la acción como estilo de comunicación lo que significa que son personas de acción. Ya que las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción y el éxito. En las tareas a ejecutar, el ir obteniendo éxitos progresivos, y la resolución satisfactoria de los problemas.

Mientras que en lo que respecta a la variable recomunicación en el **Grupo de Comercial mexicana**, estos se inclinan por un estilo de relaciones humanos lo que nos muestra que este grupo se interesa principalmente por las relaciones interpersonales, les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, y los sistemas sociales.

Con esto afirmamos que en la variable de comunicación entre estas dos empresas no es homogéneo, ya que tienen inclinaciones diferentes.

En los que respecta al tipo de **LIDERAZGO** encontramos después de analizar la información obtenida que en el grupo del **INAP (G.E.G.)** la correlación obtenida es positiva en nivel muy fuerte, mientras que en el **Grupo de Comercial Mexicana** se observa igualmente una correlación positiva media, dando como resultado al realizar la confrontación entre ambos grupos una correlación positiva muy fuerte, lo que nos habla de que los estilos de liderazgo son homogéneos.

Esto lo podemos observar en las tablas de cada grupo respectivamente en los que se analiza la variable de liderazgo, además de en la tercer tabla en la que se analiza la comparación entre ambos grupos, para mayor comprensión de los resultados revise las graficas #22, #23 y #24 respectivamente para cada tabla.

LIDERAZGO

	autoritario	Trabajo de equipo	Día de campo	Dejar de hacer
G.E.G.	3	8	3	1
G.C.M.	1	7	5	2
Media	2	7.5	4	1.5

En lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo encontramos que ambos grupos coinciden en el estilo de liderazgo que ejercen, lo cual nos servirá para poder dar respuesta a las preguntas que dieron pie a esta investigación.

Como se observa el trabajo en equipo es la variable preferida por los dos grupos lo que quiere decir que a estos grupos les gusta trabajar obteniendo una alta tarea, pero de igual forma tienen una alta relación.

En lo que respecta a las hipótesis:

Nuestra hipótesis de investigación era la siguiente:

Hi: Los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto son homogéneas

Después de analizar los estilos de liderazgo ejercidos en el Grupo Comercial Mexicana, encontramos que sí existe un estilo predominante entre los directivos de esta organización, este estilo es el de trabajo en equipo, que como ya mencionamos este tipo de liderazgo es reconocido por tener un alto nivel de tarea y un alto nivel de relaciones.

Así que en lo que respecta a esta hipótesis podemos concluir diciendo que sí existe un estilo el cual es predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana y un perfil homogéneo entre las dos empresas.

Nuestra hipótesis nula era la siguiente:

Ho: Los 15 directivos de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.

Esta hipótesis es totalmente rechazada ya que sí se encontró un estilo predominante entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana.

Nuestras hipótesis alternas son las siguientes:

Hi: Los mejores líderes de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto.

Hi: Los mejores líderes de la empresa **Grupo Comercial Mexicana** son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación.

Hi: Los estilos de liderazgo de los directivos de la **Administración Pública** son homogéneos a los estilos predominantes en la **Administración Privada**.

En la hipótesis alterna #1 planteamos que aquellos líderes que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo obtendrán el perfil ideal en manejo de conflictos. Por lo que después de analizar los resultados obtenidos de la investigación a los directivos del **Grupo Comercial Mexicana**, encontramos que si existe una relación positiva entre dicha variable a estudiar, por lo que se acepta dicha hipótesis

En la hipótesis alterna #2 planteamos que aquellos líderes que obtengan una mayor puntuación en el liderazgo también tendrán una puntuación alta en comunicación. Por lo que después de revisar los resultados obtenidos de la investigación a los miembros del Grupo Comercial Mexicana encontramos que existe una relación positiva, es decir en lo que respecta al manejo de conflictos encontramos que los directivos prefieren colaborar lo que implica trabajar en equipo para resolver los posibles problemas, mientras que para la variable de la comunicación prefieren un estilo de relaciones humanas lo que igualmente nos habla de un trabajo en equipo, por lo que esta hipótesis es aceptada.

En la hipótesis alterna #3 planteamos una relación entre la administración pública y las administración privada, se plantea que los estilos de los directivos de la administración pública son homogéneos a los estilos predominantes de la administración privada.

Por lo que después de analizar los resultados obtenidos de la investigación realizada a los directivos del Grupo Comercial Mexicana, encontramos que coinciden tanto en las tres variables a estudiar. Por lo que dicha hipótesis es positiva, por lo tanto se acepta.

Por ello después de investigar y analizar los datos obtenidos tanto de la presente investigación como los de la investigación anterior realizada a directivos del INAP(G.E.G.), podemos decir que:

En lo que respecta a la variable de **estilo de liderazgo**, estas dos organizaciones son muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados obtenidos de los directivos del G.E.G. y los obtenidos de los directivos del G.C.M. es muy alta (0.80060) por lo que podemos hablar que existe un estilo homogéneo entre estos grupos de directivos.

En lo que respecta a la variable de **manejo de conflictos**, encontramos que estas dos organizaciones son igualmente muy parecidas, ya que la correlación entre los resultados

COMUNICACIÓN DIRECTIVOS DEL GRUPO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

Correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo de Estrategias Gerenciales referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones Estra. Geren.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
No Proporsiono	12	15	18	17	16	12	8	4	-0.8783	negativa muy fuerte
No Proporsiono	20	11	13	15	16	12	8	4	0.4345	positiva media
No Proporsiono	21	12	20	19	16	12	8	4	-0.0632	negativa debil
No Proporsiono	3	3	18	12	16	12	8	4	-0.7379	negativa media
No Proporsiono	24	18	21	21	16	12	8	4	0.3162	positiva debil
No Proporsiono	24	18	21	21	16	12	8	4	0.3162	positiva debil
No Proporsiono	22	9	12	21	16	12	8	4	0.0000	nula
No Proporsiono	28	15	16	20	16	12	8	4	0.5025	positiva media
No Proporsiono	24	18	18	21	16	12	8	4	0.4045	positiva media
No Proporsiono	29	15	13	19	16	12	8	4	0.5804	positiva media
No Proporsiono	26	16	16	18	16	12	8	4	0.6508	positiva media
No Proporsiono	27	14	18	13	16	12	8	4	0.7693	positiva fuerte
No Proporsiono	21	15	19	11	16	12	8	4	0.7569	positiva fuerte
No Proporsiono	24	15	21	18	16	12	8	4	0.4000	positiva media
No Proporsiono	15	5	18	14	16	12	8	4	-0.2306	negativa debil
suma por estilo	12	0	3	0	16	12	8	4	0.7502	positiva muy fuerte

ANALISIS DE LA TABLA

En esta tabla podemos observar el comportamiento de los resultados de la aplicación del cuestionario, el cual nos servira para poder conoser si es que existe un estilo de comunicación entre los directivos de organizaciones del sector publico, para poder despues cotejar estos resultados con los optenidos por la investigación realizada por nuestra parte, cabe mencionar que los datos de esta tabla fueron obtenidos de una investigación realizada anteriormente por alumnos de la UAM-I a directivos que tomaron el curso de estrategias gerenciales.

Según los resultados obtenidos al correr las correlaciones encontramos que existe un estilo homogeneo de estilo de comunicación entre los directivos que tomaron el curso de estrategias gerenciales, ya que esta correlación fue de (0.7502) grafica # 1

COMUNICACIÓN DIRECTIVOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones directivos del G.C.M.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
no proporcio	8	13	12	7	16	12	8	4	0.1754	positiva débil
no proporcio	9	12	14	5	16	12	8	4	0.3297	positiva media
no proporcio	12	8	13	7	16	12	8	4	0.4385	positiva media
no proporcio	10	14	8	8	16	12	8	4	0.5477	positiva media
no proporcio	8	11	12	9	16	12	8	4	-0.2828	negativa débil
no proporcio	12	8	13	7	16	12	8	4	0.4385	positiva media
no proporcio	14	8	5	13	16	12	8	4	0.1826	positiva débil
no proporcio	8	12	13	7	16	12	8	4	0.0877	positiva débil
no proporcio	7	13	10	10	16	12	8	4	-0.3162	negativa media
no proporcio	11	7	11	11	16	12	8	4	-0.2582	negativa débil
no proporcio	15	10	9	6	16	12	8	4	0.9661	positiva muy fuerte
no proporcio	10	8	10	12	16	12	8	4	-0.6325	negativa media
no proporcio	9	9	10	12	16	12	8	4	-0.9129	negativa muy fuerte
no proporcio	2	16	15	7	16	12	8	4	-0.2704	negativa débil
no proporcio	6	10	14	10	16	12	8	4	-0.6325	negativa media
suma por estilo	3	4	6	2	16	12	8	4	0.0756	positiva débil

ANALISIS DE LA TABLA

En esta tabla podemos observar el comportamiento de los resultados de la aplicación del cuestionario, el cual nos servirá para conocer las características de los estilos de comunicación de los directivos de la organización Grupo Comercial Mexicana la cual es una organización del sector privado, dichos resultados fueron obtenidos gracias a la presente investigación con el fin de poderlos confrontar, con los resultados de una organización del sector publico.

En esta tabla podemos observar que 7 de los directivos del Grupo Comercial Mexicana (G.C.M.) muestran una correlación negativa, lo cual nos indica que se tiene, algún problema en este sector, el resto de los directivos investigados muestran correlaciones positivas lo cual, como podemos observar en la correlación general (grupala) ayuda a que las cosas se nivelen un poco dando así una correlación general (0.0756) positiva aunque muy débil, lo que nos indica que existen serios problemas de comunicación en esta organización.

Para poder apreciar mejor estos datos revise la grafica # 2

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS ENTRE EL G.E.G. Y EL G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del G.E.G. referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones G.E.G.				calificaciones directivos G.C.M.				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
G.E.G.. Vs G.C.M.	12	15	18	17	8	13	12	7	0.2568	positiva debil
G.E.G.. Vs G.C.M.	20	11	13	15	9	12	14	5	-0.4629	negativa media
G.E.G.. Vs G.C.M.	21	12	20	19	12	8	13	7	0.5824	positiva media
G.E.G.. Vs G.C.M.	3	3	18	12	10	14	8	8	-0.7698	negativa fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	24	18	21	21	8	11	12	9	-0.6708	negativa fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	24	18	21	21	12	8	13	7	0.5547	positiva media
G.E.G.. Vs G.C.M.	22	9	12	21	14	8	5	13	0.8850	positiva muy fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	28	15	16	20	8	12	13	7	-0.7281	negativa fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	24	18	18	21	7	13	10	10	-0.8528	negativa fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	29	15	13	19	11	7	11	11	0.3746	positiva media
G.E.G.. Vs G.C.M.	26	16	16	18	15	10	9	6	0.7859	positiva fuerte
G.E.G.. Vs G.C.M.	27	14	18	13	10	8	10	12	-0.0640	negativa debil
G.E.G.. Vs G.C.M.	21	15	19	11	9	9	10	12	-0.7441	negativa media
G.E.G.. Vs G.C.M.	24	15	21	18	2	16	15	7	-0.6568	negativa media
G.E.G.. Vs G.C.M.	15	5	18	14	6	10	14	10	0.2188	positiva debil
suma por estilo	12	0	3	0	3	4	6	2	-0.0773	negativa debil

ANÁLISIS DE LA TABLA

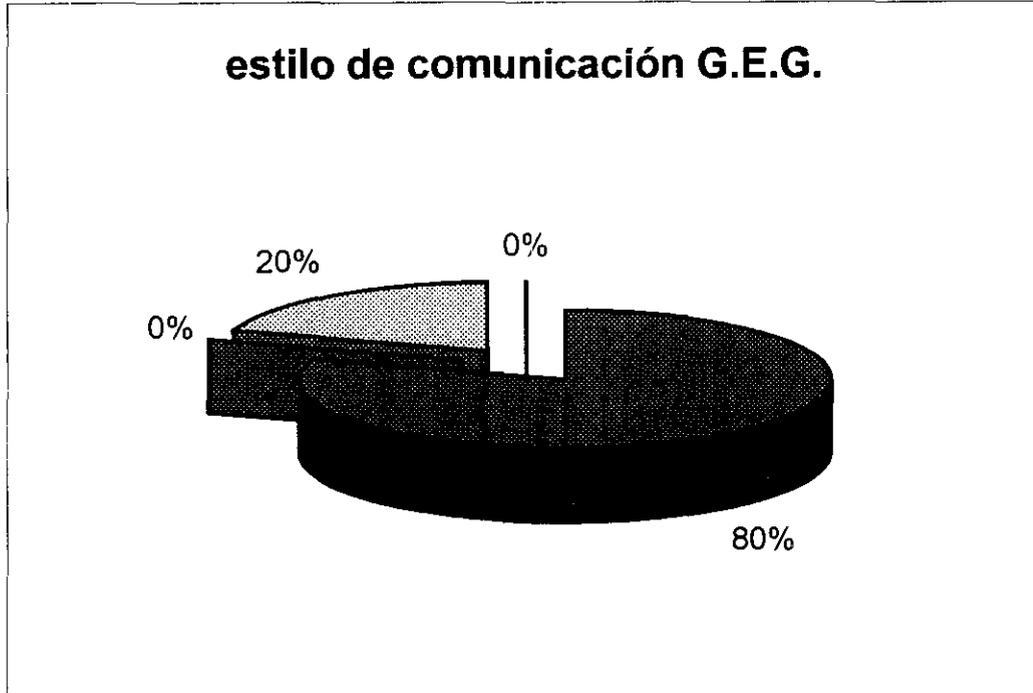
En esta tabla podremos observar la confrontación hecha entre los resultados obtenidos por parte de la investigación realizada a directivos del G.E.G., y a directivos del Grupo Comercial Mexicana, con el fin de saber si existen diferencias significativas entre los estilos de comunicación de una organización y de la otra.

Como lo muestra la presente tabla existe una gran diferencia en los niveles de correlación que se tienen en cada organización ya que como se pudo observar en las tablas anteriores en la organización del G.E.G se tiene un nivel de comunicación muy bueno, y esto es apoyado por la tabla correspondiente que nos muestra una correlación positiva muy fuerte para esta organización, mientras que para su contraparte la Organización Grupo Comercial Mexicana, la cual segun nos muestra su tabla correspondiente tiene un nivel de correlación aunque positivo muy debil, lo cual al conparar dichas correlaciones para poder saber el grado de compatibilidad, y de esta forma observar si es que existen o no diferencias significativas en lo que corresponde a la variable de estilo de comunicación. en la presente tabla se muestra la correlación general de dicha confrontación de estilos y podemos observar que existe una gran diferencia entre estas dos organizaciones, ya que su correlación es negativa debil. (-0.0773)

Para poder apreciar mejor esto datos revise la grafica # 3.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN G.E.G.

ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
2	0	3	0



GRAFICA # 1

ESTILOS DE COMUNICACIÓN GRUPO COMERCIAL MEXICANA

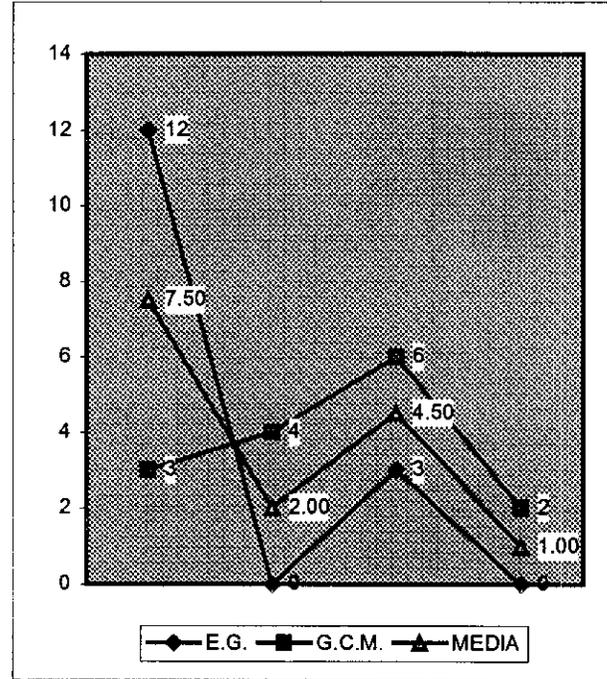
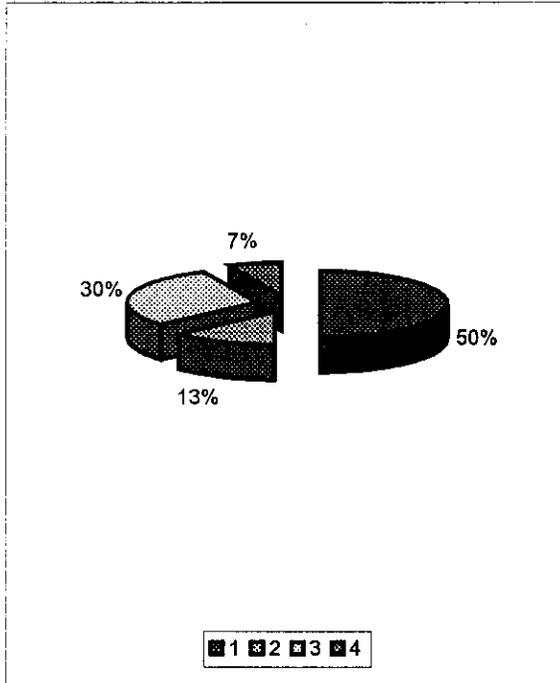
ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
3	4	6	2



GRAFICA # 2

ESTILOS DE COMUNICACIÓN COMPARACIÓN, G.E.G. Y GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

	ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
G.E.G.		0	3	0
G.C.M.		4	6	2
MEDIA	7.50	2.00	4.50	1.00

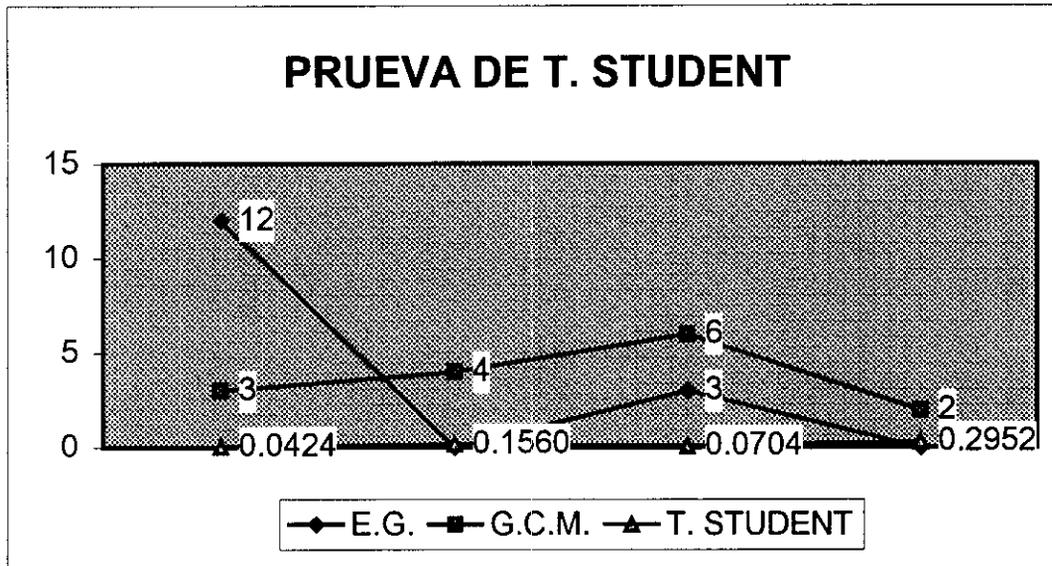


GRAFICA # 3

ESTILOS DE COMUNICACIÓN COMPARACIÓN,

	ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
Est. Geren.	12	0	3	0
G.C.M.	3	4	6	2
T. Student	0.0424	0.1560	0.0704	0.2952

GRAFICA # 4



ESTILO DE LIDERAZGO G.E.G..

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del G.E.G. en cuanto al tipo de liderazgo, evaluado por el instrumento de Hersey y Blanchard										
Nombre	calificaciones G.E.G				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
No Proporsiono	5	0	0	0	3	4	2	1	0.25820	positiva debil
No Proporsiono	2	0	4	0	3	4	2	1	-0.13484	negativa debil
No Proporsiono	2	2	3	0	3	4	2	1	0.51299	positiva media
No Proporsiono	0	5	4	0	3	4	2	1	0.53997	positiva media
No Proporsiono	1	4	2	2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
No Proporsiono	0	5	1	2	3	4	2	1	0.47809	positiva media
No Proporsiono	-1	3	3	2	3	4	2	1	-0.06820	negativa debil
No Proporsiono	3	2	2	2	3	4	2	1	0.25820	positiva debil
No Proporsiono	-4	3	1	4	3	4	2	1	-0.29019	negativa debil
No Proporsiono	-2	3	4	2	3	4	2	1	-0.14726	negativa debil
No Proporsiono	-2	8	4	0	3	4	2	1	0.52400	positiva media
No Proporsiono	6	6	0	0	3	4	2	1	0.89443	positiva fuerte
No Proporsiono	0	6	2	0	3	4	2	1	0.73030	positiva muy fuerte
No Proporsiono	0	6	0	0	3	4	2	1	0.77460	positiva muy fuerte
No Proporsiono	0	7	6	2	3	4	2	1	0.35166	positiva media
suma por estilo	3	8	3	1	3	4	2	1	0.90791	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En esta tabla tenemos los resultados de la investigación la cual nos sirve de apoyo para poder, conocer si es que los estilos de liderazgo que existe entre los directivos de una organización del sector privado (G.C.M.) y una del sector publico (G.E.G.). en el caso de esta tabla muestra los resultados correspondientes al estudio realizado a directivos del G.E.G. con respecto a la variable de estilo de liderazgo.

Como se puede observar en esta tabla casi todos los miembros de esta organización obtuvieron correlaciones positivas, lo cual al realizar la correlación general encontramos que este resultado (0.9079) sitúa al grupo con una correlación positiva muy fuerte lo que nos indica una homogeneidad en esta variable en este grupo, revise grafica # 5.

ESTILO DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al tipo de liderazgo, evaluado por el instrumento de Hersey y Blanchard										
Nombre	calificaciones directivos del G.C.M.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
no proporcione	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcione	2	2	7	-2	3	4	2	1	0.24520	positiva debil
no proporcione	3	3	4	2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcione	2	6	3	-2	3	4	2	1	0.89868	positiva media
no proporcione	0	6	4	0	3	4	2	1	0.60246	positiva media
no proporcione	1	6	3	-2	3	4	2	1	0.84366	positiva muy fuerte
no proporcione	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcione	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcione	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcione	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcione	-4	3	0	1	3	4	2	1	0.08771	positiva debil
no proporcione	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcione	-4	2	4	-2	3	4	2	1	0.14142	positiva debil
no proporcione	6	6	6	5	3	4	2	1	0.77460	positiva muy fuerte
no proporcione	0	3	-3	-2	3	4	2	1	0.87831	positiva muy fuerte
suma por estilo	1	7	5	2	3	4	2	1	0.51569	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En la presente tabla encontramos los resultados, que se obtuvieron al analizar a los directivos de una organización del sector privado (G.C.M.) en cuanto a la variable de estilo de liderazgo.

Según los resultados obtenidos podemos observar que entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana, existe un estilo homogéneo de liderazgo, esto se observa en que todos los directivos obtuvieron correlaciones positivas, y la correlación general es de tipo positiva media (0.5156), revise la grafica # 6.

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS CICEN. Y G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del G.E.G. en cuanto al tipo de liderazgo, comparados con la correlación de los resultados obtenidos de los directivos de G.C.M; evaluados por el instrumento de Hersey y Blanchard										
Nombre	calificaciones G.E.G.				calificaciones directivos G.C.M.				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
G.E.G. Vs G.C.M.	5	0	0	0	2	2	4	-2	0.13245	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	2	0	4	0	2	2	7	-2	0.87380	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	2	2	3	0	3	3	4	2	0.97333	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	0	5	4	0	2	6	3	-2	0.83434	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	1	4	2	2	0	6	4	0	0.83887	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	0	5	1	2	1	6	3	-2	0.59585	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	-1	3	3	2	-1	-1	0	-2	0.21567	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	3	2	2	2	2	2	4	-2	0.13245	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	-4	3	1	4	-1	-1	0	-2	-0.34412	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	-2	3	4	2	-2	7	1	0	0.60542	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	-2	8	4	0	-4	3	0	1	0.81703	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	6	6	0	0	-2	7	1	0	0.29814	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	0	6	2	0	-4	2	4	-2	0.64550	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	0	6	0	0	6	6	6	5	0.33333	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	0	7	6	2	0	3	-3	-2	0.24786	negativa debil
suma por estilo	3	8	3	1	1	7	5	2	0.80060	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En esta tabla confrontaremos los resultados obtenidos al analizar la variable de estilo de liderazgo, entre una organización del sector publico (G.E.G.) y una organización del sector privado (G.C.M.) con el fin de identificar si existen o no diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de las distintas organizaciones.

Como podemos observar en esta tabla los resultados obtenidos de las correlaciones, indican que entre estas dos organizaciones de sectores distintos existe una homogeneidad fuerte en cuanto a la variable de estilo de liderazgo, (0.8006) ya que esta ubicada como una correlación positiva muy fuerte, revise la grafica # 7.

ESTILOS DE LIDERAZGO G.E.G.

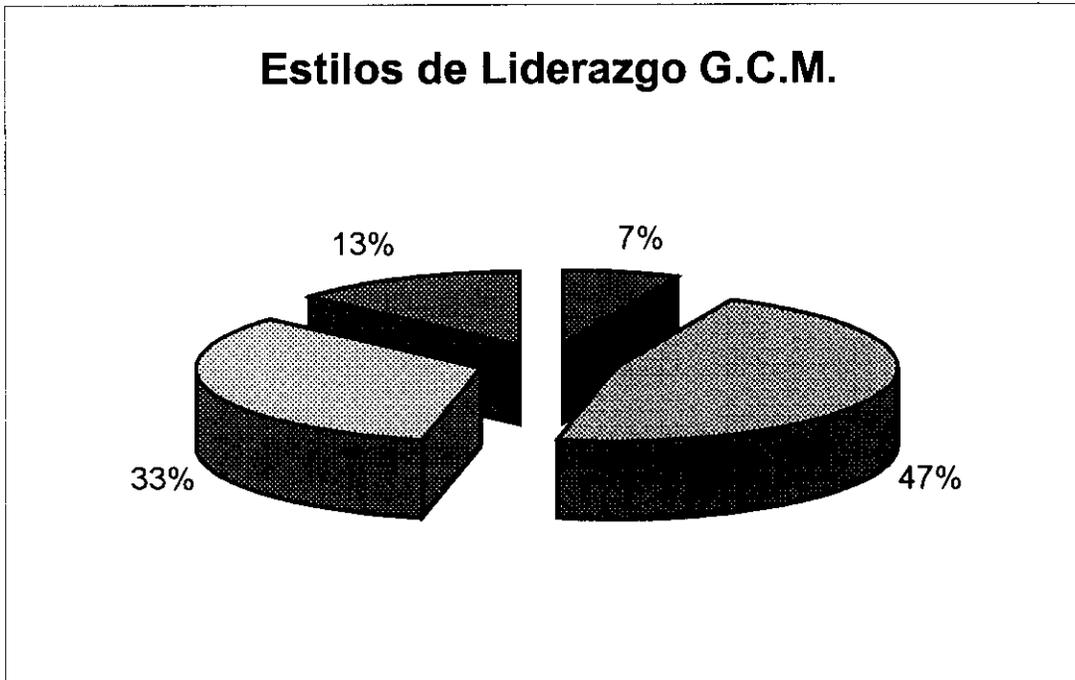
AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
3	8	3	1



GRAFICA # 5

ESTILOS DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA

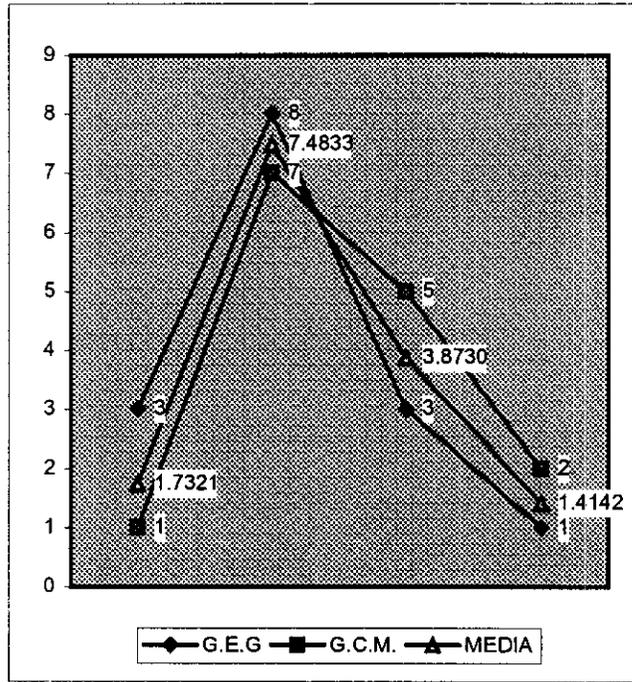
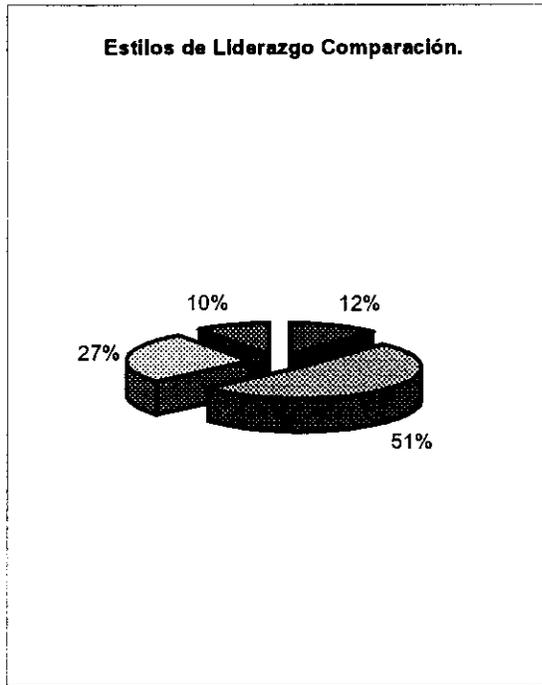
AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
7	7	5	2



GRAFICA # 6

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
G.E.G.		8	3	1
G.C.M.		7	5	2
MEDIA	1.7321	7.4833	3.8730	1.4142

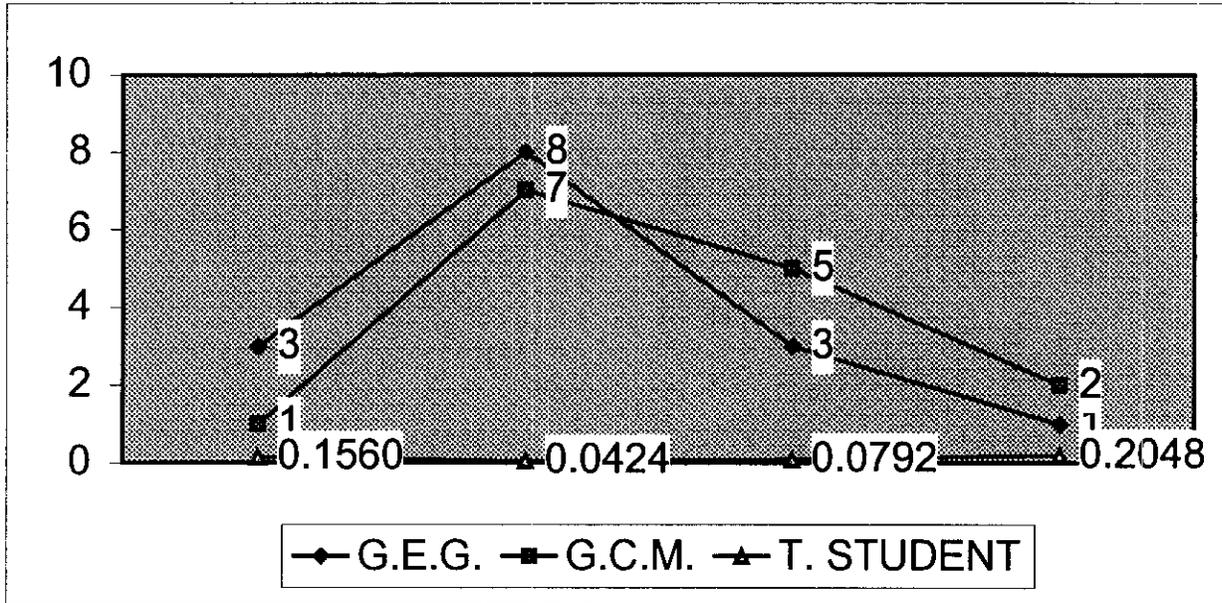


GRAFICA #7

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
G.E.G.	3	8	3	1
G.C.M.	1	7	5	2
T. STUDENT	0.1560	0.0424	0.0792	0.2048

GRAFICA #8



MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL G.E.G.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del G.E.G. en cuanto al manejo de conflictos, evaluado por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del G.E.G.					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretación
No Proporsiono	10	4	5	5	6	5	12	4	3	3	-0.31009	negativa debil
No Proporsiono	7	4	8	5	6	5	12	4	3	3	-0.58537	negativa media
No Proporsiono	4	7	10	3	6	5	12	4	3	3	0.21726	positiva debil
No Proporsiono	5	10	8	4	3	5	12	4	3	3	0.81633	positiva muy fuerte
No Proporsiono	6	6	10	5	3	5	12	4	3	3	0.10372	positiva debil
No Proporsiono	9	8	7	4	2	5	12	4	3	3	0.56689	positiva media
No Proporsiono	9	7	10	3	1	5	12	4	3	3	0.32432	positiva media
No Proporsiono	5	7	12	3	3	5	12	4	3	3	0.22969	positiva debil
No Proporsiono	3	6	11	5	5	5	12	4	3	3	-0.02204	negativa debil
No Proporsiono	4	5	9	5	7	5	12	4	3	3	-0.33055	negativa media
No Proporsiono	0	8	3	10	9	5	12	4	3	3	0.04611	positiva debil
No Proporsiono	4	7	12	3	4	5	12	4	3	3	0.19792	positiva debil
No Proporsiono	5	3	11	7	4	5	12	4	3	3	-0.50175	negativa media
No Proporsiono	7	6	9	4	4	5	12	4	3	3	0.15582	positiva debil
No Proporsiono	4	11	5	5	5	5	12	4	3	3	0.93495	positiva muy fuerte
suma por estilo	2	2	10	1	0	5	12	4	3	3	-0.06611	negativa debil

ANALISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podremos apreciar los resultados que fueron obtenidos gracias a una investigación previa realizada por alumnos de la UAM-I en la cual se analizo el estilo que se tiene en una organización del sector publico como lo es el G.E.G., para poder conocer como manejan los conflictos en esta organización sus directivos, dichos resultados nos servirán para poder determinar si es que son homogéneos o no los estilos que tienen los directivos para manejar los conflictos en una organización del sector publico (G.E.G.) y una del sector privado Grupo Comercial Mexicana (GMC.) analizada en el siguiente cuadro.

Según los resultados de esta tabla podemos observar que el estilo de manejo de conflictos dentro del G.E.G. son diferentes en gran forma, ya que su correlación es de tipo negativa debil, (-0.0661) por lo que podemos decir que no existe un estilo homogéneo de manejo de conflictos, analice la grafica # 9.

MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana en cuanto al manejo de conflictos, evaluado por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del G.C.M.					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretacion
	no proporcio	10	4	5	7	4	5	12	4	3		
no proporcio	4	8	6	4	8	5	12	4	3	3	0.46278	positiva media
no proporcio	6	5	4	8	7	5	12	4	3	3	-0.45993	negativa media
no proporcio	4	4	10	6	6	5	12	4	3	3	-0.48581	negativa media
no proporcio	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcio	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcio	12	5	8	3	1	5	12	4	3	3	0.11313	positiva debil
no proporcio	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcio	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcio	5	5	8	4	8	5	12	4	3	3	-0.31804	negativa debil
no proporcio	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcio	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcio	7	7	7	6	3	5	12	4	3	3	0.45803	positiva media
no proporcio	1	8	3	9	9	5	12	4	3	3	0.08834	positiva debil
no proporcio	6	7	8	4	5	5	12	4	3	3	0.45993	positiva media
suma por estilo	5	5	3	2	0	5	12	4	3	3	0.68563	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podemos observar los resultados de la investigación realizada por nuestra parte con el fin de poder conocer si existe un estilo homogéneo de manejo de conflictos entre los directivos de una organización del sector privado, (G.C.M.), para después poder confrontar estos resultados con los obtenidos en una investigación previa que analizo los mismos estilos en una organización del sector público, dicha confrontación con el fin de poder definir si es que existe o no un estilo homogéneo entre los directivos de una organización del sector público y su homogénea del sector privado, en lo que respecta al manejo de los conflictos.

Según los resultados de la tabla podemos decir que existe un estilo homogéneo entre los directivos de la organización del sector privado (G.C.M.) lo cual se observa al analizar la correlación general la cual es positiva en un grado medio, (0.6856). Para poder observar mejor estos resultados analice la grafica # 10

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL G.E.G Y G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del G.E.G. en cuanto al manejo de conflictos, comparados con la correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana, evaluados por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del CICEN					calificaciones directivos G.C.M.					correlación Pearson	interpretación
	10	4	5	5	6	10	4	5	7	4		
G.E.G. Vs G.C.M.	10	4	5	5	6	10	4	5	7	4	0.83624	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	7	4	8	5	6	4	8	6	4	8	-0.31623	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	4	7	10	3	6	6	5	4	8	7	-0.86603	negativa muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	5	10	8	4	3	4	4	10	6	6	0.07001	positiva debil
G.E.G. Vs G.C.M.	6	6	10	5	3	5	10	3	4	8	-0.53814	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	9	8	7	4	2	5	10	3	4	8	-0.05882	negativa media
G.E.G. Vs G.C.M.	9	7	10	3	1	12	5	8	3	1	0.88070	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	5	7	12	3	3	6	9	5	6	4	0.10714	positiva debil
G.E.G. Vs G.C.M.	3	6	11	5	5	6	9	5	6	4	-0.13363	negativa debil
G.E.G. Vs G.C.M.	4	5	9	5	7	5	5	8	4	8	0.86860	positiva muy fuerte
G.E.G. Vs G.C.M.	0	8	3	10	9	8	7	3	6	6	-0.03107	negativa debil
G.E.G. Vs G.C.M.	4	7	12	3	4	8	7	3	6	6	-0.76376	negativa considerable
G.E.G. Vs G.C.M.	5	3	11	7	4	7	7	7	6	3	0.31950	positiva media
G.E.G. Vs G.C.M.	7	6	9	4	4	1	8	3	9	9	-0.81892	negativa muy debil
G.E.G. Vs G.C.M.	4	11	5	5	5	6	7	8	4	5	0.33541	positiva media
suma por estilo	2	2	10	1	0	5	5	3	2	0	0.20624	positiva debil

ANÁLISIS DE LA TABLA.

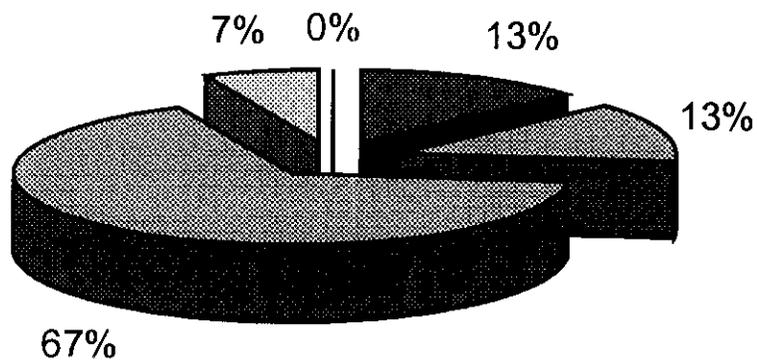
En la presente tabla confrontaremos los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas con el fin de determinar, si existe un perfil homogéneo, en lo que respecta al manejo de los conflictos en organizaciones tanto del sector publico (G.E.G.) como en el privado (G.C.M.). en esta tabla confrontaremos estos datos para poder saber si existe un perfil homogéneo en cuanto a la variable de manejo de conflictos, entre los directivos de una organización del sector privado y una organización del sector publico.

Como se puede observar en esta tabla, existen diferencias en cuanto a las correlaciones de la variable manejo de conflictos, la correlación general para esta variable, (0.2062) es fuerte debil lo cual nos indica que existe un perfil casi homogéneo en cuanto a esta variable, revise grafica # 11.

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS G.E.G.

COMPETIR	COLABORAR	COMPROMET ERSE	EVITAR	ACOMODAR
2	2	10	1	0

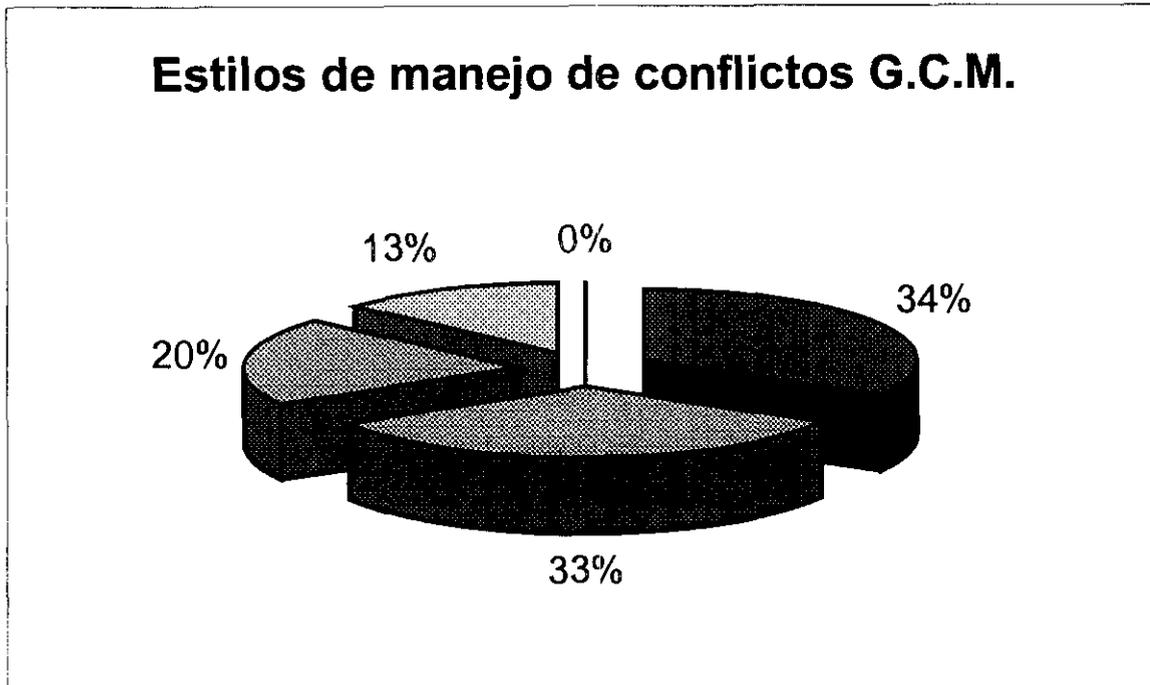
Manejo de Conflictos G.E.G.



GRAFICA # 9

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS G.C.M.

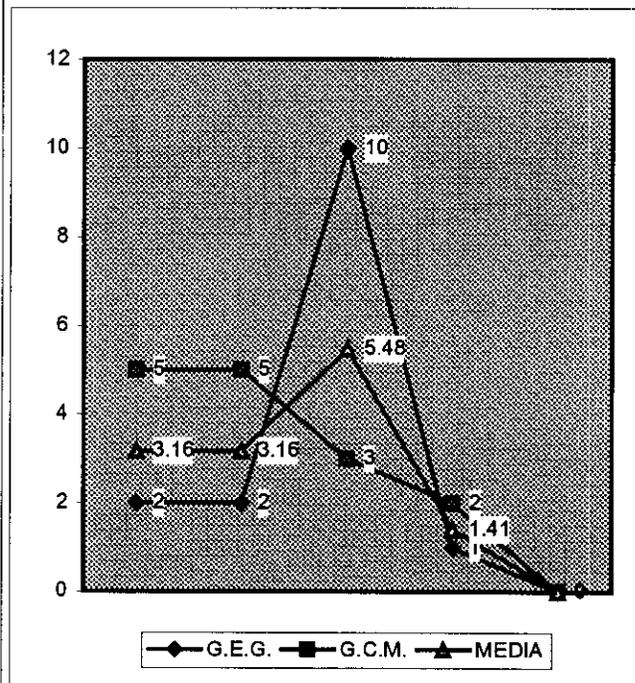
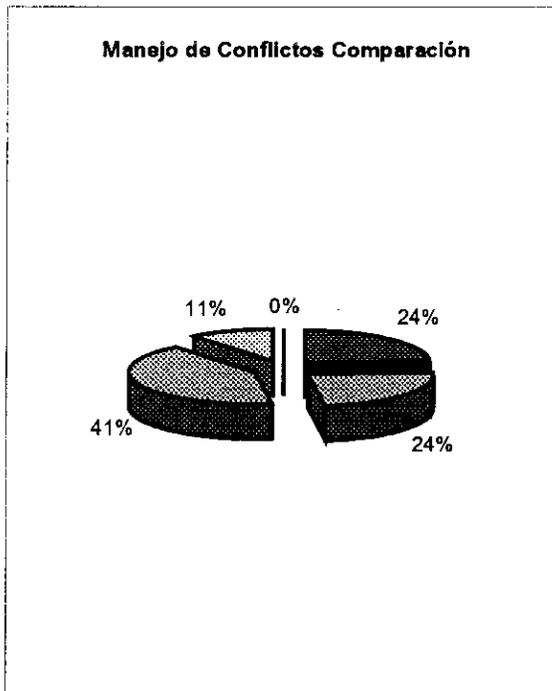
COMPETIR	COLABORAR	COMPROMET ERSE	EVITAR	ACOMODAR
4	5	3	2	0



GRAFICA # 10

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN G.E.G. Y G.C.M.

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
G.E.G.	2	2	10	1	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
MEDIA	3.16	3.16	5.48	1.41	0

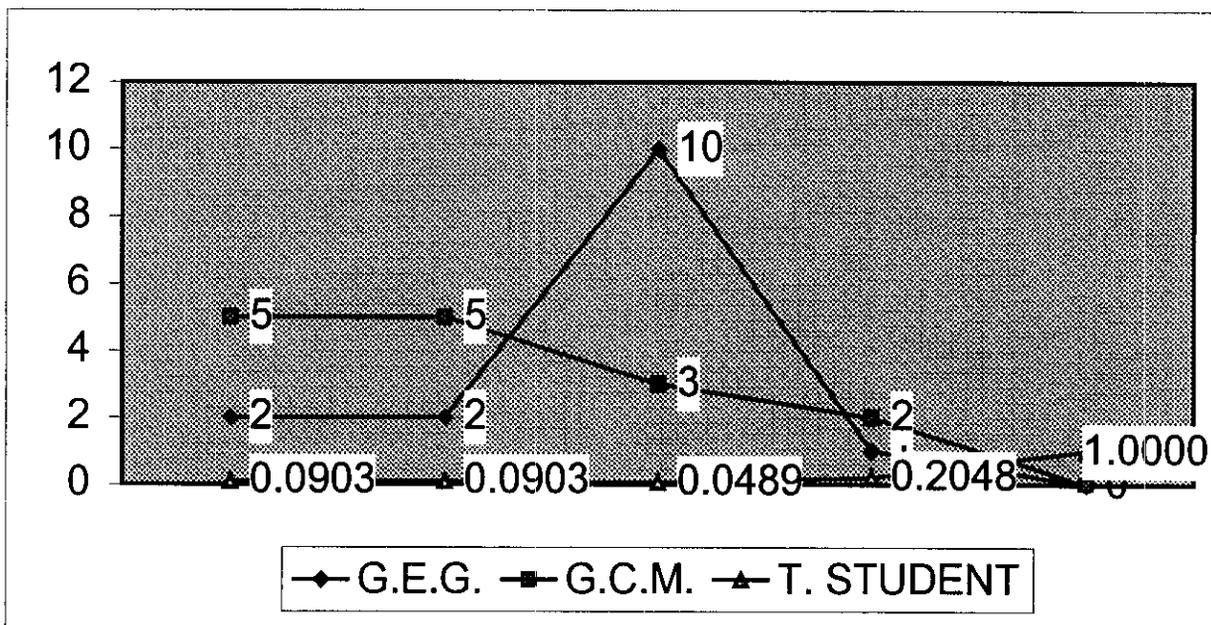


GRAFICA # 11

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
G.E.G.	2	2	10	1	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
T. STUDENT	0.0903	0.0903	0.0489	0.2048	1.0000

GRAFICA # 12



COMUNICACIÓN DIRECTIVOS DEL CICEN

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones directivos del CICEN				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
Alonzo Fernandez Arturo	10	9	9	12	16	12	8	4	-0.5477	negativa media
Baca Aguilera Rocio	11	9	8	12	16	12	8	4	-0.1414	negativa debil
Barojas Ramirez jose	7	11	9	13	16	12	8	4	-0.8000	negativa muy fuerte
Barrera Garcia Pablo	9	12	9	10	16	12	8	4	0.0000	nula
Capello y Rodriguez Vicente	14	9	7	10	16	12	8	4	0.6139	positiva media
Del Olmo Gonzalez Ricardo	15	9	6	10	16	12	8	4	0.6211	positiva media
Diaz Galindo Luz	19	10	9	2	16	12	8	4	0.9623	positiva muy fuerte
Flores Rosso Luis	17	10	9	4	16	12	8	4	0.9645	positiva muy fuerte
Gaona Laguna Jorge	13	7	8	12	16	12	8	4	0.0877	positiva debil
Gonzalez Alvarez Ana	20	11	9	0	16	12	8	4	0.9754	positiva muy fuerte
Gonzalez Sanchez Eusebio	10	14	5	10	16	12	8	4	0.3153	positiva media
Martinez Becerril Jose	12	20	1	7	16	12	8	4	0.5458	positiva media
Martinez Garcia Jose	10	19	4	7	16	12	8	4	0.4781	positiva media
Morales Fernandez Nora	18	12	5	5	16	12	8	4	0.9469	positiva muy fuerte
Ordoño Perez Alicia	17	4	16	3	16	12	8	4	0.5145	positiva media
suma por estilo	8	4	0	3	16	12	8	4	0.7424	positiva muy fuerte

ANALISIS DE LA TABLA

En esta tabla podemos observar el comportamiento de los resultados de la aplicación del cuestionario, el cual nos servirá para conocer las características de los estilos de comunicación de los directivos de la organización CICEN la cual es una organización del sector publico, dichos resultados fueron obtenidos gracias a una investigación previa como ya fue mencionado al principio de este capitulo.

En esta tabla podemos observar que tres de los directivos muestran una correlación negativa que va desde débil hasta muy fuerte, pero el resto del grupo analizado muestra una correlación positiva, lo cual logra poner la balanza hacia estos, de igual forma en esta tabla podemos observar que en la correlación general, el grupo tiene una correlación positiva muy fuerte (0.7424) lo cual quiere decir que en este grupo de directivos la comunicación es muy buena, estos datos los podemos observar gráficamente en la tabla

COMUNICACIÓN DIRECTIVOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones directivos del G.C.M.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
no proporcio	8	13	12	7	16	12	8	4	0.1754	positiva débil
no proporcio	9	12	14	5	16	12	8	4	0.3297	positiva media
no proporcio	12	8	13	7	16	12	8	4	0.4385	positiva media
no proporcio	10	14	8	8	16	12	8	4	0.5477	positiva media
no proporcio	8	11	12	9	16	12	8	4	-0.2828	negativa débil
no proporcio	12	8	13	7	16	12	8	4	0.4385	positiva media
no proporcio	14	8	5	13	16	12	8	4	0.1826	positiva débil
no proporcio	8	12	13	7	16	12	8	4	0.0877	positiva débil
no proporcio	7	13	10	10	16	12	8	4	-0.3162	negativa media
no proporcio	11	7	11	11	16	12	8	4	-0.2582	negativa débil
no proporcio	15	10	9	6	16	12	8	4	0.9661	positiva muy fuerte
no proporcio	10	8	10	12	16	12	8	4	-0.6325	negativa media
no proporcio	9	9	10	12	16	12	8	4	-0.9129	negativa muy fuerte
no proporcio	2	16	15	7	16	12	8	4	-0.2704	negativa débil
no proporcio	6	10	14	10	16	12	8	4	-0.6325	negativa media
suma por estilo	3	4	6	2	16	12	8	4	0.0756	positiva débil

ANALISIS DE LA TABLA

En esta tabla podemos observar el comportamiento de los resultados de la aplicación del cuestionario, el cual nos servirá para conocer las características de los estilos de comunicación de los directivos de la organización Grupo Comercial Mexicana la cual es una organización del sector privado, dichos resultados fueron obtenidos gracias a la presente investigación con el fin de poderlos confrontar, con los resultados de una organización del sector público, (CICEN).

En esta tabla podemos observar que 7 de los directivos del Grupo Comercial Mexicana (G.C.M.) muestran una correlación negativa, lo cual nos indica que se tiene, algún problema en este sector, el resto de los directivos investigados muestran correlaciones positivas lo cual, como podemos observar en la correlación general (grupal) ayuda a que las cosas se nivelen un poco dando así una correlación general (0.0756) positiva aunque muy débil, lo que nos indica que existen serios problemas de comunicación en esta organización.

Para poder apreciar mejor estos datos revise la grafica # 14

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS ENTRE EL CICEN. Y EL G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN referente al tipo de comunicación, evaluado por el instrumento de										
Nombre	calificaciones directivos del CICEN				calificaciones directivos G.C.M.				correlación Pearson	interpretación
	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4		
CICEN. Vs G.C.M.	10	9	9	12	8	13	12	7	-0.8807	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	11	9	8	12	9	12	14	5	-0.9791	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	7	11	9	13	12	8	13	7	-0.8771	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	9	12	9	10	10	14	8	8	0.8333	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	14	9	7	10	8	11	12	9	-0.9303	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	15	9	6	10	12	8	13	7	0.0000	nula
CICEN. Vs G.C.M.	19	10	9	2	14	8	5	13	0.1915	positiva débil
CICEN. Vs G.C.M.	17	10	9	4	8	12	13	7	0.0211	positiva débil
CICEN. Vs G.C.M.	13	7	8	12	7	13	10	10	-0.8321	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	20	11	9	0	11	7	11	11	-0.0812	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	10	14	5	10	15	10	9	6	0.1209	positiva débil
CICEN. Vs G.C.M.	12	20	1	7	10	8	10	12	-0.6600	negativa media
CICEN. Vs G.C.M.	10	19	4	7	9	9	10	12	-0.5455	negativa media
CICEN. Vs G.C.M.	18	12	5	5	2	16	15	7	-0.4931	negativa media
CICEN. Vs G.C.M.	17	4	16	3	6	10	14	10	-0.0542	negativa débil
suma por estilo	8	4	0	3	3	4	6	2	-0.6055	negativa media

ANÁLISIS DE LA TABLA

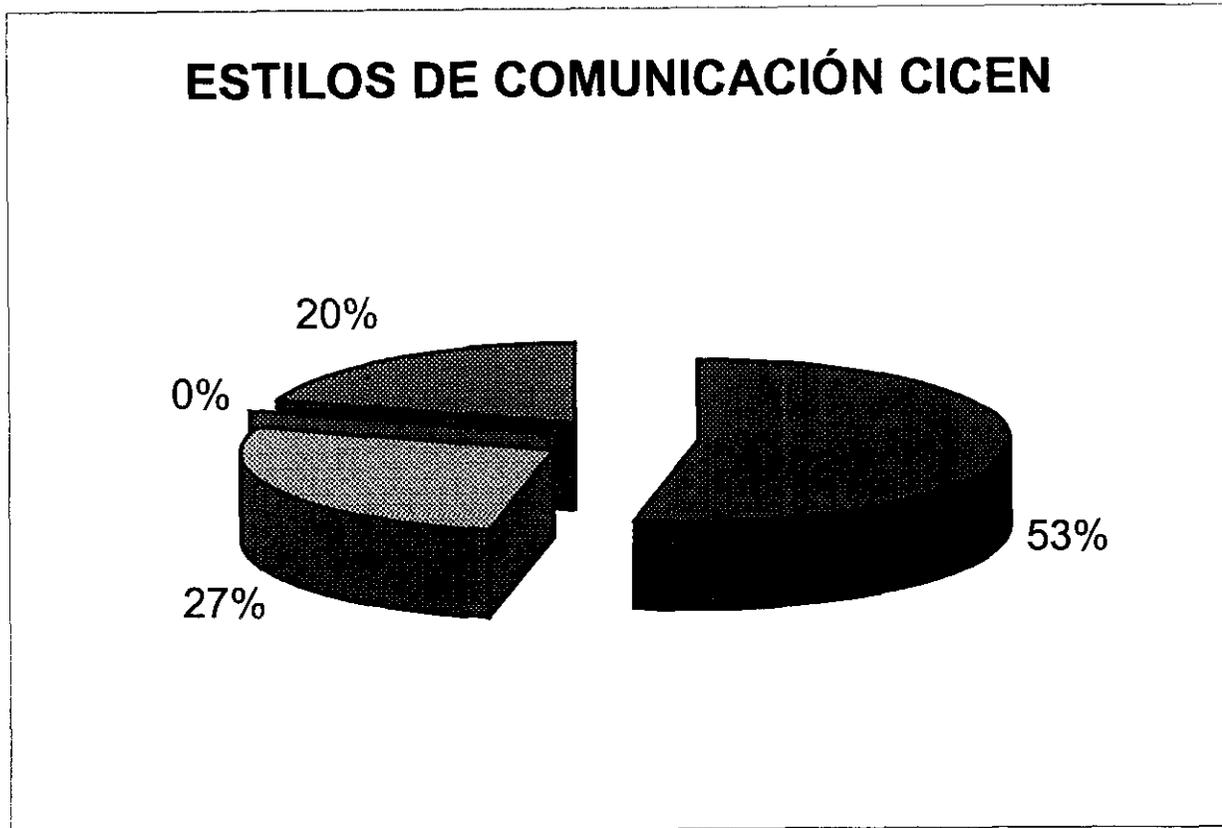
En esta tabla podremos observar la confrontación hecha entre los resultados obtenidos por parte de la investigación realizada a directivos del CICEN, y a directivos del Grupo Comercial Mexicana, con el fin de saber si existen diferencias significativas entre los estilos de comunicación de una organización y de la otra.

Como lo muestra la presente tabla existe una gran diferencia en los niveles de correlación que se tienen en cada organización ya que como se pudo observar en las tablas anteriores en la organización del CICEN se tiene un nivel de comunicación muy bueno, y esto es apoyado por la tabla correspondiente que nos muestra una correlación positiva muy fuerte para esta organización, mientras que para su contraparte la Organización Grupo Comercial Mexicana, la cual según nos muestra su tabla correspondiente tiene un nivel de correlación aunque positivo muy débil, lo cual al comparar dichas correlaciones para poder saber el grado de compatibilidad, y de esta forma observar si es que existen o no diferencias significativas en lo que corresponde a la variable de estilo de comunicación. En la presente tabla se muestra la correlación general de dicha confrontación de estilos y podemos observar que existe una gran diferencia entre estas dos organizaciones, ya que su correlación es negativa media.

Para poder apreciar mejor estos datos revise la gráfica # 15.

ESTILOS DE COMUNICACIÓN CICEN

ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
5	4	0	3

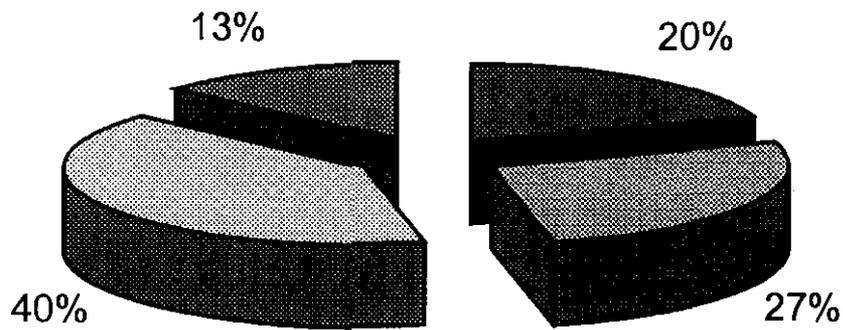


GRAFICA # 13

ESTILOS DE COMUNICACIÓN GRUPO COMERCIAL MEXICANA

ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
	4	6	2

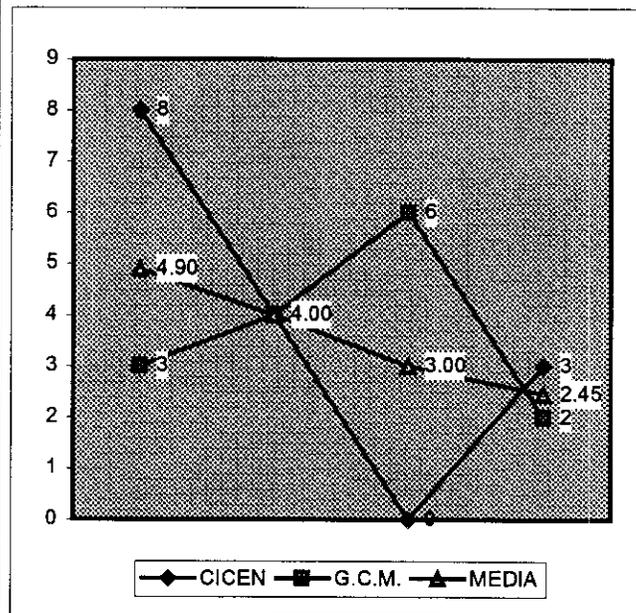
ESTILOS DE COMUNICACIÓN GRUPO COMERCIAL MEXICANA



GRAFICA # 14

ESTILOS DE COMUNICACIÓN COMPARACIÓN, CICEN Y GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

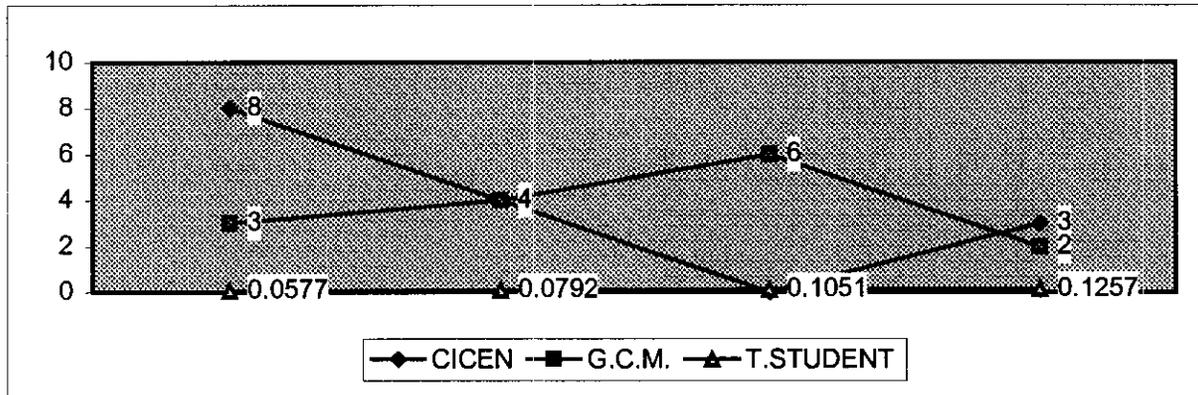
	ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
CICEN	4	4	0	3
G.C.M.	4	4	6	2
MEDIA	4.90	4.00	3.00	2.45



GRAFICA # 15

ESTILOS DE COMUNICACIÓN COMPARACIÓN, CICEN Y GRUPO

	ACCIÓN	METODO	RELACIONES HUMANAS	IDEAS
CICEN	8	4	0	3
G.C.M.	3	4	6	2
T. STUDENT	0.0577	0.0792	0.1051	0.1257



GRAFICA # 16

ESTILO DE LIDERAZGO CICEN.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al tipo de liderazgo, evaluado por el instrumento de Hersey y Blanchard										
Nombre	calificaciones directivos del CICEN				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
Alonzo Fernandez Arturo	0	4	5	-1	3	4	2	1	0.43853	positiva media
Baca Aguilera Rocio	2	5	6	0	3	4	2	1	0.51569	positiva media
Barojas Ramirez jose	4	-1	-4	0	3	4	2	1	0.19537	positiva debil
Barrera Garcia Pablo	4	6	5	4	3	4	2	1	0.67420	positiva media
Capello y Rodriguez Vicente	-1	3	-1	0	3	4	2	1	0.61379	positiva media
Del Olmo Gonzalez Ricardo	0	1	1	4	3	4	2	1	-0.74536	negativa muy fuerte
Diaz Galindo Luz	2	0	-4	0	3	4	2	1	0.30779	positiva media
Flores Rosso Luis	1	5	4	2	3	4	2	1	0.42426	positiva media
Gaona Laguna Jorge	-4	-2	6	2	3	4	2	1	-0.64044	negativa media
Gonzalez Alvarez Ana	2	3	4	2	3	4	2	1	0.13484	positiva debil
Gonzalez Sanchez Eusebio	0	6	4	0	3	4	2	1	0.60246	positiva media
Martinez Becerril Jose	-1	-2	-2	-2	3	4	2	1	0.25820	positiva media
Martinez Garcia Jose	3	5	1	0	3	4	2	1	0.98978	positiva muy fuerte
Morales Fernandez Nora	2	6	3	0	3	4	2	1	0.87788	positiva muy fuerte
Ordoño Perez Alicia	4	1	3	0	3	4	2	1	0.28284	positiva debil
suma por estilo	3	6	5	1	3	4	2	1	0.75689	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En esta tabla tenemos los resultados de la investigación la cual nos sirve de apoyo para poder, conocer si es que los estilos de liderazgo que existe entre los directivos de una organización del sector privado (G.C.M.) y una del sector publico (CICEN). en el caso de esta tabla muestra los resultados correspondientes al estudio realizado a directivos del CICEN con respecto a la variable de estilo de liderazgo.

Como se puede observar en esta tabla casi todos los miembros de esta organización obtuvieron correlaciones positivas, y tan solo dos de ellos tuvieron correlaciones negativas, lo cual al realizar la correlación general encontramos que este resultado (0.7568) sitúa al grupo con una correlación positiva muy fuerte lo que nos indica una homogeneidad en esta variable en este grupo, revise grafica # 17.

ESTILO DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al tipo de liderazgo, evaluado por el instrumento de Hersey y Blanchard										
Nombre	calificaciones directivos del G.C.M.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
no proporcio	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcio	2	2	7	-2	3	4	2	1	0.24520	positiva debil
no proporcio	3	3	4	2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	2	6	3	-2	3	4	2	1	0.89868	positiva media
no proporcio	0	6	4	0	3	4	2	1	0.60246	positiva media
no proporcio	1	6	3	-2	3	4	2	1	0.84366	positiva muy fuerte
no proporcio	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcio	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcio	-4	3	0	1	3	4	2	1	0.08771	positiva debil
no proporcio	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcio	-4	2	4	-2	3	4	2	1	0.14142	positiva debil
no proporcio	6	6	6	5	3	4	2	1	0.77460	positiva muy fuerte
no proporcio	0	3	-3	-2	3	4	2	1	0.87831	positiva muy fuerte
suma por estilo	1	7	5	2	3	4	2	1	0.51569	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En la presente tabla encontramos los resultados, que se obtuvieron al analizar a los directivos de una organización del sector privado (G.C.M.) en cuanto a la variable de estilo de liderazgo.

Según los resultados obtenidos podemos observar que entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana, existe un estilo homogéneo de liderazgo, esto se observa en que todos los directivos obtuvieron correlaciones positivas, y la correlación general es de tipo positiva media (0.5156), revise la grafica # 18.

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS CICEN. Y G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al tipo de liderazgo, comparados con la correlación de los resultados obtenidos de los directivos de G.C.M.; evaluados por el instrumento de Hersey y Blanchard

Nombre	calificaciones directivos del CICEN				calificaciones directivos G.C.M.				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
CICEN Vs G.C.M.	0	4	5	-1	2	2	4	-2	0.80986	positiva muy fuerte
CICEN Vs G.C.M.	2	5	6	0	2	2	7	-2	0.87856	positiva muy fuerte
CICEN Vs G.C.M.	4	-1	-4	0	3	3	4	2	-0.49424	negativa media
CICEN Vs G.C.M.	4	6	5	4	2	6	3	-2	0.86932	positiva muy fuerte
CICEN Vs G.C.M.	-1	3	-1	0	0	6	4	0	0.67501	positiva media
CICEN Vs G.C.M.	0	1	1	4	1	6	3	-2	-0.62883	negativa media
CICEN Vs G.C.M.	2	0	-4	0	-1	-1	0	-2	-0.64889	negativa media
CICEN Vs G.C.M.	1	5	4	2	2	2	4	-2	0.43529	positiva media
CICEN Vs G.C.M.	-4	-2	6	2	-1	-1	0	-2	0.36823	positiva media
CICEN Vs G.C.M.	2	3	4	2	-2	7	1	0	0.40452	positiva media
CICEN Vs G.C.M.	0	6	4	0	-4	3	0	1	0.67937	positiva media
CICEN Vs G.C.M.	-1	-2	-2	-2	-2	7	1	0	-0.60246	negativa media
CICEN Vs G.C.M.	3	5	1	0	-4	2	4	-2	0.08234	positiva muy fuerte
CICEN Vs G.C.M.	2	6	3	0	6	6	6	5	0.73333	positiva muy fuerte
CICEN Vs G.C.M.	4	1	3	0	0	3	-3	-2	-0.13801	negativa debil
suma por estilo	3	6	5	1	1	7	5	2	0.85979	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

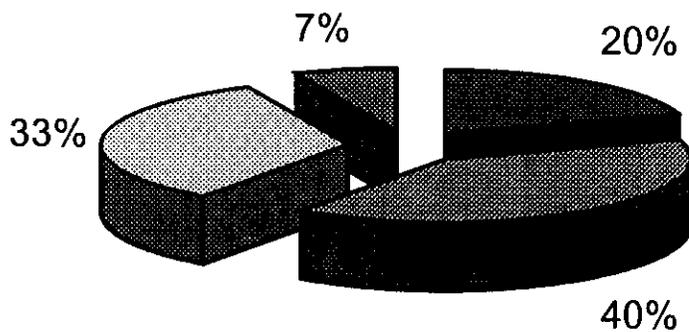
En esta tabla confrontaremos los resultados obtenidos al analizar la variable de estilo de liderazgo, entre una organización del sector publico (CICEN) y una organización del sector privado (G.C.M.) con el fin de identificar si existen o no diferencias significativas entre los estilos de liderazgo de las distintas organizaciones.

Como podemos observar en esta tabla los resultados obtenidos de las correlaciones, indican que entre estas dos organizaciones de sectores distintos existe una homogeneidad fuerte en cuanto a la variable de estilo de liderazgo, (0.8597) ya que esta ubicada como una correlación positiva muy fuerte, revise la grafica # 19.

ESTILOS DE LIDERAZGO CICEN

AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
3	6	5	1

ESTILOS DE LIDERAZGO

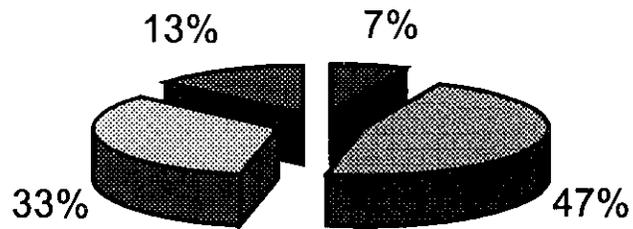


GRAFICA # 17.

ESTILOS DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA

AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
	7	5	2

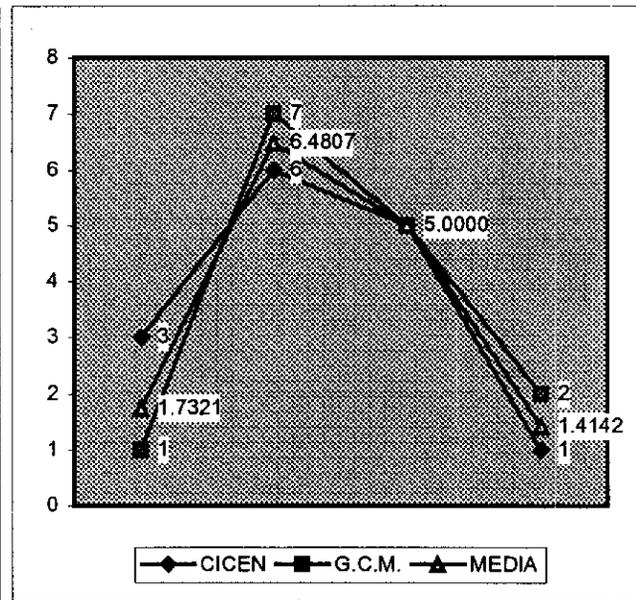
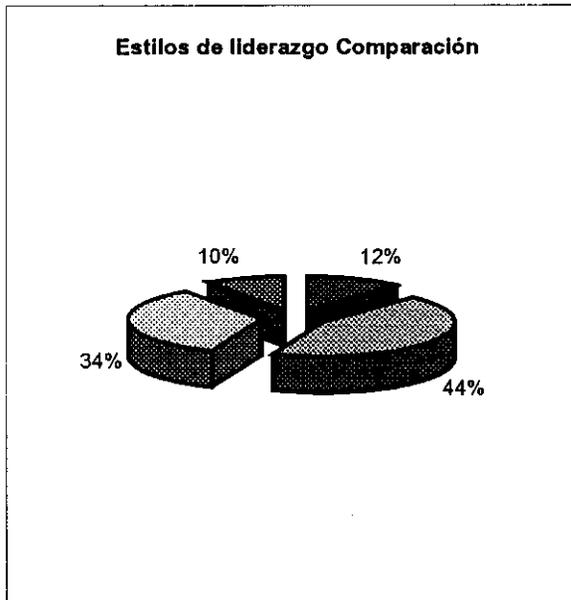
ESTILO DE LIDERAZGO



GRAFICA # 18.

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

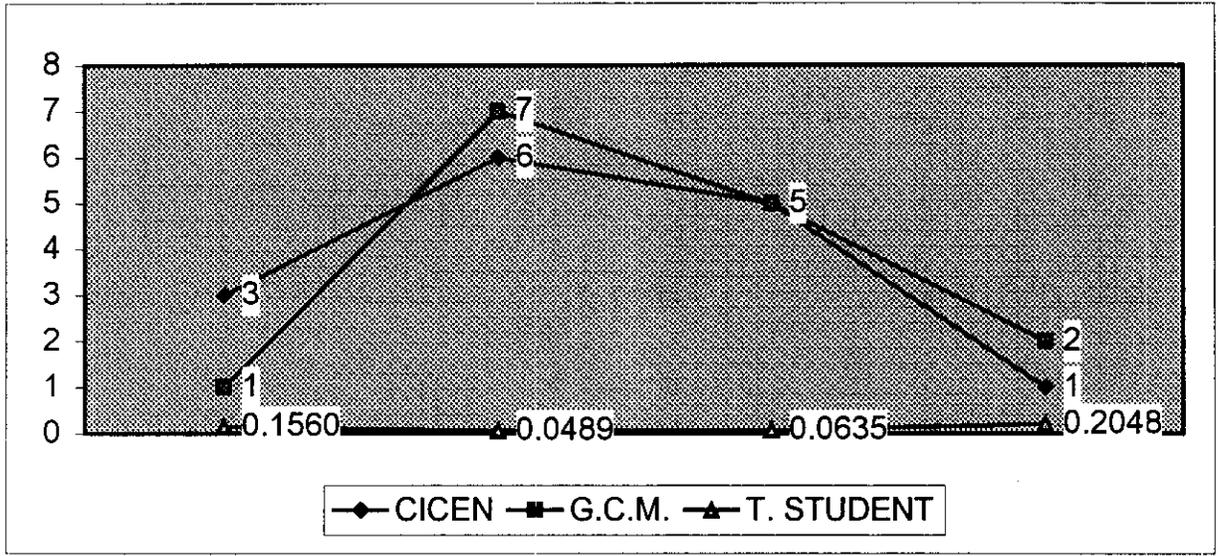
	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
CECEN	3	6	5	1
G.C.M.	3	7	5	2
MEDIA	1.7321	6.4807	5.0000	1.4142



GRAFICA # 19

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
CECEN	3	6	5	1
G.C.M.	1	7	5	2
T. STUDENT	0.1560	0.0489	0.0635	0.2048



GRAFICA # 20

MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL CICEN

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al manejo de conflictos, evaluado por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del CICEN					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretación
	8	9	6	4	3	5	12	4	3	3		
Alonzo Fernandez Arturo	8	9	6	4	3	5	12	4	3	3	0.80385	positiva muy fuerte
Baca Aguilera Rocio	8	9	3	5	5	5	12	4	3	3	0.75571	positiva muy fuerte
Barojas Ramirez jose	8	7	10	3	2	5	12	4	3	3	0.33141	positiva media
Barrera Garcia Pablo	7	12	8	2	1	5	12	4	3	3	0.84688	positiva muy fuerte
Capello y Rodriguez Vicente	9	3	7	6	5	5	12	4	3	3	-0.59131	negativa considerable
Del Olmo Gonzalez Ricardo	11	7	5	5	2	5	12	4	3	3	0.35880	positiva media
Diaz Galindo Luz	2	3	8	9	9	5	12	4	3	3	-0.68420	negativa considerable
Flores Rosso Luis	11	3	8	1	5	5	12	4	3	3	-0.16965	negativa debil
Gaona Laguna Jorge	2	10	7	7	4	5	12	4	3	3	0.62203	positiva considerable
Gonzalez Alvarez Ana	6	8	4	3	8	5	12	4	3	3	0.53344	positiva considerable
Gonzalez Sanchez Eusebio	4	7	10	4	5	5	12	4	3	3	0.23338	positiva debil
Martinez Becerril Jose	3	9	10	5	3	5	12	4	3	3	0.49833	positiva media
Martinez Garcia Jose	7	5	11	3	4	5	12	4	3	3	-0.04181	negativa debil
Morales Fernandez Nora	4	8	11	4	4	5	12	4	3	3	0.34362	positiva media
Ordoño Perez Alicia	5	10	7	5	3	5	12	4	3	3	0.87456	positiva muy fuerte
suma por estilo	3	6	5	1	0	5	12	4	3	3	0.75199	positiva muy fuerte

ANALISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podremos apreciar los resultados que fueron obtenidos gracias a una investigación previa realizada por alumnos de la UAM-I en la cual se analizo el estilo que se tiene en una organización del sector publico como lo es el CICEN, para poder conocer como manejan los conflictos en esta organización sus *directivos*, dichos resultados nos servirán para poder determinar si es que son homogéneos o no los estilos que tienen los directivos para manejar los conflictos en una organización del sector publico (CICEN) y una del sector privado Grupo Comercial Mexicana (GMC.) analizada en el siguiente cuadro.

Según los resultados de esta tabla podemos observar que el estilo de manejo de conflictos dentro del CICEN son altamente homogéneos, ya que su correlación es de tipo positiva muy fuerte, (0.7519) lo cual es altamente satisfactoria, para poder entender mejor estos datos analice la grafica # 21.

MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana en cuanto al manejo de conflictos, evaluado por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del G.C.M.					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretacion
no proporcione	10	4	5	7	4	5	12	4	3	3	-0.28524	negativa debil
no proporcione	4	8	6	4	8	5	12	4	3	3	0.46278	positiva media
no proporcione	6	5	4	8	7	5	12	4	3	3	-0.45993	negativa media
no proporcione	4	4	10	6	6	5	12	4	3	3	-0.48581	negativa media
no proporcione	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcione	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcione	12	5	8	3	1	5	12	4	3	3	0.11313	positiva debil
no proporcione	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcione	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcione	5	5	8	4	8	5	12	4	3	3	-0.31804	negativa debil
no proporcione	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcione	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcione	7	7	7	6	3	5	12	4	3	3	0.45803	positiva media
no proporcione	1	8	3	9	9	5	12	4	3	3	0.08834	positiva debil
no proporcione	6	7	8	4	5	5	12	4	3	3	0.45993	positiva media
suma por estilo	5	5	3	2	0	5	12	4	3	3	0.68563	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podemos observar los resultados de la investigación realizada por nuestra parte con el fin de poder conocer si existe un estilo homogéneo de manejo de conflictos entre los directivos de una organización del sector privado, (G.C.M.), para después poder confrontar estos resultados con los obtenidos en una investigación previa que analizo los mismos estilos en una organización del sector público, dicha confrontación con el fin de poder definir si es que existe o no un estilo homogéneo entre los directivos de una organización del sector público y su homóloga del sector privado, en lo que respecta al manejo de los conflictos.

Según los resultados de la tabla podemos decir que existe un estilo homogéneo entre los directivos de la organización del sector privado (G.C.M.) lo cual se observa al analizar la correlación general la cual es positiva en un grado medio, (0.6856). Para poder observar mejor estos resultados analice la grafica # 22

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CICEN Y G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al manejo de conflictos, comparados con la correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana, evaluados por el instrumento de Thomas Kilman.

nombre	calificaciones directivos del CICEN					calificaciones directivos G.C.M.					correlación Pearson	interpretación
CICEN. Vs G.C.M.	8	9	6	4	3	10	4	5	7	4	0.23077	positiva debil
CICEN. Vs G.C.M.	8	9	3	5	5	4	8	6	4	8	0.10206	positiva debil
CICEN. Vs G.C.M.	8	7	10	3	2	6	5	4	8	7	-0.88588	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	7	12	8	2	1	4	4	10	6	6	-0.13525	negativa debil
CICEN. Vs G.C.M.	9	3	7	6	5	5	10	3	4	8	-0.76696	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	11	7	5	5	2	5	10	3	4	8	-0.10342	negativa debil
CICEN. Vs G.C.M.	2	3	8	9	9	12	5	8	3	1	-0.68958	negativa considerable
CICEN. Vs G.C.M.	11	3	8	1	5	6	9	5	6	4	-0.30257	negativa media
CICEN. Vs G.C.M.	2	10	7	7	4	6	9	5	6	4	0.65033	positiva considerable
CICEN. Vs G.C.M.	6	8	4	3	8	5	5	8	4	8	0.23440	positiva debil
CICEN. Vs G.C.M.	4	7	10	4	5	8	7	3	6	6	-0.78621	negativa muy fuerte
CICEN. Vs G.C.M.	3	9	10	5	3	8	7	3	6	6	-0.60437	negativa considerable
CICEN. Vs G.C.M.	7	5	11	3	4	7	7	7	6	3	0.50208	positiva media
CICEN. Vs G.C.M.	4	8	11	4	4	1	8	3	9	9	-0.27197	negativa debil
CICEN. Vs G.C.M.	5	10	7	5	3	6	7	8	4	5	0.65738	positiva media
suma por estilo	3	6	5	1	0	5	5	3	2	0	0.78583	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

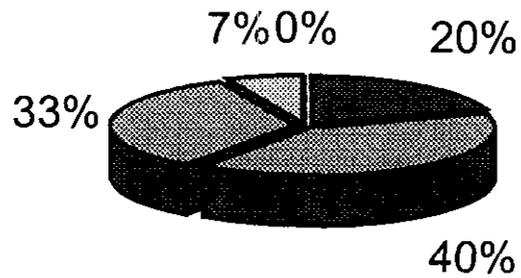
En la presente tabla confrontaremos los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas con el fin de determinar, si existe un perfil homogéneo, en lo que respecta al manejo de los conflictos en organizaciones tanto del sector público (CICEN) como en el privado (G.C.M.). en esta tabla confrontaremos estos datos para poder saber si existe un perfil homogéneo en cuanto a la variable de manejo de conflictos, entre los directivos de una organización del sector privado y una organización del sector público.

Como se puede observar en esta tabla, aunque existen algunas diferencias en cuanto a las correlaciones de la variable manejo de conflictos, la correlación general para esta variable, (0.7858) es muy fuerte lo cual nos indica que existe un perfil casi homogéneo en cuanto a esta variable, revise grafica # 23.

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS CICEN

COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
3	6	5	1	6

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS CICEN

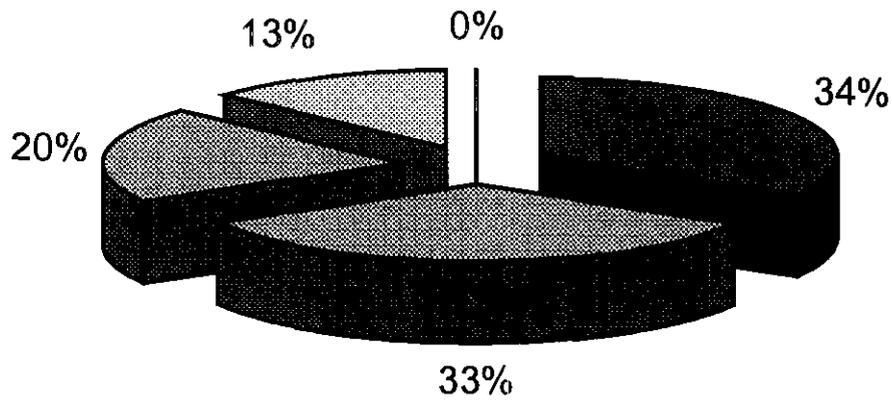


GRAFICA # 21

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS G.C.M.

COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
9	5	3	2	0

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

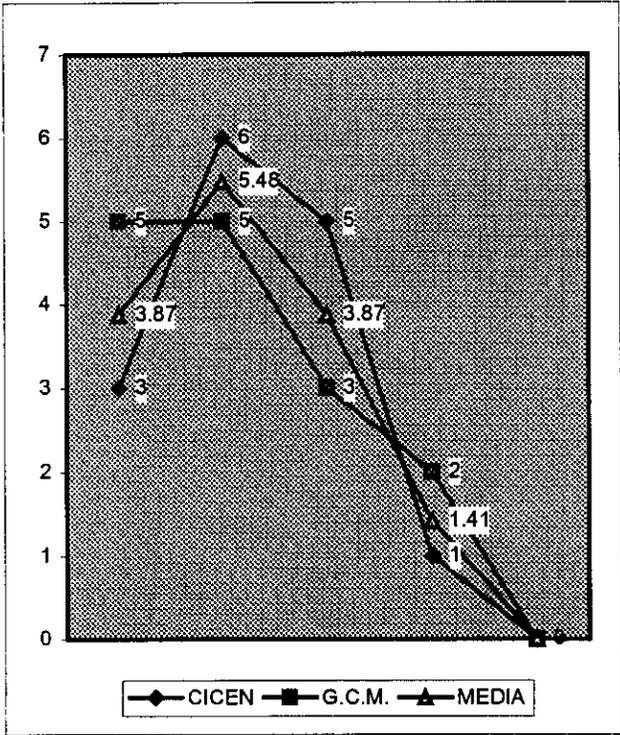
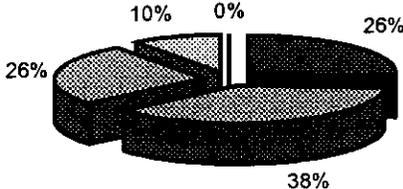


GRAFICA # 22

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN CICEN G.C.M.

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
CICEN	3	6	5	1	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
MEDIA	3.87	5.48	3.87	1.41	0

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN.

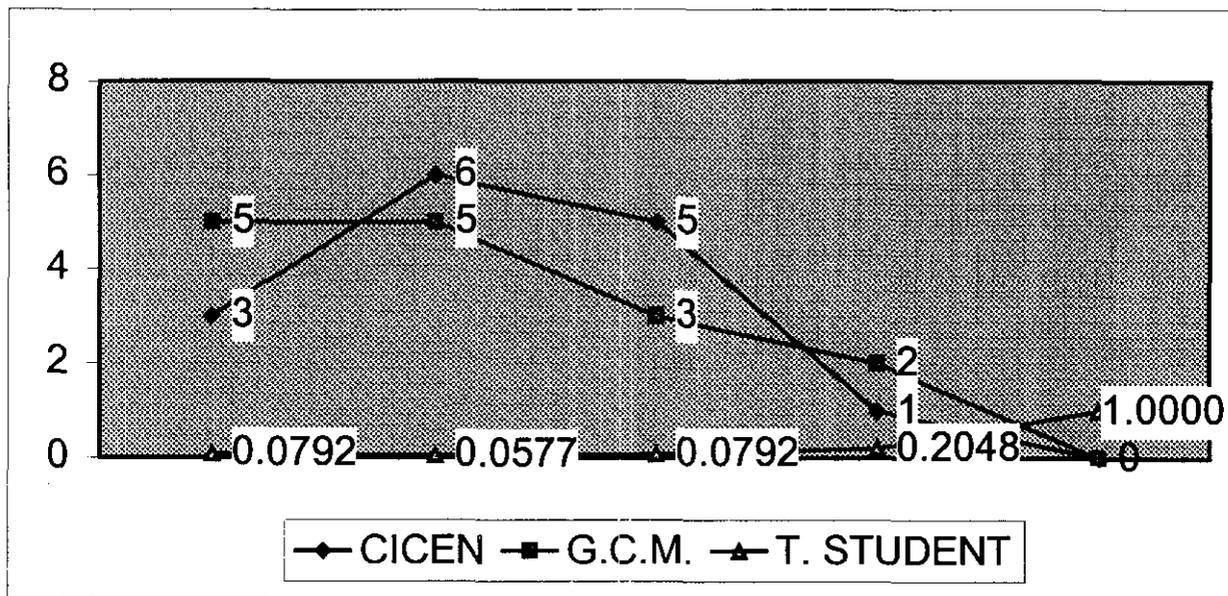


GRAFICA # 23

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN CICEN

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
CICEN	3	6	5	1	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
T. STUDENT	0.0792	0.0577	0.0792	0.2048	1.0000

GRAFICA # 24



ESTILO DE LIDERAZGO SAT.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto al tipo de											
Nombre	calificaciones				calificaciones				correlación	interpretación	
	directivos del sat				ideales						
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4			
No Proporcione	5	4	3	0	3	4	2	1	0.83666	positiva muy fuerte	
No Proporcione	2	6	3	0	3	4	2	1	0.87788	positiva muy fuerte	
No Proporcione	3	6	4	1	3	4	2	1	0.86824	positiva muy fuerte	
No Proporcione	-1	3	-4	2	3	4	2	1	0.24495	positiva debil	
No Proporcione	-2	7	4	0	3	4	2	1	0.48038	positiva media	
No Proporcione	0	4	2	0	3	4	2	1	0.67420	positiva media	
No Proporcione	2	1	3	2	3	4	2	1	-0.63246	negativa media	
No Proporcione	0	4	1	0	3	4	2	1	0.75019	positiva fuerte	
No Proporcione	4	4	0	1	3	4	2	1	0.81409	positiva muy fuerte	
No Proporcione	0	5	0	0	3	4	2	1	0.77460	positiva muy fuerte	
No Proporcione	2	4	3	-4	3	4	2	1	0.82618	positiva muy fuerte	
No Proporcione	1	3	5	2	3	4	2	1	-0.07559	negativa debil	
No Proporcione	-2	4	1	0	3	4	2	1	0.46476	positiva media	
No Proporcione	1	3	5	-2	3	4	2	1	0.47557	positiva media	
No Proporcione	0	4	5	0	3	4	2	1	0.34362	positiva media	
suma por estilo	2	9	4	0	3	4	2	1	0.83566	positiva muy fuerte	

ANALISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podemos observar los resultados obtenidos por directivos de una empresa del sector publico como lo es el SAT.

Como sepuede observar en los resultados de esta tabla encontramos que existe un estilo homogeneo entre los directivos analizados del SAT, ya que muestra una correlación positiva muy fuerte (0.83566) estos datos estan graficados en la tabla # 25

ESTILO DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del CICEN en cuanto al tipo de										
Nombre	calificaciones directivos del G.C.M.				calificaciones ideales				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
no proporcio	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcio	2	2	7	-2	3	4	2	1	0.24520	positiva debil
no proporcio	3	3	4	2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	2	6	3	-2	3	4	2	1	0.89868	positiva media
no proporcio	0	6	4	0	3	4	2	1	0.60246	positiva media
no proporcio	1	6	3	-2	3	4	2	1	0.84366	positiva muy fuerte
no proporcio	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	2	2	4	-2	3	4	2	1	0.51299	positiva media
no proporcio	-1	-1	0	-2	3	4	2	1	0.31623	positiva media
no proporcio	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcio	-4	3	0	1	3	4	2	1	0.08771	positiva debil
no proporcio	-2	7	1	0	3	4	2	1	0.60000	positiva media
no proporcio	-4	2	4	-2	3	4	2	1	0.14142	positiva debil
no proporcio	6	6	6	5	3	4	2	1	0.77460	positiva muy fuerte
no proporcio	0	3	-3	-2	3	4	2	1	0.87831	positiva muy fuerte
suma por estilo	1	7	5	2	3	4	2	1	0.51569	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En la presente tabla encontramos los resultados, que se obtuvieron al analizar a los directivos de una organización del sector privado (G.C.M.) en cuanto a la variable de estilo de liderazgo.

Según los resultados obtenidos podemos observar que entre los directivos del Grupo Comercial Mexicana, existe un estilo homogéneo de liderazgo, esto se observa en que todos los directivos obtuvieron correlaciones positivas, y la correlación general es de tipo positiva media (0.5156), revise la grafica # 26

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS SAT. Y G.C.M.

Correlación de los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto al tipo de liderazgo, comparados con la correlación de los resultados obtenidos de los directivos de G.C.M.; evaluados por el instrumento de Hersey y Blanchard

Nombre	calificaciones directivos del SAT				calificaciones directivos G.C.M.				correlación Pearson	interpretación
	C1	C2	C3	C4	C1	C2	C3	C4		
	SAT Vs G.C.M.	5	4	3	0	2	2	4		
SAT Vs G.C.M.	2	6	3	0	2	2	7	-2	0.44317	positiva media
SAT Vs G.C.M.	3	6	4	1	3	3	4	2	0.58835	negativa media
SAT Vs G.C.M.	-1	3	-4	2	2	6	3	-2	0.00000	nula
SAT Vs G.C.M.	-2	7	4	0	0	6	4	0	0.97850	positiva muy fuerte
SAT Vs G.C.M.	0	4	2	0	1	6	3	-2	0.93076	positiva muy fuerte
SAT Vs G.C.M.	2	1	3	2	-1	-1	0	-2	0.50000	positiva media
SAT Vs G.C.M.	0	4	1	0	2	2	4	-2	0.31487	positiva media
SAT Vs G.C.M.	4	4	0	1	-1	-1	0	-2	-0.19803	negativa debil
SAT Vs G.C.M.	0	5	0	0	-2	7	1	0	0.94673	positiva muy fuerte
SAT Vs G.C.M.	2	4	3	-4	-4	3	0	1	0.00000	nula
SAT Vs G.C.M.	1	3	5	-2	-2	7	1	0	0.38910	positiva media
SAT Vs G.C.M.	-2	4	1	0	-4	2	4	-2	0.73030	positiva muy fuerte
SAT Vs G.C.M.	1	3	5	-2	6	6	6	5	0.83722	positiva muy fuerte
SAT Vs G.C.M.	0	4	5	0	0	3	-3	-2	0.07186	positiva debil
suma por estilo	2	8	4	0	1	7	5	2	0.90368	positiva muy fuerte

ANÁLISIS DE LA TABLA.

En la presente tabla confrontamos los resultados obtenidos de analizar dos organizaciones diferentes, una perteneciente al sector publico, SAT, y la otra perteneciente al sectores privado G.C.M. en lo que respecta a la variable de estilo de liderazgo.

Según los resultados obtenidos encontramos que al confrontar dichos resultados se obtuvo una correlación positiva muy fuerte lo que quiere decir que entre estas dos organizaciones sus directivos tienen un estilo homogeneo en cuanto al estilo de liderazgo que ejercen, (0.9036) grafica # 27

ESTILOS DE LIDERAZGO SAT

AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
0	9	4	0

Estilos de Liderazgo SAT

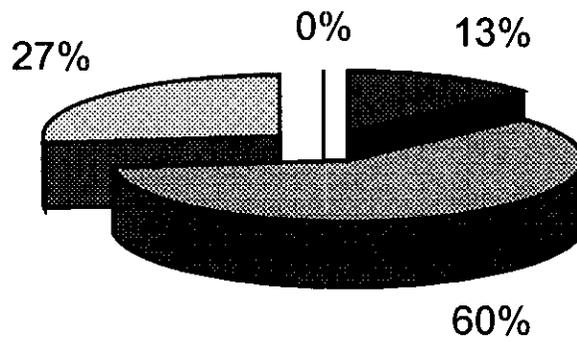


TABLA # 25

ESTILOS DE LIDERAZGO GRUPO COMERCIAL MEXICANA

AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
1	7	5	2

Estilo de Liderazgo G.C.M.

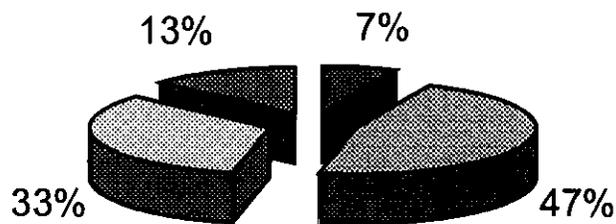


TABLA # 26

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
SAT	2	9	4	0
G.C.M.	1	7	5	2
MEDIA	1.41	7.94	4.47	1.00

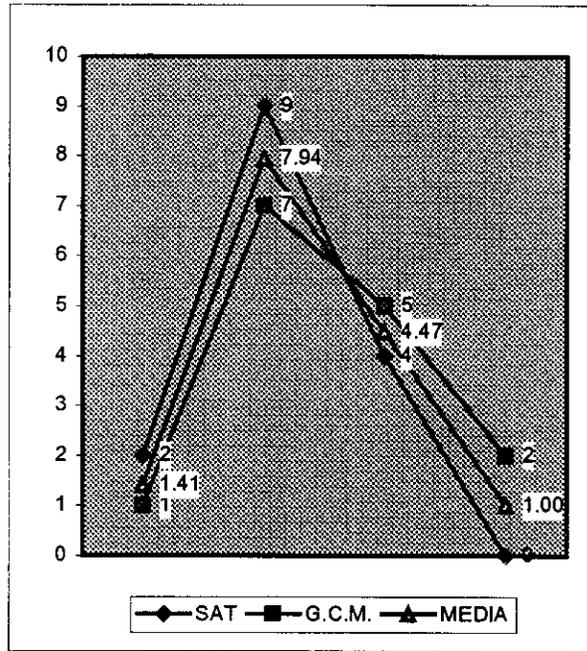
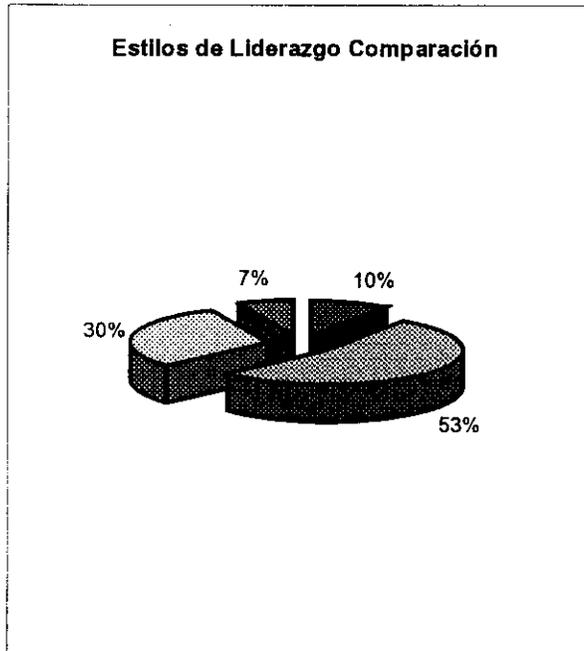
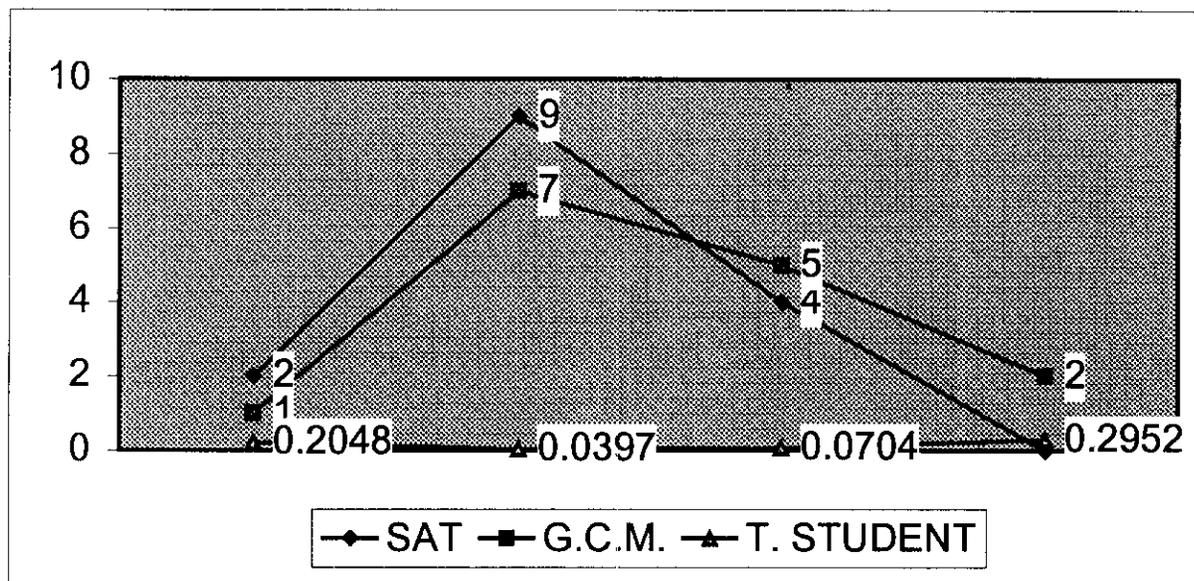


TABLA # 27

ESTILOS DE LIDERAZGO COMPARACIÓN

	AUTORITARIO	TRABAJO DE EQUIPO	DIA DE CAMPO	DEJAR DE HACER
SAT	2	9	4	0
G.C.M.	1	7	5	2
T. STUDENT	0.2048	0.0397	0.0704	0.2952

TABLA # 28



MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL SAT

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto al manejo de conflictos, evaluado por el instrumento de Thomas Kilman.												
nombre	calificaciones directivos del SAT					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretación
No Proporsiono	5	12	4	3	4	5	12	4	3	3	0.99341	positiva muy fuerte
No Proporsiono	9	10	3	1	4	5	12	4	3	3	0.78085	positiva muy fuerte
No Proporsiono	6	7	6	6	5	5	12	4	3	3	0.84145	positiva muy fuerte
No Proporsiono	7	5	7	8	3	5	12	4	3	3	-0.19833	negativa debil
No Proporsiono	10	4	9	2	5	5	12	4	3	3	-0.13646	negativa debil
No Proporsiono	9	9	8	0	4	5	12	4	3	3	0.58773	positiva media
No Proporsiono	7	8	6	5	4	5	12	4	3	3	0.83624	positiva muy fuerte
No Proporsiono	7	9	9	3	2	5	12	4	3	3	0.63786	positiva media
No Proporsiono	1	8	12	4	5	5	12	4	3	3	0.22125	positiva debil
No Proporsiono	6	9	10	1	3	5	12	4	3	3	0.57592	positiva media
No Proporsiono	11	10	5	1	3	5	12	4	3	3	0.68251	positiva media
No Proporsiono	9	7	5	9	0	5	12	4	3	3	0.24736	positiva media
No Proporsiono	6	5	4	9	6	5	12	4	3	3	-0.38871	negativa debil
No Proporsiono	3	6	11	4	4	5	12	4	3	3	0.07828	positiva muy fuerte
No Proporsiono	5	8	11	4	2	5	12	4	3	3	0.39268	positiva media
suma por estilo	4	5	4	2	0	5	12	4	3	3	0.69416	positiva considerable

ANALISIS DE LA TABLA

En la presente tabla analizaremos los resultados obtenidos de medir la variable de manejo de conflictos, entre los directivos de una organización del sector publico como lo es el SAT, dicha información fue obtenida de un estudio realizado por alumnos de la UAM-I, dicha información sera confrontada con los resultados que obtendremos al medir la misma variable en una organización del sector privado como lo es el G.C.M.

Según los resultados encontramos que existe un estilo homogeneo en la manera de manejar los conflictos entre los directivos del SAT, aunque de una manera positiva a nivel de considerable con un (0.6941) grafica # 29

MANEJO DE CONFLICTOS DIRECTIVOS DEL GRUPO COMERCIAL MEXICANA.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del Grupo Comercial Mexicana en												
nombre	calificaciones directivos del G.C.M.					calificaciones ideales					correlación Pearson	interpretación
no proporcione	10	4	5	7	4	5	12	4	3	3	-0.28524	negativa debil
no proporcione	4	8	6	4	8	5	12	4	3	3	0.46278	positiva media
no proporcione	6	5	4	8	7	5	12	4	3	3	-0.45993	negativa media
no proporcione	4	4	10	6	6	5	12	4	3	3	-0.48581	negativa media
no proporcione	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcione	5	10	3	4	8	5	12	4	3	3	0.70295	positiva muy fuerte
no proporcione	12	5	8	3	1	5	12	4	3	3	0.11313	positiva debil
no proporcione	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcione	6	9	5	6	4	5	12	4	3	3	0.91878	positiva muy fuerte
no proporcione	5	5	8	4	8	5	12	4	3	3	-0.31804	negativa debil
no proporcione	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcione	8	7	3	6	6	5	12	4	3	3	0.35338	positiva media
no proporcione	7	7	7	6	3	5	12	4	3	3	0.45803	positiva media
no proporcione	1	8	3	9	9	5	12	4	3	3	0.08834	positiva debil
no proporcione	6	7	8	4	5	5	12	4	3	3	0.45993	positiva media
suma por estilo	5	5	3	2	0	5	12	4	3	3	0.68563	positiva media

ANÁLISIS DE LA TABLA

En la presente tabla podemos observar los resultados de la investigación realizada por nuestra parte con el fin de poder conocer si existe un estilo homogeneos de manejo de conflictos entre los directivos de una organización del sector privado, (G.C.M.), para después poder confrontar estos resultados con los obtenidos en una investigación previa que analizo los mismos estilos en una organización del sector publico, dicha confrontación con el fin de poder definir si es que existe o no un estilo homogéneo entre los directivos de una organización del sector publico y su homogénea del sector privado, en lo que respecta al manejo de los conflictos.

Según los resultados de la tabla podemos decir que existe un estilo homogéneo entre los directivos de la organización del sector privado (G.C.M.) lo cual se observa al analizar la correlación general la cual es positiva en un grado medio, (0.6856). Para poder observar mejor estos resultados analice la grafica # 30

CONFRONTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SAT Y G.C.M.

correlación de los resultados obtenidos por los directivos del SAT en cuanto al manejo de												
nombre	calificaciones					calificaciones					correlación	interpretacion
	directivos del SAT					directivos G.C.M.						
SAT. Vs G.C.M.	5	12	4	3	4	10	4	5	7	4	-0.34954	negativa debil
SAT. Vs G.C.M.	9	10	3	1	4	4	8	6	4	8	0.25565	positiva debil
SAT. Vs G.C.M.	6	7	6	6	5	6	5	4	8	7	-0.44721	negativa media
SAT. Vs G.C.M.	7	5	7	8	3	4	4	10	6	6	0.20412	positiva debil
SAT. Vs G.C.M.	10	4	9	2	5	5	10	3	4	8	-0.37929	negativa media
SAT. Vs G.C.M.	9	9	8	0	4	5	10	3	4	8	0.23958	positiva debil
SAT. Vs G.C.M.	7	8	6	5	4	12	5	8	3	1	0.62158	positiva considerable
SAT. Vs G.C.M.	7	9	9	3	2	6	9	5	6	4	0.56408	positiva media
SAT. Vs G.C.M.	1	8	12	4	5	6	9	5	6	4	0.06389	positiva debil
SAT. Vs G.C.M.	6	9	10	1	3	5	5	8	4	8	0.31368	positiva media
SAT. Vs G.C.M.	11	10	5	1	3	8	7	3	6	6	0.52117	positiva media
SAT. Vs G.C.M.	9	7	5	9	0	8	7	3	6	6	0.35714	positiva media
SAT. Vs G.C.M.	6	5	4	9	6	7	7	7	6	3	-0.23146	negativa debil
SAT. Vs G.C.M.	3	6	11	4	4	1	8	3	9	9	-0.24983	negativa debil
SAT. Vs G.C.M.	5	8	11	4	2	6	7	8	4	5	0.89443	positiva muy fuerte
suma por estilo	4	5	4	2	0	5	5	3	2	0	0.94281	positiva muy fuerte

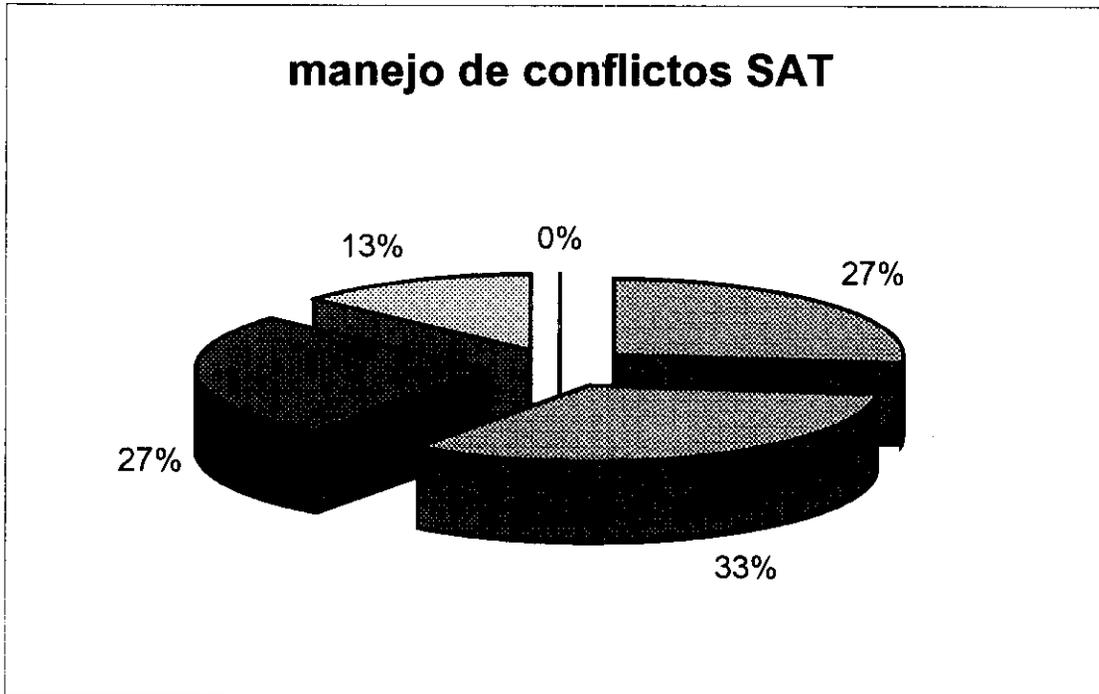
ANÁLISIS DE LA TABLA.

En la presente tabla confrontaremos los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas con el fin de determinar, si existe un perfil homogéneo, en lo que respecta al manejo de los conflictos en organizaciones tanto del sector publico (SAT) como en el privado (G.C.M.). en esta tabla confrontaremos estos datos para poder saber si existe un perfil homogéneo en cuanto a la variable de manejo de conflictos, entre los directivos de una organización del sector privado y una organización del sector publico.

Como se puede observar en esta tabla, aunque existen algunas diferencias en cuanto a las correlaciones de la variable manejo de conflictos, la correlación general para esta variable, (0.9428) es muy fuerte lo cual nos indica que existe un perfil casi homogéneo en cuanto a esta variable, revise grafica # 31.

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS SAT

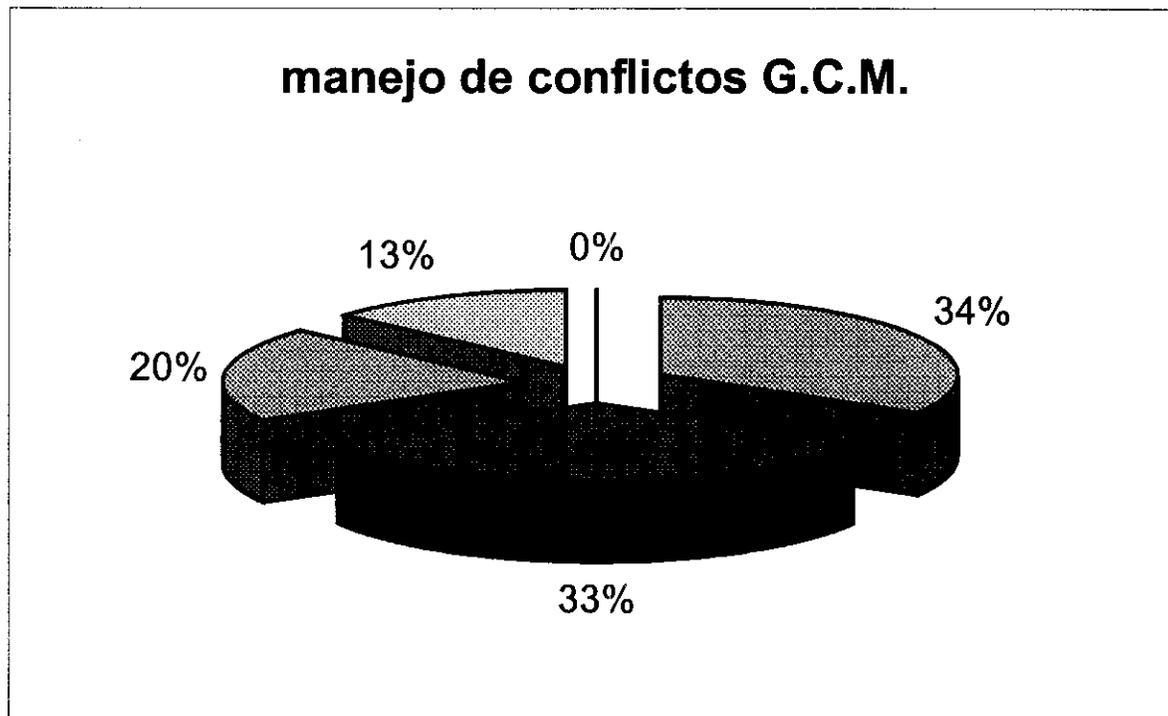
COMPETIR	COLABORAR	COMPROMET ERSE	EVITAR	ACOMODAR
4	5	4	2	0



GRAFICA # 29

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS G.C.M.

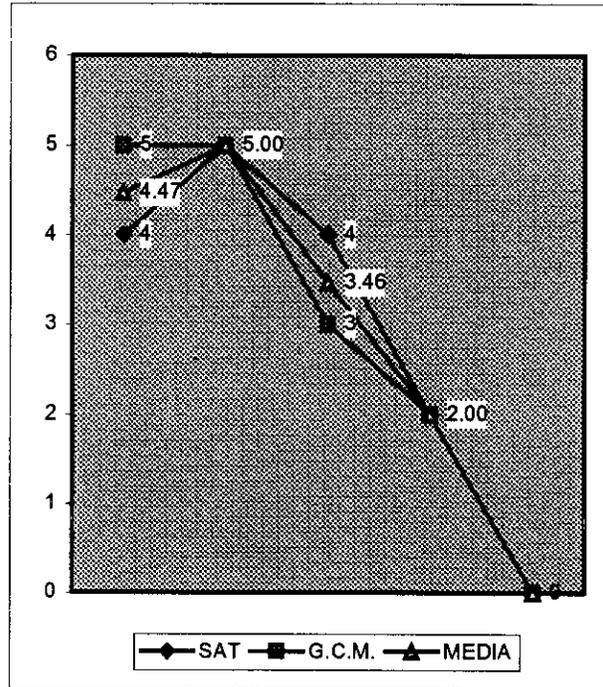
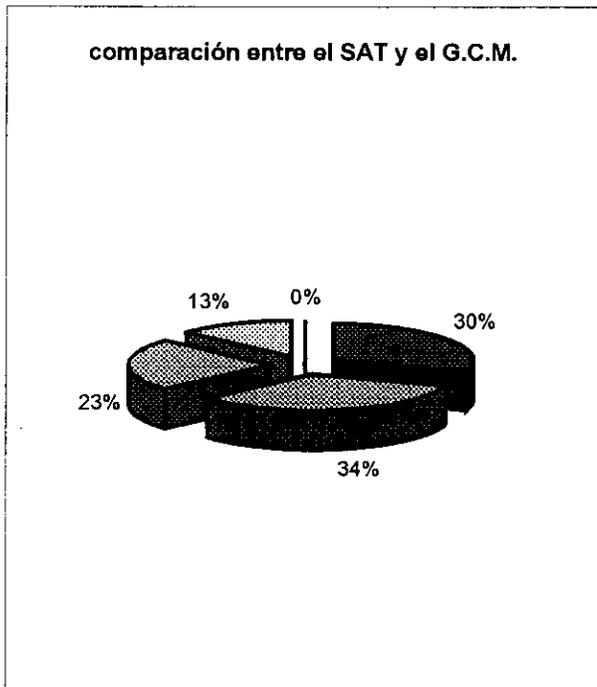
COMPETIR	COLABORAR	COMPROMET ERSE	EVITAR	ACOMODAR
9	5	3	2	0



GRAFICA # 30

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN SAT. Y G.C.M.

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMET ERSE	EVITAR	ACOMODAR
SAT		5	4	2	0
G.C.M.		5	3	2	0
MEDIA	4.47	5.00	3.46	2.00	0

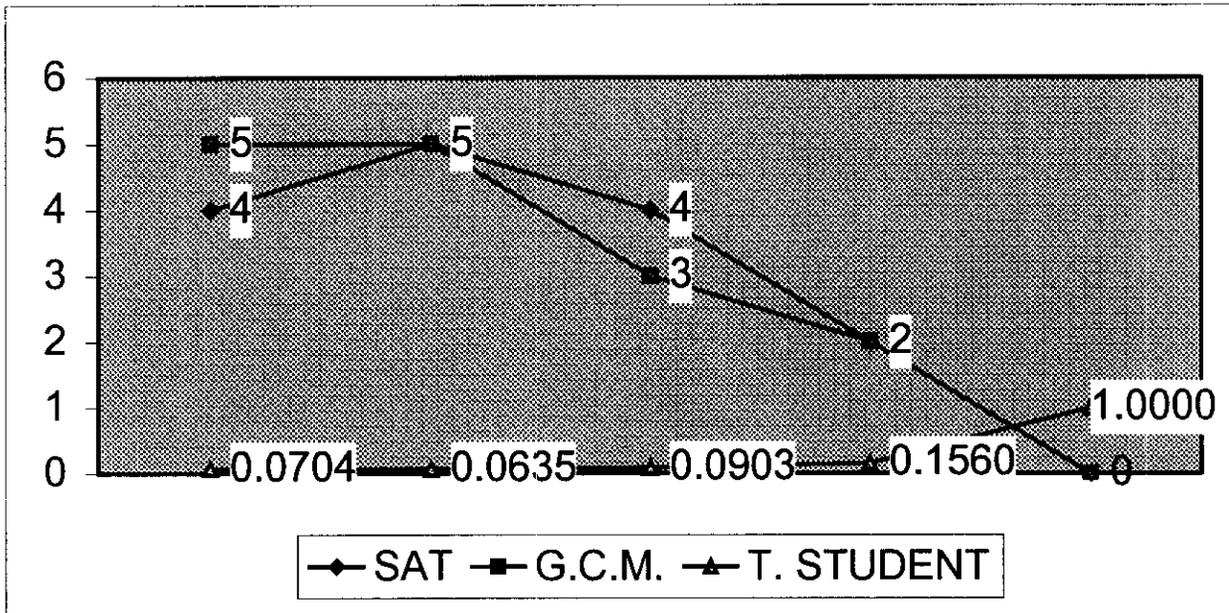


GRAFICA # 31

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS COMPARACIÓN SAT. Y

	COMPETIR	COLABORAR	COMPROMETERSE	EVITAR	ACOMODAR
SAT	4	5	4	2	0
G.C.M.	5	5	3	2	0
T. STUDENT	0.0704	0.0635	0.0903	0.1560	1.0000

GRAFICA # 32



RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS

Investigación: Hi: Los 15 directivos de la empresa Grupo Comercial Mexicana tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto son homogéneas	ACEPTADA
Nula: Ho: Los 15 directivos de la empresa Grupo Comercial Mexicana no tienen un estilo de liderazgo predominante por lo tanto no son homogéneos.	RECHAZADA
Alternas: Hi: Los mejores líderes de la empresa Grupo Comercial Mexicana son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo, por lo tanto obtendrán el perfil ideal en manejo de conflicto.	ACEPTADA
Hi: Los estilos de liderazgo de los directivos de la Administración Pública son homogéneos a los estilos predominantes en la Administración Privada.	ACEPTADA
Hi: Los mejores líderes de la empresa Grupo Comercial Mexicana son aquellos que obtengan una puntuación eficaz en liderazgo por lo tanto también tendrán puntuación alta en comunicación.	ACEPTADA

Anexos

Estilos de Liderazgo Autodiagnóstico.

Instrucciones: En cada pregunta se plantea un situación en la cual usted se encuentra dentro de su organización, también se presentan cuatro posibles rutas de acción, marque la que usted considere que se acerca mas a lo que usted aria para solucionar la situación. (no piense demasiado la respuesta).

1.- Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa, y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento de sus subordinados desciende rápidamente.

- a) Insistiría en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estaría disponible para tratar los asuntos, pero no presionaría para participar en la discusión.
- c) hablaría con los subordinados y luego establecería los objetivos.
- d) No intervendría intencionalmente.

2.- El rendimiento observable de su grupo esta aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y sus niveles de rendimiento que de ellos se espera.

- a) Iniciar una interacción amistosa, pero continuaría asegurándose que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
- b) No realizaría ninguna acción determinada.
- c) Haría lo que pudiera para que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- d) Daría mayor importancia a las tareas y fechas limite.

3.- Los miembros de su grupo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos, el rendimiento y las relaciones interpersonales han sido siempre buenas.

- a) Trabajaría con el grupo para solucionar los problemas.
- b) Dejaría que el grupo resuelva por si solo el problema.
- c) Actuaría rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo.

- d) Animaría al grupo para que trabaje en su problema y estaría a su disposición para cualquier discusión.

4.- Esta considerando un cambio, y sus subordinados tienen excelentes antecedentes de logros, y respetan la necesidad del cambio.

- a) Permitiría que el grupo se involucrara en el desarrollo del cambio, pero no sería demasiado arbitrario.
- b) Anunciaría los cambios y luego haría que se cumplieran bajo una estrecha supervisión.
- c) Permitiría que el grupo formulara su propia dirección.
- d) Incorporaría las recomendaciones del grupo, para seguiría dirigiendo yo mismo el cambio.

5.- El rendimiento de su grupo se ha ido deteriorando en los últimos meses, los miembros no se preocupan por el logro de los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades han ayudado en el pasado, y han necesitado que se les recuerde continuamente que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

- a) Permitiría que el grupo formulara su propia dirección.
- b) Incorporaría la solución a las recomendaciones del grupo. Pero vigilando que se alcancen los objetivos.
- c) Redefiniría los roles y responsabilidades, además de que supervisaría estrictamente.
- d) Permitiría que el grupo se involucrara en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sería demasiado autoritario.

6.- Entro a ocupar una posición en la que la organización y sus operaciones son eficientes. El encargado anterior controlaba estrictamente la situación. Quiero mantener una situación productiva, pero deseo comenzar a humanizar el ambiente.

- a) Haría lo que pudiera para que el grupo se sintiera importante e involucrado en los diversos asuntos.
- b) Participaría con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejaría que los miembros organizaran la realización.
- c) Me mostraría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la realización de los mismos.
- d) Evitaría la confrontación, dejando las cosas tal como están.

7.- Usted esta considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa, y algunos de los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad del cambio, el grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

- a) Definiría el cambio y lo supervisaría estrictamente.
- b) Participaría con el grupo en el desarrollo del cambio pero dejaría que los miembros organicen la realización.
- c) Me mostraría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantendría el control de la realización de los mismos.
- d) Evitaría la confrontación, dejando las cosas como están.

8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas, pero me siento algo inseguro por mi falta de dirección del grupo.

- a) Dejaría el grupo solo.
- b) Discutiría la situación con el grupo y luego iniciaría con el mismo los cambios necesarios.
- c) Tomaría medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de una manera determinada.
- d) Mostraría que respalda al grupo en la discusión de la situación, pero no sería demasiado autoritario.

9.- Ha sido nombrado por su superior jefe de un grupo que ha tardado bastante en presentar sus recomendaciones respecto a la ejecución de ciertos cambios. Además el grupo no sabe con claridad cuales son sus objetivos, la asistencia a las sesiones han sido escasas, y sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales, sin embargo, potencialmente tienen el talento necesario para su labor.

- a) Dejaría que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- b) Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilaría que se alcanzaran los objetivos.
- c) Redefiniría los niveles de calidad y realizaría una supervisión cuidadosa.
- d) Permitiría que el grupo interviniera en la determinación de los objetivos, pero no sería demasiado autoritario.

10.- Los subordinados, normalmente capaces de responsabilizarse, no están respondiendo a la reciente redefinición de los niveles de calidad del líder.

- a) Permitiría que el grupo interviniera en la definición de los roles de calidad, pero sin que tomaran en sus manos el control.
- b) Redefiniría los niveles de calidad y supervisaría cuidadosamente.
- c) Evitaría la confrontación a través de no aplicar presión; dejaría la situación sin intervenir.
- d) Incorporaría a la solución las recomendaciones del grupo, pero vigilaría que se alcanzaran los niveles de calidad.

11.- Ha sido ascendido ha una nueva posición, el jefe anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección, las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Tomaría medidas para dirigir a los subordinados hacia trabajar de una manera bien determinada.
- b) Haría que los subordinados se vean involucrados en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.
- c) Discutiría el rendimiento previo con el grupo y luego examinaría la necesidad de practicas nuevas.
- d) Continuaría dejando solo al grupo.

12.- Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados, el grupo tiene antecedentes notables por sus logros. Los miembros han logrado efectivamente los objetivos de largo alcance. Han trabajado en armonía durante el año anterior, y todos están bien capacitados para su tarea.

- a) Intentaría con los subordinados la solución propuesta por el líder mismo y examinaría la necesidad de nuevas practicas.
- b) Permitiría que los miembros del grupo encuentren solos las soluciones.
- c) Actuaría rápida y firmemente para corregir y dirigir.

Participaría en la discusión del problema proporcionando apoyo a los subordinados.

Estilos de Comunicación.

Instrucciones: elija, en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad, las características de un grupo dado no se excluyen la una a la otra. Haga su elección lo mas espontánea posible, no hay aquí una respuesta errónea.

- 1.- Me gusta la acción
- 2.- Trato los problemas metódicamente.
- 3.- Pienso que el trabajo de equipo es mas eficaz que el trabajo individual.
- 4.- Me gusta mucho la novedad.
- 5.- Me interesa mas el futuro que el pasado.
- 6.- Me gusta trabajar con otras personas
- 7.- Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas.
- 8.- Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos.
- 9.- No soporto dejar las cosas para mañana, mas tarde.
- 10.- Pienso que las nuevas ideas deben de ser probadas antes de aplicarse.
- 11.- Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas
- 12.- Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades.
- 13.- Me interesa fijar mis propios objetivos.
- 14.- Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a termino.
- 15.- Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente.
- 16.- Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.
- 17.- Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo.
- 18.- Encuentro el método del paso a paso muy eficaz.
- 19.- Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas.
- 20.- Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a las problemas.
- 21.- Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones.
- 22.- Soy sensible a las necesidades de los demás.
- 23.- La planificación es la clave del éxito
- 24.- Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.

- 25.- Se permanecer en calma cuando estoy bajo presión.
- 26.- Atribuyo un gran valor a la experiencia.

- 27.- Escucho a la gente.
- 28.- Dicen que reacciono rápidamente.

- 29.- Atribuyo una importancia capital a la cooperación.
- 30.- Hago huso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades.

- 31.- Me gusta hacer diferentes trabajos simultáneamente.
- 32.- Me interrogo siempre.

- 33.- Aprendo por experiencia.
- 34.- Pienso que se dominar mis emociones.

- 35.- Se prever las relaciones eventuales a ciertas decisiones.
- 36.- Me gustan los detalles.

- 37.- El análisis debe siempre preceder a la acción.
- 38.- Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo.

- 39.- Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos.
- 40.- Me siento capaz de tomar decisiones.

- 41.- Busco las tareas difíciles.
- 42.- Tengo muy en cuenta la observación y los datos.

- 43.- Expreso francamente mis sentimientos.
- 44.- Me gusta concebir nuevos proyectos.

- 45.- Me gusta mucho leer.
- 46.- Creo poder aceitar los engranajes.

- 47.- Me gusta no tener que ocuparme de mas de una cuestión a la vez.
- 48.- Me gusta obtener resultados.

- 49.- Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas.
- 50.- Me gusta la variedad.

- 51.- Los hechos hablan por ellos mismos.
- 52.- Utilizo lo mas posible mi imaginación.

- 53.- Los trabajos de largo aliento me impacientan.
- 54.- Mi pensamiento esta siempre en actividad.

- 55.- Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia.
- 56.- Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo.

- 57.- En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado.
- 58.- Las emociones son fuente de problemas.

- 59.- Me gusta tener el afecto de mis colegas.
- 60.- Veo rápidamente las vinculaciones lógicas.

- 61.- Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas.
- 62.- Creo en los métodos científicos.

- 63.- Me gusta que las cosas se hagan.
- 64.- Las buenas relaciones son indispensables.

- 65.- Soy impulsivo.
- 66.- Acepto que las personas sean diferentes unas de otras.

- 67.- La comunicación es, en si misma, un fin.
- 68.- Me gusta la competencia intelectual.

- 69.- Me gusta organizar,
- 70.- Paso, a menudo, de una tarea a la otra.

- 71.- Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas.
- 72.- Es esencial afirmarse.

- 73.- Me gusta jugar con las ideas.
- 74.- No me gusta perder mi tiempo.

- 75.- Me gusta hacer aquello que se hacer bien.
- 76.- Aprendo estando en contacto con otros.

- 77.- Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables.
- 78.- Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles.

- 79.- Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto.
- 80.- Tengo confianza en mi mismo.

Manejo de los Conflictos.

Instrucciones: para cada par de situaciones se deberá marcar aquella que sea mas característica de su comportamiento. De la misma manera, en una escala del 1 al 7, deberá calificar que tan típica es la situación seleccionada.

- a) Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.
- b) En lugar de negociar en los aspectos donde existen desacuerdos, yo trato de enfatizar aquellos aspectos en los que estamos de acuerdo.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.
- b) Pretendo considerar, tanto mis intereses, como los de los demás.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Normalmente soy firme en perseguir mis metas.
- b) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.
- b) Algunas veces sacrifico mis propios deseos para satisfacer los de otra persona.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Constantemente busco la ayuda de otros para idear una solución.
- b) Trato de hacer lo que sea para evitar tensión innecesaria.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?

Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de ser antipático para los demás.
- b) Trato de ganarme mi lugar.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de posponer el asunto hasta que haya tenido tiempo para reflexionarlo.
- b) Cedo en alguno punto a cambio de ganar en otros.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
- b) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- b) Hago algunos esfuerzos para que las cosas resulten como yo quiero.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Soy firme al perseguir mis metas.
- b) Trato de encontrar una solución que implique un compromiso.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
- b) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trataré algunas veces de evitar adoptar una actitud que pudiera crear una controversia.
- b) Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Propongo un punto medio.
- b) Presiono para que se haga a mi manera.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Expongo mis ideas a los demás y pido a los demás que expongan las propias.
- b) Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Puede ser que yo trate de calmar los sentimientos de la otra persona y de esta manera conservar nuestra relación.
- b) Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de no lastimas los sentimientos de los demás.
- b) Trato de convencer a la otra persona de los meritos de mi punto de vista.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
- b) Trato de hacer lo que sea preciso para evitar tensión innecesaria.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
- b) Dejare que otros adopten ciertas actitudes si ellos me dejan adoptar las mías.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Pretendo sacar a flote inmediatamente todos los asuntos y preocupaciones.
- b) Trato de pospones el asunto hasta que haya tenido tiempo de reflexionarlo.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Pretendo trabajar de inmediato en nuestras diferencias.
- b) Trato de encontrar una combinación de perdidas y ganancias que sea justa para ambos.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Al iniciar negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.
- b) Siempre me inclino hacia una decisión directa del problema.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de los demás.
- b) Hago valer mis deseos.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Me preocupa mucho satisfacer todos nuestros deseos.
- b) Hay ocasiones en que dejo a los demás la responsabilidad de resolver el problema.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Si el punto de vista de la otra persona es muy importante para el, tratare de cumplir sus deseos.
- b) Trato de que la otra persona acuerde un compromiso.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi punto de vista.
- b) Al iniciar negociaciones trato de ser considerado con los deseos de las demás personas.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Propongo un punto medio.
- b) Casi siempre me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Algunas veces evito adoptar una actitud que pudiera crear controversia.
- b) Puedo dejar que la otra persona mantenga su punto de vista, si esto la hace feliz.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Normalmente soy firme al perseguir mis metas.
- b) Normalmente busco la ayuda de otros para encontrar una solución.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Propongo un punto medio.
- b) Pienso que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

- a) Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
- b) Siempre comparto el problema con otra persona, de tal manera que podamos solucionarlo.

¿ que tan común es la situación que ha seleccionado?
Nunca se presenta. 1 2 3 4 5 6 7 **siempre se presenta.**

BIBLIOGRAFIA

BIBIOGRAFIA

Metodología de la Investigación. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Dr. Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, Dra. BAPTISTA LUCIO, Pilar, Edit. Mc.Graw Hill.

TESIS realizada por los alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, GENERACIÓN 1998-2002, TITULADA: El liderazgo en las empresas públicas (SAT) Servicio de Administración Tributaria.

TESIS realizada por los alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, sobre el liderazgo en las empresas privadas (INAP) Instituto Nacional de la Administración Pública.

TESIS realizada por los alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, sobre el liderazgo en las empresas privadas (CICEN).

Libros sobre la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO.

Datos Obtenidos por el Grupo Comercial Mexicana, sobre antecedentes de dicha organización y estructura de la misma.

Página en Internet: www.comercialmexicana.com.mx